

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

LEOVALDO SANTOS E SILVA

LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL:

Desafio Cultural Geracional diante das Megatendências de 2030

Rio de Janeiro

2019

Leovaldo Santos e Silva

LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL:

Desafio Cultural Geracional diante das Megatendências de 2030

Projeto de pesquisa apresentado na Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (Ref^o) Antônio José Neves de Souza

Rio de Janeiro

2019

AGRADECIMENTOS

Ao Deus Todo Poderoso pela fé nos momentos difíceis.

Ao Capitão de Mar e Guerra (Ref^o) Antônio José Neves de Souza pela orientação segura.

À Professora Doutora Aurení da Silva Magalhães pela prestimosa colaboração.

À Querida Esposa Kercy pela companhia de todas as horas.

À Querida Filha Kamilly pelos momentos de alegria.

Aos Queridos Pais José (*In memoriam*) e Maria pelo amor incondicional.

Aos Queridos Irmãos Leudes, Leonel e Leonhaldo pelo amor fraternal.

Aos Queridos Sogros (*In memoriam*) José do Patrocínio e Ercy pela acolhida.

Às Queridas Cunhadas Kerly, Kermy e Kerzy pelo carinho fraternal.

Aos Prezados Amigos do C-PEM/2019 pela deferência e convivência respeitosa.

A todos os integrantes das Organizações Militares e Civis que tive o privilégio de desfrutar do convívio pela fiel colaboração, exemplo e amizade.

RESUMO

A Quarta Revolução Industrial, causada pela conexão tecnológica, impactará as sociedades, a economia e a política de uma forma jamais imaginada, motivo pelo qual se exige a máxima atenção da Marinha do Brasil. Mesmo porque necessita desenvolver seus recursos materiais, financeiros e humanos, de forma a cumprir sua missão constitucional de preparar e empregar o Poder Naval para a garantia da defesa da Pátria e o alcance de sua Visão de Futuro: ser uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica. Diante desse contexto, a Marinha priorizou a capacitação de seu Pessoal, a fim de aprimorar as competências técnicas de sua força de trabalho. Implantou o Programa de Gestão de Pessoas, baseado na Gestão por Competências, uma vertente da Gestão do Conhecimento, para atender ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos. Nesse ínterim, a Instituição se depara com um desafio cultural a ser trabalhado, acerca da relação entre a liderança e a ética, razão pela qual necessita cultivar novas competências emocionais, de fundamental importância para o líder do futuro. Este estudo tem por objetivo inicial a identificação das principais características socioculturais das Gerações que compõem a força de trabalho da Marinha do Brasil, cujos representantes são capazes de potencializar as interações sociais de cooperação, competição e conflito no ambiente organizacional. Em segundo lugar, propor o aprimoramento da Gestão de Liderança no âmbito da Marinha do Brasil, a partir de um modelo formal de desenvolvimento de aptidões de seus líderes e liderados. Durante o estudo, constatou-se que muitas ações práticas já foram empreendidas, porém, fora identificado que a Marinha ainda não dispõe de um modelo formal para desenvolver, acompanhar e avaliar o nível de liderança ideal de gerência de si mesma. Isso em se tratando do elemento organizacional de cunho individual, do líder que é gerente de outros, quanto aos cargos e funções que são ocupados no decorrer da Carreira, até o chamado gerente corporativo, relacionado à assunção do cargo de Comandante da Marinha. Por essa razão, esta pesquisa propõe à Instituição a adoção do Modelo *Pipeline* de Liderança, com vistas a garantir o permanente desenvolvimento das habilidades, do gerenciamento do tempo e dos valores de nossos líderes. Dessa forma se acredita que a MB será capaz de garantir um adequado nível de influência entre seus líderes e liderados, aspecto que se constitui a verdadeira essência de toda liderança.

Palavras-chave: Liderança, Competências Emocionais, *Pipeline* de Liderança.

ABSTRACT

The Fourth Industrial Revolution caused by the technological connection will impact societies, the economy and politics in a way never imagining, which is why the Brazilian Navy needs the utmost attention. Even because it needs to develop its material, financial and human resources in order to fulfill its constitutional mission of preparing and employing naval power for the defense of the homeland and the achievement of its vision of the future: to be a modern, prepared and motivated force with a high degree of technological independence. In this context, the Navy has prioritized the training of its personnel in order to improve the technical skills of its workforce. Implemented the People Management Program based on Management by Skills, a part of Knowledge Management, to meet the Submarine Development Program. In the meantime, the Institution faces a cultural challenge to be worked on about the relationship between leadership and ethics, which is why it needs to cultivate new emotional skills, which are of fundamental importance to the leader of the future. The aim of this study is to identify the main sociocultural characteristics of the Generations that make up the Brazilian Navy workforce, whose representatives are capable of enhancing the social interactions of cooperation, competition and conflict in the organizational environment. Secondly, to propose the improvement of Leadership Management within the Brazilian Navy based on a formal model of skills development of its leaders and followers. During the study, it was found that many practical actions have already been taken, but it was identified that the Navy does not yet have a formal model for developing, monitoring and evaluating the ideal level of leadership management itself. This concerns the organizational element of an individual nature, from the leader who is the manager of others, regarding the positions and functions that are occupied during the Career, to the so-called corporate manager, related to the assumption of the position of Navy Commander. For this reason, this research proposes to the Institution the adoption of the Leadership Pipeline Model, in order to guarantee the permanent development of the skills, time management and values of our leaders. Thus, it is believed that MB will be able to guarantee an adequate level of influence among its leaders and followers, which is the true essence of all leadership.

Keywords: Leadership, Emotional Skills, Leadership Pipeline.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	CONFLITO DE GERAÇÕES.....	7
2.1	Desafios Tecnológicos e Culturais diante das Megatendências de 2030.....	7
2.2	Principais Gerações no Mercado de Trabalho.....	14
2.2.1	Geração <i>Baby Boomers</i> (de 1946 a 1964).....	15
2.2.2	Geração X (de 1965 a 1980).....	17
2.2.3	Geração <i>Millennials</i> (de 1981 a 1997).....	18
2.2.4	Geração Z (1998 – Presente).....	20
2.2.5	Síntese das Gerações.....	21
2.3	Gerações que compõem a Força de Trabalho da Marinha do Brasil.....	23
3	DESAFIO CULTURAL DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL.....	25
4	MODELO <i>PIPELINE</i> DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	51
5	CONCLUSÃO.....	63
	REFERÊNCIAS.....	69

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo visa analisar as competências emocionais necessárias aos líderes da Marinha do Brasil para fazer frente aos impactos causados pelas Megatendências de 2030, cuja estrutura de pessoal é formada atualmente por integrantes das Gerações *Baby Boomers* (1946-1964), X (1965-1980), *Millennials* (1981-1997) e Z (1998-Presente), cada qual com expectativas diferentes, em relação aos gestores e, às organizações. O que se pretende é verificar suas influências no ambiente de trabalho, a fim de facilitar a mitigação de conflitos e estabelecer um consenso entre líder e liderados, contribuindo para a manutenção de uma liderança ética, além do estímulo à motivação do Pessoal, em conformidade com a doutrina da Marinha do Brasil (MB).

O segundo capítulo destina-se a apresentar o cenário prospectivo até 2030, proporcionado pela Quarta Revolução Industrial, decorrente da convergência de tecnologias, resultantes das Megatendências relacionadas com os processos de transformação de longo prazo, em escala global. É ressaltado o fato de se tratar de um cenário que representa um amplo impacto, capaz de afetar governos, negócios e pessoas, comprometendo a economia, sociedades e políticas em geral. Também são identificadas as competências necessárias para a formação do líder do futuro, capacidades essas que, em se tratando da Marinha do Brasil (MB), exigirão que sejam consideradas as principais características das Gerações que compõem sua força de trabalho.

No terceiro capítulo são avaliados os conceitos e teorias de liderança prescritos nas referências, incluindo o contido em manuais de liderança do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira, com vistas a confrontá-los com a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137). Além disso, há um destaque para as ações concretas que são realizadas, com a finalidade de aprimorar a Gestão de Liderança da MB, propondo-se um modelo formal de liderança que desenvolva competências técnicas e emocionais, diante dos desafios tecnológicos e culturais priorizados pela Força.

Quanto ao quarto capítulo, propõe o Método de *Pipeline* de Liderança Organizacional, voltado para o desenvolvimento dessas competências, ressaltando-se o fato de que, na MB, um elemento organizacional atua, de certa forma, isoladamente, na qualidade de gerente de outros, no decorrer das passagens e assunções de função/cargo durante a Carreira. E, em um determinado momento, atinge o posto militar de Comandante da Marinha, o líder que define habilidades, gerenciamento de tempo e valores da Instituição como um todo.

2. CONFLITO DE GERAÇÕES

2.1. Desafios Tecnológicos e Culturais diante das Megatendências de 2030

Sabe-se que a Quarta Revolução Industrial é caracterizada pela conexão e convergência das tecnologias digitais, físicas e biológicas, aplicadas nas diversas inovações tecnológicas, ora em desenvolvimento. Ei-las: Inteligência Artificial (IA), robótica, Internet das coisas (*Internet of Things* – IoT, em inglês), veículos autônomos (carros e caminhões sem motorista, aviões e navios sem piloto), veículo aéreo não tripulado (VANTs), impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, neurotecnologia, armazenamento de energia, computação em nuvem, computação quântica, biologia sintética, CPS (*Ciber Physical Systems* – Sistemas Ciberfísicos, em português), *Big Data*, *Blockchain*, tecnologia de informação e comunicação (TIC), *machine learning*, biomedicina e aplicativos de economia compartilhada (Uber, Airbnb, Rappi Brasil, Ifood, Alibaba, Cabify, etc), internet 5G, dentre outras. Contudo, a fusão dessas tecnologias causará uma mudança disruptiva tão contundente em todas as estruturas sociais e nos sistemas econômicos vigentes, algo jamais equiparável às mutações ocorridas nas revoluções industriais de outrora, que transformará o mundo num ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Volátil, pela quantidade e novidade de informações que temos de processar em curto espaço de tempo, para que se gere conhecimento e se permita uma tomada de decisão adequada. *Incerto*, pois os resultados alcançados nem sempre refletem o propósito de nossas ações, haja vista que temos muitas dúvidas acerca do futuro que nos espera. *Complexo*, uma vez que lidamos com uma diversidade de ideologias e comportamentos até então inimaginável, proveniente da imigração e da interação da internet, fazendo surgir culturas locais, porém, entrelaçadas globalmente, não sendo possível prever todas as consequências sociais, econômicas e políticas de tais integrações. *Ambíguo*, porque, com a quantidade de informações geradas a cada momento, não nos é permitido inferir se uma resposta está certa ou errada. Mesmo porque as variáveis são múltiplas, e tudo dependerá do conhecimento acumulado do líder e/ou das ferramentas disponíveis para que se consiga acelerar a síntese acerca de um determinado assunto.

Ou seja, o mundo deixou de ser binário para se tornar quântico. Além disso, as organizações buscam desenvolver cenários prospectivos para identificarem fatores positivos e negativos que possam impulsionar ou comprometer o futuro do negócio, num mundo cada vez

mais competitivo. Diante desse contexto de intensa mutação, vêm sendo realizados diversos estudos em todo o mundo, no intuito de se conhecer, interpretar e criticar as chamadas Megatendências, cujo contundente impacto para os próximos quinze anos se constitui um desafio, em todas as esferas das organizações sociais e econômicas, lucrativas ou não.

Isso porque os líderes e tomadores de decisão necessitam exercer um papel ativo, na busca de soluções para os problemas identificados. Dentre os estudos realizados, merece destaque o desenvolvido por Vielmetter e Sell (2014), no qual é possível identificar seis Megatendências, com que se testarão as habilidades dos líderes, até o ano de 2030.

A primeira Megatendência diz respeito à *Globalização Acelerada*, fundamentada na migração do domínio da economia global para o Continente Asiático, mais precisamente falando, para a China, aflorando uma nova dinâmica de mercado e um consequente aumento da classe média nos países emergentes. Aos líderes caberá identificar os gostos desses novos consumidores, a fim de se obter a preferência e ganhar a lealdade deles.

A segunda está ancorada na *Crise Ambiental*, decorrente da mudança climática e do esgotamento dos recursos naturais, cuja responsabilidade social corporativa deve ir além dos requisitos legais, para que se garanta o desenvolvimento sustentável. Os líderes precisarão desenvolver práticas sustentáveis para atender às demandas de consumidores, políticos e integrantes de sua própria equipe.

A terceira baseia-se no *Individualismo e no Pluralismo* de valores, em que a liberdade de escolha corrói a lealdade às marcas, haja vista a quantidade de ofertas e soluções inovadoras disponíveis para todos os gostos, bem como é revista a motivação dos funcionários que buscam equilibrar a relação trabalho-vida. Haverá necessidade de hierarquias organizacionais mais planas e flexíveis para se atingir os principais objetivos estratégicos da empresa.

A quarta consolida como padrão de vida o *Estilo Digital*, resultante dos chamados “nativos digitais”, exigindo-se uma dinâmica de relacionamento mais ágil e transparente. Aos líderes caberá fortalecer a lealdade e garantir a coesão social entre os integrantes das diversas gerações que compõem sua equipe, incentivando a troca de experiências entre si, bem como a capacidade de se liderar remotamente.

A quinta, consolidada pela *Mudança Demográfica*, diante de uma população envelhecida, intensificará a guerra pela caça de talentos mais jovens. Provavelmente, até cinco gerações se enfrentarão no mercado de trabalho, motivo pelo qual será preciso encontrar novas maneiras de recrutar, engajar e liderar nossa força de trabalho.

A sexta e última Megatendência defende que a *Convergência Tecnológica* causará uma revolução nos sistemas socioeconômicos, sem precedentes nas demais revoluções industriais, exigindo do líder uma tomada de decisão que possibilite a colaboração e a partilha de conhecimentos. Na ocasião, todas as esferas da sociedade visarão à obtenção de inovações, bem como à expansão organizacional.

Nesse ínterim, vale ressaltar que, em 2015, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) conduziu um estudo acerca de Megatendências Mundiais para 2030, fundamentado no pensamento internacional de diversas instituições e personalidades, a fim de contribuir para a promoção de um amplo debate no Brasil. Nesta pesquisa foram elencadas cinco dimensões, a saber: 1) população e sociedade, 2) geopolítica, 3) ciência & tecnologia, 4) economia e 5) meio ambiente. Segundo tal estudo, todas elas, com suas megatendências específicas, afetarão as sociedades e o mundo dos negócios, servindo como um farol para a elaboração de estratégias e políticas brasileiras (BRASIL, 2015).

2.1.1 População e Sociedade

Conforme o IPEA, quanto à primeira dimensão, relativa a demandas populacionais e outras da sociedade em geral, existe uma interligação com as outras quatro, pois os aspectos nelas abordados partem da dinâmica demográfica. Sendo assim, para o Instituto, dizem respeito: ao crescimento da população em taxas marginais decrescentes, em se tratando do envelhecimento populacional; à intensificação de movimentos migratórios; à adaptação do papel do Estado, frente aos novos desafios sociais e populacionais; à intensificação da urbanização; ao empoderamento dos indivíduos e da sociedade civil organizada, com um aumento considerável da chamada Classe Média, numa escala global (BRASIL, 2015).

2.1.2 Geopolítica

A segunda dimensão, referente à geopolítica, aponta para oito fatores. São eles: a permanência da ideologia da globalização; a manutenção do déficit de governança global e a imprevisibilidade das relações internacionais; o período de incerteza quanto à existência de convergência ou, de conflito entre países, no campo da segurança internacional; os Estados Unidos permanecerão como maior potência militar do mundo, com grande influência econômica e política; a União Europeia envidará esforços para manter-se como centro transnacional de influência; o crescimento da importância econômica e geopolítica da Ásia; o

crescimento da importância geopolítica e econômica do BRICS; o crescimento da influência dos Estados Médios na geopolítica mundial.

2.1.3 Ciência & Tecnologia

A terceira dimensão defende que as áreas científicas e tecnológicas impactarão todas as áreas do conhecimento humano, proporcionando avanços na população e na geopolítica mundial, delimitando os impactos no meio ambiente e nos resultados econômicos dos países. No estudo em questão, ainda nesta dimensão, foram prospectadas quatro outras Megatendências, a seguir assinaladas: a aceleração do desenvolvimento tecnológico e multidisciplinar, com aplicações tecnológicas cada vez mais integradas; as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) continuarão modificando a natureza do trabalho, a estrutura de produção, de educação, de relação entre as pessoas e o lazer; o crescimento dos investimentos em automação e robótica; o crescimento dos investimentos e a aplicação no campo da nanotecnologia e da biotecnologia.

2.1.4 Economia

A quarta dimensão, concernente à economia, define que o crescimento econômico mundial, com uma maior concentração de renda, será sustentado por países emergentes. Mesmo porque o desenvolvimento da economia de inovações está criando uma nova divisão social em países desenvolvidos, principalmente com o aumento dos fluxos de capital, em uma economia global interconectada, com novas regulamentações financeiras e bancárias. Defende-se também que a responsabilidade fiscal dos governos permanecerá como uma das principais questões de governança global, além do crescimento da demanda por energia e de sua oferta por meio de uma matriz energética diversificada, com aumento do peso das energias renováveis. Além disso, o crescimento da demanda mundial por alimentos.

2.1.5 Meio Ambiente

A quinta dimensão se relaciona ao impacto que a natureza sofre diretamente, inclusive, do efeito das quatro dimensões anteriormente mencionadas, tanto positiva quanto negativamente falando, resultando num ambiente mais ou menos favorável. Isso porque se deve questionar o modelo econômico atual sem a visão compartilhada de uma alternativa de

desenvolvimento sustentável, sem o aumento da pressão sobre os recursos hídricos e a manutenção da ocorrência de eventos climáticos extremos. Aborda também a necessidade do aumento do debate sobre as questões relacionadas às mudanças do clima.

Com isso, vislumbra-se um cenário prospectivo de guerra no futuro, reforçando a certeza de que a convergência dessas novas tecnologias será empregada em larga escala num eventual conflito. Isso possibilitará o aumento do desempenho humano em combate, o desenvolvimento da guerra cibernética e espacial, o controle do espectro eletromagnético, o uso de sensores inteligentes, de armas de alta energia — em substituição à pólvora, de aeronaves fracionadas e configuráveis, de veículos autônomos terrestres, de submarinos e anfíbios de alto desempenho, de mísseis de cruzeiro de altíssima velocidade, de armas hipersônicas, dentre outros artefatos.

Inserida neste contexto tecnológico, a Marinha do Brasil (MB) encara seu maior desafio: conceber, projetar, construir e operar o primeiro submarino nuclear brasileiro, decorrente de um acordo de transferência de tecnologia entre Brasil e França, exceto em relação à planta de propulsão nuclear, que será de responsabilidade desta Instituição. Em que pese ser uma tecnologia dominada por poucos países. Além disso, não se encontra facilmente disponível para venda, em razão das inúmeras restrições impostas ao acesso a tecnologias sensíveis e de duplo emprego, em função tanto da necessidade de proteção do conhecimento empregado na produção dessas “armas”, como pelas disputas comerciais.

Vale salientar que o aprimoramento de uma tecnologia autóctone e, de ponta, por países em desenvolvimento, somente tem sido possível a partir da aliança firmada entre uma tríplice hélice, representada pelo Estado, pela Academia e pela Indústria. Há também de se ressaltar que, no intuito de garantir a assimilação e o desenvolvimento decorrente da transferência de tecnologia, encontra-se andamento um projeto de capacitação técnica do pessoal e de preservação do conhecimento, para que possamos dar um grande salto no emprego dessa poderosa arma, a tecnologia, garantindo-se também, e principalmente, a nossa soberania.

No campo cultural, a MB tem pela frente dois desafios a enfrentar: o exercício da liderança e a preservação da ética, segundo enfatizou o então Comandante da Marinha, Almirante de Esquadra Ilques Barbosa Júnior, durante palestra realizada na Escola Superior de Guerra, no dia 12 de março de 2019, para os alunos do Curso Superior de Defesa. Para tal, em conformidade com o plano estratégico de prover à Força a capacitação adequada, a perspectiva é sempre se ter a pessoa certa, nos devidos lugar e momentos, para que, efetiva e

eficazmente, seja cumprida toda e qualquer a missão da referida Instituição.

Nesse ínterim, quando da revisão do Planejamento Estratégico da Marinha (PEM), também ressaltou que foi estabelecida uma nova visão dos objetivos a serem alcançados no futuro, reforçando-se as prioridades atribuídas à tecnologia e, à liderança na motivação da Força de Trabalho militar-naval. Destacou que “A Marinha do Brasil será uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica, de dimensão compatível com a estatura político-estratégica do Brasil no cenário internacional, capaz de contribuir para a defesa da Pátria e salvaguarda dos interesses nacionais, no mar e, em águas interiores, em sintonia com os anseios da sociedade”.

Considerando essa conjuntura, a alta administração naval estabeleceu sete programas estratégicos, prescritos no Portfolio Estratégico da Marinha (EMA-418), a saber: Pessoal – Nosso Maior Patrimônio, Construção do Núcleo do Poder Naval, Obtenção da Capacidade Operacional Plena, Programa Nuclear da Marinha, Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul, Segurança da Navegação e Criação da 2ª Esquadra e da 2ª Força de Fuzileiros da Esquadra. A finalidade é aumentar o Poder Naval brasileiro, buscando cumprir, em sua plenitude, as tarefas de controlar áreas marítimas, de negar o uso do mar ao inimigo e de projetar poder sobre nosso continente. O intuito final é o de proteger a nossa “Amazônia Azul”, não só por causa de seus recursos naturais, mas também por ser a principal via de transporte para o comércio exterior.

Assim, os programas estratégicos da MB foram subdivididos em subprogramas, e estes, em projetos, dentre os quais se destaca o Projeto de Gestão de Pessoal (PROPES), criado em 2014, relacionado diretamente com o objeto em estudo, com base no conceito de força de trabalho. Fundamentado na Gestão de Pessoas, por Competência e análises de processos, possibilita a identificação da diferença entre as competências existentes e as requeridas, para montagem da Tabela-Mestra da Força de Trabalho (TMFT), assim como o desenvolvimento de um plano de capacitação. Em complemento à Gestão de Pessoas por Competências, a MB está desenvolvendo a Gestão do Conhecimento. O objetivo é promover a explicitude do saber tácito individual, possibilitando o emprego da expertise em práticas mais assertivas, principalmente as mais complexas, no sentido de preservar o capital intelectual da Organização Militar (OM).

É oportuno lembrar que a Gestão Estratégica de Pessoal contemporânea vai muito além do recrutamento, da seleção, do treinamento e da administração em si. Pois implica conciliação e alinhamento dos interesses das organizações com os das pessoas que compõem

a chamada Força de Trabalho, bem como com a gerência de conflitos entre as pessoas e entre as equipes de trabalho. Com o advento das inovações tecnológicas, muitos postos de trabalho desaparecerão, principalmente aqueles que exigem baixa qualificação. Todavia, novos postos de trabalho surgirão, requerendo qualificação em nível bastante elevado.

Os robôs do futuro, com sua inteligência artificial, provavelmente substituirão o homem em suas competências técnicas. Entretanto, as competências comportamentais somente poderão ser realizadas pelo homem, em razão de algo que lhe é inerente: possuir sentimentos. Essa particularidade será fundamental para o esmero das competências do líder do futuro, certamente muito mais voltadas para o desenvolvimento de habilidades humanas, focadas no apuro de nossa consciência.

Segundo Albert Einstein, não são as respostas que movem o mundo; são as perguntas. Também com base nessa assertiva, levando-se em consideração as Megatendências, incluindo suas dimensões, objeto de estudo deste trabalho, é oportuno refletir sobre que competências precisam ser desenvolvidas pela Marinha do Brasil, para que seus líderes enfrentem os problemas futuros, questionamento que ora será respondido.

A priori, os estudos conduzidos por Vielmetter e Sell (2014) nos apontam um caminho, ao defenderem que, para se obter sucesso no cenário das Megatendências para 2030, os líderes devem ser altruístas, reconhecendo que o processo de ajudar os outros a alcançarem sua plena realização, em última análise, fortalece suas próprias habilidades e competências. Também acreditam ser imprescindível a essa liderança: dispor de habilidade conceitual para diagnosticar as situações e formular alternativas de solução de problemas; ser capaz de articular as mudanças de cunho organizacional e cultural necessárias, dispondo de influência para persuadir os liderados; possuir mentalidade aberta para compartilhar com todos os clientes, parceiros de negócio e até mesmo os concorrentes os problemas decorrentes dessas Megatendências; priorizar a comunicação, fazendo com que todos os setores e colaboradores dialoguem entre si, com o objetivo de se obter pleno sucesso nos resultados esperados; perceber e colher *insights* extra organização, a fim de servirem de orientação a toda e qualquer inovação corporativa; ser flexível, adaptando-se às mudanças tecnológicas, aos desafios demográficos e de mercado; reexaminar e redefinir suas estratégias, diante da constante da mudança.

Em síntese, Vielmetter e Sell (2014, p.1) apregoam que:

Os líderes do futuro deverão ser capacitados a pensar estratégica e conceitualmente; ter uma integridade profunda e abertura intelectual; descobrir novas formas de criar

lealdade; liderar equipes cada vez mais diversas e independentes, sobre as quais nem sempre terão autoridade direta; renunciar seus próprios poderes a favor de abordagens colaborativas dentro e fora da organização.

A esse respeito, o relatório do Fórum Econômico Mundial (FEM) de 2016 também revela um viés prospectivo até 2020. Enfoca que todo líder precisará dispor de: competências técnicas e comportamentais para resolver problemas complexos; pensamento crítico lógico e racional para propor soluções, conclusões e abordagens de problemas; criatividade, para desenvolver ideias inusitadas e inteligentes na solução de problemas; gestão de pessoas, com enfoque na identificação de talentos, desenvolvimento e motivação de equipes; empatia com o outro, se colocando no lugar do outro, pronto para ouvir, sendo humilde; capacidade de julgamento de tomada de decisão, diante de um ambiente de alta complexidade, muito comum numa rotina corporativa do futuro; orientação para servir, habilidade fundamental na liderança de trabalhos em equipe; negociação, com ênfase na conciliação de diferenças; flexibilidade cognitiva, para agrupar e combinar coisas de diferentes maneiras, criando ou usando diferentes conjuntos de regras; inteligência emocional, um aspecto fundamental para superar os momentos de crise com serenidade, mantendo sempre o “espírito de luta”.

2.2 Principais Gerações no Mercado de Trabalho

Dentre as diversas classificações definidas pelos autores supramencionados, em se tratando de novas gerações, nesta tese será adotado o referencial estabelecido pelo *Pew Research Center*, renomado Centro Americano de Pesquisas em Ciências Sociais, em razão de sua maior aceitação no âmbito acadêmico. Esse Centro distingue o *efeito ciclo de vida* (ou, efeito idade), o *efeito período* e o *efeito coorte* como fatores críticos que interagem entre si, dando origem às características específicas que diferenciam os grupos etários.

O *efeito ciclo de vida* estabelece que as diferenças entre as pessoas jovens e adultas resultam em grande parte de suas posições (infância, juventude, parental idade – filho/filha - pai/mãe – avô/avó, maturidade e aposentadoria), cada qual com preocupações distintas.

O *efeito período* se manifesta quando circunstâncias e forças sociais impactam as pessoas, qualquer que seja a sua idade. O *efeito coorte* é marcado pelas circunstâncias históricas únicas, experimentadas pelos membros de uma geração específica, durante o processo de formação de opiniões que, normalmente, ocorre entre os 15 e 30 anos de idade.

1. Coorte: é um conjunto de pessoas que partilham um mesmo evento (acontecimento) dentro de um período de tempo.

No Brasil, a produção científica acerca do conflito de gerações é muito superficial, e os livros que tratam sobre o assunto são, na maioria, provenientes de traduções de autores estrangeiros, principalmente norte-americanos, motivo pelo qual não há dúvida da influência que eles exercem sobre as gerações globais. Mesmo porque os EUA assumiram, a partir da metade do século XX, a hegemonia global militar, econômica e cultural. Desde então, sua ideologia, seu modo de viver americano (*american way of life*), seus valores e suas manifestações culturais têm sido exportadas para o mundo, incluindo o Brasil, seja através da música, da comunicação via internet e redes sociais, dos programas televisivos, das marcas criadas (Coca-Cola, McDonald's, dentre outras), da poderosa indústria cinematográfica, cuja propaganda mediática era contrapor-se aos ideais ideológicos da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

Certamente, as gerações brasileiras também são influenciadas pela Americanização desde 1950, principalmente as mais jovens, *Millennials* e Geração Z, pois as gerações mais velhas, *Baby Boomers* e X, conseguiram colocar um filtro nessas influências. Assim, segundo Motta e Calliari (2012), muitas das características geracionais dos amigos do hemisfério norte foram adotadas pelo povo brasileiro e, por muitos outros países, ainda mais com o intenso processo de globalização com que se continua a viver.

Atualmente, as interações sociais transpassam as fronteiras transnacionais de forma exponencial, via internet, turismo e imigração, influenciando globalmente entre si as gerações de diversos Estados-Nação, emergindo uma “geração global”, fundamentada no cosmopolitismo metodológico, pautada numa visão universal de fatores que afetam as gerações. Neste caso, em contraposição ao nacionalismo metodológico, pautado na clássica noção de geração fechada, em termos nacionais. Segundo Beck (2007), não se trata de uma “geração global”, mas sim, de “constelações geracionais cruzadas”, porque não possuem equivalência, em razão de serem marcadas por profundos contrastes e linhas divisórias. Logo, não se trata de um grupo único e universal, antes, de múltiplos agrupamentos e tendências sociais, em âmbito geral, formando um conjunto de gerações transnacionais entrelaçadas.

2.2.1 Geração “*Baby Boomers*” (de 1946 a 1964)

A Geração *Baby Boomers* foi assim definida em razão de ter surgido no ano de 1946, logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, ano de acentuada expansão demográfica, decorrente do surto de natalidade (*baby boom*) e do ano de término da referida Guerra (1964),

denominação que também está relacionada com o lançamento da pílula anticoncepcional (1960), o que provocou uma acentuada queda na taxa de natalidade, marcando o início da chamada Revolução Sexual. Durante a *coorte* dessa geração (1946 – 1964), viveram-se momentos conturbados, marcados pela difusão do Comunismo, o que culminou na Guerra Fria, perpetrada entre os EUA, e países aliados, versus a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) e países cooptados.

Pois, no final dessa Guerra, a URSS surgiu como a única adversária ideológica, política e militar dos EUA. Durante a Guerra Fria, EUA e URSS jamais se enfrentaram num confronto militar direto. Porém, indiretamente, protagonizaram diversas crises e vários conflitos ao redor do mundo, tais como: teste da bomba atômica soviética (1949), a criação da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN, 1949), a criação do Pacto de Varsóvia (1949), a crise dos mísseis em Cuba (1962), a construção (1961) e a queda do muro de Berlim (1989), a Guerra da Coreia (1950-1953), a Guerra do Vietnã (1959-1975), a Guerra do Afeganistão (1979-1989).

Dentre os fatores externos que influenciaram a formação político-social da Geração *Baby Boomers*, merece destaque a Guerra do Vietnã. Visto que muitos americanos lutaram; outros perderam a vida, ou ficaram inválidos para sempre. Internamente, os assassinatos do presidente americano John F. Kennedy (1963), do ativista e líder do movimento dos direitos civis Martin Luther King Jr. (1968) e do senador Bobby Kennedy (1968).

Essa geração foi forjada pela guerra e por uma intensa inquietação social, motivo pelo qual sempre houve rebelião contra o convencionalismo de seus pais, buscando-se o chamado “sonho americano” de igualdade de oportunidades e de liberdade. O resultado desse comportamento, segundo Grubb (2018), conferiu ao cidadão norte-americano a reputação de materialista e de ganancioso, o que levou o grupo a também ser conhecido como *Me Generation*, ou, a Geração Eu.

Atualmente, na MB, o terceiro maior percentual de seu efetivo é representado pela Geração *Baby Boomers*, conforme dados constantes em tabela (vide p. 25). Os integrantes dessa *coorte* iniciaram suas atividades laborativas muitos jovens, antes mesmo de se formarem, academicamente. Valorizam o trabalho em equipe, são otimistas e formais, não apreciando mudanças na rotina, motivo pelo qual preferem a estabilidade. Trabalham com eficácia e lealdade em organizações hierarquizadas, assumindo atribuições bem definidas. Provavelmente, seguiram a Carreira Militar em decorrência da influência exercida por seus

pais, que receberam a missão de reconstruir o mundo, após a Segunda Guerra Mundial. Por essa razão, são bastante influenciados pelos conceitos de ordem e disciplina, provenientes da cultura militar.

Essa geração sempre usufruiu dos avanços tecnológicos para se comunicar, sejam os provenientes de invenções das gerações anteriores, sejam os criados por indivíduos de sua própria geração. Entretanto, somente quando adultos passaram a fazer uso de computadores pessoais, da internet e do e-mail, motivo pelo qual transmitiam e recebiam informações via linha telefônica, por telefone e fax.

Como pontos fortes no ambiente de trabalho, os indivíduos oriundos desta geração são identificados como jogadores de equipe e, com disposição para o esforço extra, não se incomodando em sair após o horário de expediente para terminar uma tarefa recebida. Porém, demonstram dificuldade em lidar com os conflitos e possuem muita dificuldade em pensar fora do quadrado.

2.2.2 Geração X (1965 – 1980)

Os integrantes dessa geração nasceram entre os anos de 1965 e 1980, encontrando-se na faixa etária de 54 a 39 anos. Hoje. Representam aproximadamente 28% da força de trabalho da MB, a qual deve se tornar bastante reduzida nos próximos 10 anos, com exceção daqueles Militares que comporão o quadro de Oficiais-Generais da MB e o de Pessoal TTC. A Geração X também ficou conhecida como Geração *Baby Buster* (depressão de bebês), gerada pela baixa taxa de natalidade no período, ocasionada pelo uso de métodos anticoncepcionais. Está-se falando de um período formativo marcado por problemas econômicos, políticos e sociais causados pelas três crises mundiais do petróleo, ocorridas em 1973, 1979 e 1990. Por essa razão foram diretamente afetados, juntamente, com seus pais, pelo *dowsizing* nas empresas, quando muitos perderam o emprego, deixando de se manter leais ao trabalho. Contudo, desenvolveram habilidades em prol de sua empregabilidade na empresa.

O período formativo desse *coorte* também foi marcado por escândalos políticos: o de Watergate, o Caso Irã-Contra e o Impeachment de Bill Clinton. Também ocorreram: o flagelo da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS), o desastre ambiental decorrente do acidente da Usina Nuclear de Chernobyl na Ucrânia (1986) e o acidente do ônibus espacial Challenger (1986), o retrocesso da supremacia econômica e militar dos EUA. Em razão

desse fatos, desenvolveram um comportamento cético e pessimista em relação aos empresários, aos políticos e, à vida.

Outro fator acerca dessa geração que merece destaque é que ela foi criada sob a ausência dos pais. Pois, quando crianças, os membros da Geração X ou foram criados sozinhos ou, por babás. Além disso, eles foram sustentados com uma fonte de renda dupla, motivada pela inserção da mulher no mercado de trabalho, motivo pelo qual aprendiam a se virar muito cedo, tornando-se autossuficientes. Ficaram conhecidos também como Geração *Latchkey Generation*, ou seja, a Geração com a chave de casa. Outro fator de caráter familiar que marcou significativamente essa geração foi uma alta ocorrência de divórcio dos pais, tendo de aprender a conviver com irmãos de outras famílias.

Acerca do ambiente de trabalho, os integrantes dessa geração ajustam-se a qualquer estrutura laborial, sendo facilmente adaptáveis. São autoconfiantes, pois começaram a trabalhar quando ainda estavam na escola. Porém, somente a partir da década de 80 essa geração passou a compor de fato e direito a força de trabalho, se destacando em trabalhos com estruturas hierárquicas informais, menos rígidas e, com oportunidades empreendedoras.

Os indivíduos oriundos da Geração X gostam de atuar de forma independente, exigindo dos líderes o esboço dos resultados a serem alcançados, para definirem a forma como buscá-los-ão. São hipercompetitivos e gostam de receber manifestações de reconhecimento com mais frequência.

A capacitação profissional dos membros desse grupo iniciou-se nos moldes da Geração *Baby Boomers*. Todavia, no decorrer do tempo, passaram a receber treinamento online, pois foram introduzidos à Internet e aos computadores pessoais. A ascensão da Rede marcou o amadurecimento desse *coorte*, que se comunicava via e-mail ou, por mensagens de texto. Seus integrantes defendem o equilíbrio da relação trabalho X vida. Isto é: trabalham, mas não abrem mão de um tempo para o lazer, para a família. Em contrapartida, fazem questão de estarem presentes fisicamente no local de trabalho, em geral, no tradicional horário das 8h às 16h.

2.2.3 Millennials (1981 – 1997)

Também conhecida como Geração Y, foi a que recebeu a maior quantidade de denominações, tais como: *Echo Boomers*, *Silent Generation*, Geração Net, Geração Now, Digital, *Me*, Geração Peter Pan, Geração *Boomerang*, *Trophy Generation* e *BuY Gen*. Os

filhos dessa geração receberam intensos cuidados de seus pais, oriundos da Geração X que, em razão de terem sofridos com a ausência (por motivo de trabalho) e separação (por conta de divórcio) de seus pais, oriundos da Geração *Baby Boomers*, resolveram dedicar mais atenção aos filhos.

Nenhuma geração recebeu tantos estímulos, frequentou as melhores escolas, teve acesso aos melhores cursos de Inglês, às melhores escolas de futebol e de balé do que os integrantes da Geração *Millennials*. A missão de vida dos pais dessa geração foi preparar os filhos para um ambiente de alta competitividade. Entretanto, segundo afirma Grubb (2018), o esforço dos pais para protegerem as proles deixou alguns *Millennials* despreparados para viverem como adultos independentes.

Ansiosos por causar impactos no mundo, os integrantes da Geração Y gostam de diretrizes claras, de empreender e enfrentar desafios. E, na falta desses, abandonam o barco, sugerindo falta de comprometimento com a organização. Motivá-los não é tarefa fácil, pois seguem um padrão complexo e sutil, valorizando o relacionamento com o líder. Também buscam o desenvolvimento pessoal dentro de um ambiente de trabalho harmonioso e divertido. Dispõem de facilidade para desenvolver novas habilidades e manusear informações. Mas, são extremamente individualistas, apresentando resultados diferenciados, razão pela qual fazem questão de ser avaliados de forma diferenciada.

Marcados pelos atentados de 11 de setembro de 2000 e pelos tiroteios escolares em massa, iniciados em Columbine, os *Millennials* foram criados sob um forte aparato legal de proteção. Cercados desde cedo de cuidados especiais dos pais, avós, professores, mentores e outros adultos, aprenderam a “receber medalhas” simplesmente pelo fato de se participar de algum evento, razão pela qual sempre esperam recompensas imediatas pelo trabalho realizado.

São comunicativos, manifestam seus sentimentos em público, necessitam de estrutura de supervisão e validação, esperam receber muito *feedback* e são defensores da mentoria e da meritocracia no ambiente organizacional. Comparando com outras gerações, as mulheres da Geração Y, em sua grande maioria, ingressam no Nível Superior. Como ressalta Grubb (2018), diferentemente dos integrantes de outras gerações, os *Millennials* querem e esperam verificações frequentes, além de muito *feedback*.

Os componentes dessa geração cresceram à luz do avanço da Tecnologia da Informação. Por esse motivo, receberam o título de “nativos digitais”, em razão de utilizarem os computadores e a Internet para acessar as informações e, para se comunicarem. Gostam da

validação de terceiros, sendo considerados membros da primeira “geração global”.

Os *Millennials* foram capacitados com uso de wi-fi, de computadores *notebook* e de dispositivos móveis para fazerem suas anotações. Vale ressaltar que o fato de se divertirem com jogos de videogame transformou o cenário de desenvolvimento e a realidade dessa geração. Porque o desafio de se ultrapassar as fases do jogo e o placar de recordes preparou essa geração para superar problemas cada vez mais complexos. Acostumados a receber recompensas pelos resultados alcançados, não bastava terem seus nomes inscritos nas galerias de recordes, mas sim, compartilhá-los com outros jogadores, buscando uma nova ordem de interação.

Os *Millennials* não se importam em realizar seu trabalho fora do local de trabalho, pois não associam presença física com a execução do trabalho, sendo bastante flexíveis em relação a essa situação. Indagam com frequência o “porquê” de as tarefas terem de ser feitas, muito embora, caso se sintam motivados, trabalham com entusiasmo. Aos mais novos dessa geração ainda falta experiência, gerando expectativas irreais ao trabalho interessante.

Atualmente, essa é a maior geração da MB, representando 63% de nossa força de trabalho, numa faixa etária que vai dos 22 aos 38 anos. Logo, tal geração exercerá forte influência na Instituição, nos próximos 25 anos, cujos integrantes atuarão como Militares de Carreira, ou, na qualidade de Temporários, os chamados RM2 e RM3, respectivamente.

2.2.4 Geração Z (1998 – Presente)

Essa geração também recebeu diversas denominações – *nexters*, *homeland generation*, *iGeneration* e *post-Millennials*. Porém, conseguiu se fixar como Geração Z. Dentre todas, é a mais conectada, pois foi a primeira a desenvolver-se na era dos *smartphones* e mídias sociais. Isso porque, quando nasceram, já tinham domínio e perfil no *facebook* e *feed* no *twitter*. Nesse sentido, Grubb (2018) reforça que a tecnologia é uma extensão da autoexpressão dessa Geração. É oportuno lembrar que a rede de amigos dela está espalhada pelo mundo, facilitando o intercâmbio de negócios, num ambiente global.

Nesse contexto, a invenção dos *smartphones* originou alguns tipos de negócios, até então, inimagináveis. Por exemplo: *ifood* – maior empresa de entrega de comida pronta, sem possuir nenhum empregado; a *airbnb* – maior empresa de hotelaria, sem sequer possuir instalação física própria; o Uber – maior empresa de transporte, sem possuir um único veículo próprio.

Contudo, está-se falando também de uma geração marcada pelas influências sociológicas decorrentes do terrorismo internacional, especificamente pela Rede Al-Qaeda e pelo ISIS, diante dos sangrentos ataques perpetrados por esses grupos, bem como pelos diversos tiroteios escolares ocorridos em diversos países, inclusive no Brasil, como os ataques no Rio de Janeiro, em São Paulo e Goiás. Fala-se também da geração mais diversificada socialmente, em termos de etnia, religião e estrutura familiar.

Além disso, essa *coorte* é composta por aqueles que nasceram com a Internet no bolso, comunicando-se com facilidade, mediante o uso de dispositivos móveis nas mídias sociais. São muito cautelosos e ansiosos ao mesmo tempo, em se tratando do desejo de cursar uma faculdade e encontrar bons empregos. Priorizam o trabalho vitalício, uma vez que desconfiam de programas de seguridade social para garantam suas aposentadorias. Apesar de pragmáticos, são progressistas e sociais.

Sua representatividade na Força de Trabalho da MB ainda é muito baixa, tendo em vista que os integrantes dessa coorte possuem, no máximo, 21 anos de idade, sendo representados pelos Alunos da Escola Naval, além dos Recrutas e Soldados Fuzileiros Navais (FN). Todavia, nos próximos 35 anos, serão os Militares de maior representatividade da MB, em relação aos de Carreira e, aos Temporários.

No ambiente de trabalho, possuem baixa capacidade de concentração e pouca experiência, muito embora valorizem o crescimento profissional duradouro. Por possuírem acentuada destreza no manuseio de tecnologias digitais, é a geração que poderá fazer a diferença na era da 4ª Revolução Industrial, mais precisamente falando, a do uso de tecnologias 5G e de Inteligência Artificial (IA).

2.2.5 Síntese das Gerações

A seguir, é apresentada uma síntese das características geracionais estudadas, no intuito de subsidiar as análises que serão feitas no decorrer do estudo ora realizado.

QUADRO 1
Influências e Atributos Geracionais

Gerações	<i>Baby Boomers</i>	X	<i>Millennials</i>	Z
Período de Nascimento	1946 a 1964	1965 a 1980	1981 a 1997	1998 até o presente
População	76 milhões	66 milhões	83 milhões	80 milhões (em crescimento)
-Eventos e tendências	-Guerra fria; -Difusão Comunismo;	-Crise de Energia; -Escândalos políticos;	-Ataques do 11 de setembro;	-Tiroteios escolares;

influentes (efeitos do período e efeitos <i>coorte</i>)	-Guerra do Vietnã; -Revolução Sexual; Movimento Direitos Civis; e -Assassinatos de políticos e de líderes mundiais.	- <i>Downsizing</i> ; AIDS; -Desastres ambientais; -Declínio supremacia mundial EUA; -Internet e e-mail; e -Desastre da nave espacial Challenger	-Tirroteios escolares -Agendas cheias; -Resguardados e protegidos pelos pais -Mídias sociais	-Terrorismo mundial (notadamente Al-Qaeda e ISIS); -Aumento da diversidade social (Por exemplo, etnia, religião, estrutura familiar.)
-Traços e características gerais	-Orientação pela equipe; -Otimistas; e -Formais.	-Autoconfiantes; -Céticos; e -Informais.	-Orientação por feedback; -Orientação pela comunidade; e -Realistas.	-Orientação global; -Extremamente “safos” em tecnologia; -Pragmáticos; e -Progressistas sociais.
-Objetivos de trabalho e carreira	-Estabilidade duradoura; -Hierarquias nítidas; e -Pouca ou nenhuma mudança no trabalho.	-Equilíbrio na relação trabalho X vida; -Apenas mudanças necessárias no trabalho; e -Horário flexível.	-Oportunidades empreendedoras; -Diretrizes claras; -Mudanças frequentes no trabalho; e -Locais de trabalho divertidos.	-Trabalho vitalício (Pouca confiança nos programas de seguridade social para financiar a aposentadoria).
-Comunicação e tecnologia	-Telefone -Fax; -E-mail; e -Introdução à Internet e aos computadores pessoais (com os adultos).	-E-mail; -Mensagens de texto; -Introdução à Internet e aos computadores pessoais (quando crianças ou jovens adultos).	-E-mail; e -Mensagens de texto -Nativos digitais (Cresceram com a Internet e os computadores pessoais.)	-Mensagem de texto; -Mídias sociais; -“Geração Internet no bolso” (Nascidos no mundo da Internet; cresceram com dispositivos móveis.)
-Pontos fortes no ambiente de trabalho	-Jogadores de equipe; -Disposição para o esforço extra.	-Não limitados pela estrutura; e -Adaptáveis	-“Safos” em tecnologia; e -Ansiosos por causar impactos no mundo	-Safos em tecnologia; -Independentes; -Valorização do crescimento profissional duradouro.
-Pontos fracos no ambiente de trabalho	-Dificuldade em lidar com o conflito; e -Resistência em pensar fora do quadrado.	-Menos investimento pessoal no trabalho; e -Rejeição da estrutura e das regras.	-Necessidade de estrutura, de supervisão e de validação; -Expectativas irreais quanto ao trabalho interessante; e -Falta de experiência.	-Baixa capacidade de concentração; e -Falta de experiência.

2.3 Gerações que compõem a Força de Trabalho da Marinha do Brasil

De acordo com os critérios estabelecidos pelo *Pew Research Center*, podem ser identificadas as mesmas Gerações, que ainda convivem num mesmo ambiente de trabalho, o da Marinha do Brasil. São elas: *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e Geração Z.

Em consonância com tal estudo, numa pesquisa realizada no Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR, Vol. I, 45ª edição, 2017), da Diretoria de Administração da Marinha, a Força de Trabalho da Instituição é constituída por indivíduos destas mesmas Gerações, sem considerar os Ministros do Superior Tribunal Militar e Oficiais e Praças que desempenham Tarefa por Tempo Certo (TTC), isto é, Militares que possuem 74 anos de idade, ou mais. Na tabela abaixo, encontram-se os quantitativos, por faixas etárias.

TABELA 1
Força de Trabalho da Marinha do Brasil em 2017

CONDIÇÃO	GERAÇÕES				FORÇA DE TRABALHO TOTAL DA MB
	<i>Baby Boomers</i> (1946-1964)	X (1965-1980)	<i>Millennials</i> (1981-1997)	Z 1998-até hoje	
Faixa Etária (anos)	55 a 73	39 a 54	22 a 38	Até 21	
Oficiais de Carreira	109	787	7.939	-	8.835
Oficiais RM2/RM3	-	-	3.498	-	3.498
Oficiais TTC	1.461	-	-	-	1.461
Praças de Carreira	4	19.885	32.629	2.113	54.631
Praças RM2	-	-	9.909	-	9.909
Praças TTC	2.021	1.213	-	-	3.234
Servidores Civis	2.773	2.002	-	-	4.775
TOTAL	6.368	23.887	53.975	2.113	86.343
Percentual %	7,37%	27,67%	62,51%	2,45%	100%

Fonte: ANEMAR (45ª edição, 2017) – site Intranet www.dadm.mb

Com base nos dados da tabela, a Força de Trabalho da MB encontra-se assim distribuída: 84,47% compõem a mão de obra de Carreira; 15,53% compõem a mão de obra

temporária. Tal fato deve mudar no decorrer dos próximos 20 anos, seja pelo compromisso de reduzir em 10% essa Força de Trabalho e/ou em razão da necessidade de mudar a composição da matriz de planejamento, com diminuição da mão de obra permanente e o correspondente aumento da mão de obra temporária, situação que, a princípio, tornará os colaboradores mais jovens, aumentando a rotatividade de Pessoal.

Com isso, nossa cultura organizacional estará mais fluída, pois, atualmente, um Militar de Carreira demanda 35 anos de Serviço Ativo para ser transferido para a Reserva Remunerada, enquanto um Militar temporário em apenas 8 anos de Serviço é transferido para a Reserva, no caso, não Remunerada. Tal política visa reduzir as despesas obrigatórias com as folhas de pagamentos do Pessoal da Ativa e dos chamados Veteranos, descomprimindo as despesas discricionárias, a fim de possibilitar uma gestão mais eficiente.

Para suprir as lacunas de habilidades e competências requeridas pela MB, decorrentes da introdução de novas tecnologias, das aposentadorias de Civis e da denominada Transferência para a Reserva Remunerada, neste caso, de Militares, estão sendo contratados Oficiais e Praças, mediante contrato de Tarefa por Tempo Certo (TTC). São os chamados RM1, aqueles que cumpriram o Tempo de Serviço necessário para serem transferidos à Reserva Remunerada, assim como Oficiais RM3, contratados dentre aqueles cidadãos de reconhecida competência técnico-profissional ou de notória cultura científica.

3. DESAFIO CULTURAL DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL

A sociedade contemporânea brasileira vive uma crise moral sem precedentes, fato que se comprova pelos diversos escândalos de corrupção envolvendo organizações públicas e privadas, que vêm causando enormes danos e prejuízos aos cofres públicos, certamente em razão da inexistência de uma liderança ética, comprometida com a erradicação desse círculo vicioso. O mundo corporativo, político, religioso e até o familiar vivem uma crise de valores nunca vista antes, culminando num “apagão de liderança”, em razão de atitudes indevidas por parte de pessoas que estão em posição de comando, sem a devida preparação.

Depois de perdas bilionárias no valor de ações, de rupturas de contratos, de pagamentos de multas e de prisões de executivos, a cultura corporativa se viu obrigada a mudar, para garantir a sobrevivência das empresas. Diversas organizações instalaram programas de *compliance*, com metas tangíveis de integridade, para que todos os seus integrantes ajam segundo regras de responsabilidade social e, sob princípios de uma liderança ética pré-estabelecidos. Além disso, estão condicionando o pagamento de bônus àqueles que cumprem tais metas, impactando diretamente o bolso do funcionário. Segundo o grau hierárquico, quanto mais alto o posto assumido, maior será o corte.

Diante dessa situação, Kellerman (2017) indaga se não seria o fim da função de Líder. Isso porque é inegável a abissal lacuna existente entre o ensino e a prática da liderança no século XXI. Paradoxalmente falando, nos últimos quarenta anos, nunca se gastou tanto dinheiro para se aprender a liderar. A “indústria da liderança” implantou incontáveis centros de liderança, institutos, programas, cursos, seminários, *workshops*, experiências, instrutores, livros, *blogs*, artigos, *sites*, vídeos, conferências, consultores, *coaches* e mentores. Ainda de acordo com o referido autor, o desempenho dos líderes, de modo geral, está deficiente, e, em vários aspectos, num nível bastante inferior, frustrando aqueles que acreditaram que os especialistas possuíam as “chaves do reino”.

Sustenta também que tudo é vulnerável às vicissitudes da mudança. Com a liderança, não é diferente. Entretanto, ressalta que a base do conceito de dirigir uma empresa na condição de líder não mudou, principalmente com base na literatura especializada no assunto. Pois, em geral, ratifica-se a tese de que o ato de influenciar é a verdadeira essência na liderança.

É oportuno destacar que, na Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137, p. 1-2), define-se liderança como “[...] o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido

de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão [...]”, evidenciando que a liderança inclui não somente a capacidade de fazer um grupo realizar uma tarefa de forma específica. Sobretudo, forja em seus liderados a capacidade de executá-la de forma voluntária, atendendo ao desejo do líder como se o dele fosse o mesmo de seus colaboradores.

Semelhantemente, no Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira (MCA 2-1), publicado em 2016, a liderança é definida como um processo no qual um indivíduo é capaz de influenciar um grupo, para alcançar um objetivo. De igual modo, no Manual de Liderança do Exército Brasileiro (C 201-10, 2ª edição), publicado em 2011, em consonância com a explicação apresentada no Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, apresenta-se o significado genérico de liderança, ao se afirmar que se trata de “[...] uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder”.

Sintetizando, a liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal, por parte do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação. Sendo assim, está-se falando de um estilo de liderança que, segundo Penteadó (1986), envolve “domínio”, relacionado a duas formas de conduzir homens, aparentemente antagônicas. Porém, nas organizações militares, se complementam: exercer influência sobre alguém e, ao mesmo tempo, estar sempre numa posição superior, hierarquicamente falando.

Desde o século XIX até o presente momento, a bibliografia especializada demonstra que foram as correntes de pensamento as responsáveis por mudanças em relação a cada um dos quatro fatores que permanentemente compõem o fenômeno da liderança, a saber: o líder, os liderados, a situação e a interação entre líder e liderados. Inicialmente, as teorias de liderança eram centradas nos atributos e comportamentos do líder, sem considerar os demais fatores. Dentre elas, cita-se a Teoria dos Traços. De acordo com essa teoria, os traços físicos e de personalidade inatos é que influenciam o exercício da liderança. Todavia, em contraposição, surgiram as Teorias dos Estilos e das Habilidades, enfatizando que tais estilos e habilidades podem ser desenvolvidos e aprendidos, não necessariamente tendo de ser inatos. Com o surgimento das Teorias baseadas no Contexto, a ênfase conferida ao gestor foi substituída pela situação, definindo-se que o líder será aquele que se destacar diante do contexto situacional do momento.

Acerca das teorias focadas na interação entre líder e liderados, vale ressaltar as

que tratam de Relacionamentos em Grupo, centradas numa liderança distributiva. Para Gronn (2000), é possível ter mais de um indivíduo exercendo influência no grupo, em momentos diferentes, havendo, no caso, alternância de líderes. Nessa vertente, um conjunto de pessoas conduz simultaneamente os processos de influência, ou seja, todas as pessoas exercem interferência sobre o grupo, assim como são influenciadas por ele, sem distinções de nenhum tipo.

Uma outra teoria a esse respeito considera a liderança como mobilização do grupo para o trabalho adaptativo, visando enfrentar problemas de difícil solução, mediante a adoção de valores capazes de enfrentar as novas realidades do ambiente de trabalho, diante de uma situação incomum ou desafiadora. Contudo, a tendência mais aceita nos dias atuais diz respeito ao modelo de liderança *Full Range*, bastante flexível, com possibilidade de se transitar entre as posturas *laissez-faire*, transacional e transformacional, a depender do nível de interação entre líder e liderados.

Isso porque, a partir do desenvolvimento da imprensa escrita, falada, audiovisual, do telefone, da internet e das redes sociais – quando se torna livre a manifestação da autoexpressão, ocorre a transferência de parte do poder, da autoridade e da influência do líder para aos liderados, motivada pelas interações sociais cada vez mais velozes, decorrentes do acesso à informação, proporcionado pelo uso dessas tecnologias. Vale lembrar que os pais da Geração *Baby Boomers* eram autoridades incontestáveis, porém, a partir dessa Geração, observa-se uma certa flexibilidade na autoridade dos pais, que passam a atuar mais como amigos e mentores de seus filhos do que como seus gestores, uma realidade também observada nas organizações como um todo. Na opinião de Kellerman (2017), essa mudança é cultural, contextual. Agora, os liderados exigem mais – e os líderes sucumbem com mais frequência.

No âmbito da MB, também observamos tal flexibilização, provavelmente resultante das grandes mudanças sociais, em que os princípios da autoridade e da disciplina têm evoluído, no sentido de promover uma gestão consensual, negociada. Entretanto, em algumas situações do contexto militar, é imprescindível a apropriação da autoridade, senão se comete contravenção disciplinar, por omissão. Mas, não se deve confundir a autoridade que advém de um documento formal com o autoritarismo, que é uma postura decorrente da imposição do excesso de autoridade. Nesse sentido, argumenta Grubb (2018, p. 19):

Os líderes ditatoriais estão desaparecendo rapidamente do local de trabalho e, em seu lugar, estão surgindo líderes que constroem parcerias dentro e fora da organização – um estilo de liderança baseada na crença de que a construção de coalizões pode ser mais eficaz do que o controle rígido. Será que essa mudança significa que os gestores só podem decidir com o consenso de toda a sua equipe

direta? É evidente que não. Mas significa, isso sim, que as pessoas de qualquer idade esperam contribuir para as decisões que as afetam, e que a falta dessas contribuições diminuirá em muito o empenho delas em realizar os objetivos da empresa.

Diante do exposto, tanto neste capítulo quanto nos cenários prospectivos identificados no capítulo 2, convém indagar quais competências precisam ser desenvolvidas para se garantir o futuro da histórica e secular instituição Marinha do Brasil? Segundo Klaus Schwab, fundador do *World Economic Forum (WEF)*, sediado em Davos, na Suíça, a humanidade está ingressando na Quarta Revolução Industrial, uma nova era, em que a união de tecnologias digitais, físicas e biológicas modificará drasticamente não apenas o *modus vivendi*, mas também o *modus operandi*.

O relatório do *WEF*, elaborado em 2016, aponta que o líder do futuro deverá dispor de habilidades técnicas, humanas e conceituais, tais como: 1) Resolução de Problemas Complexos; 2) Sociais (Coordenando com os outros, Inteligência emocional, Negociação, Persuasão, Orientação de Serviço, Treinando e Ensinando Outros); 3) Processos (Escuta Ativa, Pensamento Crítico, Monitorando o Eu e os Outros); 4) Sistemas (Julgamento e Tomada de Decisão, Análise de sistemas); 5) Cognitivas (Flexibilidade Cognitiva, Criatividade, Raciocínio Lógico, Sensibilidade ao Problema, Raciocínio Matemático, Visualização); 6) Gerenciamento de Recursos (Gestão de Recursos Financeiros, Gerenciamento de Recursos materiais, Gestão de Pessoas, Gerenciamento de tempo); 7) Técnicas (Manutenção e Reparo de Equipamentos, Operação e Controle de Equipamentos, Programação, Controle de qualidade, Tecnologia e Design de Experiência do Usuário, Solução de problemas); 8) Competências de Conteúdo (Aprendizado Ativo, Expressão Oral, Compreensão de Leitura, Expressão Escrita, Alfabetização TIC); e 9) Físicas (Força Física, Destreza e Precisão Manual).

A Marinha do Brasil vem conduzindo diversos programas estratégicos disruptivos. E, dentre os vários objetivos a serem concretizados, merecem destaque: a) a garantia do atingimento da Visão de Futuro; b) a concretização do fato de ser uma Força moderna, com meios e sistemas tecnologicamente atualizados, para a condução das tarefas do Poder Naval, em especial, nos ambientes de guerra naval (submarino, superfície, aéreo e anfíbio) e no espaço cibernético; c) a condição de se tornar uma Força aprestada de alto nível de preparo e prontidão, no tocante a gestão de pessoas, material, doutrina, organização e adestramento, de forma que efetivamente se contribua para a capacidade de pronta resposta do País; d) a manutenção de uma Força motivada, constituída de pessoal possuidor de sólida formação

moral, de crença nos valores da Instituição, de elevada capacidade profissional e de plena consciência em sua credibilidade junto à sociedade. Principalmente neste último aspecto, em detrimento de atualmente dispor de um alto grau de confiança, dentre diversas instituições estatais brasileiras, conforme pesquisa de opinião divulgada no dia 10 de julho de 2019, pelo Instituto de Pesquisa *Datafolha*.

Diante de tantos desafios, em consonância com o contido no Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA 134 – 1ª Rev., p.2.9), antes de tudo, a liderança naval deve reconhecer a necessidade de mudanças. Para isso, é necessário manter o acompanhamento das tendências da cultura organizacional, além de conhecê-la profundamente, identificando os fenômenos evolutivos, favoráveis e adversos, que conduzam a essa realidade.

A MB, ciente da necessidade de acompanhar o ritmo das mudanças disruptivas, vem aprimorando sua Gestão, principalmente com a implantação do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES). Tal Projeto é alicerçado na Gestão por Competências, quantitativas e qualitativas, mediante a realização de mapeamento de todos os processos finalísticos e de apoio, dentre outros, possibilitando o delineamento da Força de Trabalho de cada Organização Militar (OM). Além disso, vislumbra o emprego da pessoa certa, em local e momento tão oportunos quanto, facilitando o recrutamento e a distribuição de pessoal na Instituição.

Merece destaque também o projeto de Implantação da Gestão do Conhecimento para atender ao Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB), incluindo um submarino de propulsão nuclear. Além disso, a priorização dos gastos orçamentários na capacitação de Pessoal, conforme fora apresentado em palestra do Estado-Maior da Armada (EMA), para os alundos do C-PEM/2019, por ocasião de uma viagem de estudos a Brasília.

Nesse ínterim, é oportuno ressaltar mais uma vez o fato de que a MB é uma Instituição acreditada pela sociedade brasileira, certamente fruto da reserva moral por parte da maioria de seus integrantes e da população. Em que pese tal credibilidade, não restam dúvidas da ciência de que necessita diuturnamente aprimorar sua Gestão de Pessoas. Dessa forma, cada vez mais deve elevar o nível de capacitação técnico-profissional de seu efetivo, além de fazer frente ao permanente desafio cultural de manutenção e revitalização de uma liderança ética, num mundo em acelerada transformação.

Mesmo porque, como esse tipo de liderança se baseia no exemplo pessoal, convém que seja revista a forma de pensar, sentir e fazer, para depois modificar o que for conveniente. Assim sustenta Gómez (2008, p.42). Pois já não importa mais o quanto se dispõe de Quociente de Inteligência (QI), nem a formação ou, o grau de Especialização, mas sim, a

maneira como se lida consigo mesmo e, com os outros, nosso Quociente Emocional (QE).

Para isso, acrescenta que é preciso desenvolver as cinco áreas de nossa inteligência emocional, também reconhecidas como competências emocionais de cunho pessoal, por se tratar de aspectos relacionados a: **autopercepção** (autoconhecimento), **autorregulação** (autocontrole) e **motivação** (automotivação). Menciona ainda aqueles que dizem respeito à competência emocional e, de cunho social, que são determinantes para o estabelecimento da maneira com que se lida com o outro, tais como: a empatia; a aptidão social, para induzir nos outros as respostas desejáveis; o relacionamento interpessoal, a fim de que se disponha de competências emocionais que são consideradas vitais para o bom desempenho de todo e qualquer líder.

Ainda falando das competências emocionais que possibilitam o alcance da excelência em Gestão de Pessoas, Gómez (2008) destaca que, em geral, toda liderança possui pontos fortes e fracos. Contudo, lembra que apresentam independência, porque, seja um ponto forte ou, um fraco, cada um deles contribui, direta, indireta e singularmente, no exercício da Gestão de Pessoas. Ao mesmo tempo, ressalta o fato de serem interdependentes entre si, mediante apoio e interação mútua.

Porém, ressalta que são hierarquizadas, pois são subordinadas umas às outras. Por exemplo: a **autopercepção** (autoconhecimento) é básica para a **autorregulação** (autocontrole) e, para a **empatia**; a **autorregulação** (autocontrole) e a **autopercepção** (autoconhecimento) colaboram para a **motivação** (automotivação). A princípio podem ser aplicadas a todos os tipos de atividades, considerando-se as particularidades de cada uma dessas competências emocionais. Todavia, Goleman (1998) comenta que apenas o fato de se possuir uma capacidade implícita de inteligência emocional não assegura que as pessoas desenvolvam ou exibam as competências associadas a ela, tais como a colaboração ou, a liderança. E que fatores como o ambiente de uma organização ou, o interesse de uma pessoa por seu trabalho também determinarão se a competência se manifesta por si mesma, ou não.

Quanto à importância da **autopercepção** (autoconhecimento), reside no fato de que tanto na cultura oriental, quanto na ocidental, esta percepção de si mesmo já era desenvolvida. Assim assegura Sun Tzu (2014): “Conheces teu inimigo e conhece-te a ti [...] Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas”. O filósofo Sócrates também nos deixou a seguinte máxima: “Conheça-te a ti mesmo, para saber como modificar a relação para comigo, para com os outros e, com o

mundo”.

Para Goleman (1998), a primeira área do Quociente Emocional (QE), a da **autopercepção** (autoconhecimento), refere-se à capacidade pessoal que diz respeito ao conhecimento do estado interior, ou seja, o das emoções e preferências, dos recursos e intuições, subdividindo-se nas seguintes habilidades: 1) percepção emocional - reconhecimento das próprias emoções e, de seus efeitos; 2) autoavaliação - conhecimento dos próprios recursos, capacidades e limitações interiores; 3) autoconfiança - certeza de capacidade e valor próprios. E esta percepção de si mesmo é que sintoniza as tomadas de decisão, envolvendo valores cada vez mais estimados.

Segundo o autor, o desenvolvimento desta autopercepção é que alinha os objetivos do indivíduo com os da organização, na crença de que o esforço de melhorar a si mesmo gera benefícios pessoais e, ao ambiente de trabalho. Reforça ainda que a percepção de si mesmo é um dos componentes do chamado “engajamento”. Exemplifica com o caso dos empregados que, possuindo seus próprios valores ou propósitos, têm uma noção clara, sempre presente, em se tratando da existência, ou não, de uma ligação moral com a organização. Defende-se que as pessoas dotadas de percepção emocional sabem quais emoções estão sentindo e o porquê de assim ocorrer, estabelecendo um elo entre seus sentimentos e o que pensam. Também se reconhece que os sentimentos afetam no desempenho, muito embora se possua uma percepção orientadora de seus objetivos.

Em relação à **autoavaliação**, Goleman (1998) afirma que as pessoas com essa competência são conhecedoras de seus pontos fortes e fracos, refletindo acerca de suas experiências. No caso, elas aceitam críticas, são abertas ao aprendizado, buscam sempre o autodesenvolvimento, dispondo de uma visão crítica de si mesmas. Acrescenta ainda que as pessoas que são dotadas de autoconfiança apresentam um forte senso da capacidade que possuem e do próprio valor; são seguras de si, possuindo coragem moral para expressarem ou adotarem medidas impopulares, mesmo diante de incertezas e pressões.

A segunda área relacionada à Inteligência Emocional (QE) é a capacidade de **autorregulação**, destinada a capacitar as pessoas para lidarem com o estado interior, incluindo impulsos e recursos. Para Goleman (1998), a obtenção plena dessa competência somente pode ser realizada mediante o desenvolvimento das seguintes habilidades humanas: 1) autocontrole: manter sob controle os próprios impulsos perturbadores; 2) confiança: centrada nos padrões de honestidade e integridade; 3) conscienciosidade: disposição de responsabilidade no cumprimento das obrigações; 4) adaptabilidade: predisposição para lidar

com as mudanças; 5) inovação: abertura para novos enfoques, ideias e informações.

Ressalta-se que a ideia de autocontrole emocional não significa negar ou reprimir os sentimentos autênticos, sendo oportuno ressaltar que essa sutileza emocional se torna especialmente importante numa economia globalizada. Pois as regras básicas para a expressão emocional variam muito, de uma cultura para outra. Além disso, o indivíduo consciencioso é aquele que dispõe de autodisciplina, pontualidade, zelo e comprometimento na execução de suas atribuições, tido como padrão de desempenho nas organizações.

Acerca da habilidade humana chamada de **autocontrole**, permite que as pessoas administrem bem seus impulsos e emoções. É conhecida na MB como *equilíbrio emocional*, decorrente da capacidade de manter o controle de reações a pressões de fundo emocional. Esse comportamento é essencial para que não se comprometam as relações entre os integrantes de seu Pessoal, em prol do bom andamento do serviço.

Outra habilidade, a **confiança**, é representada na Instituição por meio de pessoas íntegras e que agem de forma ética. No meio naval, a ética é um dos atributos que são avaliados, induzindo o atendimento às regras de conduta compatíveis com os princípios e valores morais já consagrados, tanto em termos militares quanto patrióticos. Tais pessoas são autênticas e confiáveis, admitem seus erros e assumem posições firmes e coerentes, mesmo que não sejam do agrado geral.

Sobre a habilidade denominada **conscienciosidade**, a Marinha do Brasil a reconhece na prática da responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos da organização como um todo. Acerca da **inovação**, na adoção de novas ideias, na busca de soluções originais, assim como na assunção de novos riscos, em detrimento até de seus próprios interesses e, da própria vida. A **adaptabilidade** diz respeito ao modo hábil de se enfrentar demandas variadas, provenientes, por exemplo, de avanços tecnológicos, com a adoção de táticas dinâmicas e flexíveis.

Quanto à **terceira área da Inteligência Emocional (QE)**, figura a *motivação*, a capacidade pessoal e, de cunho emocional, a qual guia ou facilita o cumprimento de metas. Mas, é oportuno lembrar que a **motivação** é uma habilidade intrínseca a cada indivíduo, provindo do eu, do interior, razão pelo qual também é conhecida como **automotivação**. Sobre isso, Goleman (1998) acrescenta que as capacidades emocionais derivadas de tal área dizem respeito a: 1) *vontade de realização*, visando melhorar ou satisfazer um padrão de excelência; 2) *dedicação*, visando alinhar-se com as metas do grupo ou, da organização; 3) *iniciativa*, capacidade marcada pela prontidão por abraçar as oportunidades; e 4) *otimismo*, representado

pela perseguição das metas, mesmo diante de obstáculos e reveses.

A primeira, a **vontade de realização**, implica a busca da melhoria contínua para o atingimento de um padrão de excelência. Assim, lida-se com pessoas que focam nos resultados, realizando metas desafiadoras e riscos calculados, e que buscam informações para se reduzir o nível de incertezas, obtendo-se um desempenho cada vez melhor. A segunda, a **dedicação**, também conhecida como “engajamento”, é resultante do alinhamento do trabalhador com a metas de um grupo ou, da organização. Sendo assim, os indivíduos se sacrificam para o atingimento da missão da organização, enxergando nela um propósito. Por isso tomam decisões baseadas nos valores do grupo a que pertençam ou, da instituição a qual representam.

A terceira habilidade, a **iniciativa**, remete à proatividade, seja para agarrar as oportunidades, seja para cumprir metas, mobilizar empreendedores e realizar o trabalho que tenha de ser feito. No caso, independentemente dos entraves burocráticos. Por fim, fala-se do **otimismo**, a quarta e última habilidade de cunho emocional. Literalmente falando, no meio militar-naval, é o comportamento humano movido pelo sentimento de esperança, mesmo diante de ventos desfavoráveis, de quaisquer obstáculos.

A respeito da **quarta área da Inteligência Emocional (QE)**, a *empatia*, tem a ver com a capacidade de, através das emoções, se perceber os sentimentos, as necessidades e preocupações dos outros. As habilidades que compõem essa área são subdivididas em: 1) compreensão dos outros: representada pela capacidade de pressentir os sentimentos e perspectivas alheios; 2) orientação para o serviço: predisposição para antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes; 3) identificação com os outros: no intuito de pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros, melhorando sua habilitação; 4) alavancamento da diversidade: mediante aceitação de diferentes tipos de pensamento; 5) percepção política: capacidade de permitir a leitura não só das correntes emocionais de um grupo, mas também as de relacionamentos de poder.

Ainda segundo Goleman (1998), essa capacidade emocional, de cunho social, de compreender outras pessoas (1) está relacionada com a percepção dos sentimentos e das perspectivas de outras pessoas, tendo-se interesse e preocupação para com elas. Significa dispor-se da capacidade de saber ouvir as pessoas, de ser prestativo diante dos sentimentos e das necessidades de outros. Vale ressaltar também que a orientação para o serviço, denominada de orientação para o atendimento (2), visa satisfazer as necessidades dos clientes, oferecer a assistência adequada e garantir sua lealdade para com a instituição.

Já a capacidade de desenvolver outros (3) serve para ampliar as próprias capacidades, premiando pelo mérito alcançado, além de oferecer *feedback*, *coaching* e mentoria, estimulando as aptidões de outras pessoas. O alavancamento da diversidade (4) não deve decorrer apenas de políticas afirmativas, mas, principalmente, da aceitação da diversidade de pensamentos, independentemente da Geração à qual pertença o interessado, respeitando-se as origens das pessoas, além de contestar preconceitos e intolerâncias. A percepção política (5) remete o indivíduo ao reconhecimento tanto do ambiente interno, quanto do externo à organização. Neste caso, via redes sociais, por exemplo, interpreta-se com exatidão os relacionamentos-chave de poder.

A quinta área de inteligência emocional (QE) é representada pela capacidade do ser humano de induzir nos outros as respostas desejáveis, ou seja, de sempre interferir socialmente no comportamento das pessoas. São aptidões que correspondem a: 1) influência: implementação de táticas eficazes de persuasão; 2) comunicação: emissão de mensagens claras e convincentes; 3) liderança: inspiração e orientação de indivíduos e equipes; 4) catalisação de mudanças: iniciação ou administração de mudanças; 5) gerenciamento de conflitos: negociação e solução em desacordos; 6) formação de vínculos: estímulo de relacionamentos produtivos; 7) colaboração e cooperação: capacidade de trabalhar com outros, rumo ao alcance de metas compartilhadas; 8) capacidade de atuar em equipe: criação de sinergia de grupo, visando ao atingimento de metas coletivas.

A capacidade emocional de influência (1) visa à obtenção de consenso e apoio. A aptidão social de comunicação (2) tem por atividade-fim o saber ouvir as pessoas, na busca de uma compreensão mútua e da solução para o problema a ser enfrentado. De uma forma direta, lida-se com questões difíceis, quando são captadas dicas de cunho emocional, com vistas à adequação de mensagens compartilhadas. A liderança (3) objetiva o despertar de entusiasmos, pessoais e coletivos. Neste aspecto, a falta de liderança na MB é um fator demeritório, um dos que são avaliados dentro do conceito profissional. É quando se percebe a ausência de ascendência tanto moral quanto profissional, a incapacidade para influenciar outras pessoas e, para infundir respeito e obediência, sem que se consiga obter eficiência e dedicação dos subordinados. A capacidade de catalisar mudanças (4), como o termo o diz, é uma aptidão por meio da qual se aceleram e gerenciam mudanças necessárias. O gerenciamento de conflitos (5) representa a habilidade para identificar facilmente os potenciais desacordos, utilizando-se técnicas de negociação para a solução das supostas

discordâncias, além da apresentação de soluções favoráveis a todas as partes, principalmente, à empresa ou instituição.

Concluindo, a aptidão social de formação de vínculos (6) visa garantir uma rede social de relacionamentos que sejam mutuamente benéficos, por meio dos quais se crie uma ligação de sintonia e empatia com a outra pessoa, garantindo, inclusive, uma relação de amizade entre parceiros de trabalho. As aptidões de colaboração e cooperação (7) têm por finalidade o atingimento de metas comuns, equilibrando a realização das tarefas com um bom relacionamento, estabelecendo-se uma troca de planos, informações e recursos, além de ser desenvolvido um clima amistoso. Dessa forma, serão identificadas e criadas oportunidades de ajuda mútua. Na MB, tal aptidão é avaliada como um atributo de conceito moral, como a capacidade de trabalhar em harmonia e boa vontade com outras pessoas, para um mesmo fim, considerando-se os outros e respeitando-se interesses legítimos, necessidades e pontos de vista, ainda que divergentes. Trata-se da capacidade de auxiliar, eficiente e desinteressadamente e, de esforçar-se em benefício de uma causa comum, assim como tem a ver com a habilidade para compreender as necessidades e prioridades da organização, globalmente falando, sem se ater a problemas peculiares ao exercício da função. Em se tratando da capacidade de atuar em equipe (8), é uma aptidão que decorre da facilidade de se trabalhar em grupo, desenvolvendo o chamado “Espírito de Corpo”, buscando-se o engajamento e o comprometimento das pessoas, além do compartilhamento dos créditos de todo e qualquer acerto.

A seguir, apresenta-se uma comparação entre as competências emocionais prescritas no presente trabalho, em relação aos parâmetros de avaliação dos conceitos morais, profissionais e, de potencial na profissão, em conformidade com as Normas para Avaliação de Militares, Organização, Funcionamento e Procedimentos da Comissão de Promoções de Praças, Aplicação da Quota Compulsória, Alteração de Dados Cadastrais e Cômputo e Registros de Tempos (DGPM-313). A finalidade é verificar a aplicabilidade de tais competências no âmbito da Marinha do Brasil.

QUADRO 2

Competências Emocionais X Atributos de Avaliação de Pessoal na MB

1. COMPETÊNCIAS PESSOAIS: Essas competências determinam como lidamos conosco.			
1.1 PERCEPÇÃO: Conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e intuições.			
Competências Emocionais	Descrição	Parâmetros de Avaliação na MB	Descrição
Percepção Emocional	Reconhecer as próprias emoções.
Autoavaliação Precisa	Conhecer os próprios pontos fortes e limitações.
Autoconfiança	Certeza do próprio valor e da capacidade.
1.2. AUTORREGULAÇÃO: Lidar com os próprios estados interiores, impulsos e recursos.			
Autocontrole	Lidar com emoções perturbadoras e impulsos.	<u>Conceito Moral</u> 1. Discrição 2. Equilíbrio Emocional <u>Conceito de Potencial Profissional</u> 3. Ponderação	1. Faculdade de se manifestar, comedidamente, em atitudes, maneiras e linguagem. Capacidade de saber relatar e comentar fatos ou situações, ou mesmo, de ficar calado, levando em conta os interesses do serviço e da convivência social. 2. Capacidade de manter o controle sobre suas reações emocionais, de modo a não comprometer o relacionamento pessoal e social e o bom desempenho do serviço. 3. Capacidade de agir e refletir com equilíbrio sobre situações e fatos, utilizando juízo de valor consentâneo com as circunstâncias e o bom senso, possibilitando decisões e atitudes corretas e justas. Sobrepor-se com controle racional e promover, por atos e palavras, soluções desprovidas de conteúdo emocional que possam prejudicar o interesse do serviço.
Merecer confiança.	Manter padrões de honestidade e integridade.	<u>Conceito Moral</u> 1. Comportamento	1. Correção de atitude e cortesia em todos os círculos sociais que frequenta. Cumprimento dos de-

		<p>Social</p> <p>2. Coerência de Atitudes</p> <p>3. Senso de Responsabilidade</p> <p>4. Senso de Justiça</p> <p>5. Caráter</p> <p>6. Ética</p> <p><u>Conceito Profissional</u></p> <p>7. Apresentação Pessoal</p>	<p>veres de cidadão. Procedimento exemplar na vida particular e familiar. Educação civil, cavalheirismo, civilidade e boas maneiras.</p> <p>2. Faculdade de manter, ao longo do tempo, relação lógica e harmônica entre suas ações e, entre estas e suas ideias expressas.</p> <p>3. Capacidade de cumprir suas atribuições e as que sejam requeridas pela Administração, consciente das consequências de seus atos e omissões e, de estar sempre pronto a responder por eles.</p> <p>4. Capacidade de julgar, com critério e isenção de ânimo, atos e procedimentos individuais ou coletivos e, de agir de forma coerente com esse entendimento.</p> <p>5. Atributo que induz a conduzir-se de forma consentânea com normas sociais, culturais, morais e éticas, sustentando com firmeza e convicção a manutenção, por atos e procedimentos, dos valores comunitários, compatíveis com o tempo e o meio onde viva.</p> <p>6. Atributo que induz o atendimento às regras de conduta compatíveis com os princípios e valores morais consagrados no meio naval, militar e nacional. Dedicção e fidelidade aos deveres e obrigações de cidadão e de profissional.</p> <p>7. Aprumo militar, conjugado com o apuro dos trajes civis e militares, além dos cuidados com a aparência física, requeridos ao Militar.</p>
Ser consciencioso.	Assumir a responsabilidade pelo desempenho pessoal.	<p><u>Conceito Profissional</u></p> <p>1. Disponibilidade / Interesse pelo Serviço</p> <p>2. Senso de Disciplina</p>	<p>1. Empenho em dispor de seu tempo, aliado ao grau de interesse e de dedicação, visando a conduzir, a bom termo, as tarefas que lhe forem confiadas, alcançando os melhores resultados na execução de atividades, mesmo diante de situações adversas. Estar sem-</p>

		<p>3. Conhecimento Profissional</p> <p><u>Conceito de Potencial Profissional</u></p> <p>4. Autonomia</p>	<p>pre pronto para atuar no interesse do serviço, mesmo em situações que exijam sacrifício pessoal. Não apresentar argumentos para deixar de atuar em situações que requeiram sua participação e presença.</p> <p>2. Capacidade de cumprir e de fazer cumprir ordens e respeitar regulamentos, a despeito de suas ideias e concepções pessoais. Faculdade de imbuir-se do espírito das ordens dadas e dos propósitos a serem alcançados.</p> <p>3. Conhecimento teórico e prático de sua profissão e especialidade. Habilidade no emprego de seus conhecimentos profissionais, em benefício do serviço. Domínio de campos de conhecimento correlatos ou afins à profissão.</p> <p>4. Capacidade de exercer sua função com eficácia, sem necessidade de supervisão constante. Capacidade de se autogovernar, apresentando resultados positivos para o serviço.</p>
Adaptabilidade	Flexibilidade para lidar com as mudanças.	<p><u>Conceito Profissional</u></p> <p>1. Aptidão para o Serviço</p> <p>2. Capacidade de Decisão</p>	<p>1. Pendor natural para a Carreira e posse acentuada de “Espírito de Corpo”, adaptabilidade às condições inerentes à profissão, espírito marinho, vocação, dedicação, entusiasmo pela Carreira e crença.</p> <p>2. Capacidade de analisar os dados disponíveis e de tomar decisões corretas, oportunas e adequadas, mesmo em situação difíceis ou, sob condições de tensão.</p>
Inovação	Sentir-se à vontade e aberto diante de novas ideias, enfoques e novas informações.	<p><u>Conceito de Potencial Profissional</u></p> <p>1. Flexibilidade Intelectual</p> <p>2. Dinamismo</p>	<p>1. Capacidade de aprender, fazer uso e manter-se receptivo a novos conhecimentos, informações e situações, integrando-se a conhecimentos já adquiridos, para reformulação de análise e conclusões anteriormente concebidas.</p> <p>2. Capacidade de antever e identificar situações e condições projetadas no tempo, de visualizar ou obter informações para subsidiar</p>

			decisões e planejamentos futuros e de tomar iniciativas que propiciem soluções antecipadamente favoráveis, em prol do serviço.
--	--	--	--

1.3. MOTIVAÇÃO: Tendências emocionais que guiam ou facilitam o alcance de metas.

Vontade de Realização	Esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência.	<u>Conceito Profissional</u> 1. Capacidade Administrativa Conceito de Potencial Profissional 2. Capacidade de Aperfeiçoar	1. Capacidade de identificar problemas e dificuldades e de planejar, clara e inteligentemente, as suas soluções. Capacidade de orientar, ordenar e controlar a execução das ações planejadas. Capacidade de organização. 2. Capacidade de elaborar soluções que redundem em melhoramento ou aperfeiçoamento de sistemas, métodos e normas pertencentes ou afetas à MB. Capacidade inventiva que, aliada à iniciativa, resulta na agregação de valores e bens para o serviço.
Dedicação (Engajamento)	Alinhar-se com as metas do grupo ou, da organização.
Iniciativa	Estar pronto para agir diante das oportunidades.	<u>Conceito Profissional</u> 1. Iniciativa	Capacidade de implantar ideias e ações. Faculdade de deliberar e agir em circunstâncias imprevistas ou fora de sua esfera de atuação, na falta de ordens ou, na ausência dos Superiores.
Otimismo	Persistência na perseguição das metas, a despeito de obstáculos e reveses.	<u>Conceito de Potencial Profissional</u> 1. Perseverança 2. Dinamismo	1. Capacidade de agir com continuidade e firmeza na condução de tarefas e serviços, de modo a alcançar metas estabelecidas, mesmo diante de condições adversas e situações desmotivantes. 2. Capacidade de manter-se empenhado na execução de diversas tarefas, atuando com entusiasmo e, de forma permanente, visando a alcançar as metas colimadas.

2. COMPETÊNCIAS SOCIAIS: Essas competências determinam como lidamos com relacionamentos.

2.1. EMPATIA: Percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações dos demais.

Compreender	Pressentir os senti-		
-------------	----------------------	--	--

os outros	mentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações.
Orientação para o serviço	Antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.	<u>Conceito Moral</u> 1. Tato	Faculdade de tratar e resolver habilmente questões com outrem. Faculdade de ser oportuno nas palavras, nos gestos, nas ordens, nas soluções, nos elogios e nas críticas.
Desenvolver os outros	Pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar sua habilitação.
Alavancamento da diversidade	Cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas.
Percepção política	Ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo.	<u>Conceito de Potencial Profissional</u> 1. Cultura Geral	Grau de conhecimento de assuntos alheios à profissão. Capacidade de acompanhar e analisar situações e fatos de natureza individual e de âmbito nacional e internacional, decorrente de acervo de conhecimentos e experiências acumulados.

2.2. APTIDÃO SOCIAL: Aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis.

Influência	Implementar táticas eficazes de persuasão.	<u>Conceito de Potencial Profissional</u> 1. Poder de Persuasão	Capacidade de convencer pessoas ou grupos a adotar ideias, atitudes ou comportamentos, por meio de argumentação lógica e concatenada, contrapondo-se a preconceitos e ideias arraigadas.
Comunicação	Emitir mensagens claras e convincentes.	<u>Conceito Profissional</u> 1. Expressão Oral 2. Expressão Escrita	1. Capacidade de apresentar, oralmente, ideias, pensamentos, fatos e situações com organização, clareza, precisão, objetividade e propriedade de linguagem. 2. Capacidade de apresentar, por escrito, ideias, pensamentos, fatos e situações com correção, organização, clareza, precisão, objetividade, concisão e estilo apurado.

Liderança	Inspirar e guiar grupos e pessoas.	<u>Fator Demeritório</u> 1. Falta de Liderança	Incapacidade manifesta para conduzir homens e saber mandar. Ausência de ascendência moral e profissional. Incapacidade para influenciar outras pessoas. Incapacidade para infundir respeito e obediência e obter eficiência e dedicação dos subordinados.
Catalisador de Mudanças	Iniciar ou administrar as mudanças.
Gerenciamento de Conflitos	Negociar e solucionar desacordos.
Formação de Vínculos	Estimular os relacionamentos produtivos.
Colaboração e Cooperação	Trabalhar com outros, rumo a metas compartilhadas.	<u>Conceito Moral</u> 1. Espírito de Cooperação 2. Conceito de Potencial Profissional 3. Relacionamento Funcional	1. Capacidade de trabalhar em harmonia e boa vontade com outras pessoas para o mesmo fim, considerando os outros e respeitando os seus interesses legítimos, necessidades e pontos de vista. Capacidade de auxiliar, eficiente e desinteressadamente e, de esforçar-se em benefício de uma causa comum. Capacidade de compreender as necessidades e prioridades da organização globalmente, sem se ater apenas aos problemas peculiares e limitados da sua função. 2. Capacidade de bem se relacionar com as demais pessoas, atendendo à hierarquia, em proveito do serviço e da harmonia interpessoal.
Capacidade de Equipe	Criar uma sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas.	<u>Conceito Profissional</u> 1. Capacidade Administrativa	1. Capacidade de identificar problemas e dificuldades e de planejar, clara e inteligentemente, as suas soluções. Capacidade de orientar, ordenar e controlar a execução das ações planejadas. Capacidade de organização.

A seguir, as constatações obtidas, a partir dos parâmetros avaliativos da MB.

1) Não se dispõe de ferramentas específicas para levantar o perfil do avaliado, a

não ser em situações especiais. Mesmo havendo uma avaliação complementar, pouco se agrega de conhecimento, uma vez que se teria de aprofundar a análise comportamental do indivíduo, como nos moldes de uma avaliação 360°, motivo pelo qual não há ferramentas que viabilizem o desenvolvimento da autopercepção dos avaliados.

2) Verifica-se que a Instituição também considera todos os atributos envolvendo conceitos morais, profissionais e, de potencial na profissão. Porém, convém indagar se o sistema de avaliação de fato serve também para avaliar, além das competências emocionais, o desempenho das habilidades de caráter cognitivo. Ou, se não se faz necessária alguma alteração na descrição dos referidos atributos, bem como, se não haveria a possibilidade de um desmembramento de cada atributo em aspectos relacionados a competências cognitivas e, a competências essencialmente de cunho emocional, com prioridade para as que fossem mais relevantes.

3) Não se observam atributos relacionados diretamente ao desenvolvimento de competências emocionais envolvendo a empatia, assim como aqueles que dizem respeito a: compreensão e desenvolvimento dos outros, alavancagem da diversidade de pensamentos, catalisação de mudanças, gerenciamento de conflitos e formação de vínculos. Vale salientar que muitas dessas habilidades estão relacionadas com o atributo da liderança.

4) Apesar de não ter sido observada, na legislação vigente (DGPM-313), a avaliação do atributo da liderança, na prática institucional, as habilidades de um líder têm sido consideradas na avaliação intra e interpessoal.

É oportuno informar que a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) prescreve que a liderança deve ser entendida como um processo de aprendizagem dinâmico e progressivo, o qual, uma vez desenvolvido em cursos da Carreira Militar, bem como no dia a dia das Organizações Militares (OM), trará não só evidentes benefícios a suas corporações, como também contribuirá para o sucesso profissional de cada membro. Desta forma, a MB deve continuar observando atenta e permanente as qualidades de um líder em seus Militares, numa ação conjunta e prioritária.

Nesse contexto, a Instituição vem adotando medidas concretas para o aprimoramento da Gestão de seu Pessoal, tanto no campo da valorização individual, da assistência social e, à saúde, bem como mediante a realização de adestramentos, palestras, treinamentos, *workshops*, simpósios. Também tem investido na implementação de projetos e programas, dentre eles, os desenvolvidos pelo Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN), a saber: “Poder H-CFN”, destinado à prestação de *coaching* e mentoria; o “Projeto

Comprometimento”, voltado para a Carreira Militar; o “Projeto Presa”, de apoio aos comandantes de OM, nas áreas jurídica e administrativa; o “Programa Cidadania”, que divulga questões de cidadania tanto ao público interno como ao externo; o “Programa Prisma”, de inclusão social e, de apoio às Praças; o “Projeto Liderar é Preciso”, conduzido pelo Comando de Pessoal do CFN, dentre outros.

Outra medida concreta adotada em relação à liderança diz respeito à prontificação e divulgação, no ano de 2018, do Plano de Integridade da Marinha, visando melhorar a Gestão de *compliance*, mediante a criação de mecanismos de promoção da integridade. O propósito é fornecer subsídios que retratem a tradição naval, em suas iniciativas de evolução administrativa da Força, não só em benefício de sua capacidade operativa, mas também em prol da sociedade em geral, fundamentando o compromisso institucional em sua jornada, na busca pela excelência gerencial. Tal iniciativa dispõe de um plano de capacitação interna, todavia, ainda é bastante incipiente, em relação ao nível de desenvolvimento de liderança que se requer no âmbito da referida Organização Militar.

Todavia, o aprimoramento da arte de liderar tem sido impactado pela elevada rotatividade de seu Pessoal, decorrente da necessidade de movimentações, em cumprimento a pré-requisitos da Carreira Militar. Isso porque as equipes de trabalho sofrem constantes adições e subtrações, o que compromete o bom andamento dos serviços, além do fato destes grupos serem compostos por subculturas regionais e por profissionais de diferentes áreas, situações que exigem do líder muito mais conhecimento e dedicação para se manter o grupo coeso.

Outro fator que provavelmente vem agravando a situação refere-se à iniciativa de priorizar a contratação de força de trabalho temporária, em detrimento do uso da força de trabalho por Pessoal de Carreira. O objetivo da Instituição é diminuir os gastos com a Folha de Pagamento, haja vista que o serviço militar temporário é limitado ao período de 8 (oito) anos. Tal situação exige a implantação formal da Gestão do Conhecimento, incluindo a liderança, a fim de se garantir a preservação da cultura organizacional.

Como se sabe, o aumento da expectativa de vida da população vem aumentando o quantitativo de membros de algumas Gerações no ambiente de trabalho, inclusive na MB. Nesta organização, esse aumento é geralmente representado por Militares que realizam a Tarefa por Tempo Certo (TTC). Outro fator que certamente contribuirá para tal está relacionado com o acréscimo no tempo mínimo de Serviço Ativo, que passará de 30 (trinta) para 35 (trinta e cinco) anos, conforme consta na proposta de Projeto de Lei do Sistema de

Proteção Social dos Militares das Forças Armadas (SPSMFA), ora em tramitação no Senado Federal. Visa-se equilibrar o orçamento fiscal brasileiro, mediante a redução de custos, a modernização na gestão da Carreira Militar e o aperfeiçoamento da legislação da categoria, em vigor.

Entretanto, tais fatos implicam que a MB terá de preparar líderes com competências emocionais para gerirem o conflito de interesses, assim como a luta pela conquista de recompensas, cuja oferta é limitada, além da emergente gestão corporativista e do excesso de autoridade. Nesse sentido, argumenta Grubb (2018, p. 45):

Gerir pessoas com perspectivas tão distintas sobre valores, hierarquia, equilíbrio trabalho-vida, dinheiro, carreira, entre outros aspectos, exige um esforço no sentido de compreender melhor os vetores que mais influenciam cada uma dessas gerações. Assim, é possível definir estratégias que proporcionem um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo.

Outro problema decorre da exigência de se desenvolver uma liderança em que efetivamente ocorra a cooperação, que seja mais participativa, diante de uma cultura geracional orientada para o individualismo, em detrimento do comportamento coletivo. Nesse ínterim, Goleman (1998) sustenta que as novas gerações carecem bastante de Inteligência Emocional, pois elas são voltadas para a cultura do individualismo, em razão do incentivo familiar e/ou escolar, problema cuja solução caberá às organizações, no caso, incluindo as militares. Pois as novas gerações impõem o compartilhamento do poder entre líderes e liderados, não sendo possível, de forma empírica, definir o espaço de competência de cada um deles. Mesmo porque a comunicação face a face está diminuindo, enquanto a que ocorre via redes sociais aumenta exponencialmente. Além disso, vive-se na era da chamada Modernidade Líquida, isto é, fluída, em que até fatos sociais raramente mantêm sua forma por um tempo suficiente para que se garanta segurança e confiabilidade a longo prazo (BAUMAN, 2001).

Além dos problemas elencados acima, é preciso considerar que, aos Militares das Forças Armadas, é imposto o dever moral de defender a Pátria com o sacrifício da própria vida, sustentado pelo culto de uma liderança ética, autêntica, alicerçada no exemplo dos líderes, fundamentada nos valores da sociedade, principalmente daqueles provenientes dos campos de batalha, dos conflitos armados. Nesse contexto, Vieira (2002) estabelece que o desenvolvimento e a manutenção de padrões éticos constitui a chave da dimensão da liderança militar. Cabe ainda ressaltar que as ações dos líderes deste tipo de Gestão de Pessoas devem

priorizar as peculiaridades da Carreira, tais como: o risco de vida decorrente do preparo e o emprego da Força, quer em Tempo de Paz, quer em Tempo de Guerra; a permanente disponibilidade para o serviço, seja em termos temporais, seja em termos de mobilidade territorial, ainda que implique o sacrifício dos interesses pessoais do Militar e de sua família; higidez física; a fixação de princípios deontológicos e éticos relacionados ao cumprimento daqueles considerados básicos, a hierarquia e a disciplina, que envolvem subordinação e obediência a autoridades.

Atualmente, quatro fatores exercem grande impacto sobre a eficácia da liderança, em todos os níveis organizacionais, assim expôs Charam (2018, p. 12). O primeiro diz respeito ao fato dos talentos externos não corresponderem às necessidades das empresas. Pois não se conhece a fundo a cultura organizacional, falta uma rede de relacionamento com os membros efetivos da instituição, além do ressentimento que há, por parte dos funcionários, insatisfação que os leva até a preferir cargos de prestígio, ora ocupados por indivíduos de fora do ambiente de trabalho.

Em segundo lugar, a imposição de um novo modelo de liderança, requerendo-se novos comportamentos, habilidades, valores e conhecimentos acerca de culturas locais, por parte de mercados críticos (China, Índia e outros países emergentes). O terceiro fator tem a ver com a mudança nos perfis dos cargos organizacionais, com uma tecnologia impactando a forma de se comunicar na instituição, bem como a Gestão de seus liderados, sendo exigida uma constante atualização das habilidades de liderança diante desse novo modelo. O quarto é último fator é a necessidade de clareza das funções, diante desse mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, no qual os líderes já não têm certeza de seus papéis e responsabilidades, situação que exige a adoção de um modelo formal de liderança, que defina com clareza o que tem de ser feito.

Na MB, em que pese a adoção de iniciativas para o desenvolvimento da liderança em geral, também não se dispõe de um plano de ação formal que possibilite a efetiva gestão da liderança de seu capital humano. Mas, no intuito de garantir a solidez desta respeitada Instituição, é imprescindível que se planeje e estabeleça uma política de liderança baseada nos valores que ela difunde, independente da realidade diante da qual se encontre.

Para Charam (2018), a proposta é a implantação de um modelo de gestão que desenvolva líderes, visando-se a obtenção de um diferencial competitivo, denominado “*Pipeline de Liderança*”. Nele, são requeridos: a) um levantamento, por nível de liderança; b) uma previsão das habilidades necessárias para a execução de novas e diferentes

responsabilidades; c) um plano de gerenciamento de tempo, com proposta de implantação de novas formas de organizá-lo, para determinar o modo como se trabalha; d) o estabelecimento de valores profissionais, como foco de todos os esforços a serem empreendidos.

Em função da estrutura organizacional da Marinha do Brasil diante da complexidade dos desafios tecnológicos e culturais das Megatendências, em consonância com os fatores que consolidam o modelo gestorial em questão, é que ora se propõe a adoção desta nova configuração da figura do líder. Tendo em vista que a MB dispõe dos elementos requeridos pela teoria pipeliniana, em decorrência de: 1) ter implantado o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES); 2) dispor de uma Tabela-Mestra da Força de Trabalho (TMFT), por cargo, função e elemento organizacional, o que possibilita a visualização da maioria dos níveis de liderança, ora existentes na organização, possibilitando que o líder do presente tenha conhecimento do que o aguarda no futuro.

Abrindo um parêntese na exposição do modelo *Pipeline* de Liderança, este pesquisador reconhece ter trabalhado algumas vezes fora do nível de liderança exigido para o cargo/a função que desempenhou, com base no entendimento do processo de desenvolvimento da liderança denominado *Pipeline*, como ocorre na Organização Militar Marinha do Brasil. Em geral, foi o que ocorreu no decorrer dos 36 (trinta e seis) anos de Serviço Ativo na Instituição, provavelmente pela falta de um modelo formal de liderança organizacional.

Pois se acredita que, quando a atuação ocorre fora do nível requerido para o exercício de um determinado papel institucional, no mínimo, são cometidos dois erros. Primeiramente, porque a atuação se dá num nível abaixo do devido, não possibilitando o crescimento dos subordinados funcionais, mesmo quando disser respeito apenas ao fato de se dar o exemplo. Em segundo lugar, essa atuação se torna um peso para quem estiver num nível acima, o que muitas vezes exige até que um superior funcional tenha de atuar, em vez do subordinado. Todavia, não se deve confundir nível hierárquico, relativo a um dos pilares da MB, com nível de liderança, quando se refere às competências técnicas e emocionais requeridas para cargos/funções que são ocupados(as) no decorrer da Carreira Militar.

Retomando o modelo *Pipeline* de Liderança, fora indicado por este pesquisador já que possibilita o desenvolvimento de líderes para atuarem tanto no presente como no futuro, uma vez que reconhece que há diferentes níveis de liderança. Além disso, pelo fato de exigir transições de habilidades e valores, a cada novo nível alcançado.

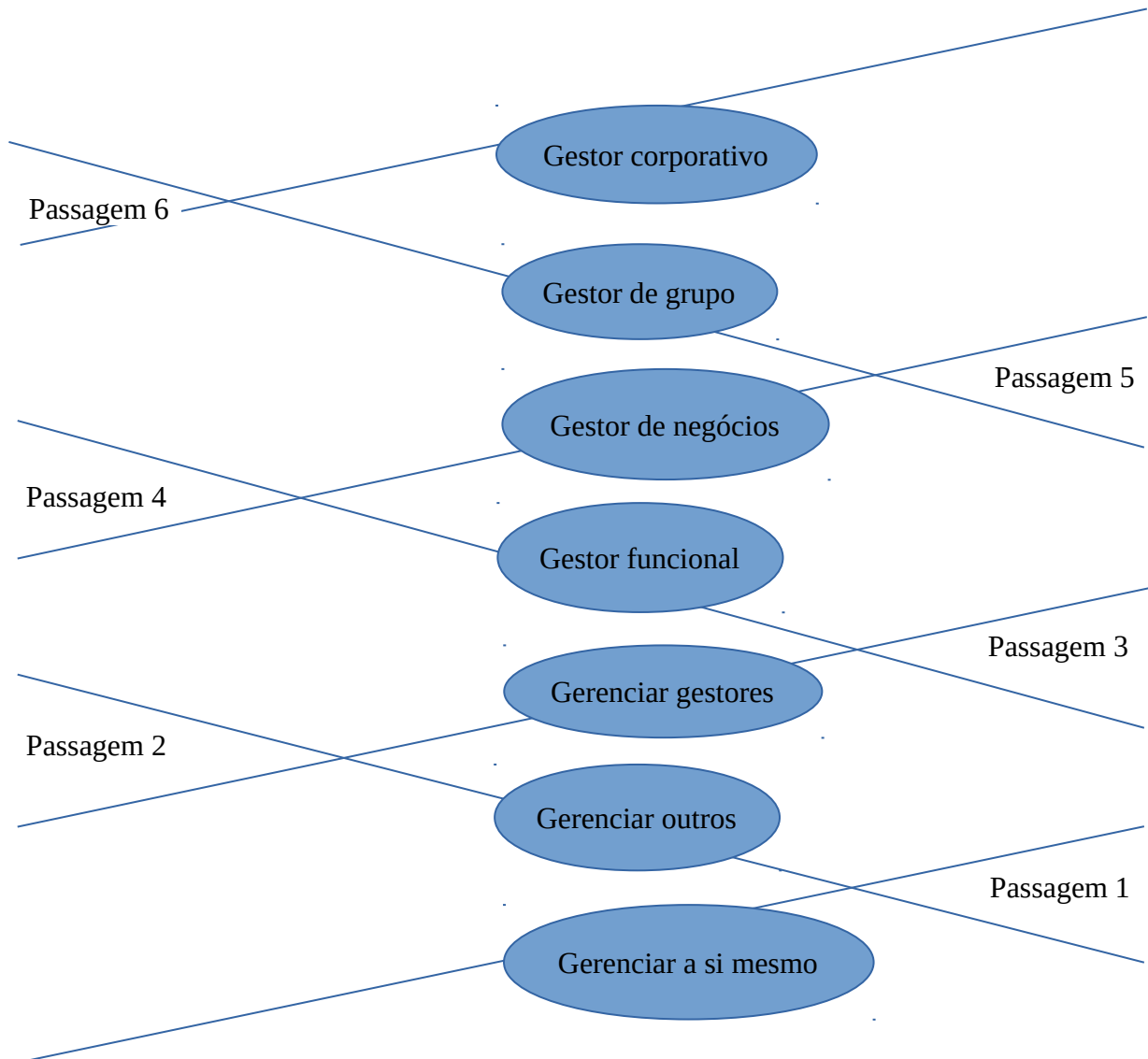
Como ponto de partida para o entendimento dessa hierarquia no ambiente de

trabalho, relembra-se a metáfora do modelo *Pipeline*. Segundo Charam (2018, p. 22), ela “[...] não corresponde a um cilindro reto, mas sim, a um duto arqueado em seis pontos [...]”, correspondentes a cada uma das seis principais transições do indivíduo na carreira profissional, sendo que, em cada nível, exige-se uma complexidade de liderança diferente. Na definição de Charam (2018, p.23), cada passagem representa uma mudança considerável nas exigências do cargo, que se traduz em novos requisitos de habilidades, novos horizontes e novo gerenciamento de tempo, além de novos valores profissionais.

O modelo permite uma compreensão abrangente da estrutura de liderança, facilitando o emprego de *coaching* e mentoria, assim como possibilita que, a cada passo na carreira, enxergue-se uma nova forma de gerir e liderar. Ocorre, inclusive, o abandono de hábitos, em relação às habilidades necessárias, correspondentes a novas capacidades, requeridas para a execução de novas responsabilidades, envolvendo gerenciamento de tempo e valores profissionais. Na argumentação de Charam (2018, p.24) “[...] o desafio para as organizações é assegurar que as pessoas, nas posições de liderança, sejam designadas para o nível adequado às suas habilidades, ao gerenciamento de tempo e aos valores profissionais”.

A seguir, uma demonstração da ordem em que essas passagens se dão.

FIGURA 1
Passagens de Carreira Decisivas em uma Grande Empresa



Nota: Baseado no trabalho feito inicialmente por Walter Mahler, denominado “Encruzilhadas Críticas de Carreira”.

Embora de fato existam outras transições, elas são pequenas ou incompletas demais para serem consideradas grandes passagens, assim sustenta Charam (2018, p. 29). Logo, o modelo de liderança ora proposto destina-se a uma grande corporação, como a Marinha do Brasil. Porém, é adaptável a organizações com estruturas menores.

Em relação à estrutura organizacional básica da MB, sugere-se considerar as seguintes passagens de liderança, dentre outras. Observando-se que, a cada cargo/função assumido(a), terão de ser estabelecidas as habilidades correspondentes, assim como se tem de pensar no gerenciamento de tempo e nos valores profissionais:

a) Gerenciar a si Mesmo – cada função identificada pelo Número de Elemento Organizacional (NEO) da Tabela Mestra da Força de Trabalho (TMFT) do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES) da MB;

b) Gerenciar Outros e Gerenciar Gestores - Encarregado de Seção, Encarregado de Divisão, Chefe de Departamento, Superintendente, Imediato/Vice-Diretor;

c) Gestor Funcional - Comandante/Diretor;

d) Gestor de Negócios – cargo/função de Contra-almirante e Vice-Almirante;

e) Gestor de Grupo – Almirantado; e

f) Gestor Corporativo – Comandante da Marinha.

Segue abaixo o exemplo de um Procedimento Operacional Padronizado (POP), instrumento utilizado na Instituição, visando identificar a Passagem número um, da função de se ser gerente de si mesmo, normalmente representado por um elemento organizacional, para a de gestor de outros.

Colaborador Individual	Gerente de Primeiro Nível
<p>I) Habilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Domínio técnico ou especializado 2. Trabalho em equipe 3. Desenvolvimento de relacionamentos (com vistas a benefícios e resultados pessoais*) 4. Utilização (ferramentas, processos, procedimentos da empresa) 	<p>I) Habilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento (projetos, orçamentos e mão de obra) 2. Definição do cargo 3. Seleção (de pessoal) 4. Delegação de tarefas 5. Monitoramento de desempenho 6. <i>Coaching e Feedback</i> 7. Avaliação de desempenho 8. Gratificações e motivações 9. Comunicação e ambientação 10. Desenvolvimento de relacionamentos (acima, abaixo e lateralmente, na hierarquia, para benefício do departamento) 11. Aquisição de recursos
<p>II) Gerenciamento de Tempo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disciplina diária (chegada e saída) 2. Cumprimento de prazos pessoais para os projetos (normalmente de curto prazo, por meio da administração do próprio tempo) 	<p>II) Gerenciamento de Tempo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento anual (orçamentos e projetos) 2. Disponibilização de tempo para os subordinados (a pedido seu ou, deles) 3. Definição de prioridades para departamento e equipe

	4. Tempo de comunicação (com outros departamentos, clientes, fornecedores)
III) Valores Profissionais	III) Valores Profissionais
1. Obtenção de resultados (por meio da proficiência profissional*) 2. Trabalho de alta qualidade (técnico ou especializado) 3. Incorporação dos valores da empresa	1. Obtenção de resultados (por meio de outros) 2. Sucesso dos subordinados diretos 3. Trabalho e métodos gerenciais 4. Sucesso do departamento 5. Ver-se como um gestor 6. Integridade visível

Fonte: Drotter Human Resources, Inc.

* - Itens a serem drasticamente reduzidos ou abandonados quando uma pessoa se torna um gerente de primeiro nível.

Vale destacar que a Passagem de “Gerenciar a si mesmo” para a de “Gerenciar outros” normalmente é bastante celebrada na carreira profissional, uma vez que os gestores passam a ser responsáveis pela garantia de que o trabalho será feito por outros, no caso, subordinados, sendo comum a ocorrência de competição entre estes. E, se não se satisfaz com a tarefa realizada por outro subordinado, acaba-se executando novamente o serviço, instante no qual normalmente se atua abaixo do nível de competência.

Não obstante, toda e qualquer empresa precisa valorizar todas as passagens, pois as experiências acumuladas pelo líder organizacional em cada cargo/função, certamente redesenharam habilidades, o modo como se distribuía o tempo, em se tratando da prática de atividades e da observância a valores profissionais. É preciso lembrar também que, agora, em razão do acesso a um volume significativo de informações, os liderados ocupam um espaço cada vez maior nas decisões, sendo quase que impossível um gestor reter ou negar as informações. Elas estão disponíveis por todo lugar e, em todo o tempo. Os funcionários exigem autonomia para que realizem as tarefas, preferindo as ações a empreender, cabendo aos gestores apenas a definição do efeito desejado.

4. MODELO *PIPELINE* DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O modelo *Pipeline* de Liderança, dentro outras finalidades, possibilita o desenvolvimento de líderes para atuarem tanto no presente como no futuro, uma vez que reconhece a existência de diferentes níveis de liderança, contudo, com a exigência de transições de habilidades e valores a cada novo nível conquistado. Neste modelo de Gestão, o ponto de partida é entender como funciona a hierarquia natural do trabalho nas empresas.

Esse método de liderança possibilita o estabelecimento de uma diferenciação clara entre os diversos níveis de liderança, desde o momento de ser gerente de si mesmo até o de se tornar um gestor corporativo. Dessa forma, evita-se que não se alcancem os resultados esperados, simplesmente pelo fato de se trabalhar em um nível para o qual não houve nenhum preparo, tanto em termos técnicos quanto gestoriais.

Na sequência, algumas considerações acerca das Passagens, que foram, inicialmente, sugeridas por Walter Mahler.

Passagem 1 – Quando se deixa de “Gerenciar a si mesmo” para “Gerenciar outros”. Na MB, em organizações militares consideradas estruturalmente como de nível básico, ocorrem as seguintes passagens de liderança, mencionando-se os respectivos cargos e/ou funções: Gerenciar a si mesmo (Elemento Organizacional/Aluno de escola de formação básica de Praças e Oficiais); Gerenciar outros (Encarregado de Seção/Encarregado de Divisão); Gerenciar gestores (Chefe de Departamento/Imediato/Vice-Diretor/Superintendente); Gestor Funcional (Comandante ou Diretor); Gestor de negócios (cargos de Contra-Almirante e de Vice-Almirante); Gestor de Grupo (cargos de Almirante de Esquadra); Gestor corporativo (Comandante da Marinha). Vale ressaltar que, a cada exercício de cargo/função, ter-se-ão de ser estabelecidas as correspondentes habilidades, além da adaptação no gerenciamento do tempo, em se tratando das prerrogativas dos respectivos cargos e funções, além da aplicabilidade e do reconhecimento de valores profissionais.

Passagem 2 – Quando se deixa de “Gerenciar outros” para “Gerenciar Gestores”. Tal momento normalmente é recebido com pouco entusiasmo, em razão da falsa premissa de que há pouca diferença entre “Gerenciar outros” e “Gerenciar Gestores”, motivo pelo qual os trabalhadores e a própria empresa dão pouca ênfase a curva de liderança. Convém ressaltar que as habilidades, o gerenciamento de tempo e os valores profissionais são diferentes em relação à Gerência de outros. Na MB, pode ser considerada do tipo 2 a Passagem de função de Encarregado de Seção (Gerente de outros elementos organizacionais) para Encarregado de Divisão (Gerente de outros Encarregados de Seção). No Início da Carreira, no posto militar-naval de 1º/2º Tenente,

quando normalmente se atua como Encarregado de Seção ou Ajudante de Divisão, o elaborador desta pesquisa vivenciou na prática o que é pular do nível de “Gerente de outros” para o de “Gerente de Gestores”, uma vez que, além de assumir diretamente a função de Encarregado de uma dada Divisão, acumulava a mesma função, na qualidade de Encarregado de outras Divisões.

Com base em Charam (2018), julga-se oportuno mencionar os 5 (cinco) sinais de um Gerente de Gestores que, erroneamente, ascendem em suas posições. O **primeiro** é decorrente da dificuldade em delegar, pois, à medida que se ascende em níveis de liderança mais elevados, essa situação crítica exerce um efeito cada vez mais negativo. Além disso, os Gerentes de outros sentem-se usurpados quando não participam das tomadas de decisões, fato que geralmente é agravado no futuro, diante de uma maior necessidade dos demais líderes compartilharem do poder com o líder-mor.

O **segundo** sinal decorre da má gestão do desempenho, verificado pela incapacidade de comunicação com os subordinados diretos (Gestores de outros), diante da falta de instruções claras, da prestação de *feedback* e de treinamentos, deixando o pessoal inseguro em relação às metas a cumprir. O **terceiro** se revela com a demonstração da incapacidade de desenvolver equipes fortes, em razão de se trabalhar com os subordinados como se fossem indivíduos, e não, uma equipe produtiva. O **quarto** sinal se estabelece em razão de se viver focado somente na execução do trabalho, atuando como um Gerente de outros, no primeiro nível, não sendo capaz de fornecer *coaching*, não contribuindo para o desenvolvimento de talentos gerenciais da empresa. O **quinto** e último sinal tem a ver com a postura que se assemelha à escolha de clones, em vez de Colaboradores, pois, quando necessita escolher os subordinados diretos, acaba indicando indivíduos que se assemelham a si.

Em relação ainda à chamada Segunda Passagem, existem habilidades fundamentais para o exercício da função de Gerente de Gestores, dentre elas, a de selecionar e treinar Gerentes de primeiro nível (Gerente de outros), para que liderem visando-se à tolerância de erros, mas não, de fracassos. Também com vistas: à comunicação e ao planejamento; à tomada de decisões, exigindo-se a prestação de contas do trabalho gerencial desses Gestores de primeiro nível; à alocação de recursos financeiros, tecnológicos e humanos, sem esquecer a própria alocação de tempo entre as unidades subordinadas. Neste caso, verificar-se-ão aquelas que estão aplicando os recursos com eficiência, eficácia e efetividade, administrando as fronteiras existentes entre essas unidades e outras partes do negócio, para evitar os chamados “silos” organizacionais, adotando-se uma gestão mais igualitária. Além disso, as ações colaborativas tendem a contribuir para uma outra vantagem; a promoção de comportamentos competitivos, no sentido de suscitar

desempenhos em que se busca a excelência.

Outra consideração referente à Passagem 2 é a necessidade de serem estabelecidas métricas para avaliar se os comportamentos adotados estão em conformidade com as responsabilidades do cargo, tais como: grau de melhoria de eficiência e de qualidade; frequência e impacto do treinamento; quantidade de Gerentes transferidos horizontalmente, tendo em vista a ampliação de suas experiências; a taxa de sucesso de novos Gerentes de primeiro nível; o trabalho em equipe, dentro da área de atribuição, e o trabalho em equipe envolvendo outras áreas. Em síntese, o mais importante é preparar os Gerentes de primeiro nível para assumirem devidamente seus papéis, adotando-se o *coaching* como a arte do cuidado. Assim, serão estabelecidos vínculos de confiança, quando se percebe que alguém se importa conosco. Está-se falando de um aspecto que é de suma importância na prática da liderança, independente do nível de atuação em que um Gestor esteja.

Passagem 3 – Quando se ultrapassa o nível de “Gerente de Gestores” para o de “Gestor funcional”. Numa empresa de pequeno porte, corresponde à área de atuação do vice-presidente. Na MB, este porte empresarial pode significar a gestoria de uma grande corporação. Mediante sua experiência na referida Instituição Militar-naval, o autor desta pesquisa ressalta que pode representar até o exercício da função de Comandante de OM, por exemplo, subordinada a um Comando Distrital. Pois, como Gestor Funcional, deve contribuir exercendo uma liderança madura, diferentemente do que ocorreu em outras Passagens.

Tal maturidade corresponde à habilidade de se comunicar com grupos diferenciados e, pertencentes a vários níveis de Gestão. Vale ressaltar que, até a Passagem anterior, no exercício dos cargos gerenciais anteriores, era comum o contato individual entre líder e liderados. Porém, nesse nível funcional, falta tempo para tal interação. Pois o Gestor precisa atender uma agenda não só vertical, mas também horizontal. Em consonância com o que sustenta Charam (2018, p.85), “[...] os gestores funcionais precisam aprender a valorizar e desenvolver as habilidades necessárias, além de dedicar tempo à estratégia funcional e, à gestão da divisão inteira (*sic*)”.

Mas, em relação à Marinha do Brasil, a definição da chamada “estratégia funcional” requer algumas considerações. Ei-las.

1) No Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) da MB, o período de tempo mínimo para o exercício de uma direção de cunho estratégico, considerada de longo prazo, é de 5 (cinco) anos, e não, de 3 (três). E esse Planejamento deve alinhar a estratégia funcional com a estratégia de negócio, tarefa um pouco complicada para quem passou a vida toda planejando ações para serem executadas anualmente.

2) Se não houver alinhamento, em termos de conhecimento atualizado, com o que há de mais avançado no ambiente empresarial, a estratégia funcional se torna natimorta. Por esse motivo, os gestores precisam se apropriar das informações disponíveis e transformá-las em conhecimento, a fim de alcançarem uma posição de vanguarda.

3) Uma liderança madura deve ter uma visão geral da organização, não apenas de partes dela, possuindo pleno domínio do assunto. Deve compreender, plena e detalhadamente, o modelo de negócio, as metas previstas e a direção estratégica de longo prazo.

4) Na definição do pensamento estratégico, tudo o que for proposto deve ser considerado, assim como deve ocorrer a integração entre todos os elementos organizacionais, para que a estratégia adotada efetivamente seja viável à Instituição.

5) No exercício da função, todo Gestor deve ser capaz de fazer escolhas, em prol da estratégia de negócio, da lucratividade e da vantagem competitiva (e não, com vistas ao mero benefício do sucesso funcional), dispondo de pensamento sistêmico para reconhecer as conexões entre os diversos grupos funcionais, para associar o que acontece sob sua supervisão com os objetivos e as metas maiores da empresa. Mesmo porque, no gerenciamento funcional, a liderança demanda uma intensa carga de informações para a tomada de decisão, a ser definida com o apoio dos demais níveis de gestoria funcional, motivo pelo qual se deve dominar a arte de escutar não somente o que for dito, mas também o que não for compartilhado, valorizando-se também o que não se conhece.

Ainda falando sobre a Passagem 3, os problemas disfuncionais que se evidenciam são decorrentes da incapacidade de se fazer a transição do nível operacional para o nível estratégico, em razão de geralmente ser demonstrado pouco conhecimento acerca do negócio. Além disso, porque: a) se dispõe de um pensamento focado no curto prazo, ao invés do de longo prazo; b) falta vinculação entre a estratégia e as metas da empresa; c) ignoram-se padrões, necessidades, políticas e programas funcionais corporativos; d) não se valoriza o trabalho desconhecido e/ou desinteressante, em razão de haver disponibilização de tempo para áreas conhecidas, ignorando-se aquelas com as quais se tem pouca afinidade, assim como, por priorizar alguma área familiar em termos orçamentos, bônus e recompensas, perda de pessoas de sua área funcional sem motivo justificado; e) se demonstra imaturidade na liderança e na gestão, em razão de não se interessar pelo papel da liderança, preocupando-se apenas em ser um gestor, um executor prático, não confiando nos subordinados, centralizando tudo, não abrindo mão da execução, além de se manter comunicação deficiente tanto no falar quanto no escutar, procurando isolar-se, não delegando.

A solução é buscar o desenvolvimento de gestores funcionais maduros, estratégicos e completos, considerando o fato de já terem experimentado o aprendizado, mediante *feedback*, *coaching* e mentoria, assim orienta Charam (2018, p. 92), Todavia, para ajudá-los a crescer, é preciso escalá-los para forças-tarefa e comitês de gestores de diversas divisões ou subdivisões funcionais, em que haja formações, habilidades e experiências variadas.

Considerando que, na MB, quando da Passagem 3, se possa estar no mesmo nível de gestão do Comandante de uma Organização Militar subordinada a um Comando Distrital, ao se chegar a esse nível funcional, realiza-se o Curso de Gestão para Comandantes e Diretores de OM, sendo parte realizada via Ensino a Distância (EAD) e, a outra parte, na modalidade presencial. Sendo assim, nesse momento, poder-se-ia contar também com a participação de Comandantes e Diretores que tivessem acabado de passar suas funções, para se obter um *feedback* entre a teoria e a prática, de forma a aprimorar esse nível de liderança na Instituição. Logo, na Marinha do Brasil, essa transição a Gestor Funcional é muito mais complexa do que no meio empresarial como um todo. Uma vez que se tem de atuar, literalmente falando, como líder; não mais, como um membro.

Passagem 4 – No modelo *Pipeline*, trata-se da passagem da curva do nível de “Gestor Funcional” para o de “Gestor de Negócios”. Na MB, assumir o primeiro cargo nesse nível é considerado um grande desafio, provavelmente, o maior dentre todas as Passagens. Tendo em vista que o Gestor de Negócios é exposto a um choque de liderança, em razão de passar a ocupar uma posição de destaque, sendo observado por todos os Gerentes Funcionais. É quando ocorre uma significativa mudança de valores, principalmente porque não mais se deve valorizar uma divisão funcional, mas sim, todas as divisões e, de maneira adequada. Por exemplo, não se deve esquecer das chamadas OM de Apoio (existente na MB), OM esta que pode até contribuir para alertar acerca de problemas na organização, bem como servir de olhos e ouvidos a um Gestor de Negócios.

A primeira sugestão é que se mude a forma de pensar sobre o negócio, melhorando a competitividade. Isso porque o pensamento estratégico de negócios é bem mais amplo que o meramente funcional, necessitando-se considerar fatores externos, como influências governamentais e comunitárias, ou seja, não só eventos relacionados ao setor, mas também, à sociedade em geral. Indubitavelmente, essa complexidade é avassaladora, em função do volume de informações e do nível de responsabilidades a serem assumidas.

O autor desta pesquisa relaciona a quarta Passagem com as primeiras atribuições dos Oficiais-Generais da MB, normalmente inerentes a Oficiais promovidos aos postos de Contra-Almirante e Vice-Almirante, cuja qualificação se dá mediante a realização de Cursos de Altos

Estudos – do tipo I, sendo complementada com um estágio preparatório. Tal formação é oferecida pela Escola de Guerra Naval (EGN), e as atribuições relativas ao cargo visam criar conexões entre pessoas, divisões (no caso da MB, OM) e processos diversos.

Nesse nível de gestoria, cobra-se muito da liderança, uma vez que, ao se assumir o cargo de Gestor de Negócios, geralmente se indaga: a) Será que terá sucesso? b) Mudará de estratégia? c) Conseguirá obter os recursos dos quais se precisa? d) Manterá a mesma equipe? e) Será que o novo Gestor de Negócios vai mudar seu jeito de ser, agora que exerce um posto mais alto? f) Ele favorecerá a sua antiga divisão (no caso da MB, OM). Adotará uma postura prática demais, ou vai ficar só no discurso? h) O foco será para dentro ou, para fora do negócio? Acerca dessas indagações, Charam (2018, p.105) comenta que os “Gestores de Negócios possuem grande poder sobre projetos, planos e pessoas, e esse poder sujeita cada uma de suas ações ao escrutínio geral”.

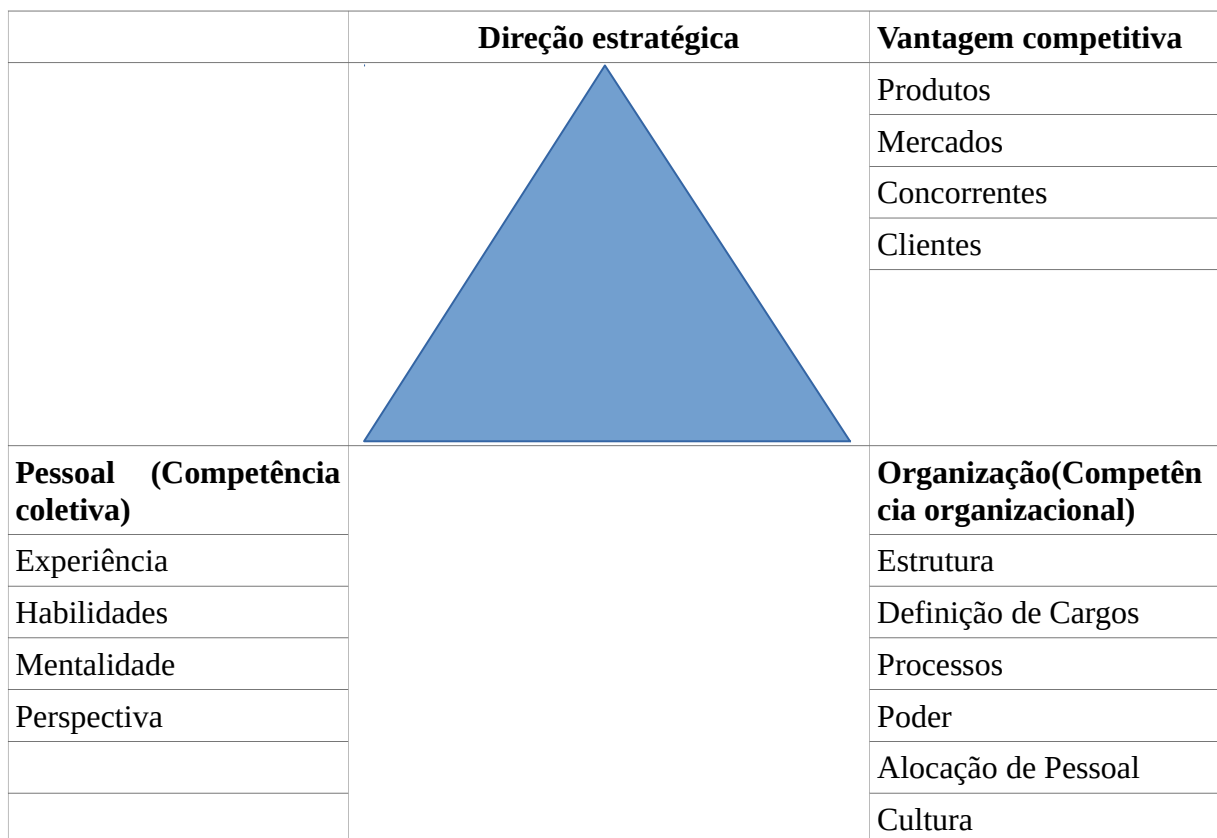
O autor menciona alguns sinais que podem ser identificados por ocasião da transição de liderança. Ei-los: a) comunicação sem inspiração, talvez pelo uso de uma linguagem funcional, em detrimento da multifuncional — nesse nível, é preciso adotar uma forma nova e empolgante de comunicação, tanto na interação com o grupo quanto na individual, talvez pela falta de um sistema de referência adequado para transmitir a mensagem; b) a incapacidade de reunir uma equipe forte, em razão da complexidade, da falta de familiaridade com atividades, além do volume de trabalho — é comum a adoção de uma atuação solitária, bem como a priorização de alguma divisão funcional, normalmente aquela na qual atuou algum dia, causando constrangimento naqueles que são deixados de lado; c) a falta de entendimento sobre como o negócio gera lucro — o que também é um problema, pois a incapacidade de reconhecer a origem do lucro revela falta de conhecimento dos principais processos do negócio.

Também ressalta que a transição da liderança de uma divisão funcional (no caso da MB, OM) — divisão esta que o Gestor conhecia como a palma da mão —, para a assunção do cargo interfuncional de Gestor de Negócios, é muito desafiadora. Pois geralmente ocorre problema com a administração do tempo, em razão da necessidade de conciliá-lo com o tempo dispendido na nova função, uma vez que se tem de realizar visitas externas, dentre outras atividades. Além disso, normalmente ocorre o desprezo por questões culturais, o que demonstra falta de valorização à cultura, ao feedback, ao *coaching*, à mentoria, a crenças, tradições e valores das organizações. Todavia, o Gestor de Negócios deve ser o guardião da cultura, razão pela qual não se pode ignorá-la ou, lhe atribuir baixa

prioridade. Na MB, o desenvolvimento no nível de Gestor de Negócios, normalmente, ocorre por meio de empenho autodidata e, de novas experiências e reflexões.

A seguir, o “Triângulo do Alinhamento”, ferramenta destinada a facilitar a identificação dos conhecimentos que os líderes precisam adquirir e o equilíbrio que devem atingir entre as diversas áreas de negócios. Por meio dele, compreende-se melhor a complexidade do exercício do cargo de Gestor de Negócios.

FIGURA 2
O Triângulo do Alinhamento



Fonte: Drotter Human Resources, Inc.

Exemplificando hipoteticamente a aplicação do “Triângulo do Alinhamento”: se a Participação de Mercado de uma empresa estiver em queda ou, se suas metas não estiverem inseridas nesse quesito, o Gestor de Negócios poderá fazer para si mesmo algumas perguntas, envolvendo os elementos de cada vértice, conforme está demonstrado no esquema abaixo. A seguir, deve usar as respostas como orientação para as ações que precisa tomar. Esse método de análise evita a adoção de medidas automáticas, assim como reduz, de imediato, o preço para se ganhar participação no Mercado.

Esquema 1 - Exemplos de perguntas baseadas no Triângulo do Alinhamento

DIREÇÃO ESTRATÉGICA	1. Temos os produtos certos?
	2. Estamos nos Mercados certos?
	3. Minha vantagem competitiva é viável?
	4. O posicionamento de minha empresa é diferenciado, é sustentável?
	5. Estamos atingindo corretamente os segmentos dos Clientes?
ORGANIZAÇÃO	1. Temos o processo adequado para definir as necessidades dos clientes? E quanto ao potencial de Mercado?
	2. Minha área de desenvolvimento de produtos está habilitada a fazer as pesquisas necessárias?
	3. Meus custos estão altos demais, forçando a alta dos preços?
	4. Estamos bem organizados para enfrentar o desafio que temos pela frente?
PESSOAL	1. Meu pessoal é inovador, o suficiente?
	2. Somos capazes de criar produtos que atendam às necessidades dos Clientes?
	3. Temos uma mentalidade voltada para os Clientes?
	4. Entendemos nossa posição, em relação à concorrência e, a nossas metas?

Passagem 5 – Quando se passa de “Gestor de Negócios” a “Gestor de Grupos”. Refere-se à Passagem que se realiza na alta direção das organizações. No caso da Marinha, no Almirantado, composto pelos Almirantes de Esquadra. Essa transição é muito marcante para o Gestor de Grupos, pois tem que deixar de gerenciar um negócio, normalmente, sua área de conforto, para se envolver com questões, às vezes, frustrantes. Por exemplo: distribuir recursos limitados entre negócios concorrentes; desenvolver Gestores de Negócios, sem causar ressentimentos; criar uma estratégia de portfólio, para gerar sinergia entre as diferentes unidades de negócios; implantar novos negócios, caso seja recomendado (CHARAM, 2018, p. 120).

Para Charam (2018), essa dura transição permitirá a ascensão ao almejado cargo de *Chief Executive Officer* (CEO), maior autoridade na hierarquia operacional, responsável tanto pela estratégia global quanto pela Visão da empresa. No caso da MB, o cargo de Comandante da

Marinha. Ressaltam que as habilidades requeridas nesse nível são mais sutis e indiretas, visto que os resultados, na maioria dos casos, são alcançados a longo prazo. Na prática, é o momento de se abrir mão da administração direta para que outras pessoas o façam, pensando-se no conjunto de negócios e, em sua relação com a corporação como um todo, em vez de se pensar apenas em um negócio individual. É quando se precisa assumir uma mentalidade multidimensional, a fim de integrar um conjunto de necessidades de negócios com outras questões, num plano holístico.

A tarefa do “Gestor de Grupos” de desenvolver os Gestores de Negócios é de fundamental importância. Tendo em vista que aqueles serão os substitutos naturais destes, não havendo necessidade de contratar talentos de fora, nem sempre possuindo conhecimento do negócio e da cultura organizacional da empresa, o que tem sido motivo de muitos fracassos. Na MB, não vivenciamos tal problema, pois a Alta Administração Naval é composta de talentos forjados internamente.

Nesse nível de gestoria, o sucesso profissional é indireto: o mais importante é valorizar o êxito de outras pessoas, com seus respectivos negócios. Nesse ínterim, argumenta Charam (2018, p. 120) que “[...] a eficácia dos Gestores de Grupo depende muito de sua capacidade de ajudar equipes e negócios a serem bem-sucedidos”. Nesse sentido, deve-se aprovar as estratégias adotadas pelo Gestor de Negócios, verificando se elas estão alinhadas com as metas corporativas. Porém, sem conduzir os negócios, uma vez que esses são provenientes do banco de talentos que um dia alimentará os cargos de alta liderança da corporação. Cabe ao Gestor de Grupos cuidar da *compliance* da organização, supervisionando o cumprimento das leis, das políticas adotadas e dos valores. Mesmo porque, qualquer deslize afeta a imagem da organização como um todo.

Sendo assim, o Gestor de Grupos toma decisões sob uma perspectiva mais ampla, analisando o produto com maior probabilidade de sucesso, para a instituição como um todo. Neste caso, a estratégia empregada precisa focar não apenas em elementos visíveis, mas também nos invisíveis, com base, muitas vezes, em cenários prospectivos. Caso a curva do *Pipeline* não tenha sido realizada de forma correta, observar-se-á que o Gestor de Grupos se comporta como um Gerente-Geral de Negócios, deixando de lado suas atribuições, além de manter um relacionamento antagônico com a organização, distante da alta administração. A recomendação para o exercício pleno desse cargo é que sejam exigidos meses de exploração, pesquisa e análise, motivo pelo qual não se deve esperar por resultados imediatos. Certamente em função desse fato é que a MB tenta manter tais Gestores por, no mínimo, dois anos no cargo.

Passagem 6 – Trata-se da mudança de “Gestor de Grupos” para a de “Gestor

Corporativo”, o ápice na carreira de um Executivo, por ocasião da assunção ao cargo de CEO. Na MB, o cargo de Comandante da Marinha.

Essa transição de “Gestor de Grupos” para “Gestor Corporativo” implica agora a responsabilidade total pela empresa. Certamente, o maior desafio a ser enfrentado na carreira. Vale ressaltar que, quando um CEO salta algumas das Passagens ou, é proveniente de um contrato, ou seja, é oriundo de fora da empresa, a chance de insucesso é muito grande. Seja por falta de discernimento diante de novas questões, seja por se tratar de condições incertas. Na MB, os Comandantes da Marinha cumprem todas as Passagens do modelo *Pipeline*, bem como não são contratados, já que pertencem ao Quadro de Carreira da Força.

Diversas lideranças de sucesso, atuando-se como CEO, nos mostram que a experiência não é vinculada à idade, porém, a novidade é que esses Executivos são provenientes de empresas “pontocom”, representados por jovens que, a partir dos 20 anos de idade, já passaram a assumir grandes responsabilidades. Todavia, normalmente, as empresas lideradas por eles são prejudicadas porque não tramitaram pelos níveis de liderança do modelo *Pipeline*. Isso porque, como afirma Charam (2018, p.137), quando o Gestor de Negócios é conduzido diretamente ao cargo de CEO, sem passar pelo nível de Gestor Funcional, compromete-se o desempenho, em função do “[...] salto intelectual e emocional exigido, quando se assume a liderança de uma corporação inteira”.

Defende que, de imediato, o Gestor Corporativo tem de enfrentar 5 (cinco) desafios de liderança. Primeiramente, entregar resultados financeiros e de faturamento, consistentes e previsíveis, com as bolsas de valores divulgando a cada hora os indicadores financeiros, além das expectativas trimestrais de crescimento do faturamento e dos resultados financeiros, exigindo investimento de tempo para obter o equilíbrio adequado. Em segundo lugar, definir o rumo da empresa, a visão de futuro, aonde a empresa quer chegar. No caso da MB, “[...] ser uma Força moderna, aprestada e motivada [...]”, impondo o comprometimento individual e motivado de cada liderado, uma vez que a motivação é um atributo por meio do qual se gerencia a si mesmo.

Em terceiro, moldar as habilidades interpessoais, para gerir os relacionamentos sociais, concentrar-se nas questões culturais, desenvolver estímulos para que as pessoas se automotivem, cuidando-se do aprimoramento de habilidades e conhecimentos, a fim de colocar as pessoas certas, nos cargos certos. Em quarto e último lugar, manter uma vantagem na execução, uma vez que essa é mais crítica agora que no passado, seja pelo aumento da competição global, seja pelo emponderamento dos Clientes, proporcionado pelas Tecnologias da Informação (TI). Quinto, gerir a empresa em um contexto global, dedicando atenção ao mundo ao seu redor, bem

como cuidar das questões relativas ao meio ambiente, saúde, segurança, adaptando seus valores e mentalidade a esse contexto mais amplo.

Defende que, no decorrer da carreira, o Gestor Corporativo recebe conselhos de pares, *coaches* ou chefes, todavia, agora têm de aprender a ouvir também as opiniões do pessoal da administração em geral. Na MB, implica ouvir: o Almirantado, o Conselho do Plano Diretor (COPLAN), o Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha (COFAMAR), o Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE), o Conselho de Tecnologia da Informação da Marinha (COTIM), o Comitê de Gestão Estratégica da Marinha (COGEM) e o Comitê de Gestão de Integridade da Marinha (COGIM).

Por fim, sugerem que se façam algumas perguntas, tais como:

- Como está o meu desempenho? (Resposta que exige previsões de desempenho para oito trimestres).

- Eu sei o que está acontecendo? (Necessidade de se manter informado acerca da empresa e dos mercados).

- As pessoas estão me dando as más notícias? (Não permitir que as más notícias evoluam para uma crise).

- O conselho de administração está desempenhando o seu papel? (Responsabilizar diretamente o CEO e subordinados pelo planejamento de sucessão e mercados da empresa).

- Minha equipe é produtiva e motivada? (Se a equipe não dispõe de consenso e, da capacidade de atingir uma meta simples, é hora de agir).

Conclui afirmando que os sinais de que o CEO está com dificuldades decorrem quase sempre de uma crise financeira, porém, deve-se considerar outros comportamentos e atitudes causadores de “dor de cabeça”. Primeiramente, quando não se sabe como a empresa realiza o seu trabalho, na teoria e na prática, exige que o CEO use seu poder de influência para solucionar o problema. Também se deve procurar ouvir as pessoas de todos os níveis funcionais, obtendo-se a visão dos Clientes sobre produtos e serviços, bem como acerca de sua qualidade.

Em segundo lugar, se a maior parte do tempo do CEO é dedicada a relacionamentos externos, para interagir com grupos externos, visando projetar a imagem positiva da empresa e, a de si mesmo, tem-se de equilibrar o tempo entre questões internas e externas. Em terceiro lugar, deve-se verificar se o CEO não está dedicando tempo suficiente às questões culturais da empresa, deixando de lado as questões relacionadas com a gestão de pessoal, priorizando as questões relacionadas a produtos, demonstrando pouco interesse no desenvolvimento de lideranças em todos os níveis, nomeando somente sua “patota” para cargos-chave, demonstrando claro

nepotismo corporativo. Em quarto e último lugar, observar se os membros do conselho administrativo vivem fazendo as mesmas perguntas, se demonstram um relacionamento desarmônico, exigindo mais habilidade do CEO para conter o descompasso.

Assim, o desenvolvimento de uma liderança efetiva do CEO impõe a obrigação de realizar todas as Passagens do modelo *Pipeline*, visto que os saltos deixam uma lacuna na capacidade de liderança. Pois as habilidades, o gerenciamento de tempo e os valores são assimilados em níveis anteriores, com o apoio de *feedback*, *coaching* e mentoria formal e informal.

Uma das soluções seria oferecer um cargo intermediário, normalmente, de apoio, contudo, com responsabilidades sobre toda a empresa, além da obrigatoriedade de expô-las diante do conselho de administração, com a exigência de realizar projetos e apresentar resultados. O hábito de leitura também contribui para essa preparação. Por exemplo, no âmbito da MB, cita-se o desenvolvimento do Programa de Leitura Profissional para Oficiais (PROLEITURA), da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), criado para incentivar a leitura, por parte de Oficiais da cadeia de comando. Esse Programa tem como propósito aprimorar a formação Militar-Naval, estimulando a capacidade de síntese dos Militares participantes, mediante a produção de trabalhos escritos, em prol do desenvolvimento profissional e, de cunho pessoal. É oportuno mencionar também que a variedade de experiências, *feedback*, *coaching* e mentoria que geralmente ocorrem durante a Carreira Militar, bem como a predisposição para se ouvir e aprender, contribuirá, e muito, para o exercício desse cargo de liderança tão desafiador.

5. CONCLUSÃO

Como se defende ao longo deste trabalho, as Tecnologias da Informação, aprimoradas ou desenvolvidas, vêm impactando, de forma contundente as relações econômicas, sociais e políticas, em termos mundiais. E, em função também das chamadas Megatendências, já é imprescindível que se busque um equilíbrio entre a tradicional relação de poder entre líderes e liderados. Logo, faz-se necessária a amenização deste impacto, considerando: a globalização desenfreada; a crise ambiental, inclusive, a relacionada com as queimadas, ora vivenciadas, na região amazônica; o individualismo e o pluralismo cultural; o estilo digital; a mudança demográfica; convergências tecnológicas.

Ainda a respeito desse cenário, agrava-se uma crise envolvendo a liderança e a ética, realidade esta que requer um urgente aprimoramento na gestão da liderança, mediante o desenvolvimento de competências técnicas, com vistas à solução de problemas cada vez mais complexos. E, dentre outras habilidades: um pensamento ainda mais crítico, lógico e racional; criatividade na busca e execução de novas ideias; destreza no julgamento de tomadas de decisão; competências humanas para gestão de pessoas e inteligência emocional; empatia com o outro; humildade; orientação para servir e efetivar negociações.

Em se tratando da gestão no ambiente militar, não há dúvidas de que, além dos aspectos mencionados acima, a convergência das tecnologias impactará significativamente a atuação da MB, na paz e/ou na guerra, proporcionando a melhoria do desempenho humano em combate, o desenvolvimento da guerra cibernética e espacial, o controle do espectro eletromagnético. Além disso, favorecerá: o emprego de sensores inteligentes e de armas de alta energia, em substituição à pólvora; a produção de aeronaves fracionadas e configuráveis, de veículos autônomos terrestres, de submarinos e anfíbios de alto desempenho, de mísseis de cruzeiro de altíssima velocidade, de armas hipersônicas, dentre outros artefatos.

Ciente dessa conjuntura, a Instituição até alterou seu Planejamento Estratégico, impondo a todos os seus colaboradores uma desafiadora visão de futuro: a de se tornar uma Força moderna, aprestada e motivada, com alto grau de independência tecnológica. Por esse motivo, tem priorizado diversos projetos estratégicos na área de Ciência, Tecnologia & Informação, dentre eles, a concepção, projeção, construção e operação de submarino nuclear, com planta de propulsão autóctone; o desenvolvimento de Míssil Antinavio Superfície (MANSUP), a construção de navios do Programa Classe Tamandaré. Isto é, a Marinha do Brasil vem exigindo elevada competência técnica de seu Pessoal.

Quanto à Força de Trabalho da organização militar em questão, foram identificadas

quatro Gerações, que disputam um mesmo ambiente laborial: a *Baby Boomers*, a Geração X, a *Millennials* e a Geração Z, cada qual com suas características particulares, decorrentes de fatos históricos que marcaram seu período de formação, bem como em função da forma como foram criados. A Geração *Baby Boomers*, representada pelos nascidos entre o período da Segunda Guerra Mundial e o do invento da pílula anticoncepcional, foi forjada em meio a conflitos armados e inquietação social.

Em contrapartida, é acostumada a uma rotina disciplinada e, em que se observa o princípio da hierarquia militar. Trata-se de colaboradores que, desde muito jovens, começaram a trabalhar, antes mesmo de se formarem. Valorizam o trabalho em equipe, são otimistas e formais, não gostam de mudança na rotina, motivo pelo qual preferem a estabilidade. Trabalham com eficácia e lealdade em organizações hierarquizadas, com atribuições bem definidas; jogam em equipe, com disposição para horário extra, o que facilita a adaptação à Carreira Militar. Não possuem facilidade para pensar fora do quadrado, no entanto, têm forte capacidade de interação social de cooperação. Atualmente, apenas 7% dessa geração ainda convivem na MB.

A Geração X sofreu com as consequências do *dowsizing* empresarial, sendo profundamente marcada pelas demissões em massa. Seu período formativo também foi influenciado pelo flagelo da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (AIDS), motivo pelo qual cresceu cética, em relação aos empresários e, à vida. Criada longe dos pais, pelas babás, sobrevivia com dupla renda, proveniente da inserção da mulher no mercado de trabalho, se tornou autossuficiente muito cedo. Marcada pelo divórcio dos pais, aprendeu a conviver com irmãos de outras famílias. Prefere a independência para atuar, exigindo dos líderes a missão em forma de efeito desejado, para definir as ações de como cumpri-la.

Os integrantes da Geração X são componentes hipercompetitivos, gostam de receber manifestações de reconhecimento com mais frequência. Defendem o equilíbrio trabalho X vida, ou seja, trabalham, mas não abrem mão de tempo para o lazer, para a família, tendo aprendido a se comunicar via internet quando crianças e, como jovens adultos. Representam, no momento, aproximadamente, 28% da Força de Trabalho da MB. Mas esse percentual deve se tornar bastante reduzido nos próximos 10 anos, com exceção daqueles que irão compor o Quadro de Oficiais-Generais da MB e o Quadro de Pessoal TTC. A interação social dessa geração sempre foi marcada pela competição.

A Geração *Millennials*, também conhecida como Geração Y, recebeu intensos cuidados de seus pais, em razão da necessidade de compensarem as ausências por causa do trabalho, bem como pelo sentimento de abandono, ocasionado pelo divórcio de seus pais.

Nenhuma geração recebeu tantos estímulos: frequentou a melhor escola, o melhor curso de inglês, a melhor escola de futebol e/ou balé. A missão de vida dos pais dessa geração foi preparar os filhos para um ambiente de alta competitividade, por isso ficaram despreparados para o convívio, como adultos independentes.

Os *Millennials* gostam de causar impactos, de lidar com diretrizes claras, de empreender e de enfrentar desafios. Na falta desses estímulos, abandonam o navio, suggestionando falta de comprometimento com a organização. Motivá-los não é tarefa fácil, pois seguem um padrão complexo e sutil, valorizando o relacionamento com o líder, além de buscarem o desenvolvimento pessoal dentro de um ambiente de trabalho harmonioso e divertido. São criativos e manuseiam as informações com facilidade. São extremamente individualistas.

Por terem sido criados com forte aparato legal de proteção (pais, avós, professores, mentores, etc.), os *Millennials* aprenderam a “receber medalhas” pela simples participação, motivo pelo qual sempre esperam recompensas imediatas pelo trabalho realizado. São comunicativos, manifestam seus sentimentos em público, necessitam de estrutura de supervisão e validação; esperam receber muito *feedback*, são defensores da mentoria e da meritocracia no ambiente organizacional. Os integrantes dessa geração cresceram à luz do avanço da Tecnologia da Informação, motivo pelo qual receberam o título de “nativos digitais”, em razão de utilizarem os computadores e a internet para o acesso a informações e, para se comunicarem.

Os *Millennials* foram capacitados com o uso de *wi-fi* em sala de aula, assim como de computadores *notebook* ou dispositivos móveis, para fazerem suas anotações. Incluindo a influência que sofreram com a transformação gerada pelo contato com jogos de *videogame*, acabaram sendo preparados para superar problemas cada vez mais complexos. E, mesmo lhes faltando maturidade, até mesmo profissional, os colaboradores desta geração se constituem o desafio atual da MB, em função de representarem o maior percentual da Força de Trabalho: 63%.

A *Geração Z*, dentre todas, é a mais conectada. Porém, no momento, corresponde apenas a 2% da força de trabalho da MB. A longo prazo, aproximadamente daqui a 35 anos, será a geração de maior representatividade, tanto para os Militares de Carreira quanto para os Temporários. Por possuírem acentuada capacidade no manuseio de tecnologias digitais, os integrantes desta geração certamente farão a diferença, em termos de emprego de Tecnologias 5G e de Inteligência Artificial (IA).

Acerca da mudança que vem ocorrendo na distribuição de poder entre líderes e liderados, com o aumento do nível de conhecimento dos liderados, a MB, por ser uma OM (Organização Militar) pautada nos princípios da disciplina e da hierarquia, principalmente em

função deste último, possivelmente vem precisando se adequar às atuais correntes de pensamento envolvendo o fenômeno da liderança. Isso não significa que, no âmbito da Instituição, não tivesse havido processos de flexibilização a esse respeito.

Nesse ínterim, uma sugestão é que o EMA-137 (Doutrina de Liderança da Marinha) seja transformado num manual, sob responsabilidade compartilhada entre o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais e o Comando de Operações Navais. Isso porque as referidas OM, em especial, necessitam de um documento de liderança direta mais analítico, cada qual relacionado com o ambiente operacional em que atuam. Sugere-se que Liderança Organizacional seja desenvolvida pela Diretoria de Administração da Marinha (DAAdM) com apoio do Programa Netuno e uso da estrutura de tecnologia de informação do Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), bem como que a Liderança Estratégica seja desenvolvida pelo Estado-Maior da Armada (EMA).

Outra iniciativa militar-naval de suma importância para o desenvolvimento das competências do líder do futuro foi a publicação, no ano de 2018, do Plano de Integridade da Marinha. Desde então, já se objetivava melhorar a Gestão de *Compliance*. Entretanto, essa ação deve ser considerada incipiente, em relação ao nível de aprimoramento da liderança de que a MB necessita, em se tratando dos desafios tecnológicos e culturais diante das Megatendências.

Há ainda a necessidade de se criar um programa de desenvolvimento de competências emocionais, em prol da priorização das interações de cooperação, tão fundamentais para o líder do futuro, bem como para promover interações sociais em que sejam trabalhados conflitos e comportamentos competitivos, gerados pela cultura do individualismo, em detrimento do coletivismo. Visto que não basta dispor somente de inteligência e competência técnica.

Também é imprescindível o domínio das competências emocionais, para que se compreenda a si mesmo e, aos outros. No caso, através do desenvolvimento das cinco áreas de nossa inteligência emocional, que dizem respeito ao autoconhecimento, ao autocontrole, à automotivação, à empatia e ao relacionamento interpessoal.

Após uma confrontação entre essas competências emocionais e os atributos de avaliação de conceito, utilizados na MB, envolvendo a moral, o profissionalismo e o potencial dos profissionais (Militares), merecem destaque as constatações elencadas a seguir.

1) Não se dispõe de ferramentas específicas para levantar o perfil do avaliado, a não ser em situações especiais. Mesmo havendo uma avaliação complementar, pouco se agrega de conhecimento, uma vez que se teria de aprofundar a análise comportamental do indivíduo, como nos moldes de uma avaliação 360°, motivo pelo qual não há ferramentas que viabilizem o

desenvolvimento da autopercepção dos avaliados.

2) Verifica-se que a Instituição também considera todos os atributos envolvendo conceitos morais, profissionais e, de potencial na profissão. Porém, convém indagar se o sistema de avaliação de fato serve também para avaliar, além das competências emocionais, o desempenho das habilidades de caráter cognitivo. Ou, se não se faz necessária alguma alteração na descrição dos referidos atributos, bem como, se não haveria a possibilidade de um desmembramento de cada atributo em aspectos relacionados a competências cognitivas e, a competências essencialmente de cunho emocional, com prioridade para as que fossem mais relevantes.

3) Não se observam atributos relacionados diretamente ao desenvolvimento de competências emocionais envolvendo a empatia, assim como aqueles que dizem respeito a: compreensão e desenvolvimento dos outros, alavancagem da diversidade de pensamentos, catalisação de mudanças, gerenciamento de conflitos e formação de vínculos. Vale salientar que muitas dessas habilidades estão relacionadas com o atributo da liderança.

Em que pese a adoção de oportunas iniciativas para o desenvolvimento de líderes, também não existe na Marinha do Brasil um plano de ação formal para possibilitar a gestão da liderança do capital humano militar-naval.

A seguir, algumas sugestões de oportunidades para implantação na MB:

- Transformar a Doutrina de Liderança da MB num Manual de Liderança, nos moldes do que já existe no Exército Brasileiro e na Força Aérea Brasileira.

- Acompanhar o perfil dos Militares, no decorrer da Carreira, por meio de ferramentas com que se verifique o autoconhecimento e se avalie o desempenho de cada militar.

- Aprimorar a sistemática de avaliação complementar, de modo a favorecer uma avaliação de 360º, o que possibilitará o aprimoramento de competências técnicas e emocionais.

- Implantar o Modelo *Pipeline* de Liderança, definindo-se as habilidades necessárias às novas capacidades requeridas para a execução das responsabilidades, ao gerenciamento de tempo e, aos valores profissionais, como foco de todos os esforços.

Vale ressaltar que a estrutura organizacional da MB favorece a implantação do *Pipeline*, considerando que possui um Programa de Gestão de Pessoal (PROPES), além de dispor de uma Tabela-Mestra da Força de Trabalho (TMFT), por cargo, função e elemento organizacional, o que possibilita a visualização da maioria dos níveis de liderança, ora existentes na MB. Apenas precisariam ser incluídas as tabelas referentes a competências emocionais, a gestão de tempo e valores, de tal forma que todos os membros da organização fossem, efetiva e

adequadamente, habilitados para liderar, independente de posto hierárquico.

Por fim, o modelo ora sugerido possibilita a inclusão de todos os níveis de liderança existentes na MB, desde o “Gerenciar a si mesmo”, figurando como elemento organizacional isolado, até que se chegue ao nível de “Gerenciar outros”. Isso, no decorrer da assunção dos diversos cargos e funções assumidos durante a Carreira, incluindo o cargo mais alto, o de Comandante da Marinha.

REFERÊNCIAS

1. VIELMETTER, Georg; SELL, Yvone. *Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company Into the Future*. New York-USA: Amacom Books, 2014, 244 p.
2. BRASIL Ministério da Economia. Instituto de Pesquisa Aplicada – IPEA. *Megatendências mundiais 2030: o que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo? Contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil*, 2015, 175 p.
3. BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Estado-Maior da Armada. *Portfolio Estratégico da Marinha – EMA 418*. Publicado em 13 de setembro de 2017.
4. WORD ECONOMIC FORUM. *Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategic for the Fourth Industrial Revolution*. 2016, 167 p.
5. LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? *HSM Management*, n.70, p.1-7. set./out. 2008.
6. GRUBB, Velerie M. *Conflito de Gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2018. 237 p. Título original: *Clash of the Generation Managing the New Workplace Reality*.
7. CALLIARI, Marcos; MOTTA, Alfredo. *Código Y: decifrando a geração que está mudando o país*. São Paulo: Évora, 2012. 179 p.
8. BECK, U. & BECK-GERNSHEIM, E. (2008). *Generación global*, Barcelona: Paidós [Global Generation, Frankfurt, 2007].
9. BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. *Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR, Vol. I, 45ª edição, 2017)*, da Diretoria de Administração da Marinha.
10. KELLERMAN, Barbara. *O Fim da Liderança: como a liderança mudou e de que forma podemos resgatar sua importância*. Tradução Vick Blok. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 228 p. Título original: *The end of leadership*.
11. BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Estado-Maior da Armada. *Doutrina de Liderança da Marinha – EMA 137 (1ª revisão)*. Publicado em 18 de dezembro de 2013.
12. BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. *Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira. MCA 2-1. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 164, de 26 de setembro de 2016*. Brasília, DF, 2016.
13. BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. Estado-Maior do Exército. *Manual de Campanha: Liderança Militar 2011*. Disponível em: <<http://bdex.eb.mil.br/jspui/bistream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>> Acesso em: 10 de março de 2019.
14. PENTEADO, José Roberto Whitake. *Técnica de Chefia e Liderança*. 7ª ed. rev. e atual. São Paulo: Pioneira, 1986. 186 p.

15. GRONN, Peter. Distributed Properties: A New Architecture fro Leadership. Educational Management & Administration. Journals Sagepub.com, 2000.
16. WORD ECONOMIC FORUM. Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategic for the Fourth Industrial Revolution. 2016, 167 p.
17. BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Estado-Maior da Armada. Manual de Gestão Administrativa da Marinha – EMA 134 (1ª revisão). Publicado em 25 de outubro de 2013.
18. GÓMEZ, Emiliano. Liderança Ética. Tradução Magda Lopes. 2ª ed. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2008. 245 p.
19. GOLEMAN, Bauman. Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda – Edição do Kindle, 1998, n.p. Título original: *Working with Emotional Intelligence*.
20. BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Normas para Avaliação de Militares, Organização, Funcionamento e Procedimentos da Comissão de Promoções de Praças, Aplicação de Quota Compulsória, Alteração de Dados Cadastrais e Cômputo e Registro de Tempos – DGPM 313 (2ª revisão). Publicada em 31 de agosto de 2013.
21. VIEIRA, Belchior. Academia Militar. Estado-Maior do Exército. Liderança Militar, 2002, Lisboa, Portugal.
22. CHARAM, Ram; STEPHEN Drotter; JAMES Noel. Pipeline de Liderança. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 272 p. Título Original: *The leadership pipeline*.
23. BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Tradução Jorge Zahar Editor Ltda. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2001. 192 p. Título original: *Liquid Modernity*.
24. MAXWELL, John C. Líder 360º: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes. – 2. ed. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2012. 238 p.