

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG RODRIGO REIS BITTENCOURT

LIDERANÇA ESTRATÉGICA:

Uma análise da doutrina sobre a manutenção dos valores institucionais em face do aumento do efetivo do contingente temporário na MB

Rio de Janeiro

2020

CMG Rodrigo Reis Bittencourt

LIDERANÇA ESTRATÉGICA:

Uma análise da doutrina sobre a manutenção dos valores institucionais em face do aumento do efetivo do contingente temporário na MB

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

Orientador: CMG(Ref) Antônio José Neves de Souza

Rio de Janeiro

2020

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os reservistas navais – Oficiais e Praças – em especial àqueles, com quem pude dividir os conveses das organizações militares por onde passei que, de maneira voluntária, optaram por compartilhar seus préstimos profissionais sob as orientações dos valores, crenças e princípios navais, o que engrandece, não só a Marinha do Brasil, mas também, a sociedade brasileira.

AGRADECIMENTOS

A Deus que, com sua sabedora divina, vem me abençoando e direcionando meu o caminho para que eu fosse capaz de chegar a mais esse momento desafiador da carreira.

Aos meus pais, Renato (*in memoriam*) e Dora que souberam encorajar o meu primeiro passo nesta brilhante carreira que escolhi seguir há quase trinta anos, e que, hoje, são capazes de testemunhar até onde cheguei.

Ao CMG(Ref) Antônio José Neves de Souza, meu orientador, pela disponibilidade, paciência e orientações seguras para ajustar os rumos dessa navegação para que eu conseguisse chegar a um resultado satisfatório, e de possível validade para a administração naval, em especial, para o setor do pessoal.

Aos meus amigos da caserna que, direta ou indiretamente, confiaram na minha proposta de trabalho, me convenceram a manter a proa, e me ajudaram a produzir algo que possa contribuir com a liderança na MB.

Aos colegas da melhor turma C-PEM/2020, cuja amizade e entrosamento tornaram possível superar as dificuldades e frustrações impostas pelo momento de pandemia em que esse curso foi realizado.

Ao corpo docente da EGN, pelo cuidadoso preparo das aulas em ambiente virtual, e ao esforço para adaptarem-se às exigências de isolamento social sem comprometer a qualidade e profundidade exigidas pelo alto nível de curso.

Às minhas filhas Maria Luísa e Maria Clara, pelo carinho que nunca me faltou mesmo nos momentos de ausência em que tive que estudar, e pelo apoio incondicional durante toda essa jornada.

RESUMO

A Marinha do Brasil, incentivada pelo ministro da Defesa a reduzir seu efetivo de militares de carreira, estabeleceu objetivos estratégicos para o aprimoramento da gestão dos recursos humanos por competência e do gerenciamento de pessoal. Essas metas implicaram em ações decorrentes para ampliar a captação de profissionais disponíveis no mercado de trabalho, em caráter temporário, para emprego nas áreas de apoio da Força. Entretanto, esse movimento de redimensionamento requer um acompanhamento quanto à manutenção dos valores e da cultura organizacional nas unidades de apoio, uma vez que, os estágios de adaptação à vida militar, para esse grupo, reserva pouco tempo dedicado ao ensino das normas, regulamentos, símbolos e tradições navais. Adicionalmente, com a previsão de crescimento da representatividade desta categoria nas fileiras de determinadas organizações militares, aumentará, também, a influência das características sociais inerentes das futuras gerações de jovens que, fatalmente, confrontará com os preceitos tradicionalmente militares. Esses dois argumentos, sugerem ao autor, uma oportunidade, ao longo do tempo, para o enfraquecimento da cultura interna e eventual comprometimento do ajuste comportamental sugerido pelo código de ética naval. Isso posto, este trabalho dedicou-se a explorar o referencial teórico sobre o exercício da liderança estratégica com foco nas responsabilidades do líder de topo nos assuntos concernentes a preservação dos valores institucionais junto aos membros da organização. Nesse sentido, inicialmente, serão apresentadas as orientações do alto escalão da Marinha para o crescimento do contingente dos militares reservistas navais. Em seguida, será mostrado como está estruturado os estágios de formação inicial do Serviço Militar Voluntário, destacando o tempo atribuído aos órgãos de formação para a Instrução Militar Naval. A etapa seguinte, apresenta a definição e a importância dos valores e da cultura organizacional para uma instituição, identificando qual o papel do líder na manutenção desses conceitos. Na terceira fase do trabalho, serão abordados os campos de influência do processo da liderança, com ênfase para a liderança em nível estratégico. Na sequência será explorada a doutrina de liderança da Marinha aplicada à liderança estratégica, para analisar os elementos componentes do processo deste nível da liderança e identificar hiatos referentes à manutenção da cultura e valores navais. Por fim, concluirá que, pela ausência de diretrizes e orientações atinentes à manutenção dos valores institucionais, a pesquisa sugere a revisão da doutrina vigente, para incluir políticas e diretivas relativas à preservação dos preceitos fundamentais da Marinha, junto à Força, para mitigar as incertezas trazidas pelo aumento do efetivo dos militares temporários.

Palavras-chave: Redimensionamento, Reservistas, Valores, Cultura Organizacional, Liderança, Liderança estratégica, Doutrina

ABSTRACT

The Brazilian Navy, encouraged by the Minister of Defense to reduce its number of career military personnel, established strategic objectives for the improvement of competency-based management of the human resource and personnel management. These goals resulted in actions arising to expand the recruitment of professionals available in the labor market, on a temporary basis, for employment in the support areas of the Force. However, this resizing movement requires attention at the maintenance of the values and organizational culture among support units, since the stages of adaptation to military life, for this group, reserves just a little time dedicated to teaching norms, regulations, symbols and naval traditions. In addition, with the predicted growth in the representativeness of this category in certain military organizations, the influence of the inherent social characteristics of future generations of young people will also increase, which will inevitably confront traditionally military precepts. These two arguments, suggest to the author, an opportunity, over time, of the weakening of the internal culture and eventual compromise of the behavioral adjustment suggested by the code of naval ethics. That said, this work was dedicated to exploring the theoretical framework on the exercise of strategic leadership as a focus on the responsibilities of the top leader, concerning the maintenance of institutional values with the members of the organization. In this sense, initially, it will be presented the guidelines from Navy's high echelon about the growth of the military naval reservist's contingent. Then, it will be shown how the initial training stages of the Voluntary Military Service are structured, highlighting the time allocated to training for Naval Military Instruction. In the next step, it presents the definition and the importance of values and organizational culture for an institution, identifying the role of the leader in maintaining these concepts. In the third phase of the work, the fields of influence for the exploration of leadership at the strategic level will be addressed. Next, the Navy leadership doctrine applied to strategic leadership will be explored to identify gaps and correlate the responsibilities of the components of the process at this level of leadership with naval culture and values. Finally, it will conclude that, due to the absence of guidelines related to the maintenance of institutional values, the research suggests a revision of the current doctrine, to include policies and directives related to the preservation of the fundamental precepts of the Navy, to all the Force, to mitigate the uncertainties brought about by the increase in the number of temporary military personnel.

Keyword: Resizing, Reservists, Values, Organizational Culture, Leadership, Strategic leadership, Doctrine

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Sequências de ações a partir do OBNAV11.....	16
Quadro 2 - Sequência de ações a partir da Estratégia Naval 13.....	20
Quadro 3 - Sequência de ações a partir da Ação Estratégica Naval 48.....	22
Quadro 4 - Exemplos de organizações, seus segmentos de mercado e valores.....	31
Figura 1 - Rosa das Virtudes.....	34
Quadro 5 - Exemplo de organizações militares estrangeiras, país e valores.....	35
Figura 2 - Níveis de liderança.....	44
Figura 3 - A evolução das gerações.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADS	Ação de Direção de Setorial
AEN	Ação de Estratégia Naval
BCT	Basic Combat Training
CRN	Corpo de Reservistas Navais
DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM	Diretoria Geral de Pessoal da Marinha
DOD	Department Of Defense
EAS	Estágio de Adaptação e Serviço
EAT	Estágio de Aprendizagem Técnica
EB	Exército Brasileiro
EMA	Estado Maior da Armada
EMAer	Estado Maior da Aeronáutica
EMN	Ensino Militar Naval
EN	Estratégia Naval
ESA	Estágio de Serviço e Adaptação
EST	Estágio de Serviço Técnico
EQPM	Estágio de Qualificação de Prática Militar Naval
ETP	Estágio Técnico para Praças
FAB	Força Aérea Brasileira
FFAA	Forças Armadas
IMN	Instrução Militar Naval
MB	Marinha do Brasil
SEN	Sistema de Ensino Naval
SMV	Serviço Militar Voluntário
OBNAV	Objetivo Estratégico Naval
OBSET	Objetivo de Direção Setorial
OFR	Órgão de Formação da Reserva
OM	Organização Militar
PDS	Plano de Direção Setorial
PEM	Planejamento Estratégico da Marinha
RM2	Reserva Remunerada 2ª Classe

RM3	Reserva Remunerada 3ª Classe
TMFT	Tabela Mestra da Força de Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	O CRESCIMENTO DO CONTINGENTE E A FORMAÇÃO MILITAR DOS MILITARES TEMPORÁRIOS.....	14
2.1	O Redimensionamento do Contingente do Serviço Militar Temporário.....	14
2.2	O Recrutamento e Áreas de emprego para o SMV.....	17
2.2.1	Recrutamento.....	17
2.2.2	Áreas de emprego.....	18
2.3	A Formação Militar para os Militares Temporários.....	20
3	OS VALORES INSTITUCIONAIS E A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
3.1	Valores Institucionais: conceitos, importância e exemplos.....	28
3.1.1	Conceito.....	28
3.1.2	A importância dos valores para a instituição.....	30
3.1.3	Exemplos de valores nas organizações do meio corporativo.....	31
3.1.4	Exemplos de valores para organizações militares.....	33
3.2	Cultura Organizacional.....	36
3.2.1	O Papel do Líder na Cultura Organizacional.....	38
3.2.2	A Influência da Regionalidade na Cultura Organizacional.....	39
4	LIDERANÇA ESTRATÉGICA: RELAÇÃO E RESPONSABILIDADE COM OS VALORES INSTITUCIONAIS.....	42
4.1	O Poder da Influência.....	44
4.2	As Relações Interpessoais.....	45
4.3	O Processo de Comunicação.....	46
4.4	A Realização dos Objetivos.....	47
5	A DOCTRINA DE LIDERANÇA DA MARINHA APLICADA À LIDERANÇA ESTRATÉGICA.....	50
5.1	O Líder.....	51

5.2	Os Liderados.....	53
5.2.1	Geração Y.....	54
5.2.2	Geração Z.....	55
5.2.3	Geração ALPHA.....	56
5.3	A Situação.....	56
5.4	A Comunicação.....	57
6	CONCLUSÃO.....	61
	REFERÊNCIAS.....	64
	ANEXO A.....	70
	ANEXO B.....	75
	ANEXO C.....	96

1 INTRODUÇÃO

A evolução política da sociedade brasileira, através dos tempos, faz com que ela venha demandando, cada vez mais, ajustes de toda ordem visando a retomada do equilíbrio fiscal e crescimento econômico do país.

As Forças Armadas, como participantes ativas da sociedade, viram-se convocadas a incorporar no esforço conjunto dos ajustes necessários que, dentre outros itens, está a revisão dos seus efetivos e atualização dos sistemas de gestão de pessoal que resultem na redução de custos. Empenhado nessa meta, o Ministério da Defesa elaborou a proposta de reestruturação da carreira das Forças Armadas que inclui sugestões de alterações no sistema de proteção social dos militares. Em carta (BRASIL, 2019), o Sr. Ministro da Defesa¹ encaminhou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei de reestruturação da carreira dos militares da Forças Armadas e, nela, fez constar a intenção em reduzir o efetivo de militares de carreira em substituição por oficiais e praças, captados pelo regime temporário de contratação. Diz o ministro:

[...]Os estudos desenvolvidos nas Forças Armadas demonstraram a relevância de se prever a distinção entre militares de carreira e temporários, quanto às diversas situações, direitos e deveres a eles relacionados na Lei no 6.880, de 9 de dezembro de 1980, que dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Em 1980, ano de promulgação da aludida norma, o efetivo de oficiais e praças temporários nas Forças Armadas era muito reduzido e, proporcionalmente, os impactos para a Administração Militar, dessa conjuntura, não eram relevantes. Atualmente, as Forças Armadas promovem a redução do efetivo de militares de carreira e a sua substituição por militares temporários, o que torna imperioso caracterizar e disciplinar a situação desses militares (BRASIL, 2019).

Em entrevista ao jornal Gazeta do Povo² (2019), o ministro acrescenta que, “Segundo o Ministério o efetivo atual das Forças Armadas é composto por 55% de militares temporários e 45% de militares de carreira, e a programação é de que em dez anos o efetivo tenha 65% de temporários e 35% de militares de carreira.”

Após transformada na Lei Ordinária³ 13.954 de 16 de dezembro de 2019, as Forças Armadas ficaram obrigadas a diminuir em 10%, diluído em 10 anos, do seu atual efetivo, conforme aponta a Diretriz do Comandante do Exército⁴ (BRASIL, 2019, p.17) para “[...]”

¹ Disponível em <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=F718BFB16ABCBD189D80AE7E818BD6CF.proposicoesWebExterno2?codteor=1721716&filename=PL+1645/2019> Acesso em 10 ago.2020.

² Disponível em <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/reforma-dos-militares-cortara-efetivo-forcas-armadas/> Acesso em 12 ago.2020.

³ Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13954.htm> Acesso em 10 ago.2020.

⁴ Disponível em <<https://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO>>

Prosseguir no processo de racionalização, de maneira a potencializar os resultados entregues à sociedade, enfocando: [...] o judicioso emprego do pessoal militar de forma a possibilitar a redução de 10% do efetivo da Força no período de 10 anos; [...]”.

Nesse contexto, a Marinha do Brasil, através do seu planejamento estratégico, traçou metas internas para orientar o movimento de crescimento dos militares temporários, com o objetivo de ampliar a quantidade de especialistas em diversas organizações identificadas por desempenhar funções das atividades meio⁵, realocando o pessoal não temporário, para mobiliarem as unidades militares das atividades fim⁶ da Força.

Esse redimensionamento, alinhados com as demandas do MD, traz uma percepção de ameaça à manutenção dos valores institucionais, uma vez que, os militares temporários passam por uma breve formação militar, e, em seguida, são distribuídos pelas diversas unidades para a aplicação da atividade profissional à qual foram contratados. Por outro lado, as expressões das características das futuras gerações sociais aumentarão o confronto, já existente, com os princípios militares dentro do ambiente de trabalho. Tal combinação pode refletir na perda gradual do conhecimento e da prática dos conceitos fundamentais e da cultura organizacional.

O assunto torna-se relevante na medida em que a MB possui um código de conduta sólido e autêntico, que deve ser perpetuado a despeito de qualquer dificuldade. Se a alteração do efetivo proporcional entre temporários e de carreira das Organizações Militares de apoio não for cuidadosamente trabalhada quanto ao culto dos valores organizacionais, poderá dar início a um processo desprezioso de enfraquecimento nos hábitos e costumes tipicamente navais.

Nesse sentido, este trabalho fará uma pesquisa no referencial teórico sobre liderança de alto nível, para identificar suas responsabilidades atinentes a cultura e valores institucionais para correlacionar com a Doutrina de Liderança da MB, aplicada ao nível estratégico, com o propósito de identificar possíveis carências de orientações ou diretrizes voltadas à manutenção do código de ética naval.

Para tal, inicialmente, apresentará o plano estratégico da MB que dispõe sobre as orientações da Alta Administração Naval referente ao crescimento do efetivo temporário na

+EXÉRCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b> Acesso em 10 ago.2020.

⁵ Atividade Meio é aquela que não é inerente ao objetivo principal da empresa; trata-se de serviço necessário, mas que não tem relação direta com a atividade principal da empresa. Disponível em <<https://www.dicionarioinformal.com.br/atividades-meio/>> Acesso em 20 abr.2020.

⁶ Atividade Fim são as ações realizadas para satisfazer uma necessidade de uma clientela ou representados, por uma pessoa física ou jurídica, para qual foi contratada, quando se tratar de empresas essas ações definem sua finalidade para qual foi criada, ou seja, sua Missão. Disponível em <<https://www.dicionarioinformal.com.br/atividade%20fim/>> Acesso em 20 abr.2020.

Marinha. Discorrerá sobre o processo atual de recrutamento, identificando as áreas de conhecimento disponíveis para seleção, e a estrutura dos estágios de adaptação à vida militar para novos Oficiais e Praças do quadro de reservistas navais, com o propósito de evidenciar o tempo atribuído aos órgãos de formação para o ensino dos assuntos eminentemente navais.

No segundo capítulo, serão estudados os referenciais teóricos sobre os valores institucionais e a cultura organizacional. Será debatida a importância desses conceitos para a corporação, apresentando alguns exemplos de organizações, civis e militares, de como esses assuntos são tratados pelos gestores. Dissertará sobre a responsabilidade da liderança de alto nível em acompanhar as novas tendências dos valores das gerações sociais e as interferências motivadas pelas culturas regionais trazidas pelos novos integrantes.

No terceiro capítulo, abordará a liderança enquanto processo que tem por objetivo influenciar e persuadir um determinado público alvo. Serão vistos os quatro campos cognitivos presentes no desenvolvimento de qualquer nível ou forma de liderança, realçando aqueles mais efetivos para o exercício da liderança estratégica.

Finalizando, será explorada a doutrina de liderança em vigor na MB por meio dos elementos pertencentes ao processo da liderança, analisando cada um no nível estratégico para realçar possíveis lacunas nas orientações dos líderes quanto à perpetuação dos valores e da cultura organizacionais junto à Força naval.

A conclusão pretende apresentar razões que justifiquem a alta administração naval promover a revisão da Doutrina de Liderança da Marinha para o devido preenchimento dos hiatos encontrados alusivos à preservação dos valores institucionais da MB.

2 O CRESCIMENTO DO CONTINGENTE E A FORMAÇÃO MILITAR NAVAL DOS MILITARES TEMPORÁRIOS

As FFAA, na evolução e atualização de seus processos e métodos aplicados à área de recursos humanos, reformularam suas estratégias de gestão para o melhor aproveitamento das capacidades profissionais de seu pessoal e gerar a redução do efetivo de permanentes, anunciada pelo ministro da Defesa.

A gestão da área de pessoal talvez seja a mais complexa atividade de gerenciamento existente em uma organização, uma vez que procura conciliar os interesses da organização com os anseios e as capacidades individuais de seus colaboradores. Será visto neste capítulo que, qualquer reestruturação no tamanho ou na qualidade desse domínio, requer cuidado e atenção especial na sua remodelagem para prevenir oportuna fragilidade que possa, a longo prazo, trazer prejuízos inesperados para a corporação.

Para detalhar esse redimensionamento no âmbito da Marinha do Brasil, inicialmente, serão apresentados os objetivos de nível estratégico, que orientam o crescimento do corpo de reservistas navais e os respectivos desdobramentos para o setor de gerenciamento de pessoal. Posteriormente, será abordada a legislação interna que regula o recrutamento e as áreas de conhecimento disponíveis para os processos seletivos. Na sequência, será analisado, por meio dos editais de convocação, o tempo atribuído aos estágios de formação militar, destinado à aprendizagem das normas, regulamentos, valores, cultura e tradições restritas à MB. Conclui-se que, em permanecendo a estrutura atual de formação, o aumento da participação de profissionais especializados, em algumas unidades da Marinha, poderá, em médio e longo prazo, levar ao enfraquecimento dos conceitos basilares e da cultura organizacional daquelas OM.

2.1 O Redimensionamento do Contingente do Serviço Militar Temporário

A Marinha, por intermédio do EMA, no seu plano estratégico⁷ enumera diversos Objetivos Navais (OBNAV) com metas estratégicas a serem perseguidas por todos os setores da Força.

⁷ Planejamento Estratégico da Marinha é um documento de alto nível da MB, que visa ao planejamento de médio e longo prazos da Marinha e apresenta objetivos estratégicos organizados em uma cadeia de valor, orientados pela Visão de Futuro da Força (EMA-300, p. 1-3, BRASIL, 2017).

Para o setor de pessoal, o OBNAV 11 cita a necessidade do aprimoramento da gestão da capacitação do pessoal da Marinha e explica que este deverá apoiar-se na cultura organizacional, na gestão do conhecimento e no alinhamento fiel à missão da MB, tendo como foco o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance da visão de futuro⁸ da Força (BRASIL, 2017).

Schein (1985) comenta que a cultura organizacional é o conjunto formado pelos significados abstratos dos símbolos, valores morais, princípios e crenças, passando pelas políticas internas e externas, jargão e clima interno praticados por uma organização.

Em síntese, Schwartz e Davis (1981), entendem que o conceito de cultura organizacional dá às pessoas um senso de como se comportar e o que é conveniente ser feito no ambiente da organização.

Em complemento ao contido no objetivo anterior, o OBNAV 19 prevê “Aprimorar a Gestão de Pessoas” e, nele, está enunciada a definição do conceito de gestão de pessoas para a MB, a saber:

O conceito de gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar a contribuição das pessoas nas organizações (trata-se da habilitação inicial do pessoal, que permitirá um futuro processo de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento das competências necessárias para o alcance da visão de futuro da Força) (BRASIL, 2017, p. 4-9).

Pelos dois objetivos navais apresentados, percebe-se a relevância do papel da cultura organizacional como um pilar de sustentação importante na gestão do capital humano, quer seja, para apoiar a capacitação profissional da força de trabalho, ou modelar os comportamentos individuais dentro dos padrões da caserna. Nesse contexto, será mostrado mais adiante, que, para um futuro de médio a longo prazo, a cultura interna terá uma significância ainda maior como mantenedora dos valores, normas e preceitos navais, haja vista o encontro natural com as características culturais inerentes às novas gerações sociais que estarão sendo trazidas ao ambiente de trabalho pelos próximos integrantes das Forças Armadas.

Os vários OBNAV constantes no planejamento estratégico dão origem às Estratégias Navais (EN) com suas respectivas Ações Estratégicas Navais (AEN), que

⁸ A Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios compatíveis com a inserção político-estratégica de nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira. Ela estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou conjunta, de modo a atender aos propósitos estatuidos na sua missão (EMA-300, p. 2-4, BRASIL, 2017).

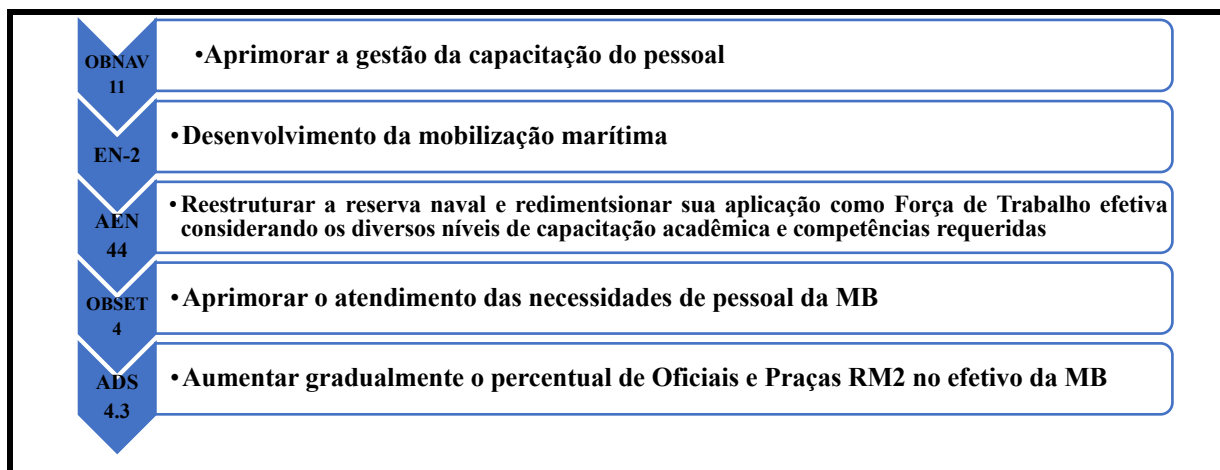
direcionam, de forma ampla, o conjunto de medidas ou ações que deverão ser implementadas no curto, médio e longo prazos para o atingimento da Visão de Futuro da Força (BRASIL, 2017).

Decorrente do OBNAV 11, destaca-se a EN-2, “Desenvolvimento da Mobilização Marítima”, que dela extrai-se a AEN-44, “Reestruturar a Reserva Naval e redimensionar sua aplicação como Força de Trabalho efetiva, considerando os diversos níveis de capacitação acadêmica e competências requeridas.” (BRASIL, 2017, p.5-10).

Como responsável pela gestão de pessoal da MB, a Diretoria Geral de Pessoal da Marinha (DGPM), promove o seguimento às ações estratégicas enunciadas no PEM, emitindo seu plano de ação, denominado Plano de Direção Setorial (PDS)⁹ (BRASIL, 2018e). No Anexo A, extrato do PDS afeto ao setor de pessoal, estão estabelecidos alguns Objetivos de Direção Setorial (OBSET) com suas ações decorrentes.

Motivado pela ação estratégica AEN-44, foi estabelecido o objetivo de nível setorial OBSET 4¹⁰ que determina a ação setorial, ADS-4.3, para o aumento gradativo do percentual de Oficiais e Praças RM2¹¹ no efetivo da MB (QUADRO 1).

QUADRO 1
Sequência de ações a partir do OBNAV 11



Fonte: EMA-300 – Planejamento Estratégico da Marinha, BRASIL, p.5.2 e Extrato do Plano de Direção Setorial, Brasil, 2018e, Apêndice I ao Anexo 10, p.I-6.

⁹ Plano de Direção Setorial apresenta a junção das atividades realizadas no nível Operacional e Tático de cada Setor, com as ações estratégicas institucionais cuja execução lhe são afetas (EMA-300, BRASIL, 2017, p.5.2).

¹⁰ OBSET 4 – Aprimorar a gestão de pessoal da Marinha com base no conceito de Força de Trabalho, observando a cultura naval, utilizando instrumentos administrativos existentes na MB e, quando aplicáveis, as modernas técnicas observadas pela Gestão de Pessoas por Competências e pelo Mapeamento de Processos. O objetivo do programa é contribuir para o Sistema de Planejamento de Pessoal, provendo a pessoa certa, com a capacidade adequada, no lugar certo e no momento certo. (ANEXO A)

¹¹ A Reserva de 2ª Classe da Marinha (RM2) é composta por militares temporários, na forma do Estatuto dos Militares e da legislação e regulamentação que tratam do SM, tenham sido incluídos ou reincluídos na RM, mediante nomeação, demissão da Marinha ou licenciamento do SAM (DGPM-308, BRASIL, 2018a, p.2-1).

Para melhor entender a ADS-4.3, Oficiais e Praças RM2 referem-se aos militares enquadrados no Serviço Militar Voluntário (SMV). O SMV é o processo de captação de pessoal que já possui formação técnica e profissional prontas para prestarem seus serviços às Forças Armadas por um período determinado.

2.2 O Recrutamento e Áreas de Emprego para o SMV

2.2.1 Recrutamento

O recrutamento para os militares temporários, na Marinha é regulamentado pela Portaria No. 383/2008¹² do Comandante da Marinha, Anexo B, com base nas leis federais vigentes¹³. Em seu Art. 2º define que “Os Militares Temporários compõem duas categorias, quais sejam, da Reserva de 2ª e 3ª Classes da Marinha¹⁴, que, ao serem incorporados ao Serviço Militar (SM), estarão em caráter **transitório** e **regional**.” (grifo nosso, BRASIL, 2008, p.3).

O parágrafo único, do Art. 4º, da lei em lide, atribui aos Distritos Navais a responsabilidade de planejamento, execução e fiscalização dos SM prestados em suas áreas de jurisdição, o que explica a regionalidade estabelecida pela Portaria. A palavra “transitório” refere-se à temporalidade da vigência contratual a que os novos militares estarão submetidos, prorrogável conforme previsto nos, Art.13¹⁵ e Art.14¹⁶ (BRASIL, 2008).

¹² Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/com1dn/sites/www.marinha.mil.br.com1dn/files/upload/Port.%20383-2008-%20Alt.%2060-2014%20Alt.%20119-2018%20Alt.%2080-2019.pdf>> Acesso em 25 abr.2020.

¹³ Leis no 4.375, de 17 de agosto de 1964 (LSM), e no 5.292, de 8 de junho de 1967 (LMFDV), nos Decretos no 57.654, de 20 de janeiro de 1966 (RLSM), e no 63.704, de 29 de novembro de 1968 (RLMFDV), e no Regulamento da Reserva da Marinha, aprovado pelo Decreto no 4.780, de 15 de julho de 2003 (BRASIL, 2008, p.3).

¹⁴ § 1º A Reserva de 2ª Classe da Marinha (RM2) é composta pelos cidadãos que, na forma do Estatuto dos Militares e da legislação e regulamentação que tratam do SM, tenham sido incluídos ou reincluídos na RM, mediante nomeação, demissão da Marinha ou licenciamento do SAM. § 2º A Reserva de 3º Classe da Marinha (RM3) é composta por cidadãos de reconhecida competência técnico profissional ou de notória cultura científica que, nos termos do Estatuto dos Militares, forem nomeados Oficiais e incluídos na Reserva da Marinha (RM) de Corpo ou Quadro compatível com a sua habilitação (BRASIL, 2008, p.3).

¹⁵ Art. 13. Aos militares RM2 e RM3, incorporados para prestar o SM, que concluírem o tempo de serviço a que estiverem obrigados, poderá se concedida prorrogação desse tempo de serviço, pelo prazo de um ano, uma ou mais vezes, mediante requerimento do interessado aos respectivos Comandantes dos DN, dentro das condições fixadas nestas Instruções; e § 2º A prorrogação do tempo de serviço das Praças, inclusive as do ETP, do EAT, do EAP ou EHP é feita sob a forma de engajamento ou reengajamento, segundo as conveniências da Marinha, observadas as disposições previstas nos artigos 128 a 137 do RLSM (BRASIL, 2008, p.9).

¹⁶ Art.14 - Condições para a Concessão da Prorrogação § 1o Para concessão das prorrogações, deverá ser levado em conta que o tempo total de efetivo serviço prestado pelos incorporados, sob qualquer aspecto e em qualquer época, terá duração máxima de até oito anos, contínuos ou não, computados para esse efeito todos os tempos de efetivo serviço, inclusive os prestados às outras Forças Armadas; e § 2o Em tempo de paz, não será concedida prorrogação de tempo de serviço ao militar RM2 por períodos que venham a ultrapassar a data de 31 de

Tais conceitos são relevantes para mostrar a periódica rotatividade de entrada e saída de pessoal e a presença da herança cultural regional que cada indivíduo traz consigo ao ingressar nas fileiras da Marinha. Ademais, tais características se fazem relevantes para este estudo, na medida que, em médio e longo prazo, esse intercâmbio de culturas, cada vez maior com o ambiente de trabalho, poderá interferir e enfraquecer o culto aos valores e à cultura organizacional.

2.2.2 Áreas de emprego

Sob o OBSET 4, destaca-se outra ação setorial, a ADS-4.6, que prevê a continuidade das ações de conscientização quanto à distribuição de oficiais, de acordo com suas especialidades (BRASIL, 2017). Nessa linha, para gerenciar a redistribuição de pessoal, baseado nas suas capacidades profissionais, o setor de pessoal da Marinha elaborou um programa estratégico intitulado MARINHA 2030, Pessoal: nosso maior patrimônio (BRASIL, 2018d), para aperfeiçoar seus sistemas e procedimentos de gestão, a fim de prover à Marinha, a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo e no momento certo. Dos quatro eixos estruturantes¹⁷ do programa, destaca-se para este trabalho, a Modernização da Gestão do Pessoal. Dentre as iniciativas, já em curso, duas delas são importantes para análise: o embarque de Oficiais e Praças RM2 da área da saúde em meios operativos e o aumento da participação de Oficiais e Praças voluntários, RM2 na Força de Trabalho (ANEXO C).

Segundo a instrução normativa da DGPM-308 (Brasil, 2018a, p.3-3), “[...] considerando as peculiaridades das atividades operativas, não serão efetuadas convocações para completar as eventuais necessidades de Oficiais dos Corpos da Armada e de Fuzileiros Navais”, e discrimina as áreas profissionais, nas quais serão empregados os RM2:

- a) a área de Saúde destina-se ao emprego de Médicos, Farmacêuticos, Dentistas e Veterinários, [...];
- b) a área de Apoio à Saúde destina-se ao emprego dos demais profissionais de saúde, [...];
- c) a área Técnica destina-se ao emprego dos profissionais de especialidades técnicas, do magistério e de treinamento físico-militar, [...]; e
- d) a área de Engenharia destina-se ao emprego dos profissionais engenheiros, [...] (BRASIL, 2018a, p.3-3).

dezembro do ano em que ele completar 45 anos de idade, data de sua desobrigação para com o SM (BRASIL, 2008, p.10).

¹⁷ Eixos estruturantes do programa são: Modernização da Gestão de Pessoal, Aprimoramento da Capacitação, Saúde Integrada e Família Naval. Disponível em <<http://www.dgpm.mb/marinha2030.php>> Acesso em 25 abr.2020.

A publicação exclui o recrutamento para os Corpos destinados à área operativa, excetuando, tão somente, o Corpo de Praças Fuzileiros Navais, incluindo o Quadro de Músicos. Para o nível técnico ou fundamental serão admitidos voluntários para a área de Serviços Gerais, Serviços Industriais, Serviços de Saúde, Treinamento Físico Militar e as áreas Administrativa e de Apoio (BRASIL, 2018a).

Continuando a observar o PDS, sob o OBSET 5¹⁸, a ADS-5.4 que cita, “Avaliar a adequabilidade de obtenção de pessoal de nível pós-graduação, de acordo com o arcabouço legal que rege o Serviço Militar, com notório saber nas áreas de Magistério, Saúde e Ciência e Tecnologia”, corrobora com o aumento do contingente temporário, agora por profissionais pós graduados com notório saber, RM3, para áreas de conhecimento definidas (ANEXO A).

Em termos pragmáticos, é fácil antever o ganho intelectual e incremento técnico e profissional para a Marinha com contratação de mão de obra formada por universidades renomadas de todo o país e com certo grau de experiência de campo. De imediato, ganha-se na economia do tempo e do custo de formação profissionalizante ao se recrutar um especialista já pronto nas áreas de apoio e de conhecimento específico de interesse da Força. A instauração de um programa estratégico para a redistribuição dos recursos humanos baseado em capacidades vai ao encontro das modernas técnicas de gestão organizacional. A distribuição interna do pessoal, temporário e de carreira, por funções, afeta a suas expertises individuais, além de otimizar o emprego da Força de Trabalho, permite a organização militar buscar melhores índices nos rendimentos dos setores de apoio.

Ao se fazer a síntese dos objetivos estratégicos para o aumento do contingente de militares temporários da Marinha, observa-se a intenção na reestruturação da Força de Trabalho das unidades militares. Esse planejamento demanda ações em duas dimensões: quantitativas e qualitativas.

Como solução para o redimensionamento dos recursos humanos, a Marinha optou por aumentar gradativamente a captação de profissionais com formação já concluída, para atender as necessidades das áreas de apoio selecionadas pela Marinha. Esse incremento de pessoal nas fileiras da Força é de abrangência nacional, com recrutamento regional e de caráter temporário, por meio do SMV.

No enfoque qualitativo, a Marinha ampliou a abrangência de convocação para incorporar, no corpo de reservistas navais, os profissionais com formação de nível de mestrado e doutorado com notório saber científico para as áreas do Magistério, Saúde e Ciência e

¹⁸ OBSET 5 – Obter quantitativo de recurso humano com a competência requerida para garantir o atendimento adequado das demandas das OM visando ao cumprimento de suas atribuições regulamentares. (ANEXO A).

Tecnologia.

Para acompanhar esse aprimoramento na gestão do pessoal, a MB, por meio do programa “Marinha 2030, Pessoal: nosso maior patrimônio”, priorizará o emprego dos militares de carreira para a área de conhecimento operacional e otimizar o emprego da mão de obra especializada de acordo com os requisitos técnicos exigidos para cada função. De todas as áreas previstas para o emprego dos novos recrutados, chama a atenção a convocação para a área de Ensino, pois, se por um lado, eleva-se o nível dos cursos que serão ministrados pelos RM2 e RM3, por outro, empregar-se-á um militar com uma cultura naval ainda frágil como formador de opinião para os demais militares da Força.

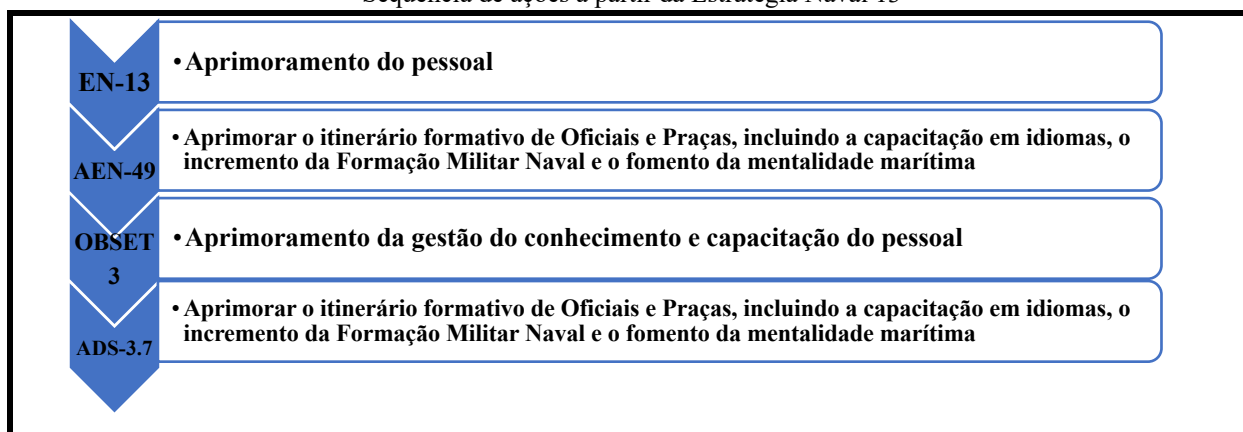
Como acompanhar essa reestruturação do contingente de militares reservistas, tendo em vista as características de contratação do SMV – regional e temporário – de maneira a mitigar a interferência cultural externa na manutenção da cultura e dos valores institucionais, por ocasião do ingresso e desempenho das suas funções nas organizações militares de apoio, com ressalva para as OM de ensino?

2.3 A Formação Militar Naval para os Militares Temporários

Para responder o questionamento acima, é preciso entender, primeiramente, como está estruturada formação militar naval, no que tange à cultura e valores navais, dos militares que ingressam na Marinha através do SMV.

À luz do OBNAV 11, está a Estratégia Naval 13; que dela se obtém a AEN-49. Para esta ação setorial, o PDS apresenta a ADS-3.7 diretamente relacionada ao melhoramento da formação militar naval (QUADRO 2).

QUADRO 2
Sequência de ações a partir da Estratégia Naval 13



Fonte: EMA-300 – Planejamento Estratégico da Marinha, Brasil, 2017, p.5-11; Plano de Direção Setorial da Diretoria Geral de Pessoal da Marinha, Brasil, 2018e, Apêndice I ao Anexo 10, p.I-4

A fim de se atingirem as metas estabelecidas na área de formação, é importante apresentar a OM subordinada à DGPM, dentro do organograma¹⁹ da Força, que é o órgão central das atividades de ensino na MB e o responsável por dar andamento às orientações emanadas pelo PDS.

À Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) cabe,

como órgão central do SEN, exercer a orientação normativa, a supervisão funcional e a fiscalização específica das organizações de execução do ensino. Entre outras tarefas, cabe à DEnsM a fiscalização técnica e pedagógica dos estabelecimentos de ensino; o planejamento dos cursos, estágios e demais atividades de ensino; a alocação de recursos financeiros destinados às atividades de ensino; o estabelecimento das normas para a elaboração e revisão dos currículos; a regulamentação do ensino a distância; e o controle administrativo dos cursos de graduação e pós-graduação em Instituições externas (BRASIL, 2018c, p.I-1).

O ensino nas OM, que detém a atribuição de formação de pessoal, é regido pelo Sistema de Ensino Naval²⁰ (SEN). Conforme previsto na Instrução Normativa da DGPM, “O SEN, por intermédio de cursos e estágios de diferentes finalidades, proverá os seguintes tipos de ensino: [...] Ensino Militar-Naval (EMN): destinado a desenvolver as atitudes morais, cívicas e físicas, assim como para transmitir conhecimentos essencialmente militares e navais.” (BRASIL, 2018c, p.I-3).

E, nos tipos de estágio do SEN, está:

Estágio de Formação: compreende, além de atividades práticas, o ensino de disciplinas, com estrutura curricular definida, possuindo conotação de curso, sendo estabelecido para o atendimento de situações específicas, podendo ser realizado nos estabelecimentos de ensino ou em OM designada para tal. Neste caso, enquadram-se: o Estágio de Habilitação a Sargento e os Estágios de Adaptação e Serviço e de Serviço Técnico, inerentes ao Serviço Militar (BRASIL, 2018c, p.I-6).

A Marinha, para garantir a uniformização do conteúdo e a qualidade dos assuntos militares e navais oferecidos em todos os cursos e estágios de formação previstos para seu pessoal, incluindo os destinados aos temporários, estabeleceu um sistema de ensino de abrangência nacional, o SEN, que atua como linha mestra da formação militar naval, levando aos quatro cantos do país o conhecimento da cultura e dos valores organizacionais. Entretanto,

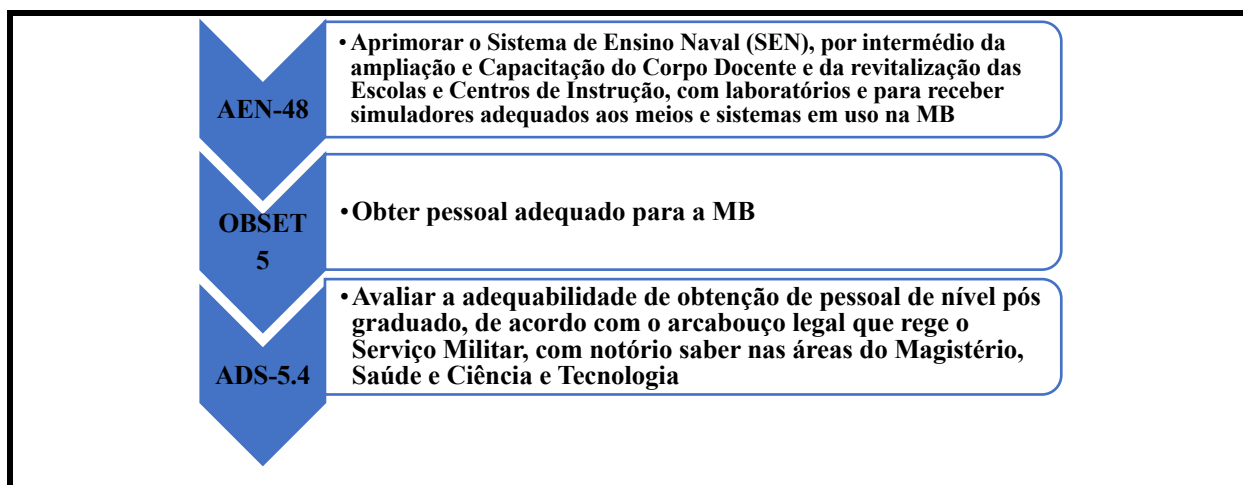
¹⁹ Disponível em <<https://www.marinha.mil.br/estrutura-organizacional>> Acesso em 04 jun.2020.

²⁰ O SEN destina-se a capacitar o pessoal militar e civil para o desempenho, na paz e na guerra, dos cargos, funções e incumbências previstos na Marinha, estando organizado segundo os níveis e modalidades de ensino definidos nas diretrizes e bases da educação nacional, dispondo de cursos e estágios de finalidades específicas, conduzidos por estabelecimentos de ensino (DGPM-101, BRASIL, 2018c, p. I-1).

é importante observar o tempo destinado à aprendizagem desses fundamentos para os reservistas, de modo a enfatizar a necessidade da continuação da formação desses conceitos, mesmo que por outros meios, após o período acadêmico. Relembra-se que, para o emprego dos militares RM2 e RM3 no magistério, a solidez desses preceitos torna-se condicional para atuarem na formação, no sentido *lato*, dos seus alunos.

Alavancado pelo OBNAV 11 e EN-13, incluiu-se a AEN-48 e o OBSET 5 que por meio da ADS-5.4, dá providências à obtenção de pessoal de nível pós-graduado para as áreas do Magistério, Saúde e Ciência e Tecnologia (QUADRO 3).

QUADRO 3
Sequência de ações a partir da Ação de Estratégia Naval 48



Fonte: EMA-300 – Planejamento Estratégico da Marinha, Brasil, 2017, p.5-11; Plano de Direção Setorial da Diretoria Geral de Pessoal da Marinha, Brasil, 2018e, Apêndice I ao Anexo 10, p.I-4

Recentemente, foi publicado o edital do Aviso de Convocação 01/2020²¹, do Comando do 1º Distrito Naval, área do Rio de Janeiro, que consta o chamamento de profissionais com reconhecida competência técnico profissional ou com notória cultura científica, para a prestação do SMV temporário como Oficial de 3ª Classe da Reserva da Marinha (RM3), para as áreas de Ciências e Tecnologia, Medicina e Magistério. Uma vez selecionados, serão submetidos ao Estágio de Serviço e Adaptação (ESA) de duração de doze meses, onde cumprirão **trinta dias** de Instrução Militar Naval (IMN) nos Centros de Formação e depois serão distribuídos para suas unidades militares para aplicação dos conhecimentos técnico científicos a qual foram convocados (grifo nosso, BRASIL, 2020, p.3).

²¹ Disponível em <https://www.marinha.mil.br/com1dn/sites/www.marinha.mil.br.com1dn/files/upload/01%20%20%20Aviso%20de%20Convocação%20Padrão%20%20Oficiais%20RM3_0.pdf> Acesso em 24 jun.2020.

Para a categoria de RM2, segundo o Aviso de Convocação N° 01/2019²² do 5° Distrito Naval, destinado aos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, estabelece outros estágios e parâmetros:

Os voluntários às áreas de Saúde e de Apoio à Saúde cumprirão Estágio de Adaptação e Serviço (EAS), e os voluntários às áreas de Engenharia, Técnica e Magistério cumprirão Estágio de Serviço Técnico (EST). Esses estágios serão divididos em duas fases:

- a) a primeira, destinada à Instrução Militar-Naval e ao Estágio de Qualificação de Prática Militar-Naval (E-QPM), com duração de **11 semanas**, [...] será realizada obrigatoriamente em Órgão de Formação da Reserva (OFR) ou Centro de Instrução, [...]; e
- b) a segunda, destinada à aplicação de conhecimentos técnico profissionais e daqueles adquiridos na 1ª fase do estágio, será realizada na OM para a qual o incorporado será designado a servir, [...] (grifo nosso, BRASIL, 2019a, p.3).

Analogamente, para o nível técnico, ou seja, serviço de Praças RM2, o Aviso de Convocação N° 03/2019, ²³do Com 2° DN, área de Salvador, BA e adjacências oferece vagas nos estágios Estágio de Aprendizagem Técnica (EAT) e Estágio Técnico para Praças (ETP), ambos com doze meses, para os voluntários com ensino fundamental e médio completos, respectivamente, com cursos técnicos profissionalizantes, quando cumprirão a IMN e o E-QPM em **sessenta dias** antes de serem remanejados para suas OM de destino (grifo nosso, BRASIL, 2019).

Este trabalho não entrará na conceituação de cada estágio, mas evidenciará a duração da fase dedicada ao IMN e ao E-QPM descritas nos Avisos mencionados acima, para salientar o tempo oferecido aos assuntos atinentes aos valores institucionais e cultura naval, aos militares que estarão ingressando nos quartéis e, conseqüentemente, serão o público alvo para a aprendizagem dos conceitos organizacionais a saber:

- Para os candidatos que se enquadram nos requisitos para admissão como Oficiais de 3ª Classe, RM3, a primeira fase do EAS tem a duração de trinta dias;
- Para aqueles que almejam serem admitidos como Oficiais de 2ª Classe, RM2, a primeira fase do EAS está prevista para onze semanas; e
- Os voluntários para o nível técnico profissional, Corpo de Praças da Reserva da Marinha, tanto no EAT como ETP, a primeira fase será cumprida em sessenta dias.

²²Disponível em <https://www.marinha.mil.br/com5dn/sites/www.marinha.mil.br.com5dn/files/01%20%20Aviso%20de%20Convocacao%2001-2019%20_16OUT2019.pdf> Acesso em 10 jun.2020.

²³Disponível em <https://www.marinha.mil.br/com2dn/sites/www.marinha.mil.br.com2dn/files/arquivos/aviso_de_convocacao_no_03_2019_-_smv_pr.pdf> Acesso em 11 jun.2020.

Sem entrar no julgamento se o período alocado para o EMN, IMN e E-QPM, é suficiente ou não, observa-se que o período nos Centros e OM de Formação para os militares temporários não excede três meses, variando com o grau de conhecimento profissional do voluntário, seja ele fundamental, médio, superior ou pós graduado. Por ocasião do término da primeira fase dos seus respectivos estágios, eles são distribuídos pelas unidades militares onde poderão aplicar os conhecimentos técnicos para os quais foram contratados e se prepararão para o desempenho dos serviços militares de acordo com Ordenança Geral para o Serviço da Armada²⁴. A partir desse ponto, para os próximos anos pertencentes à força naval até a sua efetiva dispensa do serviço ativo, a aprendizagem dos valores estabelecidos e cultivados pela Marinha estará à cargo da sua organização militar, com a participação dos seus companheiros de farda com mais tempo de casa. Reforçando esse entendimento, a instrução normativa DGPM-308 (BRASIL, 2018a), quanto ao preparo, prevê que,

ao longo do SM, esse aprendizado inicial adquirido através dos estágios de formação e ambientação será aprimorada por meio de estágios, cursos e experiências vivenciadas nas OM, garantindo o emprego das capacidades adquiridas em benefício do serviço naval e da organização de uma força de reserva mobilizável (BRASIL, 2018a, p. 3-5).

Acrescenta-se, para o entendimento do leitor, que, por dever ofício do Militar, é exigido, em qualquer nível ou área de conhecimento, o exercício da Liderança Direta²⁵, seja ele Oficial ou Praça, de carreira ou temporário. O Manual de Liderança da Marinha (BRASIL, 2018b), de responsabilidade da DEnsM, órgão central do SEN, pontua que os Líderes Diretos “[...] desenvolvem seus liderados por instruções e **aconselhamento** e os moldam em equipes coesas, treinando-os até a **obtenção de um padrão**” (grifo nosso, BRASIL, 2018b, p.2-4). Pela organização administrativa intrínseca à Marinha, à exceção das Praças, o oficial RM2 ou RM3 receberá uma equipe composta por outros militares, de carreiras ou não, com graus hierárquicos inferiores ao seu para liderar, e os profissionais do Magistério receberão uma sala de aula repleta de alunos em momento de aprendizagem, podendo ser, até mesmo, Aspirantes da Escola Naval²⁶, futuros oficiais de carreira da Marinha. É inquestionável a necessidade do domínio dos

²⁴ Disponível em <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-95480-13-dezembro-1987-446244-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em 25 jun.2020.

²⁵ Essa é a primeira linha de liderança e ocorre em organizações onde os subordinados estão acostumados a ver seus chefes frequentemente: seções, divisões, departamentos, navios, batalhões, companhias, pelotões e esquadras de tiro (DEnsM-1005, BRASIL, 2018b, p.2-4).

²⁶ Missão da Escola Naval, de acordo com o seu Regulamento, tem o propósito de preparar futuros Oficiais de Marinha para o desempenho dos cargos e o exercício das funções peculiares aos graus hierárquicos iniciais do CA, do CFN e do CIM. Disponível em

conceitos ligados à Marinha para aqueles que estarão à frente dos seus pares como líderes e instrutores. Entra em evidência a importância da continuidade, pós-escolar, da massificação do conhecimento dos valores organizacionais para minimizar a janela de oportunidade da transmissão errônea dos conceitos importantes para a MB.

O crescimento do contingente dos militares temporários já é uma realidade para a Marinha. As ações já estão em andamento para, gradualmente, se atingir a meta estabelecida de ocuparem 65% de todo o efetivo da Força naval.

Neste capítulo, foram expostas as orientações do alto escalão que indicaram a intenção de empregá-los nas atividades de apoio, tornando possível a redistribuição do pessoal de carreira para o setor operativo, atendendo, assim, ao casamento entre as necessidades técnicas funcionais, identificadas nas unidades com a formação acadêmica de cada um.

Pode-se observar que a captação de profissionais voluntários, já formados, para ingressarem nas fileiras da Força, alguns com experiência técnica e qualificação equivalente à mestrado e doutorado, elevará sobremaneira o nível intelectual da Força e contribuirá para o aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos aos Marinheiros pelas áreas de apoio, tais como, Saúde, Ensino e Ciência e Tecnologia. Não obstante, as vantagens trazidas por essa reestruturação, o aumento proporcional do número de militares temporários nas unidades militares, em médio e longo prazo, implicará em uma representação expressiva na força de trabalho, quando comparado aos militares de carreira que, por fruto da gestão por competência, poderão ser em número reduzido. Por essa razão, esse crescimento precisa estar firmemente apoiado em uma sólida cultura organizacional para não permitir que as peculiaridades culturais das gerações sociais dos futuros jovens militares, que estarão em maior número no ambiente interno dos quartéis, não venham a esbarrar nos valores institucionais da MB.

É possível constatar, pelos Avisos de Convocação, que os estágios previstos para iniciação à vida militar, prevê um breve período nos órgãos de formação, dedicados, exclusivamente, à Instrução Militar Naval, deixando a cargo da vivência diária nas futuras OM, o complemento deste aprendizado através do convívio, das orientações e aconselhamentos dos seus primeiros líderes. É nessa efêmera passagem pelos centros de formação, que os novos integrantes da força naval são apresentados aos símbolos, ritos, normas, valores institucionais, enfim à cultura organizacional. Essa rápida fase presencial nos bancos acadêmicos, associada à característica de rotatividade do SMV, pode levar ao enfraquecimento gradual dos

conhecimentos sobre a cultura e valores navais, se não forem cuidadosamente mantidos, mesmo após a etapa acadêmica.

Uma vez distribuídos pelas unidades da Marinha, esses temporários recém egressos da fase presencial dos estágios, passarão a exercer o seu ofício como militares, aconselhar e treinar seus subordinados para o padrão de excelência esperado pela Força. Ressalta-se que empregar os RM2 e RM3 na área de Ensino eleva, ainda mais, a necessidade do domínio dos assuntos navais para que, em sala de aula, estes educadores estejam alinhados com os princípios e a cultura organizacional. Caso contrário, a MB estará gerando, na opinião do autor, a oportunidade, despreziosa, para a perda gradual dos hábitos, costumes e valores eminentemente marinheiros.

É conclusivo que o redimensionamento do CRN deve ser alvo de atenção da liderança do alto escalão da MB para permitir que os militares temporários sejam capazes de preservar os valores institucionais, especialmente naquelas OM que serão maioria na força de trabalho.

Mas, por que esses valores são tão importantes? Qual a relação da cultura organizacional com esses conceitos ditos como tão valiosos? Na busca por essa resposta, o próximo capítulo vai discorrer sobre o tema e apresentar ao leitor a importância de uma organização em possuir, de maneira clara e objetiva, um código de conduta moral e, por conseguinte, a necessidade de sua manutenção entre seus membros.

3 OS VALORES INSTITUCIONAIS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

No capítulo anterior, foi visto que a Marinha está em processo de ampliação do Corpo da Reserva da Marinha, aumentando a captação de voluntários para atuarem nas áreas de apoio da Força. Em decorrência desse objetivo estratégico, foi colocado para o leitor que, mesmo com as evidentes vantagens do ingresso de profissionais especializados nas unidades militares, esse crescimento do contingente precisa vir sustentado por uma cultura organizacional forte para que os conhecimentos dos valores institucionais, adquiridos em pouco tempo nos órgãos de formação, permaneçam consistentes e não fiquem vulneráveis à interferência da cultura externa trazida pelos novos militares. Mas, por que a manutenção desses conceitos é tão importante?

Para chegar a essa resposta, este capítulo pretende esclarecer o que são valores, sua importância e qual a participação da cultura organizacional com esse conjunto de preceitos para a instituição. Para tal, é importante começar pela apresentação de três conceitos importantes que orientam a dinâmica da evolução nas organizações.

Missão, Visão e Valores são os pilares de sustentação sobre os quais uma instituição se ergue. Essa tríade de palavras, no contexto organizacional, esclarece a finalidade da sua criação, sua orientação, progresso e o modo desejado para se alcançar os objetivos.

Estabelecer a missão é o primeiro passo da criação de uma organização, haja vista que ela é necessária para responder ao empreendedor qual a sua finalidade para a sociedade e qual a sua razão de existir. Segundo Valadares (2002), a Missão de uma empresa pode ser definida como uma declaração sucinta sobre o propósito, a “razão de ser”, da organização, aquilo que orienta os objetivos e as estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos e entendida por todos da corporação. Chiavenato (2005) acompanha esse conceito, afirmando que sua concepção serve para direcionar as atividades desenvolvidas pela organização e para somar os esforços dos seus membros em prol dos objetivos estratégicos. É um conceito perene e imutável que deve traduzir um efeito de interesse para seu público alvo.

O segundo pilar, Visão, serve para indicar para onde a organização deve se desenvolver, qual o patamar de progresso vislumbrado pelo seu gestor. Para Oliveira (2007, p.43), “Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.”.

A Visão é a intenção estratégica pretendida pela liderança da organização, ou seja, o posicionamento futuro que se deseja alcançar em determinado prazo, devendo contemplar

algo viável de ser atingido. Ao contrário da Missão, ela é ajustável de tempos em tempos, conforme o entendimento da alta administração.

E o terceiro conceito, Valores, estabelece as balizas de comportamento ético que devem ser praticadas pelos membros da organização e orientarem suas tomadas de decisões, com foco na visão de futuro para o cumprimento da missão institucional.

Para dissertar sobre os valores, inicialmente, serão apresentados os conceitos sobre conduta ética e moral para indivíduo nas relações interpessoais. Será visto que os valores sociais, quando inseridos no ambiente interno da empresa, passam a orientar a filosofia de trabalho, formando uma identidade organizacional. Na sequência, este capítulo mostrará que esses valores, quando hierarquizados e selecionados pela liderança da instituição, formarão o código de honra que servirá de modelo comportamental para seus colaboradores. Para exemplificar, serão apontados os valores escolhidos por algumas empresas do meio corporativo, bem como das Forças Armadas brasileiras, estadunidenses e britânicas, para evidenciar a ascendência desejável desses princípios morais sobre as atitudes e hábitos pessoais. Será explicada a relação da cultura organizacional nesse contexto, como elemento de junção entre o entendimento cognitivo dos preceitos e a prática vivenciada de forma concreta na rotina das empresas, e o papel da liderança organizacional para fomentar e garantir a manutenção dos valores, crenças e símbolos no ambiente interno, frente à permanente influência externa trazida pela renovação dos membros. Ao final, uma breve conclusão para confirmar importância dos valores, crenças e princípios institucionais para a Marinha e, por conseguinte, renovar a necessidade da liderança estratégica pensar em soluções para, a título de manutenção, reforçar os conceitos transmitidos nos estágios para os militares reservistas.

3.1 Valores Institucionais: conceitos, importância e exemplos

3.1.1 Conceitos

Ao começar pelo significado da palavra Valores, de acordo com o portal eletrônico Significados²⁷, será possível entender que se trata de conceitos morais atribuídos ao ser humano que influenciam na sua conduta individual.

Valores são o conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização, que determinam a forma como estas se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente. A palavra valor pode significar merecimento, talento,

²⁷ Disponível em <<https://www.significados.com.br/valores/>> Acesso em 21 jul. 2020.

reputação, coragem e valentia. Assim, podemos afirmar que os valores humanos são valores morais que afetam a conduta das pessoas. Esses valores morais podem também ser considerados valores sociais e éticos, e constituem um conjunto de regras estabelecidas para uma convivência saudável dentro de uma sociedade (SIGNIFICADOS, 2019).

Chiavenato (2005), contribui dizendo que

Os Valores são as crenças e as atitudes básicas que ajudam a determinar o comportamento individual, sendo construtores da integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e organizações são, devendo ser abertos e publicamente expressados, repetidos e reafirmados (CHIAVENATO, 2005, p.135).

Com o olhar mais humanístico sobre as instituições, observa-se que o local de trabalho do indivíduo deixou de ser apenas um ambiente de produção, mas passou a ser um espaço reservado à convivência das pessoas, às interações sociais.

A empresa já não é um lugar de produção, onde existem relações hierárquicas, mais ou menos conflituosas, ela torna-se uma comunidade, isto é, um lugar onde a libido permite afeição dos indivíduos uns com os outros, sua identificação mútua e adesão de todos aos valores e às normas (ENRIQUEZ, 1996, p. 17).

O autor reforça que, diante dessa ótica, tornou-se ainda mais importante aliar os objetivos individuais aos organizacionais, por meio da efetiva identificação dos colaboradores com os valores da organização. Segundo Vergara (2004), os valores são um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os valores surgem agregados à missão como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização.

Diante da variedade de princípios, crenças e sentimentos pertencentes ao comportamento moral humano, alguns serão selecionados para comporem os valores institucionais de uma organização. Nesse sentido, Tamayo (2005) inclui na sua definição uma ideia de ordenamento; ele define os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa, o que faz total sentido diante da variedade de opções de valores disponíveis na sociedade.

Não há como falar em conjunto de valores para o ambiente de trabalho sem abordar a palavra ética. Para Cortella²⁸[2019?], a ética é o conjunto de princípios e valores que usamos para decidir a nossa conduta social. O autor vai além, dizendo que “A ética é o conjunto de princípios de convivência, portanto, não existe ética individual. Existe ética de um grupo, de uma sociedade, de uma nação.” (CORTELLA, 2019, não paginado).

Os valores, portanto, são conceitos de inspiração de um sentimento ético e de orientação da postura comportamental dos membros de um grupo social. A literatura disponibiliza um cardápio vasto de definições e ideias modeladoras de conduta que, uma vez hierarquizados e incluídos em um ambiente empresarial, passam a ser vistos como o código de ética e moral institucional. Assim, os valores institucionais são os preceitos éticos e morais particulares da organização, composto por um mosaico elementos não tangíveis, que, uma vez estabelecidos pela liderança, tornam-se invioláveis e agem como balizas para direcionar o comportamento dos membros da instituição. Pode-se começar a depurar o quão importante é conhecer e manter vivos os valores nas relações sociais internas do ambiente de trabalho.

3.1.2 A Importância dos Valores para a Instituição

Para Morgan (1996), desde o momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem, a fim de estabelecerem o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. Pela abordagem do convívio social empresarial, as regras de comportamento internas passam a desempenhar um papel moderador para a harmonia e direcionamento dos esforços dos seus colaboradores.

Para os autores Deal e Kennedy (1982), em seu livro “Cultura corporativa, ritos e rituais da vida corporativa”, ressaltam os valores organizacionais como sendo a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos colaboradores e orientam o comportamento esperado no cotidiano de trabalho. Segundo eles, os valores organizacionais são elementos fundamentais na construção e no desenvolvimento da identidade de uma empresa.

Rego (2002) colabora, afirmando que os valores institucionais são imprescindíveis para o desenvolvimento da confiança entre os membros da corporação. Assim, na visão do autor, os funcionários comprometidos com os valores ficarão obrigados ao comportamento adequado com sua posição e função na estrutura organizacional. Tamayo (1998) conclui que se

²⁸ Disponível em <<http://www.msccortella.com.br/artigo-cortella-etica-moral-valores-principios-6a>> Acesso em 20 jul.2020.

trata de princípios e crenças, compartilhados pelos empregados, que orientam o funcionamento e a vida da organização.

O conjunto dos valores institucionais constitui, então, o terceiro pilar do trio mencionado na introdução deste capítulo, sobre o qual a empresa é erguida. Ao considerar a organização como um ambiente de relações interpessoais, a importância dos valores se impõe, para, por meio dos ajustes sobre a forma de pensar e agir dos colaboradores, proporcionar o desenvolvimento da confiança mútua de seus integrantes em um ambiente de trabalho harmônico, direcionar esforços, e sedimentar a identidade organizacional. Para comprovar a importância desses preceitos, que os gestores atribuem para o coletivo institucional, serão apresentados, a seguir, alguns exemplos de corporações e organizações militares com seus respectivos elencos de valores, representando seus códigos de ética.

3.1.3 Exemplos de Valores nas Organizações do Meio Corporativo

Assim como a Missão e a Visão, foi explicado que os valores organizacionais precisam ser conceitos claros e de amplo conhecimento entre seus integrantes para que sejam internalizados e vivenciados na rotina laboral, a fim de lembrarem sobre quais pilares éticos, o comportamento e as atividades internas devem se apoiar, reforçando a identidade que a empresa deseja ser referência junto aos seus *stakeholders*²⁹. Logo abaixo, o leitor poderá conhecer alguns exemplos de valores selecionados por empresas que possuem suas identidades institucionais amplamente conhecida pela sociedade brasileira (QUADRO 4).

QUADRO 4
Exemplos de organizações, seus segmentos de mercado e valores

Organizações	Segmento	Valores
Petrobras ³⁰	Energia	Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; Ética e transparência; Orientação ao mercado; Superação e confiança; e Resultados.

²⁹ O *stakeholder* é um público estratégico. Podemos entender essa expressão como descrevendo uma pessoa ou grupo que possuem interesse em determinado negócio, indústria ou serviço. Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/stakeholder/>> Acesso em 21 jul.2020.

³⁰ Disponível em <https://petrobras.com.br/data/files/32/E1/14/8E/1F103710FADC1F27D438E9C2/Codigo_de_Conduta_Etica29062020.pdf> Acesso em 21 jul. 2020.

Coca-Cola ³¹	Alimentício	Liderança; Responsabilidade; Integridade; Paixão; Colaboração; Diversidade; e Qualidade.
Taesa ³²	Energia	Transparência; Comportamento Ético e Respeitoso; Segurança; Foco no Resultado; Sustentabilidade; Espírito de Excelência; Promover o crescimento das pessoas; Vencer como Equipe; Comprometimento; e Inovação.
Procter & Gamble (P&G) ³³	Bens de consumo	Liderança; Propriedade; Integridade; Paixão pela vitória; e Confiança

Fonte: Quadro compilado pelo autor com dados retirados dos sítios eletrônicos oficiais das organizações. Disponível em <https://petrobras.com.br/data/files/32/E1/14/8E/1F103710FADC1F27D438E9C2/Codigo_de_Conduta_Etica29062020.pdf>; <<https://mission-statement.com/coca-cola/>>; <<https://institucional.taesa.com.br/a-companhia/missao-e-valores/>>; <<https://br.pg.com/politicas-e-praticas/propositos-valores-e-principios/>> Acesso em 21 jul.2020.

Para completar o entendimento sobre a relevância desses conceitos, Brum³⁴ (2020) afirma que, os valores de uma instituição devem trazer a percepção daquilo que é importante e inegociável para a organização, quando os empregados estão perfeitamente identificados com esses valores e adota-os na sua vida pessoal, os resultados são, na sua visão, imensuráveis. Portanto, os valores são traços de comportamento moral humano que, quando trazidos para as relações sociais de trabalho, representam um código de ética, inviolável, associados à identidade organizacional, e que, cada membro pertencente à organização, vê-se incumbido a moldar-se dentro dos padrões estabelecidos pelos gestores da empresa.

Recentemente, a colaboradora de uma empresa do ramo de energia, durante uma reportagem sobre a situação atual da pandemia na cidade do Rio de Janeiro, foi flagrada por uma reportagem dos meios de comunicação, manifestando um comportamento incompatível com os preceitos de conduta moral da sua instituição empregadora, comprometendo, no entendimento daquela empresa, a sua identidade institucional. Apoiados na premissa da inviolabilidade do código de ética, a diretoria³⁵ decidiu por suspender o vínculo empregatício da referida funcionária, deixando patente a seriedade com que esses conceitos devem ser

³¹ Disponível em <<https://mission-statement.com/coca-cola/>> Acesso em 21 jul.2020.

³² Disponível em <<https://institucional.taesa.com.br/a-companhia/missao-e-valores/>> Acesso em 21 jul.2020.

³³ Disponível em <<https://br.pg.com/politicas-e-praticas/propositos-valores-e-principios/>> Acesso em 21 jul.2020.

³⁴ Analisa de Medeiros Brum, Especialista em Comunicação Interna e Endomarketing, Diretora Presidente da Happy House Brasil, agência de Endomarketing com sede em Porto Alegre – RS. Disponível em <<https://analisademedeirosbrum.wordpress.com/>> Acesso em 05 abr.2020.

³⁵ Disponível em <<https://www.facebook.com/TransmissoraAliancaDeEnergiaEletrica/?ref=nf&hcref=ARRHL5am8bCAA-45fABsGNFIFwCFh8ks8AGeywlv9DZFP6zUtMs-2pncvjTWiu56jOs>> Acesso em 20 jul. 2020.

mantidos dentro e fora dos limites da empresa. Esse ato da liderança empresarial, só reforça a importância e a real necessidade de manter ávidos os valores entre seus membros.

3.1.4 Exemplos de Valores para Organizações Militares

Com as FFAA brasileiras não é diferente. Independente da especificidade de emprego de cada uma, elas também apresentam um código de ética e moral para seus militares. A Lei Federal 6.880, de 09 de dezembro de 1980, que dispõe sobre o Estatuto dos Militares (Brasil, 1980), em seu Art. 27 define como manifestações essenciais do valor militar, os seguintes itens:

- I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;
- II - o civismo e o culto das tradições históricas;
- III - a fé na missão elevada das Forças Armadas;
- IV - o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;
- V - o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e
- VI - o aprimoramento técnico-profissional (BRASIL, 1980, p.4).

Em complemento ao Estatuto, a Força Aérea Brasileira (FAB), o EMAer³⁶ (Brasil, 2018f) definiu esses conceitos como

[...] princípios duradouros que sintetizam a essência da organização. São fundamentais para agrupar as pessoas em torno do pensamento comuns e proporcioná-las senso de direção diante das constantes mudanças do cotidiano. [...] São cinco os valores que traduzem a personalidade da Força: Disciplina, Patriotismo, Integridade, Comprometimento e Profissionalismo (BRASIL, 2018f, p.21).

O Exército Brasileiro³⁷(EB) (Brasil, 2002), em seu *vade-mécum*, relaciona o Patriotismo, Civismo, Fé na missão do Exército, Amor à profissão, Espírito de corpo e Aprimoramento técnico-profissional como os valores que seus líderes desejam influenciar, da forma consciente ou inconsciente, a conduta e o comportamento e, em particular, pessoal de seus soldados, no sentido amplo.

Na Marinha do Brasil, são definidos como

[...] os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes

³⁶ Estado Maior da Aeronáutica, PLANEJAMENTO: concepção estratégica Força Aérea 100 – DCA 11-45 (BRASIL, p. 21, 2018)

³⁷ Comissão de Cerimonial do Exército, Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares – VM 10 (BRASIL, p. 3, 2002)

e autoridades ligadas a uma instituição pública. Tais valores, na Marinha do Brasil, se traduzem por meio do conjunto dos princípios e costumes expressos na “Rosa das Virtudes” (BRASIL, 2017a, p.2-4).

A Rosa das Virtudes é a representação visual dos valores estabelecidos pela Marinha, em que estão enunciados os conceitos para orientar a conduta de seus Marinheiros dispostos nos rumos da tradicional Rosa dos Ventos utilizada para navegação, traduzindo, assim, uma ideia de bússola moral para direcionar os militares da Força (FIG. 1).

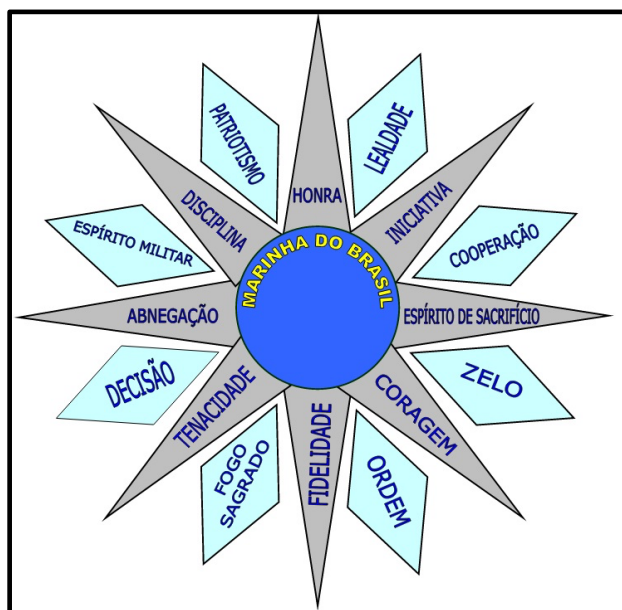


FIGURA 1 – Rosa das Virtudes
Fonte: EMA-300 Planejamento Estratégico da Marinha (ANEXO A)

As Forças Armadas estrangeiras acompanham a necessidade de terem valores permeados entre seus integrantes, chefes e subordinados, para que se tornem hábitos naturais dentro e fora dos quartéis. Nesse sentido, o exército estadunidense³⁸, *US ARMY*, é bem enfático sobre a importância em, não só conhecer, mas principalmente, vivenciar os valores institucionais pelos seus homens.

Muitas pessoas sabem o que significam as palavras Lealdade, Dever, Respeito, Serviço Abnegado, Honra, Integridade e Coragem Pessoal. Mas com que frequência você vê alguém que realmente vive de acordo com eles? Os soldados aprendem esses valores em detalhes durante o treinamento básico de combate (BCT), a partir de então eles os vivem todos os dias em tudo que fazem - estejam ou não no trabalho (US ARMY, 2020, não paginado, tradução nossa).

³⁸ Disponível em <<https://www.army.mil/values/>> Acesso em 20 jul. 2020.

A força terrestre britânica, *ROYAL ARMY*³⁹ reforça, para a sociedade inglesa, como ela deseja ser identificada e reconhecida, enaltecendo que

Nossos valores e padrões são essenciais para o exército britânico, eles definem o que é o soldado britânico. São mais do que apenas palavras, todos devemos acreditar neles e viver por eles. Espero que você se comporte e conduza a si mesmo com os mais altos padrões em todos os momentos.” (ROYAL NAVY, 2020, não paginado, tradução nossa).

O quadro abaixo apresenta alguns exemplos compilados dos preceitos considerados irrefutáveis pelos seus líderes e desejáveis que se tornem condutas presentes na vida cotidiana, acompanhando o entendimento das organizações civis, visto anteriormente (QUADRO 5).

QUADRO 5
Exemplos de forças armadas estrangeiras, país e valores

Força Armada	País	Valores
Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (DoD ⁴⁰)	Estados Unidos da América	Serviço; Integridade; Ética; honra; Coragem; e Lealdade.
Marinha e Fuzileiros Navais (US Navy e Marine Corps)	Estados Unidos da América	Honra; Coragem; e Comprometimento.
Guarda Costeira (US Coast Guard)	Estados Unidos da América	Honra; Respeito; e Abnegação.
Exército (US Army)	Estados Unidos da América	Lealdade; Serviço; Respeito; Abnegação; Honra; Integridade; e Coragem.
Força Aérea (US Air Force)	Estados Unidos da América	Integridade; Abnegação; e Excelência.
Marinha Royal Navy ⁴¹	Reino Unido	Comprometimento; Coragem; Disciplina; Respeito; Integridade; e Lealdade.
Exército Royal Army ⁴²	Reino Unido	Coragem; Disciplina; Respeito; Integridade; Lealdade; e Abnegação. Comprometimento;

³⁹ Disponível em <<https://www.army.mod.uk/who-we-are/our-people/a-soldiers-values-and-standards/>> Acesso em 22 jul. 2020.

⁴⁰ Disponível em <<https://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Resources/Commission/docs/Issue%20Papers/Paper%2006%20-%20DOD%20Core%20Values.pdf>> Acesso em 21 jul. 2020.

⁴¹ Disponível em <<https://www.royalnavy.mod.uk/our-organisation/bases-and-stations/training-establishments/hms-raleigh/initial-naval-training-ratings>> Acesso em 20 jul. 2020.

⁴² Disponível em <https://www.army.mod.uk/media/5219/20180910-values_standards_2018_final.pdf> Acesso em 20 jul. 2020.

Força Aérea
Royal Air Force⁴³

Reino Unido

Respeito; Integridade;
Abnegação; e Excelência.

Fonte: Quadro compilado pelo autor com dados retirados dos sítios eletrônicos oficiais das organizações militares. Disponível em <<https://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Resources/Commission/docs/Issue%20Papers/Paper%2006%20-%20DOD%20Core%20Values.pdf>>; <<https://www.royalnavy.mod.uk/our-organisation/bases-and-stations/training-establishments/hms-raleigh/initial-naval-training-ratings>>; <https://www.army.mod.uk/media/5219/20180910-values_standards_2018_final.pdf>; <https://www.raf.mod.uk/recruitment/media/3897/20200703-raf_ap1_2019_rev_3_page_spreads.pdf> Acesso em 20 jul. 2020.

Esses conceitos, isoladamente, trazem consigo seu significado próprio. Sem aprofundar na compreensão das palavras enunciadas como valores pelas instituições civis e militares, verifica-se que são todas orientações de postura e comportamento moral selecionadas, cuidadosamente, para representar o código de ética que a organização deseja ser conhecida e reconhecida pelos seus públicos de interesse, em especial, por todos os seus membros.

As Forças Armadas elevam para a condição de essencial o conhecimento e o correto entendimento de cada valor moral para que seja transmitido para a sociedade a sua imagem idônea de conduta pessoal de seus militares. O conjunto de informações inerentes ao código de ética é ensinado nos primeiros dias de ingresso nas academias e centros de formação. No caso dos reservistas, é apresentado durante alguns dias de estágio presencial, como mostrado no capítulo anterior. De forma a promover essa esperada internalização dos valores organizacionais nos hábitos diários de seus militares fora dos quartéis, é intuitivo supor que esses conceitos devam ser constantemente reanimados, a partir do ambiente interno. É nesse contexto que se faz presente a cultura organizacional como agente materializador, por meio de elementos concretos, dessa filosofia de conduta.

3.2 Cultura Organizacional

Hofstede (2003) explica, inicialmente, que cultura é o conceito que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e quaisquer outras habilidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Quando esse homem está inserido em um universo organizacional, entra em cena a cultura compartilhada pelos membros internos ao ambiente de trabalho. Esses valores ou padrões são manifestados por meio de artifícios simbólicos como vultos, rituais, histórias, lendas e linguagem própria.

⁴³ Disponível em <https://www.raf.mod.uk/recruitment/media/3897/20200703-raf_ap1_2019_rev_3_page_spreads.pdf> Acesso em 20 jul. 2020.

Nessa linha, Freitas (2007) apresenta sua definição sobre o tema com base nos aspectos sociais de formação da identidade organizacional, como um conjunto de representações, valores, normas, símbolos e interpretações, que se constroem e reconstróem nas relações do dia a dia da organização, que oferecem direção e unidade para seus membros.

Com esse amplo arcabouço de elementos que estão inseridos na cultura, alguns autores procuram organizar, em níveis de representação, os diferentes campos de influência. O psicólogo social Schein (1992), apresenta a cultura organizacional em três níveis, mas sem atribuir grau de importância a eles, a saber:

– Símbolos e comportamentos: qualquer componente da cultura que seja concreto ou visível por todos os colaboradores de uma organização, tais como a vestimenta, linguagem e comportamentos. O que se vê!

– Valores e normas: estes temas estão relacionados a todos os itens importantes que regem e norteiam uma empresa e a todas as regras de comportamento estabelecidas dentro do meio corporativo. Isso vale para as políticas e códigos de ética e conduta. O que se diz!

– Pressupostos: são todos os comportamentos inconscientes presentes na mente dos profissionais no ambiente de trabalho. Um exemplo são as crenças e regras adquiridas ao entrar na organização, sem que ninguém mencione, aprendidas por meio da convivência e o famoso “tempo de casa”. Esses pressupostos têm a capacidade de influenciar diretamente a maneira como um colaborador pensa e age diante de diferentes situações no trabalho. O que se acredita!

Olhando para o ambiente militar, os símbolos e comportamentos são mostrados pela postura e atitude do líder, por meio do comportamento respeitoso entre as patentes, pelos uniformes tradicionais e rituais previstos em regulamento específico, e pelo jargão comumente usado no interior dos quartéis. O segundo nível de influência recai na responsabilidade dos líderes superiores da instituição, a quem cabe estabelecer os valores e emanar as regras e manuais com as normas de conduta, código de honra e disciplina exigidas pelas Forças. No campo dos pressupostos, está a internalização dos valores e da cultura no comportamento inconsciente dos militares da organização. Esse campo de influência é de suma importância para a liderança pela sua capacidade de modelar os hábitos segundo os preceitos morais estabelecidos. Acreditar, aceitar e propagar os pressupostos do ambiente de trabalho pelos liderados é a condição inegável para aquilatar o êxito da liderança organizacional.

Para caracterizar a cultura organizacional é preciso que esteja inserida em todas as camadas da organização, Hofstede (2003) entende que a cultura organizacional é a programação mental coletiva que distingue os membros de uma organização da outra, e presume-se que

resida na mente de todos os integrantes da corporação, não restrito às cabeças dos gestores e principais executivos. Nessa linha, Nassar (2000, p.46) afirma que “A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos.”.

Em síntese, a cultura organizacional é entendida por um conjunto de símbolos, valores e pressupostos que se traduzem em hábitos e costumes e rituais próprios de uma organização que são compartilhados por todos os participantes, sem distinção de posição na estrutura administrativa ou representação hierárquica, líderes e liderados, induzindo uma percepção de unidade institucional. Mas a quem cabe estabelecer as normas, os ritos e o código do cerimonial das instituições e definir a identidade institucional? É imperativo supor que são atribuições de responsabilidade restrita aos chefes que ocupam posição administrativa capaz de influenciar toda a organização, ou seja, os líderes institucionais. Logo, percebe-se o importante protagonismo do líder na criação e administração da cultura interna do ambiente de convivência profissional.

3.2.1 O Papel do Líder na Cultura Organizacional

Os criadores de uma empresa, como primeiros gestores, imprimem, naturalmente, suas características pessoais de comportamento e nível de exigência, de modo que os servidores que passaram a trabalhar na organização, têm nos seus fundadores, o modelo de conduta. Confirmando esse entendimento, Daft (1999, p.244) afirma que “A cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta ideias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial.”. Seguindo essa linha, Schein (1988) complementa, afirmando que os padrões culturais de uma organização são criados e transmitidos pelos líderes; neles estão a responsabilidade de criar, gerir e até eliminar uma cultura, se necessário.

Para Marques⁴⁴ (2019), em seu portal eletrônico, no contexto da cultura organizacional, o papel do líder está em garantir a manutenção diária da cultura interna. Diz ele:

⁴⁴ José Roberto Marques é Master Coach Senior e Trainer, Presidente e fundador do Instituto Brasileiro de Coaching - IBC. Disponível em <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-lider-na-cultura-organizacional/>> Acesso em 17 jun.2020.

O líder é a pessoa que consegue reunir todos os aspectos da cultura empresarial, e traz para o dia a dia da organização a forma correta e esperada de trabalhar entre os colaboradores. O líder faz com que todos aqueles conceitos e ideais dispostos no estatuto da organização se tornem realidade e, o mais importante de tudo, impede que essa realidade seja alterada para algo que esteja fora das propostas da empresa (MARQUES, 2019, não paginada).

Schein (2009, p.229) enfatiza a responsabilidade da liderança em perenizar a cultura afirmando que, “do ponto de vista de um novo membro, é um processo do líder e dos mais antigos do grupo ensinar os mais novos a como permanecer no grupo e tornar-se aceitos como membros.”.

A cultura organizacional tem origem nos seus criadores que, no papel de primeiros líderes, fazem dos seus próprios valores, crenças, hábitos e costumes a referência de perfil a ser seguida pelos seus membros na sua empresa. Na evolução na linha do tempo, para a rendição dos pioneiros, outros líderes são formados e passam a ser os responsáveis pela perpetuação daqueles preceitos originais de quando ingressaram na instituição. É nesse processo contínuo de reposicionamento dos líderes que está a necessidade da manutenção de uma cultura organizacional forte, que seja compartilhada por todas as camadas da empresa, mas, principalmente, com os novos integrantes da instituição. Por essa característica, acrescenta-se ao líder a responsabilidade de, permanentemente, observar, avaliar e aproveitar, ou não, as novas tendências culturais trazidas pelas novas gerações de funcionários. Esse dever, para os líderes navais, se sobressai ao remeter as peculiaridades do SMV – temporário e regional – que, em outras palavras, obriga a reciclagem periódica dos militares que compõem o corpo de reservistas. Esse assunto será ampliado mais adiante.

3.2.2 A Influência da Regionalidade na Cultura Organizacional

As organizações que mantêm permanente relações de intercâmbio entre o ambiente externo e interno, através de entradas e saídas de funcionários, são forçadas a lidar com a interseção constante entre a cultura regional e a organizacional, interferindo e provocando ajustes internos, para absorver os novos colaboradores dentro da empresa e a permanência do ambiente produtivo e equilibrado de trabalho.

Os autores Pires e Macêdo (2006, p.84) entendem que, “Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido.”, ou seja, a cultura organizacional tem por característica potencializar as relações interpessoais de modo facilitar a inserção e adaptação dos membros ao meio que estão inseridos.

Pela legislação do SMV, a Marinha, enquadra-se no tipo de organização que mantém uma troca contínua com a cultura do ambiente externo por meio da renovação dos militares temporários, intercâmbio que se intensificará com o objetivo estratégico, já em andamento, referente ao redimensionamento do contingente de RM2 e RM3. Ademais, ao considerar a diversidade cultural reconhecidamente presente no Brasil, é possível entender o papel de relevância da cultura organizacional naval na conservação da padronização de comportamento marinho e na preservação da identidade da naval em todo território nacional. Vale salientar que recai sobre os ombros da liderança do alto escalão da hierarquia organizacional o ofício de estarem atentos aos impactos positivos e negativos na cultura interna, das novas de ordens sociais e culturas regionais que, paulatinamente, estarão mais presentes nas unidades militares, e o compromisso de, em resposta, buscar as ações em nível estratégico que promovam a manutenção adequada dos valores institucionais.

Este capítulo procurou apresentar ao leitor a relevância da adoção de um conjunto de elementos delineadores de comportamento ético e moral para uma organização. Foi apresentada a definição de valores enquanto conceitos morais e de comportamento humano. Uma vez reunidos para um ambiente organizacional, eles passam a compor o código de ética interno, assumindo uma relevância semelhante a uma Cláusula Pétreas⁴⁵, definindo obrigações invioláveis de conduta pessoal para ambiente de trabalho. Passam, então, a serem chamados de valores institucionais.

Como o terceiro pilar da tríade mencionada na introdução deste capítulo, os valores institucionais devem transmitir a maneira de pensar e agir da organização, balizando o comportamento dos seus membros para alcançar a visão de futuro estabelecida em cumprimento da missão da instituição.

No ambiente de trabalho, visto como um local de convívio social, onde se desenvolvem as relações interpessoais entre seus funcionários, é necessário o estabelecimento de regras morais para ditar os ajustes nas atitudes e hábitos individuais, a fim de serem atendidos os padrões de excelência éticos considerados pela corporação.

De toda sorte, ficou comprovado que, é através da chamada cultura organizacional que os preceitos cognitivos se traduzem em algo palpável e perceptíveis aos olhos dos integrantes. Ela atua como elemento catalizador convertendo as ideias sugeridas pelos símbolos e significados no perfil de comportamento e na filosofia de trabalho da instituição. Uma cultura

⁴⁵ Uma cláusula é um artigo de uma lei, é parte do texto jurídico que define direitos ou obrigações. Pétreas é um adjetivo para aquilo que é como pedra, imutável e perpétuo. Disponível em <<https://www.significados.com.br/clausula-petrea/>> Acesso em 22 jul.2020.

interna forte contribui para a conservação de um ambiente previsível de confiança, uma vez que os atos dos chefes e subordinados estarão sempre coerentes e alinhados com o arcabouço de normas, princípios, crenças e valores firmados pelos gestores líderes da instituição. Foi evidenciado que, tanto para as organizações do meio empresarial, quanto para as Forças Armadas, os valores devem ser vividos de maneira intensa, na expectativa de que sejam internalizados e observados fora do ambiente de trabalho, pois, qualquer desvio de conduta pode comprometer a reputação e a identidade institucional.

Por outro lado, observou-se que a cultura organizacional, por pertencer às relações sociais, não é um elemento estático, haja vista que deve ser dinâmica, para acompanhar e ajustar-se às mudanças trazidas pela evolução das gerações humanas e alterações dos conceitos da sociedade. Esse processo adaptativo deve ser acompanhado de perto pela liderança da instituição, em seu nível mais alto, de forma a propor os ajustes julgados como importantes para a cultura interna organizacional; mas também, perceber a necessidade de fortalecer os valores institucionais junto aos seus liderados.

A Marinha, uma instituição secular, tem consagrado na sua cultura interna o respeito aos vultos históricos, ritos e cerimoniais eminentemente marinheiros, acrescido de um jargão quase indecifrável para aqueles que não pertencem à Força. Seus valores estão dispostos na bem conhecida Rosa das Virtudes que, à semelhança da rosa dos ventos, em seus rumos geográficos enuncia os conceitos morais desejados para seus militares – Oficiais e Praças – temporários ou não. Esse conjunto de elementos formam a cultura naval que deve ser compartilhada e mantida por todos. Entretanto, voltando a sublinhar os objetivos da alta administração naval com o contingente do SMV, somado ao formato atual dos estágios de adaptação à vida militar, a cultura marinheira pode, gradualmente, ser enfraquecida em consequência das interferências naturais causadas pela cultura externa que serão cada vez maiores no interior das organizações militares de apoio.

Assim, devido ao movimento estratégico envolver toda a MB, a liderança da Força terá um papel primordial na busca de novas estratégias voltadas à manutenção dos valores institucionais junto aos seus liderados, mais especificamente, ao Corpo de Reservas da Marinha, como será visto a seguir.

4 LIDERANÇA ESTRATÉGICA: RELAÇÃO E RESPONSABILIDADE COM OS VALORES INSTITUCIONAIS

Liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las, de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo, dando tudo pela equipe. Você não gerencia pessoa. Você lidera pessoas.

(James Hunter)

Como visto no capítulo três, a responsabilidade pela criação e fomento dos valores de uma organização é da sua liderança. Para pensar em novas estratégias relativas a manutenção dos valores institucionais no âmbito interno, é preciso estar em nível de decisão e amplitude compatíveis, de forma que as diretrizes tenham efeito sobre toda instituição.

Tradicionalmente, os estudos sobre liderança inspiram as pesquisas centradas na investigação dos atributos e habilidades individuais esperados em um líder que deseja exercer sua influência de convencimento, quando exposto à frente de uma ou mais pessoas. Ainda que existam diferentes tipos e perfis de liderança explicados pela literatura, Chiavenato (2005, p.201) afirma que “[...] liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo, e a situação em que se encontram.”. O líder sendo o agente protagonista do processo; o grupo, os liderados; e a situação, o ambiente interno ou externo que ela é exercida. Ao longo da evolução da sociedade, as lideranças clássicas, oriundas do meio militar, foram sendo adequadas para potencializar os resultados com o surgimento das novas gerações, liderança transformacional, liderança carismática, entre outras.

No que tange a seu campo de influência, as lideranças guardam relação direta com a estrutura organizacional. A Liderança Direta⁴⁶ ou de primeira linha acontece todas as vezes que líder se relaciona pessoalmente com seus liderados por intermédio do contato pessoal. Com ação intermediária, abarcando equipes e processos internos, destaca-se a Liderança Organizacional⁴⁷ que, normalmente manifesta-se entre o líder e liderados por intermédio de elementos funcionais, estruturados, segundo uma cadeia hierárquica, tendo em vista que o contato pessoal com os subordinados é reduzido. O terceiro nível, alvo desse estudo, é o mais abrangente e está situado no ponto mais alto da organização, em patamar estratégico, exercido pela cúpula da administração, ou seja, a Liderança Estratégica.

⁴⁶ Disponível em <<https://www.lideranca.blog.br/niveis-de-lideranca/>> Acesso em 01 jul. 2020.

⁴⁷ Disponível em <<https://www.lideranca.blog.br/niveis-de-lideranca/>> Acesso em 01 jul. 2020.

Para Lundgren⁴⁸ (2015),

LIDERANÇA ESTRATÉGICA é típica dos líderes responsáveis por conduzir os destinos maiores da organização. Os líderes estratégicos concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam a visão estratégica da organização, preparando-a para os desafios do futuro. Simultaneamente, eles(as) encorajam os aspectos culturais, visualizam o futuro, difundem em visão para uma audiência maior e, pessoalmente, lideram as mudanças necessárias na organização. [...] Normalmente, essas decisões levam anos para serem implementadas, podendo acarretar mudança de procedimentos e de certos aspectos culturais da organização. [...] Para fazer face ao estressante ambiente em que a liderança estratégica é normalmente exercida, o líder deve se voltar para os valores que sustentam a organização, de forma a se valer dessa referência como base para a tomada de decisões (LUNDGREN, 2015, não paginada).

Mesmo havendo diversas teorias – umas antigas, outras mais contemporâneas – vários autores citam alguns componentes-chave, comuns a todos os níveis. Chiavenato (1999) entende que se pode definir a liderança como a uma influência por meio das relações interpessoais, considerando a situação em que estão inseridas e, pela comunicação humana, que são transmitidas com objetivos específicos, caracterizando, assim, quatro elementos cognitivos presentes neste processo: o poder da influência, a relação interpessoal, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Este capítulo debaterá a liderança estratégica, não pelos traços de personalidade ou características individuais, mas como processo de liderança indireta (FIG. 2) em que o líder no topo da cadeia hierárquica organizacional exerce sua influência pelos elementos característicos do processo da liderança, por intermédio de outros líderes. Inicialmente, abordará o poder da liderança sobre os comportamentos dos seus liderados. Em seguida, mostrará que as relações interpessoais, embora rarefeitas para o líder estratégico, deve continuar sendo perseguida mesmo que por meio de outras formas de conexão. O terceiro ponto será a comunicação como ferramenta essencial para a liderança estratégica exercer sua influência em virtude da sua característica indireta de liderança, e, por fim, como quarto elemento, a responsabilidade da liderança em transmitir com clareza dos objetivos da instituição, a fim de que sejam de conhecimento comum e que orientem os esforços para um mesmo propósito institucional. Encerra-se com uma conclusão, que pretende confirmar ser de alçada da liderança estratégica a responsabilidade em emanar orientações de impacto abrangente para toda a organização, e,

⁴⁸ Ronaldo Lundgren possui graduação pela Academia Militar das Agulhas Negras; é Mestre em Estudos Estratégicos pelo US Army War College; e Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Disponível em <<https://www.lideranca.blog.br/niveis-de-lideranca/>> Acesso em 01 jul.2020.

por conseguinte, a competência de rever e atualizar políticas e diretrizes de alto nível para o atingimento dos objetivos da organização.

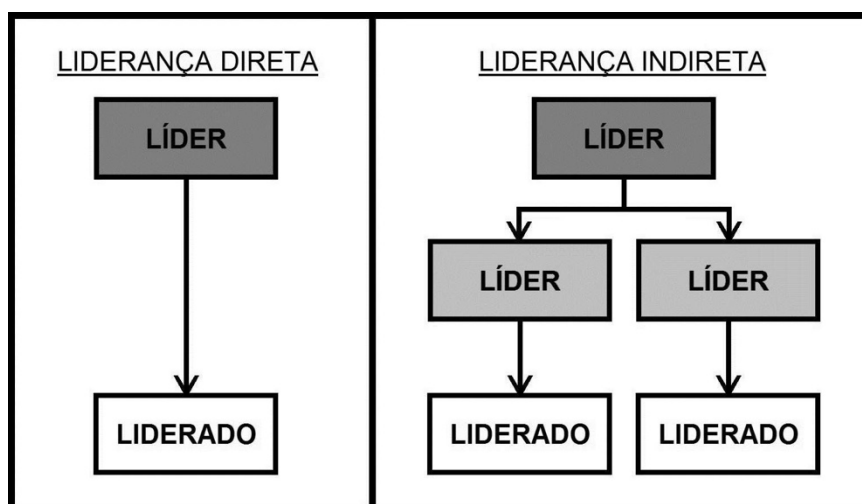


FIGURA 2 – Níveis de liderança
Fonte: Manual de Campanha – Liderança Militar 2^{ed.} 2011

4.1 O Poder da Influência

Conforme já visto e reforçado por Ludgren (2015), os valores institucionais são as balizas éticas e de comportamento entendidas como inegociáveis e, quando estabelecidas e firmadas, passam a nortear as decisões tomadas pelos líderes estratégicos. Mas, só por eles?

Segundo Maximiano (2004),

A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores (MAXIMIANO, 2004, p.289).

Os autores Pinto, Rodrigues, Santos, Melo, Moreira e Rodrigues (2010) afirmam que, o exercício da liderança é um processo de influenciar e motivar os comportamentos e atitudes dos membros de uma organização, seus seguidores, de maneira a empenharem esforços para seus objetivos.

Burns (1978) acredita que o processo da liderança está em valorizar o senso de moralidade por meio de ideais sociais,

Liderança é um processo no qual líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação, aumentando o grau de conscientização dos

seguidores fazendo uso de elevados ideais e valores morais, como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo, e não através de emoções mesquinhas, como medo, ganância, ciúmes e ódio (BURNS, 1978, p.20).

Ainda para Burns (1978), o processo de liderança é caracterizado quando o líder é capaz de induzir seus seguidores a agir em prol objetivos ou metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto suas quanto dos liderados. Por essa conscientização, Bergamini (2002), conclui que liderar é tornar um grupo social sabedor dos seus objetivos e valores, a ponto de afirmarem-se perante a sociedade e resistirem quando sua identidade for ameaçada.

O processo da liderança, em qualquer nível, se caracteriza pelo poder de influenciar os membros de um grupo, entendidos como liderados, a ponto de persuadi-los a converter seus comportamentos e atitudes dentro de uma moralidade social, acreditando que o código de ética e moral transmitidos pelos seus líderes também são seus próprios valores, que aqueles anseios e objetivos organizacionais também fazem parte das suas metas pessoais. Por essa razão, os valores institucionais devem estar sempre no foco do exercício da liderança, são a bússola orientadora para seus seguidores garantirem a reputação e a identidade organizacional.

4.2 As Relações Interpessoais

Conforme apontado acima, a liderança estratégica expressa-se através da liderança indireta, e as relações interpessoais, aparentemente, ficam reduzidas a um subgrupo de líderes intermediários entre seus liderados. Voltando a observar o ambiente de trabalho como um local de interação social, e liderar é uma atividade onde pessoas influenciam pessoas, não há como eliminar a presença desse segundo elemento essencial neste processo.

No entendimento de Chiavenato (2005), a relação do líder com seus liderados se estabelece, a partir do momento, que ele representa um canal de acesso para a satisfação das necessidades dos seus seguidores. Diz ele:

O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer às necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas –, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder (CHIAVENATO, 2005, p.185).

O autor, completa, afirmando que, para ser bem-sucedida, a liderança deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo.

Na opinião de Rech (2001), o conceito de liderança é um processo interpessoal complexo, mediante o qual uma pessoa influencia um grupo, organização ou sociedade e estabelece uma relação de poder, a fim de que se possa alcançar objetivos em comum.

O exercício da liderança se estabelece entre as relações pessoais a despeito do nível ou ambiente em que ela esteja sendo exercida. É fato admitir, diante da exposição dos autores, a dificuldade entre liderar de forma indireta toda uma organização e, ao mesmo tempo, ser identificado pelos seus seguidores como aquele que está atento às necessidades de seu grupo, haja vista, a distância hierárquica entre o gerente geral e o “Chão da Fábrica”⁴⁹, seus colaboradores. Para o líder estratégico, as condições impostas pelo distanciamento administrativo requerem o uso de outras soluções para que esta importante conexão não seja perdida e prejudique a transmissão das ideias e orientações para seus liderados.

4.3 O Processo de Comunicação

Talvez uma das soluções possíveis para ajudar a liderança no alcance de sua eficácia no campo da influência, seja pensar em uma maneira de transmitir as ideias e intenções do topo da cadeira organizacional, de forma clara e compreensível, àqueles com quem se quer interagir e convencer.

Rolo (2008) afirma que

[...] liderança é o processo de influência interpessoal exercido por um indivíduo numa dada atividade, circunstância e ou situação, orientando, para, em conformidade com um ou vários padrões de desempenho, obter, através da comunicação humana interpessoal, a realização de um ou vários objetivos. A liderança está relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias (ROLO, 2008, p.419).

A comunicação na arena organizacional precisa estar adequada à linguagem, ao jargão, que seja comum àquela realidade das pessoas que se quer interagir. A cada mudança de contexto, surge uma nova situação que exigirá uma nova forma de comunicação (MARCHIORI, 2010). Marchesi (2005) acrescenta,

⁴⁹ Chão de fábrica é também uma expressão utilizada para designar o conjunto de funcionários que executam tarefas produtivas na indústria, diferenciando-os daqueles cuja atividade é gerencial e administrativa no processo. Disponível em <<https://www.dicionarioinformal.com.br/chão%20de%20fábrica/>> Acesso em 02 jul.2020.

a comunicação é fundamental dentro das empresas para que se gere uma cultura interna de credibilidade e confiança, clareza sobre os objetivos e foco dos negócios, estímulo à interação, comprometimento e mobilização para as metas, sentimento de pertencer e clima favorável (MARCHESI, 2005, p.48).

Bueno (2005) chama a atenção para o poder que o público interno tem na imagem das instituições. Ele argumenta que funcionários descontentes e mal informados são capazes de gerar prejuízos imensos às organizações, porque podem expressar, com mais propriedade, os aspectos positivos e negativos da cultura organizacional.

Em virtude da falta de contato direto entre a liderança estratégica e seus membros dos níveis mais baixos, faz-se necessário usar outros artificios, para transmitir as ideias e intenções de seus líderes. Nesse contexto, a comunicação aparece como ferramenta para promover a troca de informação, mostrada pelos autores, como essencial para a liderança. A transmissão dos objetivos que a organização deseja alcançar, deve chegar de maneira clara e objetiva para seu público interno. Estabelecer a conexão por meio da comunicação entre líderes e liderados mostrou-se condicionante para prevenir dúvidas ou interpretações erradas capazes de comprometer o êxito da liderança estratégica. Assim, perceber a relevância desse elemento componente da ação de liderar, pode ser o diferencial de sucesso para persuadir os membros da instituição em torno dos valores da organização.

4.4 A Realização dos Objetivos

Como quarto elemento importante para o desfecho do processo da liderança, o alcance dos objetivos propriamente ditos é fundamental. Em relação ao universo organizacional, realizar a manutenção dos valores institucionais entre seus funcionários pode ser entendido como um objetivo estratégico a se buscar.

Hunter (2004) acredita que o sucesso da liderança está em conquistar as pessoas, envolvê-las, de modo que coloquem mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, empenhando-se ao máximo nessa missão. Nanus (2000) mostra, por meio do senso de pertencimento, que a liderança detém a habilidade de inspirar pessoas, fazendo-as compreender a visão da organização, obtendo-se, assim, o compromisso dos seguidores de forma espontânea e voluntária.

Drizin⁵⁰ (2020, não paginada), em seu portal eletrônico, adiciona, “Liderança Estratégica é a capacidade de a alta direção da empresa prover visão e inspiração aos seus liderados, alinhar e mobilizar as pessoas em torno de metas comuns, e desenvolver forte comprometimento à ação e determinação.”. Portanto, o final do processo de liderança está em efetivamente conquistar um objetivo idealizado. Caberá à liderança ter a capacidade de conquistar corações e mentes e motivar seus seguidores, para que, de forma espontânea, internalizem o objetivo do líder como se deles fosse. Ao ampliar essa visão, para uma ótica em nível superior, será responsabilidade da Liderança Estratégica pensar em estratégias para influenciar seus liderados de modo a convencê-los a, voluntariamente, colocar o objetivo da instituição acima dos seus interesses pessoais.

Nesse contexto, o capítulo anterior mostrou, que a aspiração dos gestores das empresas e líderes das Forças Armadas está, exatamente, na persuasão dos seus membros e seguidores em colocar dos valores institucionais como seus próprios, ajustando seus hábitos e costumes pessoais fora do ambiente de trabalho, podendo, então, ser entendido como um resultado desejado da liderança.

Liderar é uma arte ainda sem definição única consolidada. Assim, dissertar sobre a liderança estratégica, sua relação e responsabilidades com os valores institucionais requer identificar os campos cognitivos de influência que estão presentes no processo de liderança. Com o surgimento de novas gerações sociais, o exercício da liderança foi obrigado a ajustar seu *MODUS OPERANDIS*⁵¹, para buscar melhores rendimentos sobre os liderados. Porém, alguns fatores capazes de modificar o comportamento do homem, fazem-se presentes em todos os estilos, formas e níveis. São eles: o poder da influência de um líder, a presença do relacionamento interpessoal mesmo que de maneira indireta, a comunicação como conector entre as partes envolvidas e a definição clara dos objetivos estabelecidos.

O poder do convencimento mostrou ser a capacidade de alterar, espontaneamente, hábitos e atitudes de determinado grupo alvo, segundo o desejo do seu líder. O líder estratégico, sabedor desse campo de influência, deve explorá-lo, fazendo uso da sua reconhecida ascendência hierárquica, com o objetivo de persuadir seus liderados para padronização comportamental social, segundo o código de conduta moral da instituição seguido por ele próprio.

⁵⁰ BORIS R. DRIZIN Diretor da TIMING Consultoria de Gestão e Coaching. Disponível em <<https://www.passeidireto.com/arquivo/66341503/lideranca-e-coaching-107>> Acesso em 27 jun. 2020.

⁵¹ *Modus operandi* é uma expressão em latim que significa “modo de operação”, na tradução literal para a língua portuguesa. Disponível em <<https://www.significados.com.br/modus-operandi/>> Acesso em 24 jul. 2020.

A liderança de nível estratégico caracterizou-se pela influência indireta sobre seus liderados, sendo obrigada a distanciar-se do relacionamento interpessoal. Porém, ficou exposta a importância desse elemento no conjunto do processo da liderança. Os liderados precisam ter identificado no líder, seja ele de que nível for, a imagem do indivíduo que realmente conhece suas necessidades e seus problemas. É imprescindível que o líder estratégico busque soluções organizacionais para contornar esse distanciamento e possibilitar uma aproximação, ainda por outros meios, para estabelecer uma relação de confiança com seu grupo.

Nesse contexto, que alguns autores inseriram no processo da liderança, o terceiro elemento cognitivo é a comunicação. Foi debatido o importante papel desempenhado por ela, a fim de se garantir a troca de mensagens no interior da organização. Para possibilitar o progresso da liderança, é impositivo que as orientações do líder sejam transmitidas em linguagem adequada até seu público alvo. Logo, fica embutido aqui, que o sucesso do líder está ligado a sua capacidade de comunicar-se com seus liderados e fazer-se entender com clareza. Isso tornar-se-á mais evidente, com a futura presença maciça das novas gerações de jovens que, com o avanço da tecnologia nas comunicações em redes sociais, obtêm o acesso às informações de maneira quase que instantânea. O liderado mal informado pode colocar em risco todo um trabalho de liderança de um grupo.

Da mesma forma, para que se complete a sequência da liderança, a clareza sobre onde a corporação deseja chegar ou melhor, o patamar almejado, deve ser prioridade para seus líderes. Ao estabelecerem, como objetivo estratégico, a manutenção dos valores institucionais junto aos seus liderados, todos deverão estar cientes e envidar esforços para que essa conservação se torne efetiva.

Por fim, fica patente que, a despeito do nível em que se localiza o líder, os quatro elementos cognitivos fazem-se presentes em todo o processo de liderança. Ter o domínio desses fatores aumentam substancialmente as possibilidades de sucesso do ato de liderar. Para metas mais pontuais, aplicam-se as lideranças de ações mais diretas; para os objetivos mais abrangentes e de maior impacto, dispõe-se da liderança estratégica com soluções de alto nível e de efeito para toda a organização. Logo, cabe à liderança estratégica da MB, a responsabilidade da manutenção dos valores institucionais da Força, de modo a mantê-los ávidos e latentes entre seus marinheiros e observar a presença das possíveis interferências à cultura organizacional naval trazidas para o ambiente interno pelas novas gerações sociais.

5 A DOCTRINA DE LIDERANÇA DA MARINHA APLICADA À LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Por uma conclusão lógica do capítulo anterior, a preservação da cultura organizacional e a manutenção dos valores institucionais, no ambiente de trabalho são de responsabilidade dos líderes estratégicos que, por meio dos quatro elementos cognitivos do processo da liderança, buscam maneiras eficientes de influenciarem seus seguidores para os ajustes dos princípios, valores e comportamentos pessoais estabelecidos pela organização.

Na Marinha, as diretrizes da liderança estratégica constam da publicação emitida pelo alto escalão organizacional, o Estado Maior da Armada, denominada Doutrina de Liderança da Marinha, EMA-137 (Brasil, 2013), em que estão descritos os conceitos e as competências dos líderes navais. Define estilos e níveis de liderança, como também estabelece a orientação central para exercício e o ensino da liderança na MB.

Para a MB, a liderança em todos os seus níveis, enquanto processo, “[...] consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão.” (BRASIL, 2013, p.1-2). A Liderança Naval, nome dado à liderança exercida no ambiente da Força, é um processo de persuasão útil a todos os escalões para, junto com os Marinheiros, buscar o casamento entre os objetivos da instituição e os interesses pessoais dos subordinados, sempre apoiada nas normas e tradições navais (BRASIL, 2013). Para a modelagem do perfil do líder naval, a publicação expõe a filosofia ética e moral de trabalho desejado pela Força, nominando-a por Ética Militar Naval, que é

O conjunto dos princípios, valores, costumes, tradições, normas estatutárias e regulamentos que regem o juízo de conduta do militar da Marinha é entendido como Ética Militar Naval. Ela é um atributo que induz ao atendimento das regras de conduta compatíveis com o comportamento militar naval desejado e dela fazem parte, dentre outros, o valor e a ética militar (Estatuto dos Militares, Art. 27 e 28⁵²), o código de honra expresso na “Rosa das Virtudes” e os dizeres do juramento à Bandeira (BRASIL, 2013, p.2-1).

O manual publicado pelo Estado-Maior do Exército sobre liderança militar,

⁵² Art. 27. São manifestações essenciais do valor militar: I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida; II - o civismo e o culto das tradições históricas; III - a fé na missão elevada das Forças Armadas; IV - o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve; V - o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e VI - o aprimoramento técnico-profissional. Extrato do Art. 28. O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos preceitos de ética militar. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm> Acesso em 24 jul. 2020.

Instruções Provisórias IP 20-10, de 1991, é citado no EMA-137 (Brasil, 2013) enunciando as partes comuns presentes no desenvolvimento de qualquer liderança: o Líder, o Liderado, a Situação e a Comunicação.

Em linhas gerais, sobre a liderança militar, o EMA-137 descreve:

A natureza e as especificidades da profissão militar, a destinação constitucional das Forças Armadas e a cultura organizacional da Forças Armadas como um todo e, da Marinha, mais especificamente, fazem com que certos traços de personalidade tornem-se desejáveis e tendam a encontrar-se especialmente acentuados nos líderes militares (BRASIL, 2013 *apud* BRASIL, 1991, p. 1-11).

A doutrina da Marinha separa a liderança em três níveis de abrangência, delimitando o universo de influência do líder, começando pela base, passando pelo intermediário, até o de cúpula institucional. O primeiro nível pertence à liderança Direta, obtida por meio do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores; o segundo, à Organizacional, que está presente em estruturas corporativas maiores e é exercida por intermédio de um Estado-Maior; e no terceiro patamar e mais abrangente, está a Estratégica, que é aquela exercida pelos altos níveis de chefes que definem a política e a estratégia da Força para o atingimento da visão de futuro estabelecida (BRASIL, 2013).

Após apresentar as linhas gerais da Doutrina de Liderança da Marinha, este capítulo propõe-se a analisar a liderança estratégica pelos quatro fatores elementares, afirmados acima, como presentes em qualquer processo da liderança, identificando o líder do terceiro nível e quem são seus liderados, o entendimento da situação e ambiente em que ela ocorre, e como acontece a comunicação entre os líderes indiretos e seus seguidores. Posteriormente, uma conclusão, que aponta as orientações doutrinárias aplicadas à liderança estratégica, para alcançarem, junto à tripulação da MB, a manutenção dos valores institucionais e fortalecimento a cultura naval, de forma a inibir qualquer vulnerabilidade que possa se apresentar em virtude do crescimento da parcela de RM2 e RM3 nas organizações militares.

5.1 O Líder

O EMA-137 detalha o conceito de liderança estratégica como sendo aquela exercida pela **cúpula** da instituição e sua influência ocorre de maneira indireta e mais distante que os demais líderes de outros níveis (grifo nosso, Brasil, 2013). A palavra destacada sugere

um plural de líderes de alto nível. Nesse sentido, França⁵³, afirma que num mundo cada vez mais complexo, a liderança estratégica é essencial para as corporações. Segundo o autor, o sucesso das empresas depende menos de um líder enquanto indivíduo e mais da liderança de um sistema instituído na empresa.

Diferentemente da liderança tradicional, homem a homem, o autor chama a atenção para a presença do vocábulo cúpula como ator principal da liderança estratégica subentendendo que, nesse nível, o líder não está identificado pelo único indivíduo do ponto mais alto da hierarquia, mas sim pelo colegiado, ou seja, por um coletivo de líderes estratégicos. Na Marinha, a cúpula administrativa da Força, que é composta pelos Oficiais Gerais do último posto, Almirantes de Esquadra, no corrente exercício de chefia dos setores pessoal, material, logística e tecnológica da MB, nominado por Almirantado⁵⁴. Da visão de topo, cabe a esses chefes navais identificarem as demandas da Força para subsidiar as decisões que irão determinar a estrutura e a capacidade futura da organização (BRASIL, 2013).

Para a Doutrina (Brasil, 2013), é de responsabilidade dessa liderança pensar em ações amplas que levem a MB a atingirem as metas de longo prazo, de modo a manter o ciclo contínuo de preparação e aprimoramento de toda organização para o cumprimento da sua missão. Ela descreve que

Os líderes estratégicos estão decidindo hoje como transformar a Força para o futuro. Eles devem trabalhar para criar e desenvolver a próxima geração de líderes estratégicos, montar a estrutura para o futuro e pesquisar os novos sistemas que contribuirão na obtenção do sucesso (BRASIL, 2013, p.1-14).

No contexto das competências, o capítulo que versou sobre liderança ressaltou como atribuição do líder estratégico, selecionar e promulgar os valores organizacionais, torná-los de conhecimento comum e promover estratégias para difundir-los entre seus membros com o objetivo de persuadir seus seguidores a ajustarem seus comportamentos e a fazê-los internalizar o código de conduta interno compartilhado na instituição. A doutrina, em vigor, é clara em atribuir a eles, líderes do topo da cadeia hierárquica, a preparação das futuras gerações de líderes, porém, não expõe orientações concernentes ao fomento da cultura naval, ou seja,

⁵³ Atual Presidente da Sociedade Latino Americana de Coaching, Sullivan França é Master Coach Trainer por meio da International Association of Coaching Institutes, possui licenciamento individual conferido pelo Behavioral Coaching Institute (BCI) e credenciamento individual junto a International Association of Coaching (IAC) além de Master Trainer por meio da International Association Of NLP Institutes. Disponível em <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-lideranca-estrategica>> Acesso em 13 jul.2020.

⁵⁴ Decreto 967 de 29 de outubro de 1993 estabelece a estrutura básica do ministério da Marinha e em seu Art 8º e 9º descreve a composição e as responsabilidades do Almirantado. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0967imprensa.htm> Acesso em 13 jul.2020.

dos princípios, crenças, símbolos, e o mais importante, os valores de ética e moral fundamentais para o conhecimento e domínio de todos os militares.

5.2 Os Liderados

Como parte do processo da liderança, os liderados são o público alvo que se quer influenciar sobre as ideias e vontades do líder, mas para que isso ocorra é necessário o amplo conhecimento de seus seguidores para que seu poder de influência e comunicação, por exemplo, sejam corretamente empregados. A Doutrina valoriza essa necessidade e estabelece que, “O conhecimento dos liderados é fator essencial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, das suas necessidades, emoções e motivações.” (BRASIL, 2013, *apud* BRASIL, 1991, p. 3-4). Gaudêncio Rego (1986) confirma a importância em conhecer aqueles com quem se deseja interagir, saber das suas características e o ambiente em que estão inseridos, para se comunicar, de maneira a prevenir interferências que comprometam suas ideias. Para ele,

Se um gerente não conhece a natureza, perfil, gostos, atitudes, expectativas, vontades, a realidade cotidiana, dos receptores aos quais se comunica, ou seja, nesse caso seria o conhecimento sobre o perfil dos funcionários, ou quem se comunicar vai provocar ruídos em sua comunicação (REGO, 1986, p.42).

A liderança, em seu nível estratégico, tem como alvo de influência, tanto o ambiente interno, quanto outros órgãos e instituições que tenham relação de interesse ou de interferência com os assuntos e objetivos estratégicos da organização (BRASIL, 2013). Internamente, a liderança de topo tem como público, absolutamente, todos os membros pertencentes à organização, de chefes a subordinados. Portanto, os líderes estratégicos, com a visão focada no futuro da Força, precisam antever e conhecer as características dos próximos militares que estarão ingressando, em médio e longo prazo, as fileiras das unidades da Marinha. Nesse sentido, as características das gerações sociais vindouras, definitivamente, far-se-ão presentes no ambiente interno dos quartéis e, logicamente, deverão ser conhecidas e tema de preocupação para a gestão de pessoal prevendo confronto natural com os valores pétreos da instituição.

Para esse assunto, Tapscott (2010), explica que para classificar as gerações de modo geral, os sociólogos, dividem os indivíduos em seis grupos: Veteranos, *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração ALPHA, não havendo um consenso entre os autores, para delimitar o fim e o início de uma geração específica. Referenciando-se pelo quadro da evolução

das gerações apresentado pelo sítio eletrônico da *ENGEPLUS*⁵⁵ e correlacionando com os avisos de convocação para o SMV apontados no capítulo um, no quesito das idades limites, a médio prazo, as gerações Y e Z aparecem como elegíveis para participarem do processo seletivo e entrarem para a Marinha, adicionalmente, para o longo termo, é lícito assumir o prognóstico da inclusão da geração ALPHA (FIG. 3).



FIGURA 3 – A Evolução das Gerações
Fonte: www.engeplus.com.br. Acesso em 15 jul 2020.

5.2.1 Geração Y

As pessoas da Geração Y, também conhecidas por *Milleniuns*, têm seu nascimento concentrado entre as décadas de 80 até os anos 2000. Considerando os dias atuais, esta geração está na faixa etária de plena produtividade no mercado de trabalho, inclusive já ocupando seu espaço no militarismo. Segundo Oliveira (2010), a geração Y representava 20% da população trabalhadora no Brasil em 2008, e há projeções de que em 2025 esse número chegue a 73%.

Para a Geração Y, são apontadas oito características básicas, a saber: liberdade, customização, pesquisa, integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação

⁵⁵ Disponível em <<http://www.engeplus.com.br/especiais/geracao-alfa>> Acesso em 15 jul.2020.

(TAPSCOTT, 2010). Em relação ao seu posicionamento no mercado de trabalho, Nathalia Carvalho⁵⁶, em seu trabalho, mostra uma pesquisa conduzida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), da Universidade de São Paulo, USP, com 200 jovens nascidos entre 1980 e 1993, que apresentou um resultado, no qual 99% deles afirmaram estar comprometidos apenas em relação às atividades com as quais se identificam; 97% não gostam de atitudes antiéticas, preferindo chefes transparentes e aptos a ensinar. O respeito à hierarquia, altamente valorizado pela geração anterior (X) não apresenta ter o mesmo valor para os jovens da geração Y (*apud* LOIOLA, 2009).

5.2.2 Geração Z

Essa geração, referenciada pelos anos 90 a 2010, é constituída por pessoas que já nasceram imersas no mundo digital. Possuem características marcantes como a de sujeitos multitarefas, imediatistas e com dificuldade de lidar com autoridade e hierarquia (FAGUNDES, 2011; MCCRINDLE, 2011). Apesar de recém-saídos da graduação, Lisboa e Santos (2013) complementam, afirmando que, no mercado de trabalho, são profissionais que estão em constante busca pela autonomia e tendem a se evadirem diante de atos de autoridade vertical.

O artigo apostado no sítio eletrônico do jornal espanhol “*EL PAÍS*”⁵⁷, relata o entendimento da geração Z sobre as relações de trabalho. Observa-se uma forte preferência por rotinas flexíveis para que possam gerenciar seu próprio tempo.

São críticos, dinâmicos, exigentes, sabem o que querem, autodidatas, não gostam das hierarquias nem de horários poucos flexíveis. [...] Os nascidos neste milênio não querem abrir mão do seu tempo livre. Não consideram que trabalhar muito e ficar no escritório horas depois do fim do expediente seja gratificante. Além disso, eles preferem trabalhar de casa (EL PAIS, 2015, não paginado).

De acordo com sítio da *SBCoaching*⁵⁸, recém-chegados ao mercado de trabalho, já demonstram serem desapegados das fronteiras geográficas. Por priorizarem a independência, gostam da ideia de trabalhar em casa e, apesar de fazerem bom uso das redes sociais, podem não trabalhar bem em grupo. Esperam rápida ascensão na carreira.

⁵⁶ Trabalho de monografia de bacharelado do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, MILLENNIALS: QUEM SÃO E O QUE ANSEIAM OS JOVENS DA GERAÇÃO Y, 2017. Disponível em <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/4865/1/Monografia%20-%20Nathalia%20Carvalho.pdf>> Acesso em 15 jul.2020.

⁵⁷ Disponível em <https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/20/politica/1424439314_489517.html> Acesso em 17 jul.2020.

⁵⁸ Disponível em <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/conflitos-de-geracoes/>> Acesso em 15 jul.2020.

5.2.3 Geração ALPHA

A mais recente das gerações é a Geração ALPHA, identificando aqueles nascidos de 2010 em diante. Essa geração, desde o nascimento, está inserida em um contexto totalmente envolvido pela tecnologia que, certamente trará transformações para o futuro, com seus novos padrões de interação social. Voltando ao sítio da *SBCoaching*, essa geração, ainda em fase de formação, encontra-se em estudos para a definição de sua marca registrada, mas já apresenta a espontaneidade, poder de adaptação e a sensibilidade aos estímulos visuais em virtude dos atuais recursos de mídias digitais repleto de imagens.

Analisando-se o exposto pelos autores acima, notam-se algumas características comuns às futuras gerações sociais – Y, Z e ALPHA – tais como: a independência vista como preservação do individualismo; a ânsia pela velocidade de respostas em função dos recursos tecnológicos disponíveis; e a reação à postura autocrática dos chefes ou superiores hierárquicos.

Voltando os objetivos estratégicos mencionados no início deste trabalho, o redimensionamento do Corpo da Reserva da Marinha, implicará no aumento da quantidade de profissionais, de técnicos a doutores, que pertençam exatamente, a essas três gerações sociais em lide, nas TMFT das organizações de apoio da MB. Essa é a conjuntura que a liderança estratégica da Marinha terá que conhecer e pensar em diretrizes que permitam sobrepujar as diferenças existentes e promover a manutenção dos valores estabelecidos pela Rosa das Virtudes juntos aos seus novos liderados do SMV.

5.3 A Situação

Conforme descrito na doutrina,

Não existem normas nem fórmulas que mostrem com exatidão o que deve ser feito. O líder precisa compreender a dinâmica do processo de liderança, os fatores principais que a compõem, as características de seus liderados e aplicar estes conhecimentos como guia para cada situação em particular (BRASIL, 2013 *apud* BRASIL, 1991, p. 3- 5).

Sem atribuir exclusividade a qualquer nível de liderança, a doutrina é categórica em afirmar que, para o sucesso do líder, é imprescindível entender a cultura organizacional em que o processo se desenvolve; em outras palavras, conhecer seus seguidores e a cultura interna em que estão inseridos, a fim de aplicar as competências adequadas para atingir o efeito desejado. Hofstede (2003) entende que cada organização tem a sua própria cultura, que traduz

um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, que quando interagem, resulta na identidade organizacional.

Para Rego (1986), a cultura organizacional é

o amálgama das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes da organização utilitária, e é passada para seus participantes, via rede formal de comunicação, constituída por um leque variado de canais, entre eles, os formulários, as cartas, os memorandos, os relatórios de desempenho, os folders, folhetos, jornais, e revistas, cartazes, impressos, de um modo geral, e também pela farta pauta de reuniões formais entre chefes e subordinados, ou entre elementos do mesmo nível funcional (REGO, 1986, p.87).

Atinente à cultura organizacional, a publicação ao discorrer sobre o exercício da liderança pelos militares da MB, orienta que os líderes, “[...] devem exaltar e ser exemplo, dos conceitos, princípios e valores da liderança naval.” (BRASIL, 2013, p.2-4). Independentemente do nível de liderança, observa-se a importante participação da cultura organizacional como catalisadora das crenças, princípios, normas e valores de uma instituição. Ela está presente em todos os níveis de Oficiais e Praças, para internalizar os preceitos institucionais e modelar comportamento dos militares resultando na consolidação de identidade institucional. Percebe-se a grande relevância da cultura naval ao expandir esses anseios para todos os Distritos Navais, haja vista que são responsáveis pelos recrutamentos locais para o SMV e precisam preservar os hábitos e costumes navais a despeito de qualquer diferença cultural regional, e levarem aos quatro cantos do país uma única Marinha do Brasil.

5.4 A Comunicação

Na publicação, ao serem descritos os componentes do processo em lide, a comunicação é enaltecida como elemento essencial à liderança, por ela ter a capacidade de aumentar ou diminuir o vínculo entre líderes e liderados, cultivando respeito, confiança e compreensão (BRASIL, 2013, *apud* BRASIL, 1991).

Na abordagem da liderança estratégica, a preocupação da Doutrina recai sobre o canal e a linguagem como as informações serão passadas para cada público alvo:

A maneira como eles comunicam as suas políticas e diretivas aos militares e civis subordinados e apresentam aquelas de interesse aos demais cidadãos vai determinar o nível de compreensão alcançado e o possível apoio para as novas ideias. Para se fazer entender por essas diversas audiências, os líderes estratégicos empregam múltiplas mídias, ajustando a mensagem ao público-alvo, sempre reforçando os temas de real

interesse da instituição (BRASIL, 2013, p.1-15).

Entretanto, no nível estratégico, a comunicação ganha uma dimensão institucional, uma vez que, por meio dela, a organização transmite suas mensagens para os dois ambientes: interno e externo. Para a professora Margarida Kunsch (2003), a comunicação institucional é a modalidade da comunicação responsável por cuidar da imagem corporativa da instituição. Marchiori (2006) acrescenta que, é fato que esse tipo de comunicação existe de dentro para dentro e de dentro para fora da instituição, uma vez que ela pode ser exercida junto aos colaboradores e ao mesmo tempo explicitar para os públicos de interesse as mensagens preferenciais pelas quais a instituição quer ser conhecida e reconhecida. Tendo em vista que o assunto em debate neste trabalho trata-se da manutenção dos valores institucionais junto ao público interno de temporários, este estudo irá se abster de ampliar o conceito da comunicação institucional voltada para o ambiente externo à Marinha.

Nesse sentido, Marchiori (2006, *apud* REBECHI, 2016), reforça a comunicação como uma ferramenta de conexão entre a cúpula e as demais camadas da empresa ao afirmar que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários, promovendo, a interação social fomentando a credibilidade da identidade de uma organização. Lima (2010) afirma que cabe ao líder estar atento aos processos de comunicação capaz de atingir toda sua organização, a fim de garantir um ambiente atualizado e atraente à participação da equipe.

Com uma abordagem cognitiva, Rego (1986 *apud* KUNSCH, 2003) afirma que a comunicação institucional tem por finalidade conquistar a simpatia, credibilidade e confiança dos públicos de interesse, com a utilização das estratégias de relações públicas, e que, por meio dessas, serão enfatizados os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização.

Além de uma troca simples de mensagens, a comunicação atua como o elemento de ligação entre líder e liderado, independentemente do nível em que ele se encontre. Para a liderança estratégica essa função ganha relevância, pois, como visto anteriormente, o líder indireto tem seu contato interpessoal bastante diminuído, o que faz dessa ferramenta ser compensadora para a conexão com seus liderados. A comunicação institucional, voltada ao ambiente interno, torna-se um meio eficiente para os gestores se aproximarem de seus colaboradores e divulgarem, sem interlocutores, suas ideias e temas de interesse. Nessa linha, o atual Comandante da Marinha⁵⁹, tem mitigado a relação indireta de liderança com seus

⁵⁹ Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=Gxsk9b2D_xI> Acesso em 10 ago.2020.

seguidores, conectando-se com sua tripulação por meio das diversas plataformas de mídia digital: *Youtube, Twitter e Facebook*, pelos quais comunica, de maneira autoral e sem intermediários, suas recomendações. Assim, ele consegue diminuir a separação física imposta pela própria estrutura organizacional e se faz presente em todas as unidades militares.

Este capítulo dedicou-se a apresentar a Doutrina de Liderança da Marinha aplicada à liderança estratégica. A Doutrina postulou um conjunto interno de preceitos éticos e morais, Ética Militar Naval, que, em consonância com os valores identificados pelo Estatuto do Militares, mostrados no capítulo anterior, passaram a compor o perfil ideal do líder genuinamente naval.

Ao decompor a liderança estratégica pelos elementos formadores do processo de liderança, observou-se que os componentes, ainda que preservando seus significados originais, ganharam maiores amplitudes e repercussões abarcando todo o ambiente organizacional. O papel do Líder, para a liderança do nível estratégico, é exercido pelos membros do topo da cadeia hierárquica naval, o Almirantado, que, por meio da liderança indireta, exercem sua influência na instituição com ações tomadas no presente, orientam as iniciativas e práticas em prol dos objetivos estratégicos da visão de futuro da Força. Nesse ponto, cabe lembrar que o capítulo anterior provou ser atribuição dos líderes desse nível, o estabelecimento do perfil ético e moral desejado para seus seguidores e por formular políticas e estratégias para fomentar, por meio da cultura organizacional, os princípios, crenças, símbolos e os valores fundamentais, para que sejam capazes de vivenciá-los e admiti-los em seus hábitos do cotidiano.

Com a responsabilidade de preparar a Força para o futuro, mostrou-se imperativo para a liderança de alto nível, estudar o público que, em breve, estará compondo as fileiras da MB, a fim de conhecer, previamente, suas características sociais inerentes às gerações dos futuros militares, temporários ou não, a fim de prever estratégias adequadas para o exercício pleno da liderança. Para este trabalho, tal público trata-se do universo composto por pessoas integrantes das gerações Y, Z e, mais adiante, da ALPHA, que, conforme apresentado pelo capítulo dois, o movimento estratégico de crescimento do efetivo do pessoal temporário, indica, em médio e longo prazo, a maior participação dessas novas gerações na força de trabalho das organizações militares de apoio. Esses futuros Marinheiros, mesmo que por um período, serão confrontados com os valores institucionais da MB que, por toda sorte, poderão desafiar as características inerentes a sua geração. Sublinhando os atributos comuns entre elas, como: valorização da individualidade; a necessidade de respostas rápidas; e a reatividade a posturas autocráticas, é razoável supor que demandarão novas formas para despertar o sentimento de pertencimento e a valorização da cultura naval.

Pelas características funcionais da liderança indireta, a comunicação confirmou seu papel relevante no processo de influência. Sua facilidade de, além de transmitir simples palavras, também persuadir sobre o cognitivo, na conquista da simpatia e confiança dos seus ouvintes, faz dela a ferramenta que, por intermédio da linguagem e meios adequados, a liderança estratégica será capaz de se unir ao fim do ciclo da liderança, aos seus liderados.

A citação da Doutrina, “[...] o sucesso de um líder estratégico significa deixar a Força pronta para vencer uma variedade de conflitos no presente e permanecer pronta para enfrentar as incertezas do futuro.” (BRASIL, 2013, p. 1-15), sugere à liderança estratégica da Marinha manter o acompanhamento das novas situações que venham a surgir – práticas culturais – promovidas pela própria evolução da sociedade, a exemplo das características sociais das próximas gerações de militares temporários que estão por vir. As orientações doutrinárias devem manter-se atualizadas e incluírem novas políticas e diretivas, que estimulem a preservação da cultura organizacional, reforçando o conhecimento e o fortalecimento dos valores navais, antevendo os possíveis conflitos que, naturalmente, se agravarão com a presença maior das novas gerações sociais nas fileiras da MB.

6 CONCLUSÃO

A Marinha estabeleceu, por meio do seu planejamento de longo prazo, diversos objetivos de alto nível, que demandam estratégias e ações decorrentes para todos os setores da Força, com o propósito de aperfeiçoar processos e atualizar sistemas de gestão que conduzam a MB na redução do seu contingente de militares de carreira. Dentre eles estão incluídas duas grandes metas que serviram de base motivadora para este estudo, quais sejam: o aprimoramento da gestão dos recursos humanos por capacidades e o aperfeiçoamento de gerenciamento de pessoal.

O aprimoramento da gestão por capacitação dos recursos humanos, apresentado no Plano Estratégico da Marinha, levou a Força a reavaliar a atual fração marítima mobilizável e decidir pela reestruturação da reserva naval em duas dimensões: quantitativa e qualitativa.

A ação decorrente de efeito quantitativo foi, basicamente, aumentar a captação de técnicos e profissionais disponíveis no mercado de trabalho, por meio do recrutamento temporário, para ocuparem posições, preferencialmente, nas áreas entendidas como de apoio ao combate, tais como saúde, apoio à saúde, engenharia, entre outros serviços de nível técnico. Esse ganho na quantidade de pessoal especializado permitiu à DGPM otimizar a distribuição do seu capital humano, priorizando o preenchimento dos requisitos técnicos identificados pelas TMFT com as competências adequadas, permitindo o redirecionamento dos militares de carreira de volta ao setor operativo, obedecendo à especialidade de cada um.

No campo qualitativo, disponibilizou vagas para o voluntariado com elevado nível de formação acadêmica – mestrado e doutorado – para ingressarem nas áreas de Saúde, Magistério e Ciência e Tecnologia, como oficiais da reserva de terceira classe, RM3. Certamente, a admissão de profissionais especializados e altamente capacitados com reconhecido saber científico impulsionará a Força para outro patamar profissional e intelectual.

O aumento da profissionalização da Força e a elevação do grau de especialização de seus militares temporários proporcionará um incremento inquestionável na qualidade dos serviços oferecidos a toda Marinha. Entretanto, esses movimentos de evolução organizacional precisam ser acompanhados de perto pelos líderes navais, no que tange ao conhecimento e aceitação dos valores institucionais, em virtude da estruturação atual dos estágios de formação que preveem poucos dias de passagem pelos bancos escolares dedicados a conhecerem a vida naval associada à maior presença de jovens pertencentes às novas gerações sociais. O momento que se destina, exclusivamente, à Instrução Militar Naval, ou seja, ao ensinamento das normas,

regulamentos, símbolos e tradições navais não excede três meses de aulas, sendo em alguns casos, limitados a apenas trinta dias de dedicação à aprendizagem, dos elementos que compõem o arcabouço da cultura organizacional naval. Terminado este período de ensino presencial, fica a cargo das unidades militares de destino de cada um, a continuação da formação obtida, por meio da rotina diária de trabalho e da convivência compartilhada com os demais militares que lá se encontram há mais tempo.

Nesse contexto, seguindo com as orientações de crescimento do quadro de militares temporários e da reorganização da força ao longo do tempo, é plausível antever, em um cenário de médio a longo prazo, que, em determinadas organizações militares de apoio, a representação de RM2 e RM3 irá crescer substancialmente, podendo alcançar mais da metade da lotação dos Oficiais e Praças, colocando à prova a solidez dos princípios e da cultura naval aprendidos nos centros de formação. Nesse sentido, alerta-se, ainda, que os contratados como RM2 e RM3 serão empregados na área de ensino e estarão expostos ao exercício da liderança direta e, como docentes, serão profissionais formadores de opinião e multiplicadores do conhecimento naval que ainda lhes são rarefeitos. Tal conjuntura deve ser encarada como uma possibilidade para o enfraquecimento gradual dos valiosos conceitos discutidos por esse trabalho.

Os teóricos provaram ser papel de qualquer líder propagar o conhecimento desses conceitos que são altamente relevantes para a instituição, seja ela civil ou militar, pois representam a postura moral e o padrão comportamental esperado que garantem a reputação e a identidade organizacional. É por essa ótica, que o autor deseja despertar a atenção dos líderes navais de alto nível, de forma a acompanharem a manutenção da cultura interna, para mantê-la forte e consistente. Foi visto que é por meio dela que os princípios, crenças, símbolos e os valores são congregados e transformados em artifícios concretos e práticos para a vivência dos militares dentro e fora do ambiente de trabalho.

Foi observado, ainda, que os autores contemporâneos da área de administração, identificaram quatro elementos cognitivos de influência, presentes em qualquer processo de liderança: o poder da influência do líder, as relações interpessoais para cada nível de liderança, a comunicação como meio de persuasão e a definição clara do objetivo a alcançar. A expressividade de cada uma pode variar, a depender do nível em que o processo de liderança se desenvolve. No caso da liderança estratégica, foco desta tese, o poder influenciador do líder de topo ganha força devido ao reconhecimento, pelos seguidores, da sua posição na hierárquica da corporação. A forma indireta como tal liderança flui, faz da comunicação uma valiosa ferramenta para compensar, por exemplo, as relações interpessoais que são demasiadamente afetadas pela distância organizacional entre os líderes da cúpula e os liderados.

Ao analisar a doutrina da Marinha (Brasil, 2013), aplicada à liderança estratégica, pode-se identificar que, nesse patamar, a figura do líder é composta por um colegiado com grande poder influenciador, o Almirantado. Pela publicação, possuem a tarefa de identificar as demandas da Marinha, e tomar ações, no tempo presente, visando prepará-la para enfrentar as incertezas do amanhã.

Com o olhar no futuro, esta pesquisa reforça o contexto inquietador para o ambiente interno das unidades militares de apoio: a grande presença dos jovens profissionais pertencentes às gerações sociais Y, Z e ALPHA como os próximos integrantes do quadro de reservistas navais. As características inerentes às gerações etárias, mostradas pelos estudiosos, a valorização do individualismo, impaciência e a postura liberal causarão um grande desafio para os futuros líderes estratégicos, uma vez que, não necessariamente estarão em comum acordo com alguns preceitos da bússola marinheira, a Rosa das Virtudes. Nessa linha, não foi possível identificar, no EMA-137, orientações doutrinárias aplicadas à liderança estratégica, quanto às políticas ou iniciativas voltadas à preservação da cultura militar naval e seus valores decorrentes.

Por outro lado, a doutrina incentiva o uso da comunicação como uma poderosa arma de liderança, empregando as diversas mídias disponíveis para estabelecer a conexão necessária com os subordinados e transmitir as ideias e ações de interesse da Força. Pela capacidade cognitiva de envolvimento e de convencimento, a comunicação pode ser usada como meio para potencializar consolidação dos valores morais enaltecidos pela Marinha. Os líderes navais que estarão à frente das próximas gerações deverão explorar as evoluções tecnológicas dessa ferramenta para buscar novas formas de comunicações que os permitam aproximar e influenciar os jovens, cada vez mais, inseridos em um mundo digital.

Isso posto, visando contribuir na preparação da Marinha para as incertezas do futuro, encerra-se este estudo, sugerindo-se rever a doutrina em vigor atinente à liderança estratégica, para incluir diretrizes claras e objetivas voltadas à manutenção dos valores institucionais, conferindo a grande ênfase que o assunto detém, para aumentar e fortalecer a transmissão do conhecimento dos preceitos cultivados pela MB junto à Força naval, em especial, aos futuros militares temporários de forma a transformá-los em multiplicadores da cultura naval e em cidadãos com perfil ético e moral que traduzam a identidade da Marinha, mesmo depois de encerrarem seus contratos de serviço.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

BRASIL. Lei no. 6.880, de 9 de dezembro de 1998. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm> Acesso em: 05 abr. 2020.

_____. Comando do Primeiro Distrito Naval. **Aviso de Convocação 01/2020**, de 19 de fevereiro de 2020. Instruções para o processo seletivo de profissionais de nível superior das áreas de ciências e tecnologia, medicina e magistério, para a prestação do serviço militar voluntário (SMV) como Oficiais temporários da Marinha do Brasil. Rio de Janeiro: Com1DN, 2020. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/com1dn/sites/www.marinha.mil.br.com1dn/files/upload/01%20-%20Aviso%20de%20Convocacao%20Padrao%20-%20Oficiais%20RM30.pdf>.> Acesso em: 11 jun. 2020

_____. Comando do Quinto Distrito Naval. **Aviso de Convocação 01/2019**, de 21 de outubro de 2019. Instruções para o processo seletivo de profissionais de nível superior das áreas de saúde (exceto medicina), apoio à saúde, técnica e de engenharia, para a prestação do serviço militar voluntário (SMV) como Oficiais temporários da Marinha do Brasil. Rio Grande: Com5DN, 2019a. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/com5dn/sites/www.marinha.mil.br.com5dn/files/01%20-%20Aviso%20de%20Convocacao%2001-2019%20_16OUT2019.pdf.> Acesso em: 11 jun.2020

_____. Comando do Quinto Distrito Naval. **Aviso de Convocação 06/2019**, de 21 de outubro de 2019. Instruções para o processo seletivo de profissionais de nível médio das áreas industrial, de saúde e apoio; e nível fundamental das áreas industrial e administrativa, para a prestação do serviço militar voluntário como Praças temporárias da Marinha do Brasil. Salvador: Com2DN, 2019b. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/com1dn/sites/www.marinha.mil.br.com1dn/files/upload/Aviso%20de%20Convocacao%2006_2019%20PS-SMV-PR%202020.pdf. Acesso em: 11 jun.2020

_____. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1005**: Manual de Liderança da Marinha. Rio de Janeiro: DEnsM, 2018b.

_____. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **DGPM-308**: normas para prestação do serviço militar pelos militares da reserva da Marinha. Rio de Janeiro: DGPM, 2018a. Rev.4.

_____. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **DGPM-101**: normas para o sistema de ensino naval (SEN). Rio de Janeiro: DGPM, 2018c. Rev.8.

_____. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **Marinha 2030**: pessoal, nosso maior patrimônio. Rio de Janeiro: DGPM, 2018d. Disponível em: <<http://www.dgpm.mb/documentos/marinha2030/marinha%202030.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2020

BRASIL. Diretoria-Geral de Pessoal da Marinha. **Ofício no 60-3**, de 15 de fevereiro de 2018: plano de Direção Setorial de Pessoal. Rio de Janeiro: DGPM, 2018e.

_____. Estado-Maior da Armada. **EMA-300**: Plano Estratégico da Marinha (PEM). Brasília, DF: EMA. 2017a. Rev.3. Publicado em 22 de junho de 2017.

_____. Marinha do Brasil. **Portaria nº 383/CM**, de 17 de dezembro de 2008. Aprova as Instruções Gerais para os Estágios e a Prestação do Serviço Militar pelos Militares da Reserva de 2a e 3a Classes da Marinha. Brasília: MB, 2008. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/com1dn/sites/www.marinha.mil.br.com1dn/files/upload/Port.%20383-2008-%20Alt.%2060-2014%20Alt.%20119-2018%20Alt.%2080-2019.pdf>> Acesso em: 24 abr.2020.

_____. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Concepção Estratégica Força Aérea 100. DCA 11-45. Publicada em 15 de outubro de 2018f.

_____. 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: 01 jul.2020

_____. Ministério da Defesa. **Comando do Exército**. Estado-Maior do Exército. Vademécum de Cerimonial Militar do Exército Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10), 2002. Publicado em 23 abr. 2002.

_____. Ministério da Defesa. Comando da Marinha. Estado-Maior da Armada. **Doutrina de Liderança da Marinha** – EMA 137. Publicado em 18 dez. 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: All Print, 2005.

BURNS, J.M. **Liderança**. São Paulo: Futura, 1978.

CARVALHO, Nathalia. **Millennials: quem são e o que anseiam os jovens da geração Y**, 2017. Trabalho de monografia de bacharelado do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/4865/1/Monografia%20-%20Nathalia%20Carvalho.pdf> Acesso em 15 jul.2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Readin: Addison-Wesley, 1982.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

FAGUNDES, M. M. **Competência informacional e geração Z: um estudo de caso de duas escolas de Porto Alegre**. 2011. 105 f. Trabalho de Conclusão de curso biblioteconomia, da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Normalização de publicações técnico-científicas**. 8 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

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

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LISBOA, Wellington T.; SANTOS, Wandressa P. dos. Características da Geração Z e suas influências na Comunicação Organizacional. In: XVIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE. 2013.

LIMA, Ludmila Rodrigues de. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Cândido Mendes Pós-Graduação Lato Sensu Instituto a vez do Mestre, Goiânia, 2010. Disponível em:
<http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf> Acesso em: 14 ago.2020.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. IN: NASSAR, Paulo. **Comunicação interna: a força das empresas**, (vol. 2), São Paulo: Aberje, 2005.

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

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à **administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MCCRINDLE, M. **The ABC of the XYZ: understanding global generations**. Sydney: UNSW Press, 2011.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. 2010. 15 f. Trabalho de Conclusão (Pós-Doutora em Comunicação Organizacional) - Purdue University (Estados Unidos), 2010. Disponível em:<<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/466/388>>. Acesso em: 14 ago.2020

NANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NASSAR, P. História e cultura organizacional. In: **Revista Comunicação Empresarial** – No 36, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes.** 5 ed. São Paulo: Integrate Editora, 2010.

PINTO, Carlos A. Marques *et al.* **Fundamentos de gestão.** 3 ed. Lisboa: Editorial Presença, 2010.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, 2006.

REBECHI, Claudia Nociolini. Comunicação e trabalho nos estudos de comunicação organizacional: reflexões a partir do discurso da “comunicação interna”. **Revista Dito Efeito,** Curitiba, v. 7, n. 11, p. 43-56, jul./dez. 2016.

RECH, Carla Regina Nedel. **O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas.** Dissertação de mestrado em administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

REGO, Armínio. **Comportamento de cidadania nas empresas – um passo na senda da excelência?** Lisboa: McGrae-Hill, 2002.

REGO, Francisco G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

ROLO, Orlando Brogueira. **Curso de gestão das organizações.** Lisboa: Edix - Edições Técnicas e Literárias, 2008.

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

_____. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

_____. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossy Bass, 1988.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco, CA: Sage, 1992.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo v. 33, n.3, p. 56-63, julho/setembro 1998.

_____. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. IN:TAMAYO, A; PORTO, J. **Valores comportamentais nas organizações**. Petrópolis: Editora Vozes. 2005.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.
VALADARES, M.C.B. **Planejamento estratégico empresarial**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANEXO A – Extrato do Plano de Direção Setorial de Pessoal

Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEnsM, DSM, DPCvM e DASM.

MARINHA DO BRASIL

DIRETORIA-GERAL DO PESSOAL DA MARINHA PLANO DE DIREÇÃO SETORIAL DO SETOR DE PESSOA

OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 3: APRIMORAMENTO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPACITAÇÃO DO PESSOAL				
O Sistema de Ensino Naval (SEN) desempenha um papel fundamental para o cumprimento da missão da MB, estabelecida no PEM - “Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir com a defesa da Pátria ...”. Assim, a busca constante pelo aprimoramento da capacitação do pessoal e da gestão do conhecimento apresenta-se como um objetivo essencial para o cumprimento da missão da Marinha, provendo a MB com pessoal militar e civil com a competência necessária para desempenhar, na paz e na guerra, cargos e funções previstos em sua organização.				
AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL	DESCRIÇÃO	DE	OBNAV/ DIPNAV	AEN
ADS-3.1	Aprimorar a interação das OM de ensino com as OMOT com o propósito de manter os cursos atualizados e atender às demandas geradas pela inserção de novos meios e suas tecnologias, bem como acompanhar a evolução na área de CT&I.	DEnsM	OBNAV 11	45
ADS-3.2	Aprimorar e ampliar a gestão do preparo do pessoal e do conhecimento obtido no âmbito do PROSUB e PNM, por meio de um Empreendimento Modular (EM) de Gestão do Conhecimento (GC), voltado para os referidos Programas.	DEnsM	OBNAV 11	46
ADS-3.3	Contribuir para capacitar servidores civis em áreas de interesse da Defesa, em instituições de qualidade reconhecida.	DENS DPCvM	OBNAV 11	43
ADS-3.4	Mapear as competências de Oficiais, Praças e Pessoal Civil nos diversos níveis hierárquicos.	DEnsM / DPCvM	OBNAV 11	47
ADS-3.5	Implantar os currículos por competências nos cursos do SEN.	DEnsM	OBNAV 11	47
ADS-3.6	Ampliar e aprimorar a capacitação do corpo docente das escolas e centros de instrução, a fim de aperfeiçoá-lo continuamente.	DEnsM	OBNAV 11	48
ADS-3.7	Aprimorar os itinerários formativos (IF) de Oficiais e Praças, incluindo a capacitação em idiomas, o incremento da formação militar naval e o fomento da mentalidade marítima.	DEnsM	OBNAV 11	49

MARINHA DO BRASIL

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEnsM, DSM, DPCvM e DASM)

ADS-3.8	Implantar os Novos Itinerários Formativos para as Praças (NIF).	DEnsM	OBNAV 11	49
ADS-3.9	Prosseguir com a divulgação do “Portal de Liderança”, incentivar a produção e a inserção de trabalhos sobre o tema e fomentar a participação nos fóruns de discussão permanente.	DEnsM	OBNAV 11	49
ADS-3.10	Realizar os Simpósios Regionais de Liderança, sob supervisão da DGPM e coordenação da DEnsM.	DEnsM	DIPNAV P-12	-
ADS-3.11	Prosseguir a implantação do Programa "Suboficial Mor" e promover o Prêmio "Liderança Naval", dentre outras medidas de incentivo ao desenvolvimento da liderança pelos SO/SG.	DEnsM	DIPNAV P-13	-
ADS-3.12	Aprimorar os Planos de Capacitação de Pessoal (PLACAPE), considerando os requisitos de competência das TMFT.	DEnsM	OBNAV 11	45
ADS-3.13	Implantar o Programa de Qualificação para o Serviço (PQS).	DEnsM	OBNAV 11	45
ADS-3.14	Implantar os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) dos Estabelecimentos de Ensino subordinados à DEnsM.	DEnsM	OBNAV 11	48
ADS-3.15	Implantar o Programa de Formação de Operadores do LABGENE.	DEnsM	OBNAV 11	46
ADS-3.16	Aprimorar a Formação Militar Naval.	DEnsM	OBNAV 11	45
ADS-3.17	Aprimorar o Programa de Leituras Obrigatórias (PROLEITURA).	DEnsM	OBNAV 11	47
ADS-3.18	Aprimorar o Ciclo Pós-Escolar de GM no NE Brasil.	DEnsM	OBNAV 11	49
ADS-3.19	Implantar o Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Oficiais.	DEnsM	OBNAV 11	49
ADS-3.20	Aprimorar o PREPSUB/SN-BR.	DEnsM	OBNAV 11	46
ADS-3.21	Implantar o Centro de Ensino a Distância e Tecnologia Educacional.	DEnsM	OBNAV 11	48
ADS-3.22	Implantar o Centro de Qualificação em Idiomas Estrangeiros.	DEnsM	OBNAV 11	48
ADS-3.23	Implantar o Magistério Militar-Naval (MMN) para Oficiais e Praças.	DEnsM	OBNAV 11	48
ADS-3.24	Aprimorar a capacitação do Oficiais do Corpo de Saúde da Marinha, com vistas à otimização da gestão do Sistema de Saúde da Marinha e à redução de custos.	DensM/ DSM	OBNAV 11	45
ADS-3.25	Adquirir e revitalizar embarcações a vela e remo, valorizando a Formação Marinheira.	DensM	OBNAV 11	48

MARINHA DO BRASIL

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnsM, DSM, DPCvM e DASM)

OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 4: APRIMORAR O ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DE PESSOAL DA MB				
Aprimorar a gestão de pessoal da Marinha com base no conceito de Força de Trabalho, observando a cultura naval, utilizando instrumentos administrativos existentes na MB e, quando aplicáveis, as modernas técnicas observadas pela Gestão de Pessoas por Competências e pelo Mapeamento de Processos. O objetivo do programa é contribuir para o Sistema de Planejamento de Pessoal, provendo a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo e no momento certo.				
AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL	DESCRIÇÃO	DE	OBNAV / DIPNAV	AEN
ADS-4.1	Promover a valorização dos militares e servidores civis da MB, por intermédio do fortalecimento da meritocracia, bem como do aprimoramento dos Itinerários de Carreira e das avaliações de desempenho.	DPMM/ DPCvM	OBNAV 19	133
ADS-4.2	Desenvolver uma metodologia para a Determinação das Necessidades de Pessoal, com base na Gestão por Competências, que permita estabelecer, a qualquer tempo, a adequada proporção entre os componentes da Força de Trabalho.	DPMM/ DPCvM	OBNAV 19	137
ADS-4.3	Aumentar, gradualmente, o percentual de Oficiais e Praças RM-2 no efetivo da MB.	DPMM	DIPNAV P-3	-
ADS-4.4	Prosseguir com a implementação e aprimoramento das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (TMFT) e demais ações estabelecidas no Plano de Implantação das Tabelas Mestras de Força de Trabalho (PI-TMFT).	DPMM	OBNAV 19	137
ADS-4.5	Reestudar o Plano de Carreira de Oficiais (PCOM), buscando diminuir o número de movimentações dos Oficiais nos postos iniciais, até o posto de Capitão de Corveta.	DPMM	DIPNAV P-1	133
ADS-4.6	Dar continuidade às medidas de conscientização quanto ao efetivo emprego de Oficiais, de acordo com suas áreas de formação.	DPMM	OBNAV 19	133
ADS-4.7	Manter acompanhamento sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares.	DPMM	DIPNAV P-16	-
ADS-4.8	Prosseguir os entendimentos, junto às demais Forças Armadas, ao Ministério da Defesa (MD), ao Congresso Nacional e à área econômica do Governo Federal, visando assegurar que a remuneração dos militares atinja os patamares desejáveis.	DPMM	DIPNAV P-5	-

MARINHA DO BRASIL

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEEnsM, DSM, DPCvM e DASM.....)

ADS-4.9	Promover o guarnecimento das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) por pessoal militar, compensando, de modo temporário e eventual, as faltas de servidores civis da Marinha lotados naquelas OM.	DPMM	OBNAV 19	137
ADS-4.10	Promover a reestruturação e a modernização dos Corpos, Quadros e Especialidades das Praças, adequando-os às demandas do Serviço Naval na atualidade e no futuro e otimizando o gerenciamento das carreiras e do processo de capacitação.	DPMM	OBNAV 19	137
ADS-4.11	Produção de identidades em policarbonato, visando à modernização e ao aumento de funcionalidades do cartão de identidade do pessoal da MB.	DPMM	OBNAV 19	132
ADS-4.12	Buscar incrementar a motivação e o sentimento de pertencimento dos Servidores Civis e militares à MB e, ao mesmo tempo, minimizar os fatores capazes de produzir insatisfação. Além da correta utilização de mecanismos de comunicação social, outras ferramentas devem ser utilizadas, em especial o firme exercício da liderança, especialmente pelos Comandantes/Diretores de OM junto às suas tripulações.	TODAS	DIPNAV P-7	-

OBJETIVO DE DIREÇÃO SETORIAL nº 5: OBTER O PESSOAL ADEQUADO PARA A MB

Obter quantitativo de recurso humano com a competência requerida para garantir o atendimento adequado das demandas das OM visando ao cumprimento de suas atribuições regulamentares.

AÇÕES DE DIREÇÃO SETORIAL	DESCRIÇÃO	DE	OBNAV/ DIPNAV	AEN
ADS-5.1	Aperfeiçoar e modernizar o processo de recrutamento de pessoas para ingresso na MB, incluindo o serviço militar inicial, obrigatório e voluntário.	DEEnsM	OBNAV 19	136
ADS-5.2	Promover a universalização do acesso às diversas carreiras da MB, nos aspectos geográficos e de gênero, sem prejuízo da capacidade de combate da Força e de acordo com as necessidades do serviço.	DEEnsM	OBNAV 19 DIPNAV P-4	138
ADS-5.3	Dar continuidade às gestões junto ao MD e ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, visando o enquadramento no Plano de Carreira dos Cargos de Tecnologia Militar (PCCTM) dos servidores do Plano Geral de Cargos do	DPCvM	DIPNAV P-6	-

MARINHA DO BRASIL

(Continuação do Apêndice I ao Anexo (10), do Of nº 60-3/2018, da DGPM à DPMM, DEnsM, DSM, DPCvM e DASM)

	Poder Executivo (PGPE) lotados nas OM desenvolvedoras de Tecnologia Militar; a criação de cargos; e a obtenção de autorização para realizar concursos públicos para o provimento de cargos vagos e para atender ao preconizado no Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil (PAEMB).			
ADS-5.4	Avaliar a adequabilidade de obtenção de pessoal de nível pós-graduação, de acordo com o arcabouço legal que rege o Serviço Militar, com notório saber nas áreas do Magistério, Saúde e Ciência e Tecnologia.	DensM	OBNAV 11	48

ANEXO B – Extrato da Portaria 383-2008 do Comandante da Marinha



MINISTÉRIO DA DEFESA
MARINHA DO BRASIL

INSTRUÇÕES GERAIS

**PARA OS ESTÁGIOS E A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR
PELOS MILITARES DA RESERVA DE 2^a E 3^a CLASSES DA**

ÍNDICE -

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

	Art.
Finalidade.....	1º
Militares Temporários.....	2º
Estágios.....	3º
Direção e Execução do SM.....	4º

CAPÍTULO II DO INGRESSO NO SERVIÇO ATIVO

Recrutamento	5º
Convocação para o SM	6º
Alistamento	7º
Inscrição	8º
Convocação para a Seleção	9º
Seleção	10
Convocação ou Designação à Incorporação.....	11
Incorporação.....	12

CAPÍTULO III DAS PRORROGAÇÕES DO SERVIÇO MILITAR

Prorrogações do Serviço Militar	13
Condições para a Concessão da Prorrogação	14

CAPÍTULO IV DAS PROMOÇÕES

Acesso do Militar na Hierarquia	15
Condições Básicas.....	16
Processamento das Promoções.....	17
Quadros de Acesso por Antigüidade	18
Promoção na Reserva Não Remunerada	19

CAPÍTULO V DOS EFETIVOS

Distribuição dos Efetivos	20
---------------------------------	----

CAPÍTULO VI DA EXCLUSÃO DO SERVIÇO ATIVO DA MARINHA

Exclusão do SAM	21
Licenciamento do SAM	22

CAPÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Distribuição e Movimentação dos Militares Temporários.....	23
Deveres e Direitos dos Militares Temporários	24
Normas Complementares	25

CAPÍTULO-I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Finalidade

Art. 1º Estas Instruções Gerais têm por finalidade normatizar a execução do Serviço Ativo da Marinha (SAM) prestado pelos militares da Reserva de 2ª e 3ª Classes da Marinha, com base nas Leis nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (LSM), e nº 5.292, de 8 de junho de 1967 (LMFDV), nos Decretos nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966 (RLSM), e nº 63.704, de 29 de novembro de 1968 (RLMFDV), e no Regulamento da Reserva da Marinha, aprovado pelo Decreto nº 4.780, de 15 de julho de 2003.

Parágrafo único. Estas Instruções não se aplicam aos:

I - Oficiais da Reserva da Marinha que foram nomeados e convocados para o SAM nos termos do art. 8º da Lei nº 9.519, de 26 de novembro de 1997 (LRCQ), e que, na forma estabelecida no § 3º do art. 3º do Decreto nº 107, de 26 de novembro de 1971 (RPOM), estejam realizando Estágio de Instrução e Serviço (EIS); e

II - Os Soldados-Recrutas (SD-RC) que foram submetidos a processo seletivo para o ingresso na carreira do Corpo de Praças de Fuzileiros Navais (CPFN).

Militares Temporários

Art. 2º Os Militares Temporários são os integrantes da Reserva de 2ª e 3ª Classes da Marinha que estão incorporados para prestar Serviço Militar (SM), em caráter transitório e regional.

§ 1º A Reserva de 2ª Classe da Marinha (RM2) é composta pelos cidadãos que, na forma do Estatuto dos Militares e da legislação e regulamentação que tratam do SM, tenham sido incluídos ou reincluídos na RM, mediante nomeação, demissão da Marinha ou licenciamento do SAM.

§ 2º A Reserva de 3ª Classe da Marinha (RM3) é composta por cidadãos de reconhecida competência técnico-profissional ou de notória cultura científica que, nos termos do Estatuto dos Militares, forem nomeados Oficiais e incluídos na Reserva da Marinha (RM) de Corpo ou Quadro compatível com a sua habilitação.

§ 3º A inclusão na RM3, será efetivada mediante nomeação, em posto compatível com a idade, atividades civis e responsabilidade que serão atribuídas ao nomeado, fundamentada no art. 10, §§ 1º e 2º da Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e inciso III do art. 4º do Regulamento da Reserva da Marinha.

§ 4º O ato de nomeação a que se refere o parágrafo anterior é da competência do Comandante da Marinha (CM).

§ 5º Os integrantes da RM2 e da RM3 prestam:

I - Serviço Militar Obrigatório (SMO), quando, nos termos da legislação que trata do SM ou da mobilização, forem convocados à incorporação:

a) para prestar o Serviço Militar Inicial (SMI);

b) em decorrência da convocação de emergência, em condições determinadas pelo Presidente da República, para evitar a perturbação da ordem ou para sua manutenção, ou, ainda, em casos de calamidade pública; ou

c) para atender à mobilização;

II - Serviço Militar Voluntário (SMV), quando, em tempo de paz, forem designados para o SAM, em caráter transitório e mediante aceitação voluntária, nos termos do Estatuto dos Militares e do Regulamento da Reserva da Marinha.

§ 6º Os integrantes da RM2 e RM3, quando na ativa, encontram-se em uma das seguintes situações:

I - os incorporados para prestação do SMI, durante os prazos previstos na legislação que trata do SM, ou durante as prorrogações daqueles prazos;

II - os componentes da RM, quando incorporados como RM2 e RM3, em consequência de convocação, designação ou mobilização para o SAM; e

III - em tempo de conflito armado, todo o cidadão mobilizado para o SAM e incorporado à MB como militar RM2 e RM3.

§ 7º Para cada Corpo ou Quadro de carreira haverá um Quadro correspondente no Corpo de Oficiais da Reserva da Marinha (CORM) ou no Corpo de Praças da Reserva da Marinha (CPRM).

Estágios

Art. 3º O aperfeiçoamento, a atualização e a complementação da instrução recebida pelos integrantes da RM2 e RM3 são realizados por meio dos seguintes estágios:

I - Estágio de Adaptação e Serviço (EAS);

II - Estágio de Serviço Técnico (EST);

III - Estágio de Instrução e Serviço (EIS);

IV - Estágio Técnico para Praça (ETP);

V - Estágio de Aprendizagem Técnica (EAT);

VI - Estágio de Aplicação para Praça (EAP); e

VII - Estágio de Habilitação para Praça (EHP).

§ 1º A convocação ou a designação de integrantes da RM2 e RM3 para os estágios acima referidos visará, também, ao atendimento das necessidades de pessoal militar verificadas em tempo de paz.

§ 2º Os Médicos, Farmacêuticos, Dentistas e Veterinários (MFDV) que tenham obtido adiamento de incorporação até o término do respectivo curso de nível superior prestarão o Serviço Militar Inicial (SMI) obrigatório, sob a forma do EAS, conforme previsto na LMFDV.

§ 3º Os cidadãos que já tenham prestado o SMI poderão, também, prestar, voluntariamente, o EAS na Marinha, como GM ou Oficial da RM2, como MFDV.

§ 4º É permitido, em caráter voluntário, a convocação para o EAS, como GM ou Oficial da RM2 do Quadro de Apoio à Saúde (S), de brasileiros natos que tenham concluído cursos profissionais de nível superior da área de saúde, nas habilitações requeridas pela Marinha.

§ 5º. O EST destina-se aos Oficiais e Praças da Reserva de 2ª Classe, aos dispensados de incorporação e às mulheres, todos voluntários e possuidores de cursos correspondentes à educação profissional de nível superior, que irão prestar o SM, como reserva do Corpo de Engenheiros da Marinha (EN) e do Quadro Técnico (T).

§ 6º. Excepcionalmente, poderá ser autorizada a aceitação de voluntário para realizar o EST, como reserva do EN ou do T, para atender a necessidades eventuais de pessoal em habilitações não previstas nas TL deste Corpo ou Quadro.

§ 7º. O EIS terá a duração de doze meses e será realizado nas fases de prorrogação do tempo de serviço dos Oficiais que tenham concluído o EAS ou EST, ou em fases posteriores, decorrentes da convocação ou da designação do Oficial da RM2 para o SAM.

§ 8º. O ETP destina-se aos reservistas, aos cidadãos brasileiros com incorporação adiada, aos dispensados de incorporação ou do SMI e às mulheres, todos voluntários e com cursos correspondentes à educação profissional de nível técnico, que irão prestar o SM como Praças RM2.

§ 9º O EAT destina-se aos reservistas, aos cidadãos brasileiros com incorporação adiada, aos dispensados de incorporação ou do SMI e às mulheres, todos voluntários e com o ensino fundamental concluído, acrescido de cursos correspondentes à educação profissional de formação inicial e continuada de trabalhadores, que irão prestar o SM como Praças RM2.

§ 10. O EAP destina-se às Praças RM2, aos cidadãos brasileiros com incorporação adiada, aos dispensados de incorporação ou do SMI e às mulheres, todos voluntários, com ensino fundamental concluído, inscritos como atletas em federações estaduais reconhecidas nacionalmente como de utilidade pública e que atendam aos critérios de mérito esportivo previstos no ato de convocação, que irão preencher posições nas OM.

§ 11. O EHP destina-se às Praças RM2, aos cidadãos brasileiros com incorporação adiada, aos dispensados de incorporação ou do SMI e às mulheres, todos voluntários, com o ensino médio concluído, inscritos como atletas em federações estaduais reconhecidas nacionalmente como de utilidade pública e que atendam aos critérios de mérito esportivo previstos no ato de convocação, que irão preencher posições nas OM.

§ 12. O EAS, o EST, o ETP, o EAT, o EAP e o EHP terão a duração total de doze meses, sendo divididos em duas fases:

I - a primeira, destinada à instrução militar-naval, com duração de até quarenta e cinco dias, realizada obrigatoriamente em Órgão de Formação de Reserva (OFR) ou Centro de Instrução; e
II - a segunda, destinada à aplicação de conhecimentos técnico-profissionais, realizada na OM para a qual o voluntário será designado para servir.

§ 13. Os estágios a que se refere este artigo têm, ainda, as seguintes finalidades:

I - adaptar os integrantes da Reserva Não Remunerada (RNR) à vida militar ou readaptá-los às novas funções;

II - proporcionar-lhes condições para aplicação de técnicas profissionais;

III - habilitá-los às prorrogações sucessivas até o tempo de serviço máximo permitido; e

IV - habilitá-los à promoção e à convocação, em caso de mobilização.

§ 14. O SM prestado sob a forma de estágios não poderá ser cumulativo com qualquer cargo, emprego ou função pública, ainda que da administração pública indireta.

Direção e Execução do SM

Art. 4º A direção do SM fica a cargo da Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM).

Parágrafo único. Para esse fim, a DPMM superintenderá tecnicamente os Distritos Navais (DN), que são órgãos de planejamento, execução e fiscalização dos SM prestados em suas áreas de jurisdição.

CAPÍTULO II DO INGRESSO NO SERVIÇO ATIVO

Recrutamento

Art. 5º-O recrutamento para a prestação do SM, em caráter obrigatório ou voluntário, obedecerá às normas estabelecidas no RLSM, RLMFDV e no Regulamento da Reserva da Marinha.

Parágrafo único. O recrutamento compreende:

I - a convocação (para prestar o SM, para a seleção ou à incorporação);

II - o alistamento, para o SMO, ou a inscrição, para o SMV;

III - a seleção;

IV - a designação à incorporação, aplicável ao SMV; e

V - a incorporação.

Convocação para o SM

Art. 6º A convocação é o ato pelo qual os brasileiros são chamados para prestar o SM, quer o inicial, quer sob outra forma ou fase.

§ 1º A convocação será em caráter obrigatório para:

I - os MFDV que estejam com incorporação adiada até o término dos respectivos cursos, para realizar o EAS, nos termos da LMFDV e RLMFDV;

II - prestar o SMI, como Praças; e

III- atender à mobilização para o SAM.

§ 2º A convocação para a prestação do SM obedecerá às Normas estabelecidas pelo DGPM, excetuando-se os casos da convocação de emergência e da mobilização.

§ 3º A convocação para o SMI será regulada, anualmente, pelo Plano Geral de Convocação (PGC), pelas Instruções Complementares de Convocação (ICC) e Instruções do DN.

§ 4º A convocação dos MFDV para a prestação do SM, sob a forma de EAS, será regulada, anualmente, pelo PGC, pelas ICC e Instruções do DN.

§ 5º Em qualquer época, tenham ou não prestado o Serviço Militar, poderão os brasileiros ser objeto de convocação de emergência, em condições determinadas pelo Presidente da República, para evitar a perturbação da ordem ou para sua manutenção, ou, ainda, em caso de calamidade pública.

§ 6º Os brasileiros voluntários para prestar SM sob forma de EST, EIS, ETP, EAT, EAP e EHP serão convocados para inscrição de acordo com as Normas estabelecidas pelo DGPM.

Alistamento

Art. 7º O Alistamento é o ato prévio à seleção para o SM. Compreende o preenchimento da Ficha de Alistamento Militar (FAM) e do Certificado de Alistamento Militar (CAM).

Parágrafo único. O alistamento ocorrerá anualmente, de acordo com normas estabelecidas no PGC e nas ICC.

Inscrição

Art. 8º A inscrição é o processo pelo qual os brasileiros interessados na prestação do SMV são cadastrados pelos ComDN.

§ 1º Os voluntários à prestação do Serviço Militar Temporário (SMT) na MB poderão ser inscritos previamente, de acordo com as normas estabelecidas por estas Instruções, para compor um cadastro do DN.

§ 2º A inscrição poderá ser feita em qualquer Organização Militar (OM) designada pelo Comandante do DN.

§ 3º Os voluntários deverão apresentar, na inscrição, os documentos exigidos e discriminados em Normas do DGPM e divulgados no ato da convocação.

§ 4º Para se inscrever, o cidadão deve preencher as seguintes condições:

I - ser voluntário(a);

II - ser brasileiro(a) e, no caso de SM a ser prestado como GM ou Oficial, ser brasileiro(a) nato(a);

III - ter a formação profissional e de ensino exigida de acordo com estas Instruções;

IV - estar dentro do limite de idade estabelecido por estas Instruções;

V - não atingir, durante o primeiro ano de compromisso, o tempo de serviço militar máximo permitido pela legislação em vigor;

VI - estar em dia com suas obrigações eleitorais;

VII - não ser portador de Certificado de Isenção do Serviço Militar, devido às suas condições morais, físicas ou mentais;

VIII - não possuir registros criminais e não estar “sub judice” ou condenado criminalmente;

IX - se militar da ativa da Marinha, do Exército ou da Aeronáutica, não estar no serviço ativo por força de decisão judicial não transitada em julgado e ter bom comportamento;

X - não estar cumprindo pena por crime militar ou comum; e

XI - estar em dia com as suas obrigações militares, com relação às sucessivas exigências do SM.

§ 5º A inscrição poderá ser aceita a partir do ano em que o voluntário completar dezoito anos até o ano em que completar 44 anos de idade, tendo como referência o dia 31 de dezembro do ano da incorporação.

§ 6º São exigidos os seguintes níveis mínimos da educação escolar e profissional, observadas as disposições da Lei que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB), para inscrição no processo seletivo ao:

I - EAS, EST e EIS, ter diplomas de cursos de nível superior, com validade nacional, nas habilitações fixadas pela Administração Naval; e

II - ETP:

a) ter o nível de ensino médio completo; e

b) ter diplomas de cursos profissionais de nível técnico, com validade nacional, nas habilitações fixadas pela Administração Naval.

III - EAT:

a) ter o nível de ensino fundamental completo, acrescido de curso correspondente à educação profissional de formação inicial e continuada de trabalhadores, nas habilitações fixadas pela Administração Naval.

IV - EAP: ter o nível de ensino fundamental completo.

V - EHP: ter o nível de ensino médio completo.

Convocação para a Seleção

Art. 9º Os inscritos ou parte deles, selecionados a partir do cadastro do DN, serão convocados para seleção em OM a ser estabelecida.

§ 1º Os convocados para seleção deverão se apresentar em local e época que forem fixados, portando os documentos exigidos e discriminados em Normas do DGPM, divulgados no ato da convocação.

§ 2º Não serão convocados ou designados para qualquer dos estágios previstos nestas Instruções, os que:

I - desempenham ou desempenharam, na vida civil, atividades incompatíveis com a situação de militar da Marinha;

II - tenham antecedentes contrários aos interesses da Marinha; ou

III - tenham cometido atos que os desabonem.

Seleção

Art. 10. A seleção será realizada por Comissões de Seleção Geral, Complementar e Especial, de acordo com o disposto na LSM, no RLSM, no PGC e nas ICC.

§ 1º Em cada DN poderá haver tantas Comissões de Seleção Especiais (CSE) quantas forem necessárias para a convocação e realização do EST, EIS, ETP, EAT, EAP e EHP, em função do planejamento e das necessidades peculiares de sua área. Para a seleção, serão observados, no mínimo, os aspectos físico e moral, considerando-se, ainda, a habilitação de ensino e a técnico-profissional específica para cada estágio.

§ 2º A seleção para os estágios de que trata o parágrafo anterior será realizada em datas a serem fixadas pelo ComDN.

§ 3º A seleção dos MFDV para o EAS será realizada de acordo com as disposições previstas na LMFVDV, no RLMFDV, no PGC e nas ICC.

§ 4º A seleção da classe convocada para prestar o SMI será realizada de acordo com normas estabelecidas no RLSM, no PGC e nas ICC.

§ 5º Os selecionados serão convocados ou designados para o SAM e receberão um destino, isto é, local e data onde deverão se apresentar para a efetivação da incorporação.

§ 6º Tanto quanto possível, os designados ou convocados para o SAM serão incorporados em OM localizada na região metropolitana de sua residência e na área de jurisdição do DN do recrutamento.

§ 7º Só nos casos de absoluta impossibilidade de um DN preencher as necessidades de pessoal verificadas nas OM de sua área, por inexistência de voluntários ao EAS, EST, EIS, ETP, EAT, EAP ou EHP, com as habilitações requeridas, poderá, mediante autorização do DGPM, receber convocados transferidos de outra área, onde existam voluntários excedentes com as referidas habilitações.

§ 8º Os voluntários deverão firmar declaração, no ato da seleção, que se comprometem a prestar o estágio por um período mínimo de doze meses, caso sejam incorporados.

§9º A seleção dos voluntários exige, ainda, a comprovação de que possuem aptidão física, avaliada por intermédio de inspeção de saúde e de teste de aptidão física, de acordo com as normas específicas estabelecidas pelo DGPM e CGCFN, respectivamente.

Convocação ou Designação à Incorporação

Art. 11. A convocação ou a designação à incorporação é o ato pelo qual os brasileiros, após julgados aptos em seleção, são designados para incorporação, a fim de prestar o SM, quer inicial, quer sob outra forma ou fase.

§ 1º A convocação para o SAM é aplicável aos que forem prestar o SMO.

§ 2º A designação para o SAM é aplicável aos que, em tempo de paz, prestarão o SM, como integrante da RM2 ou da RM3, em caráter transitório e mediante aceitação voluntária.

§ 3º O convocado ou o designado para incorporação deverá apresentar-se à OM designada, no prazo que lhe for fixado.

§ 4º As convocações ou designações posteriores, para prestação do EIS, de Oficiais MFDV, que já tenham prestado o EAS, serão efetuadas de acordo com as normas estabelecidas na LMFDV, no RLMFDV, Regulamento da Reserva da Marinha e Normas do DGPM.

§ 5º A convocação à incorporação da classe convocada para a prestação do SMI será feita de acordo com as prescrições do PGC e das ICC, relativas ao ano considerado para a prestação do SMI.

§ 6º A designação para o SAM do voluntário, como militar da RM2 ou da RM3, será coordenada pela DPMM, em função dos efetivos distribuídos anualmente pelo DGPM, observadas as disposições legais e regulamentares sobre o Serviço Militar.

§ 7º A execução da convocação ou da designação é atribuição dos respectivos Comandantes de DN.

§ 8º Não fica assegurado ao designado para o SAM e ao convocado que tenha prorrogado o tempo de serviço o retorno ao emprego anterior quando do seu licenciamento, haja vista a voluntariedade do SM prestado.

Incorporação

Art. 12. Os convocados e os designados para o SAM serão incorporados às OM que lhes foram designadas:

I - como Praça Especial, Guarda-Marinha (GM) da RM2 do Md, CD e S, os MDF e os demais profissionais da área de Apoio à Saúde, para realizar o EAS;

II - como Praça Especial, Guarda-Marinha (GM) da RM2 do EN ou do T, dependendo de suas habilitações, para realizar o EST;

III - como Praça Especial, Grumete (GR) da RM2, do Corpo Auxiliar de Praças, em função das especialidades para as quais foram designados para realizar o ETP ou EAT;

IV - como Praça Especial, Grumete (GR) da RM2, do Corpo Auxiliar de Praças, para realizar o EAP ou EHP; ou

V - na graduação de Marinheiro-Recruta (MN-RC), para prestar o SMI, na forma estabelecida no RLSM.

§ 1º No caso dos incisos I e II, os convocados ou designados que já forem Oficiais serão incorporados, como Oficiais RM2 dos Corpos ou Quadros para os quais realizarão os estágios, nos postos que já possuírem.

§ 2º No caso do inciso III e IV, os convocados ou designados cujas graduações sejam superiores a MN serão incorporados como Praças da RM2 nas graduações que já possuírem.

§ 3º Os Oficiais que já tenham prestado o EAS ou EST e que forem designados à incorporação para prestar o EIS serão incorporados nos postos que já possuírem.

§ 4º Os integrantes da RNR que, nos termos da LSM, forem convocados para o SAM, em decorrência de convocação de emergência, serão incorporados como militares da RM2.

§ 5º No caso do parágrafo anterior, os que já possuírem posto ou graduação serão incorporados com o grau hierárquico que já possuírem.

§ 6º A incorporação dos convocados para o SAM será procedida nas datas definidas, anualmente, pelas ICC, exceto nas convocações de emergência ou na mobilização.

§ 7º A incorporação dos designados para o SAM será procedida nas datas definidas, anualmente, pelo DGPM.

§ 8º O Oficial da Reserva de 2ª Classe ou a Praça reservista de outra Força Armada que for incorporado nos termos deste artigo fica, automaticamente, transferido para a RM.

§ 9º No caso do parágrafo anterior, a incorporação deverá ser informada pelo Comandante do DN à Região Militar ou ao Comando Aéreo Regional da Força Armada a qual pertencia o incorporado, observadas as disposições previstas no art. 246 do RLSM.

§ 10. Os incorporados serão posicionados no CORM ou no CPRM, em função da antigüidade que já possuírem, no momento da incorporação, em escalas hierárquicas do Corpo ou Quadros de que são reserva, na situação militar da RM2, observadas as normas estabelecidas nos §§ 5º ao 7º do-art. 30 do Regulamento da Reserva da Marinha.

§ 11. Os incorporados farão jus à remuneração de militar da ativa, a partir da data de sua incorporação.

§ 12. Os que forem incorporados para prestar o EAS, o EST, o ETP, ou o EAT, farão jus ao adicional de habilitação, correspondente ao curso de especialização, a partir da data de conclusão da 1ª fase do respectivo estágio.

§ 13. Os que forem incorporados para prestar o EAP e o EHP farão jus ao adicional de habilitação, correspondente ao curso de formação, a partir da data de conclusão da 1ª fase do respectivo estágio.

§ 14. Os incorporados para prestar o EAS, EST, ETP, EAT, EAP ou EHP prestarão o compromisso militar previsto no art. 32 da Lei nº. 6.880, de 9 de dezembro de 1980, na data de conclusão da 1ª fase dos respectivos estágios.

§ 15. Os incorporados para prestar o EIS prestarão o compromisso militar na data de sua incorporação.

§ 16. Os incorporados contarão tempo de efetivo serviço a partir da data de sua incorporação até a data de seu desligamento decorrente de sua exclusão do SAM.

§ 17. O integrante da RM3, quando convocado ou designado para o SAM, será incorporado no posto que já possuir.

CAPÍTULO III DAS PRORROGAÇÕES DO SERVIÇO MILITAR

Prorrogações do Serviço Militar

Art. 13. Aos militares RM2 e RM3, incorporados para prestar o SM, que concluírem o tempo de serviço a que estiverem obrigados, poderá ser concedida prorrogação desse tempo de serviço, pelo prazo de um ano, uma ou mais vezes, mediante requerimento do interessado aos respectivos Comandantes dos DN, dentro das condições fixadas nestas Instruções.

§ 1º A prorrogação do tempo de serviço do Oficial RM2 e RM3 que esteja prestando o EI, EAS, EST ou EIS é feita sob a forma de EIS.

§ 2º A prorrogação do tempo de serviço das Praças, inclusive as do ETP, do EAT, do EAP ou EHP é feita sob a forma de engajamento ou reengajamento, segundo as conveniências da Marinha, observadas as disposições previstas nos artigos 128 a 137 do RLSM.

§ 3º Os MN-RC serão engajados como MN da RM2 não especializados.

§ 4º O MN da RM2, em condições de exercer atividades específicas, por possuir habilitação profissional de formação inicial e continuada de trabalhadores de interesse da Marinha, poderá ser reengajado como MNE da RM2, na especialidade para a qual ele estiver habilitado, desde que haja proveito do ComDN e vaga alocada.

§ 5º O MN e o MNE da RM2, em condições de exercer atividades específicas, por possuir habilitação profissional de nível técnico de interesse da Marinha, poderão ser reengajados como CB da RM2, desde que haja proveito do ComDN e vaga alocada.

§ 6º O reengajado nos termos do contido no parágrafo anterior fará jus ao adicional de habilitação correspondente ao curso de especialização, a partir da data de seu reengajamento.

§ 7º O MNE e o CB da RM2, atletas, que exerçam atividades específicas da área de treinamento físico-militar, por possuírem o ensino médio completo, poderão ser reengajados como 3º SG da RM2, desde que haja proveito do Comando do DN e vaga alocada.

§ 8º Deverá ser assegurada a continuidade do SM entre o pedido de prorrogação e o término do período de compromisso.

§ 9º A prorrogação de tempo de serviço é contada a partir do dia imediato ao término do compromisso anterior.

§ 10º A concessão da prorrogação do tempo de serviço é atribuição do Comandante do respectivo DN.

§ 11º O militar RM2 ou RM3 que não tiver o seu tempo de serviço prorrogado será licenciado do SAM “ex officio” por conclusão do tempo de serviço ou estágio.

Condições para a Concessão da Prorrogação

Art. 14. A prorrogação do tempo de serviço poderá ser concedida, a critério do Comandante do DN, quando o militar:

- I - atender aos requisitos para o cargo e a função a desempenhar;
- II - não tiver atingido o limite de prorrogações, fixado pelo DGPM;
- III - não atingir o limite de idade estabelecido por estas Instruções, em tempo de paz;
- IV - não atingir, durante o prazo da prorrogação, o tempo de serviço máximo permitido pela legislação em vigor;
- V - tiver aptidão física;
- VI - tiver parecer favorável do titular da OM a que estiver subordinado;
- VII - tiver sido selecionado pela Comissão de Promoções Regional (CPR); e
- VIII - houver vaga para a prorrogação de acordo com o efetivo distribuído para o Corpo ou Quadro, posto ou graduação e DN.

§ 1º Para concessão das prorrogações, deverá ser levado em conta que o tempo total de efetivo serviço prestado pelos incorporados, sob qualquer aspecto e em qualquer época, terá duração máxima de até oito anos, contínuos ou não, computados para esse efeito todos os tempos de efetivo serviço, inclusive os prestados às outras Forças Armadas.

§ 2º Em tempo de paz, não será concedida prorrogação de tempo de serviço ao militar RM2 por períodos que venham a ultrapassar a data de 31 de dezembro do ano em que ele completar 45 anos de idade, data de sua desobrigação para com o SM.

CAPÍTULO IV DAS PROMOÇÕES

Acesso do Militar na Hierarquia

Art. 15. Os incorporados para prestar o EAS, o EST e o EIS poderão, em tempo de paz, ter acesso gradual e sucessivo na hierarquia, até o posto de Primeiro-Tenente (1ºTen), pelo critério de antigüidade, desde que satisfaçam às condições básicas estabelecidas na Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972 (LPOAFA), adaptadas à legislação e à regulamentação que tratam do SM, conforme estabelecido no Regulamento da Reserva da Marinha e nestas Instruções.

§ 1º As Praças incorporadas para prestar o ETP e o EAT poderão ser promovidas, em tempo de paz, pelo critério de antigüidade, até a graduação de Terceiro-Sargento (3ºSG), desde que satisfaçam às condições básicas estabelecidas no RPPM e nestas Instruções.

§ 2º As Praças incorporadas para prestar o SMI ou outras formas de SM posteriores ao SMI poderão ser promovidas, em tempo de paz, pelo critério de antigüidade, até a graduação de CB, desde que satisfaçam às condições básicas estabelecidas no RPPM e nestas Instruções.

§ 3º As Praças incorporadas para prestar o EAP poderão ser promovidas, em tempo de paz, pelo critério de antigüidade, até a graduação de Cabo (CB), desde que satisfaçam às condições básicas estabelecidas no RPPM e nestas Instruções.

§ 4º As Praças incorporadas para prestar o EHP poderão ser promovidas, em tempo de paz, pelo critério de antigüidade, até a graduação de Terceiro-Sargento (3ºSG), desde que satisfaçam às condições básicas estabelecidas no RPPM e nestas Instruções.

Condições Básicas

Art. 16. Para a promoção, é imprescindível que o militar RM2 esteja incluído em Quadro de Acesso por Antigüidade (QAA).

§ 1º-Para o ingresso em QAA é necessário que o militar satisfaça os seguintes requisitos essenciais, estabelecidos para cada posto ou graduação:

I - condição de acesso:

a) interstício;

b) aptidão física; e

c) as peculiares a cada posto ou graduação dos diferentes Corpos e Quadros;

II - conceito profissional; e

III - conceito moral.

§ 2º-Os requisitos essenciais mínimos exigidos para a promoção são fixados nos diagramas anexos.

§ 3º O interstício é a condição de acesso representada pelo tempo mínimo de efetivo serviço em cada um dos postos ou graduações dos diversos Corpos e Quadros da Reserva.

§ 4º O interstício em cada posto ou graduação será contado a partir da data do ato de promoção, da incorporação ou nomeação, ressalvados os casos de desconto do tempo de efetivo serviço não computável, previstos no Estatuto dos Militares, e do tempo passado na RNR.

§5º A aptidão física será avaliada por intermédio de Inspeção de Saúde (IS) e de Teste de Aptidão Física (TAF) anual, realizados de acordo com as normas específicas estabelecidas pelo DGPM e CGCFN, respectivamente.

§ 6º O conceito profissional e moral são avaliados, de acordo com normas específicas estabelecidas pelo DGPM, por meio de:

I - Folha de Avaliação de Oficiais (FAO), para os Oficiais e GM da RM2; e

II - Escala de Avaliação de Desempenho (EAD), para as Praças RM2.

§ 7º Para os efeitos de promoção e prorrogação de tempo de serviço, os documentos de avaliação a que se refere o parágrafo anterior, relativos aos militares da RM2, devem ser encaminhados ao Comandante do DN da área em que o militar estiver prestando o SM.

Processamento das Promoções

Art. 17. O ato de promoção dos militares da RM2 é consubstanciado por Portaria dos ComDN, em cuja área estejam prestando o SM.

§ 1º-Os militares concorrerão às promoções, por DN e por Corpo e Quadro da Reserva, tendo como referência os efetivos distribuídos, anualmente, para cada DN, pelo DGPM.

§ 2º-Os MFDV serão promovidos de acordo com os artigos 25 a 27 da LMFDV e artigos 39 a 42 do RLMFDV, observadas as disposições previstas no Regulamento da Reserva da Marinha e nestas Instruções.

§ 3º As promoções dos Oficiais e Praças RM2 na ativa são efetuadas nas datas em que completarem seus interstícios, desde que atendidas as condições para as promoções estabelecidas nestas Instruções.

§ 4º A promoção do militar RM2 na ativa está vinculada, quando for o caso, à prorrogação do seu tempo de serviço.

Quadros de Acesso por Antigüidade

Art. 18. Os QAA são relações de Oficiais ou de Praças da RM2 para cada Corpo ou Quadro da Reserva, posto ou graduação, habilitados ao acesso, colocados em ordem decrescente da antigüidade, organizados para as promoções a serem efetuadas em uma determinada data e área.

§ 1º Os QAA dos militares da RM2 são organizados pela CPR de cada DN.

§ 2º O militar não poderá constar do QAA quando:

- I - deixar de satisfazer as condições estabelecidas no inciso I do § 1º do artigo 16 destas Instruções;
- II - for considerado incapaz de atender aos requisitos de conceitos profissional ou moral, a juízo da CPR;
- III - for preso preventivamente ou em flagrante delito, enquanto a prisão não for revogada;
- IV - for denunciado em processo crime, enquanto a sentença final não houver transitado em julgado;
- V - se Oficial, estiver submetido a Conselho de Justificação, instaurado “ex officio”;
- VI - se GM, estiver submetido a Conselho de Disciplina, instaurado “ex officio”;
- VII - for preso preventivamente, em virtude de Inquérito Policial Militar instaurado;
- VIII - for condenado, enquanto durar o cumprimento da pena, inclusive no caso de suspensão condicional da pena, não se computando o tempo acrescido à pena original para fins de sua suspensão condicional;
- IX - for condenado à pena de suspensão do exercício do posto ou da graduação, cargo ou função prevista no Código Penal Militar, durante o prazo dessa suspensão;
- X - estiver em dívida com a Fazenda Nacional, por alcance;
- XI - for considerado prisioneiro de guerra;
- XII - for considerado desaparecido;
- XIII - for considerado extraviado; ou
- XIV - for considerado desertor.

§ 3º Será excluído do QAA o militar que incidir em uma das circunstâncias previstas no parágrafo anterior ou em uma das seguintes:

- I - for nele incluído indevidamente;
- II - for promovido; ou
- III - tiver falecido.

§ 4º O militar da RM2 que for considerado incapaz de atender aos requisitos de conceitos profissional ou moral, a juízo da CPR, será licenciado do SAM “ex officio”, por conveniência do serviço, nos termos do contido no art. 50 do Regulamento da Reserva da Marinha.

Promoção na Reserva Não Remunerada

Art. 19. O 2ºTen-RM2 que concluir o EAS ou o EST fará jus à promoção ao posto de 1ºTen, na RNR, a contar do dia seguinte ao desligamento, efetivado em decorrência do licenciamento do SAM, “ex officio”, por conclusão de estágio, desde que incluído no QAA.

§ 1º-Para ser promovido, na forma estabelecida no “caput” deste artigo, o Oficial deverá ser avaliado, pela CPR, para inclusão no QAA, durante ou após o processamento do seu licenciamento do SAM.

§ 2º-O 2ºTen-RM2 que for licenciado por conveniência do serviço não será promovido na RNR.

CAPÍTULO V DOS EFETIVOS

Distribuição dos Efetivos

Art. 20. O DGPM distribuirá, anualmente, os efetivos do militares RM2, por DN, Corpos e Quadros e postos e graduações, de acordo com as necessidades do serviço, apresentadas por cada DN, garantindo os quantitativos dos indicados para incorporação, estabelecidos nas ICC.

§ 1º Os efetivos distribuídos serão os efetivos de referência para os efeitos de incorporação, prorrogação de tempo de serviço, promoção e licenciamento do SAM.

§ 2º Não são computados nos efetivos distribuídos os:

I - integrantes da RM2 convocados para participação em exercícios e manobras;

II - incorporados em decorrência da convocação de emergência;

III - agregados aos respectivos Corpos e Quadros; e

IV - GM da RM2.

§ 3º O DGPM fixará os percentuais mínimos dos efetivos, por Corpos e Quadros, que serão destinados exclusivamente a militares do sexo masculino, quando necessário.

CAPÍTULO VI DA EXCLUSÃO DO SERVIÇO ATIVO DA MARINHA

Exclusão do SAM

Art. 21. Aos militares da RM2 e RM3 aplicam-se os dispositivos previstos no Estatuto dos Militares, na legislação que trata do SM e no Regulamento da Reserva da Marinha sobre a exclusão do Serviço Ativo da Marinha, no que lhes for pertinente.

Licenciamento do SAM

Art. 22. O licenciamento do SAM, a pedido ou “ex officio”, dos militares temporários será efetivado de conformidade com o prescrito no Estatuto dos Militares e no Regulamento da Reserva da Marinha.

§ 1º O licenciamento “ex officio” por conclusão do tempo de serviço das Praças que estejam prestando o SMI será processado, anualmente, de acordo com o Plano de Licenciamento, aprovado pelo DPMM.

§ 2º Para que o militar seja desligado da OM em que serve, na data do término do SM, o ato de licenciamento do SAM, “ex officio”, por conclusão do tempo de serviço ou estágio, deverá ser assinado e oficialmente publicado nos 45 dias que antecedem a data do término do tempo de serviço ou estágio.

§ 3º O MN-RC licenciado “ex officio”, por conclusão do SMI, deve ser incluído na RNR, na graduação de MN como Reserva de 2ª Classe de 1ª Categoria.

CAPÍTULO VII DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Distribuição e Movimentação dos Militares Temporários

Art. 23. A distribuição e a movimentação dos militares temporários serão efetivadas de acordo com o contido nas Normas sobre movimentação do pessoal militar da DGPM.

§ 1º O militar temporário que for colocado à disposição do Ministério da Defesa ou de outra Força Armada, para ocupar cargo militar ou considerado de natureza militar, será agregado, nos termos do contido no art. 81, inciso II, da Lei nº 6.880, de 1980, ao CORM ou ao CPRM, conforme for o

caso, por ato do Comandante do DN.

§ 2º Em tempo de paz, não haverá movimentação de militares temporários entre localidades situadas em área de jurisdição de diferentes DN. Excepcionalmente, serão analisados pela DPMM os requerimentos de movimentação por interesse próprio, para acompanhar cônjuge/companheiro, no Território Nacional, sem ônus para a MB, que estiverem fundamentados nos seguintes critérios de elegibilidade:

- I - Comando do DN/Setor de Distribuição de Pessoal (SDP) de destino possua vaga ociosa, na habilitação do requerente;
- II - Retorno de vaga ao Comando do DN/SDP de destino; e
- III - Troca de militares, na mesma habilitação.

Deveres e Direitos dos Militares Temporários

Art. 24. Aplicam-se aos militares temporários as normas estabelecidas no Estatuto dos Militares e no Regulamento da Reserva da Marinha, sobre as obrigações, os deveres, os direitos e as prerrogativas dos militares na ativa da Marinha.

Normas Complementares

Art. 25. O DGPM estabelecerá as Normas complementares necessárias à implementação do contido nestas Instruções.

Anexos:

Diagrama I - Requisitos essenciais mínimos para as promoções dos militares temporários a que se refere o § 2º do Art. 16 - GM ou oficial da RM2.

Diagrama II - Requisitos essenciais mínimos para as promoções dos militares temporários a que se refere o § 2º do Art. 16 - Praça da RM2, exceto GM.

CAPÍTULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 26. Tendo em vista as alterações realizadas pelo Decreto nº 8.105, de 6 de setembro de 2013, que introduziu estágios específicos para os RM2 da área de treinamento físico - militar, ficam estabelecidas as seguintes regras de transição:

§ 1º O MNE da RM2 que, na data da edição do Decreto nº 8.105/2013, estiver incorporado como atleta de alto rendimento, com o ensino fundamental concluído, será considerado, para todos os efeitos, como tendo realizado o EAP.

§ 2º O MNE e o CB da RM2 que, na data da edição do Decreto nº 8.105/2013, estiver incorporado como atleta de alto rendimento, com o ensino médio concluído, será considerado, para todos os efeitos, como tendo realizado o EHP.

§ 3º Após a transição estabelecida nos parágrafos anteriores, aqueles que preencherem os demais requisitos para a promoção, poderão ser promovidos, respeitando-se a antiguidade, na forma do CAPÍTULO IV destas normas.

JULIO SOARES DE MOURA NETO
Almirante-de-Esquadra
Comandante da Marinha
EDSON DA COSTA SOARES
Capitão-de-Corveta (T)
Encarregado da Secretaria e Comunicações
AUTENTICADO DIGITALMENTE



MINISTÉRIO DA DEFESA

MARINHA DO BRASIL

11/082.1

61074.001649/2019-97

PORTARIA Nº 80/MB, DE 29 DE MARÇO DE 2019.

Altera as Instruções Gerais para os Estágios e a Prestação do Serviço Militar pelos Militares da Reserva de 2ª e 3ª Classes da Marinha.

O COMANDANTE DA MARINHA, no uso das atribuições que lhe confere o parágrafo único do art. 1º do Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966, e tendo em vista o contido nos arts. 29, 30, 32, 34, 40, 41 e 47 do Regulamento da Reserva da Marinha, aprovado pelo Decreto nº 4.780, de 15 de julho de 2003, combinados com os arts. 4º e 19 da Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, resolve:

Art. 1º-Alterar as Instruções Gerais para os Estágios e a Prestação do Serviço Militar pelos Militares da Reserva de 2ª e 3ª Classes da Marinha, aprovadas pela Portaria nº 383/MB, de 18 de dezembro de 2008, alterada pelas Portarias nº 60/MB, de 30-de janeiro de 2014, e Portaria nº 119/MB, de 25 de abril de 2018, passando a vigorar de acordo com o anexo que a esta acompanha.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor a partir da presente data, com exceção dos artigos das Instruções Gerais que preveem a promoção dos Oficiais RM2 ao posto de Capitão-Tenente, os quais entrarão em vigor a partir de 1º de maio de 2019.

ILQUES BARBOSA JUNIOR

Almirante de Esquadra

Comandante da Marinha

HILQUIAS AUGUSTO SANTIAGO DE SOUSA

Capitão de Corveta (T)

Encarregado da Divisão de Secretaria e Comunicações

AUTENTICADO DIGITALMENTE

Distribuição:

CGCFN, CIAA, CIABA, CIAGA, CIAMPA, CIASC, CIAW, CN, ComemCh, ComFFE, ComOpNav, Com1ºDN, Com2ºDN, Com3ºDN, Com4ºDN, Com5ºDN, Com6ºDN, Com7ºDN, Com8ºDN, Com9ºDN, CPesFN, DAbM, DAdM (BoI MB), DAerM, DEnsM, DFM, DGMM, DGDNTM, DGN, DGPM, DHN, DPC, DPMM, DSAM, DSM, EAMCE, EAMES, EAMPE, EAMSC, EMA, EN, MD (CAE-EMCFA), SGM, GM-11 e Arquivo.

1) Inclusão do item IX no art. 14, conforme a seguir:

Art. 14. A prorrogação do tempo de serviço poderá ser concedida, a critério do Comandante do DN, quando o militar:

(...)

IX - no caso do voluntário na condição sub judice, for analisado o processo judicial e verificado não ser hipótese impeditiva da prorrogação.

2) Alterar a redação do art. 15, conforme a seguir:

Art. 15. Os incorporados para prestar o EAS, o EST e o EIS poderão, em tempo de paz, ter acesso gradual e sucessivo na hierarquia, até o posto de Capitão-Tenente (CT), pelo critério de antiguidade, desde que satisfaçam às condições básicas estabelecidas na Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972 (LPOAFA), adaptadas à legislação e à regulamentação que tratam do SM, conforme estabelecido no Regulamento da Reserva da Marinha e nestas Instruções.

3) Incluir campos no Diagrama I, passando a ter a seguinte configuração:

DIAGRAMA I

REQUISITOS ESSENCIAIS MÍNIMOS PARA AS PROMOÇÕES DOS MILITARES TEMPORÁRIOS A QUE SE REFERE O § 2º DO ART. 16

OFICIAIS (Nível Superior)

Incorporação		2º ano	8º ano
6 meses	6 meses	2º ao 7º ano	Última prorrogação
GM <u>Requisitos para incorporação:</u> - IS válida; - Aprovação no Teste de Aptidão Física, para os oriundos do SMV; - Ter formação profissional de interesse da Marinha; e - Ser voluntária, se mulher.	2ºTen <u>Requisitos para promoção a 2ºTen:</u> - IS válida; - Interstício de 6 meses; - Ter concluído a 1ª fase do EAS/EST com aproveitamento; e - Avaliação de desempenho ≥ 5 .	1ºTen <u>Requisitos para promoção a 1ºTen:</u> - IS válida até o 3º ano; - Aprovação no Teste de Aptidão Física (anual); - Interstício de 1 ano; - Ter sido selecionado para prorrogação; - Ter concluído o EAS/EST com aproveitamento; e - Avaliação de desempenho ≥ 8 .	CT ou 1ºTen <u>Requisitos para promoção a CT:</u> - IS válida; - Ter sido considerado apto no Teste de Aptidão Física (anual); - Interstício de 6 anos; - Ter sido selecionado para prorrogação; - Ter concluído o EAS/EST com aproveitamento; - Avaliação de desempenho ≥ 8 ; e - LSAM - CT (RM2) ou 1ºTen (RM2).
- Os militares na condição sub judice poderão ser promovidos ou terem seus estágios renovados, desde que, na análise do processo judicial, não sejam identificados impedimentos para os referidos atos.			
EAS (Md, CD e S)		EIS (Md, CD, S, EN e T)	
EST (EN e T)			

4) Incluir campos no Diagrama II, passando a ter a seguinte configuração:

DIAGRAMA II

REQUISITOS ESSENCIAIS MÍNIMOS PARA AS PROMOÇÕES DOS MILITARES TEMPORÁRIOS A QUE SE REFERE O § 2º DO ART. 16

PRAÇAS

MN-RC (Nível fundamental)

Incorporação		2º ano	7º ano	8º ano
Até 3 meses	9 meses	2º ao 7º ano		Última prorrogação
MN-RC <u>Requisitos para incorporação:</u> - Ter concluído o ensino fundamental; - IS válida; e - Ser voluntária, se mulher.		MN-RM2 <u>Requisitos para promoção a MN-RM2:</u> - Interstício de 1 ano (duração do SMI); - Ter conceito > = MB; - Ter sido considerado Apto no Teste de Aptidão Física (anual); - IS válida até o 3º ano; - Ter nota de comportamento >= 95 pontos; e Ter sido selecionado para engajamento.		LSAM MN-RM2
- Os militares na condição sub judice poderão ser promovidos ou terem seus estágios renovados, desde que, na análise do processo judicial, não sejam identificados impedimentos para os referidos atos.				
EIA	EIS	Engajamento/Reengajamento		

MNE-RM2 (Nível fundamental e formação inicial e continuada de trabalhadores)

Incorporação		2º ano	7º ano	8º ano
Até 45 dias	10 meses e 15 dias	2º ao 7º ano		Última prorrogação
GR <u>Requisitos para incorporação:</u> - IS válida; - Aprovação no Teste de Aptidão Física; - Ter concluído o ensino fundamental; e - Ter Curso de Formação Inicial e Continuada de Trabalhadores (C-FIC).	MNE-RM2 <u>Requisitos para promoção a MNE-RM2:</u> - Ter concluído a 1ª fase do EAT com aproveitamento.	MNE-RM2 <u>Requisitos para engajamento:</u> - Ter sido selecionado; - Ter sido considerado Apto no Teste de Aptidão Física (anual); - Ter concluído o EAT com aproveitamento; - Ter nota média na EAD > = 8,0; - Ter nota de comportamento > = 90 pontos; e - IS válida até o 3º ano.	CB-RM2 <u>Requisitos para promoção a CB:</u> - Interstício de 6 anos; - Ter sido considerado Apto no Teste de Aptidão Física (anual); - Ter sido selecionado; - Ter nota média na EAD > = 8,0; - Ter nota de comportamento > = 100 pontos; - Ter recomendação para promoção; e - IS válida.	LSAM CB-RM2 ou MNE-RM2
		- Os militares na condição sub judice poderão ser promovidos ou terem seus estágios renovados, desde que, na análise do processo judicial, não sejam identificados impedimentos para os referidos atos.		
EAT		Engajamento/Reengajamento		

MNE-RM2 (Nível fundamental)

Incorporação		2º ano	7º ano	8º ano
Até 45 dias	10 meses e 15 dias	2º ao 7º ano		Última prorrogação
GR <u>Requisitos para incorporação:</u> - IS válida; e - Ter concluído o ensino fundamental.	MNE-RM2 <u>Requisitos para promoção a MNE-RM2:</u> - Ter concluído a 1ª fase do EAP com aproveitamento.	MNE-RM2 <u>Requisitos para engajamento:</u> - Ter sido selecionado; - Ter concluído o EAP com aproveitamento; - Ter nota média na EAD > = 8,0; - Ter nota de comportamento > = 90 pontos; e - IS válida até o 3º ano.	CB-RM2 <u>Requisitos para promoção a CB:</u> - Interstício de 2 anos; - Ter sido selecionado; - Ter nota média na EAD > = 8,0; - Ter nota de comportamento > = 100 pontos; - Ter recomendação para promoção; e - IS válida.	LSAM CB-RM2 ou MNE-RM2
		- Os militares na condição sub judice poderão ser promovidos ou terem seus estágios renovados, desde que, na análise do processo judicial, não sejam identificados impedimentos para os referidos atos.		
EAP		Engajamento/Reengajamento		

CB-RM2 (Nível Médio e Curso Profissional Técnico)

Incorporação		2º ano	7º ano	8º ano
Até 45 dias	10 meses e 15 dias	2º ao 6º ano	7º ano	Última prorrogação
GR <u>Requisitos para incorporação:</u> - IS válida; - Aprovação no Teste de Aptidão Física; - Ter concluído o ensino médio; e - Ter Curso Profissional Técnico de Nível Médio (C-EPT).	CB-RM2 <u>Requisitos para promoção a CB-RM2:</u> - Ter concluído a 1ª fase do ETP com aproveitamento.	CB-RM2 <u>Requisitos para engajamento:</u> - Ter sido selecionado; - Ter sido considerado Apto no Teste de Aptidão Física (anual); - Ter concluído o ETP com aproveitamento; - Ter nota média na EAD $\geq 8,0$; - Ter nota de comportamento ≥ 90 pontos; e - IS válida até o 3º ano.	3ºSG-RM2 <u>Requisitos para promoção a 3ºSG:</u> - Interstício de 6 anos; - Ter sido considerado Apto no Teste de Aptidão Física; - Ter sido selecionado; - Ter nota média na EAD $\geq 8,0$; - Ter nota de comportamento ≥ 100 pontos; - Ter recomendação para promoção; e - IS válida.	LSAM 3ºSG-RM2 ou CB-RM2
		- Os militares na condição sub judice poderão ser promovidos ou terem seus estágios renovados, desde que, na análise do processo judicial, não sejam identificados impedimentos para os referidos atos.		
ETP		Engajamento/Reengajamento		

3ºSG-RM2 (Nível médio)

Incorporação		2º ano	8º ano
Até 45 dias	10 meses e 15 dias	2º ao 7º ano	Última prorrogação
GR <u>Requisitos para incorporação:</u> - IS válida; e - Ter concluído o ensino médio.	3ºSG-RM2 <u>Requisitos para promoção a 3ºSG-RM2:</u> - Ter concluído a 1ª fase do EHP com aproveitamento.	3ºSG-RM2 <u>Requisitos para engajamento:</u> - Ter sido selecionado; - Ter concluído o EHP com aproveitamento; - Ter nota média na EAD > = 8,0; - Ter nota de comportamento > = 90 pontos; e - IS válida até o 3º ano.	LSAM 3ºSG-RM2
		- Os militares na condição sub judice poderão ser promovidos ou terem seus estágios renovados, desde que, na análise do processo judicial, não sejam identificados impedimentos para os referidos atos.	
EHP		Engajamento/Reengajamento	

ILQUES BARBOSA JUNIOR
 Almirante de Esquadra
 Comandante da Marinha
 HILQUIAS AUGUSTO SANTIAGO DE SOUSA
 Capitão de Corveta (T)
 Encarregado da Divisão de Secretaria e Comunicações
 AUTENTICADO DIGITALMENTE

ANEXO C – Marinha 2030



Programa Estratégico Aprimoramento e Modernização do Setor do Pessoal

O Setor da Pessoal busca, por meio desse Programa, aperfeiçoar seus sistemas e procedimentos, a fim de prover, à Marinha, a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo e no momento certo. Para tal, é necessário desenvolver a competência intelectual e militar-naval e a higidez física e psicossocial de nossa Força de Trabalho.

A Marinha passa por um ponto de decisão e reorganização, para melhor cumprir sua missão e enfrentar os desafios do futuro, quando dependerá, cada vez mais, da qualidade da capacitação de sua Força de Trabalho, em detrimento dos aspectos quantitativos. Nosso Pessoal deverá ter uma formação multidisciplinar e ser capaz de projetar, operar e manter meios, sistemas e equipamentos com elevado desenvolvimento tecnológico.

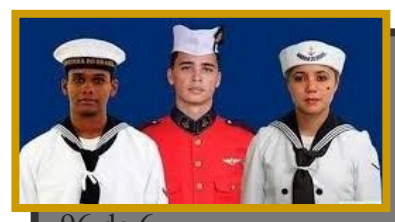
Esse processo de aprimoramento deve estar alicerçado em nossos valores e tradições, que mantém unidos todos os militares e servidores civis, homens e mulheres, integrantes da invicta Marinha de Tamandaré. No entanto, há que se ter uma visão inovadora, incorporando novos processos e técnicas de gestão do Pessoal, imprescindíveis à preparação de uma Marinha moderna, equilibrada e balanceada.

O Programa estratégico “**MARINHA 2030, Pessoal: nosso maior patrimônio**” reúne uma série de iniciativas distribuídas em quatro eixos estratégicos: Modernização da Gestão do Pessoal; Aprimoramento da Capacitação; Saúde Integrada; e Família Naval.

1) Modernização da Gestão do Pessoal:

Iniciativas em Execução:

- Programa de Gestão de Pessoal (PROPES)
- Nova Sistemática de Avaliação de Oficiais (MODFAO-2)
- Nova Sistemática de Avaliação de Praças (MOD-EAD)
- Aprimoramento da carreira de Oficiais do Corpo de Engenheiros da Marinha e do Quadro Técnico
- Embarque de Oficiais e Praças RM-2, em meios operativos (área da Saúde)
- Aumento da participação de Oficiais e Praças voluntários na Força de Trabalho (RM-2)
- Aumento da participação de militares, nas Organizações Militares Prestadoras de Serviço
- Programa Suboficial-Mor
- Cartão de Identidade em policarbonato



Iniciativas em Planejamento:

- Reestruturação de Corpos, Quadros e Especialidades de Praças
- Serviço Militar Voluntário para detentores de titulação acadêmica de alto nível (RM-3)
- Ingresso das Oficiais e Praças femininas no Corpo de Armada e no Corpo de Fuzileiros Navais
- Promoção por Merecimento Antecipada e Licenciamento do SAM Ex-officio com Direitos Proporcionais
- Retomada de concursos públicos para Servidores Civis
- Ingresso de Servidores Civis temporários



2) Aprimoramento da Capacitação:

Iniciativas em Execução:

- Empreendimento Modular de Gestão do Conhecimento
- Programa de Formação de Operadores do Laboratório de Geração de Energia Núcleoelétrica (LABGENE)
- Plano de Preparo das Tripulações dos Submarinos Convencionais (PREPSUB/S-BR)
- Aprimoramento do Plano de Capacitação de Pessoal (PLACAPE)
- Programa de Qualificação para o Serviço (PQS)
- Estágio para Almirantes
- Plano de Capacitação de Servidores Civis da Marinha
- Curso Superior a Distância para Oficiais do Corpo de Saúde da Marinha na Fundação Oswaldo Cruz
- Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) dos Estabelecimentos de Saúde e Ensino
- Novos Itinerários Formativos (NIF) para Praças
- Formação Militar-Naval
- Programa de Leitura Profissional (PROLEITURA)
- Aprimoramento do Ciclo Pós-Escolar de Guardas-Marinha no Navio-Escola Brasil
- Programa de Reparelhamento de Vela e Embarcações

Iniciativas em Planejamento:

- Plano de Preparo da Tripulação do Submarino com Propulsão Nuclear (PREPSUB/SN-BR)
- Curso de Aperfeiçoamento Avançado para Oficiais (C-ApA)
- Plano de Capacitação de Docentes
- Magistério Militar Naval
- Revitalização dos Estabelecimentos de Ensino
- Programa de Desenvolvimento e Aquisição de Simuladores e Laboratórios
- Centro de Ensino à Distância e Tecnologia Educacional
- Centro de Ensino de Idiomas
- Substituição do Navio-Escola Brasil
- Substituição dos Avisos de Instrução da Escola Naval e do Colégio Naval

3) Saúde Integrada:

Iniciativas em Execução:

- Programa Saúde Naval
- Sistema de Encaminhamento de Pedido de Exames (SENPE)
- Revitalização da Central de Marcação de Consultas
- Revitalização do Hospital Naval Marcílio Dias
- Fortalecimento da Fundação AMARCILIO (Cooperação com o Hospital Albert Einstein, Hospital do Coração e Escola Paulista de Medicina)
- Revitalização do Hospital Central da Marinha
- Ampliação do Hospital Naval de Natal
- Criação do Centro Conjunto de Medicina Operativa



- 97 de 6

Iniciativas em Planejamento:

- Sistema Integrado de Gerenciamento da Saúde (SIGSAUDE)
- Aperfeiçoamento do Sistema de Distribuição de Medicamentos (SisDiMe)
- Revitalização da Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória
- Ampliação do Hospital Naval de Brasília
- Criação da Policlínica Naval da Penha

4) Família Naval:

Iniciativas em Execução:

- Fortalecimento das Áreas recreativas Esportivas e Sociais (ARES)
- Voluntárias Cisne Branco
- Festival Âncora Social
- Programa de Apoio às Famílias de Militares, em missões especiais no exterior



- Criação de Creche em Campo Grande

Iniciativas em Planejamento:

- Programa de Instalação de Hotéis de Trânsito para Praças (Nova Friburgo, Brasília e Salvador)
- Programa de novas creches
- Parcerias de descontos para militares