

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (IM) VICTOR LEAL DOMINGUES

A Comunicação como ferramenta essencial da Liderança Estratégica para disseminação e preservação de valores institucionais da Marinha do Brasil

Rio de Janeiro
2020

CMG (IM) VICTOR LEAL DOMINGUES

A Comunicação como ferramenta essencial da Liderança Estratégica para disseminação e preservação de valores institucionais da Marinha do Brasil

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

Orientador: CMG (Refº) Antonio José
Neves de Souza

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2020

A meus amados Pais, Luiz, em memória, e
Clarisse, que me apontaram a direção correta e
me deram todas as condições para crescer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a São Judas Tadeu por permanentemente iluminarem meu caminho, orientarem meus passos e me protegerem ao longo de toda a minha jornada.

À minha amada Esposa Adriana, agradeço por todo o amor que compartilhamos e, especialmente, pelos imensos e imprescindíveis momentos de compreensão, apoio e incentivo que me dedicou ao longo de todo o curso, superando os desafios da pandemia do COVID-19 e da maternidade – em maio deste ano, nasceu nossa linda Lara –, abrindo mão de suas próprias necessidades e absorvendo sozinha diversas e pesadas reponsabilidades familiares, permitindo-me, assim, dedicar-me à pesquisa e elaboração deste trabalho. Cada uma das páginas aqui escrita carrega a força do apoio e incentivo dessa linda mulher.

Aos meus amados Filhos, Bruno, Vitória e Lara, maiores dádivas que Deus me concedeu, agradeço por serem minha fonte infindável de inspiração e de amor incondicional, e por me orgulharem com cada uma de suas conquistas, grandes e pequenas.

Ao meu orientador, CMG (Ref^o) Antonio José Neves de Souza, agradeço pelo incentivo constante, pelo auxílio e orientação na confecção deste trabalho e pela compreensão da situação peculiar vivida por minha Família.

Aos amigos da turma C-PEM 2020, agradeço pelos momentos inesquecíveis que compartilhamos, pelo apoio e pela resiliência com que superamos, unidos, os obstáculos que a pandemia nos impôs ao longo do curso, privando-nos de grande parte de um salutar convívio em sala de aula, mas ensinando-nos, mesmo a distância, a desenvolver fortes laços de amizade e cooperação.

À Escola de Guerra Naval, agradeço por todo o suporte que me foi concedido ao longo do curso, ciente dos imensos esforços empreendidos por seus corpos docente e administrativo para que, mesmo diante de tamanhos obstáculos impostos pela pandemia, o C-PEM mantivesse seu elevado padrão de qualidade.

À Marinha do Brasil, agradeço, por fim, pela oportunidade de realizar tão relevante curso e pela grande importância e prioridade que dá ao aprimoramento profissional e acadêmico constante, com um ensino de qualidade, tanto em termos de conhecimento como de infraestrutura.

RESUMO

Os valores de uma organização, compartilhados por seus membros, são responsáveis por gerar e conservar uma identidade única, servem de guia para a vida na organização, contribuem para o comprometimento e o engajamento dos membros. Devem estar presentes e poderem ser vistos refletidos em todas as tomadas de decisão, comportamentos, atitudes e processos organizacionais. Essa percepção pelos membros da organização possui grande importância para a sua credibilidade e, conseqüentemente, para a coesão interna. Em conjunto com a missão e a visão de futuro, nas quais também se fazem presentes de forma basilar, constituem referenciais imprescindíveis à estratégia de uma organização, atuando como uma ponte entre planejamento estratégico e cultura organizacional e devendo permear a organização em sua totalidade, sob risco de desorientação em um ambiente externo complexo e volátil. Um dos mais importantes papéis a serem desempenhados pela liderança estratégica reside na preservação dos valores fundamentais de sua organização. Para cumprir esse papel, a comunicação, em sua vertente organizacional e, particularmente, na modalidade interna desta, surge como ferramenta essencial à disposição dos líderes estratégicos, apoiada por práticas de endomarketing. Todavia, a tarefa é por demais ampla e profunda para se limitar a ações da própria liderança estratégica ou de órgãos e setores especializados. Faz-se necessário o reforço oferecido pelas lideranças dos demais níveis, cuja maior proximidade à base da pirâmide da organização lhes permite conhecer em detalhes individualizados o público interno, traduzindo e adaptando as mensagens e os canais às suas necessidades e características particulares, atuando de forma ágil e tempestiva, e recebendo e agindo sobre os *feedbacks*. Esses aspectos estão plenamente presentes na Marinha do Brasil, na qual é depositada, em conjunto com as demais Forças Armadas brasileiras, a confiança da sociedade pela defesa da nação, devendo estar sempre pronta a fazê-lo ante um ambiente externo incerto, complexo e de futuro imprevisível. Tais características desafiadoras de sua missão exigem de seu pessoal certezas enraizadas nos seus valores institucionais. De forma a estarem aptos a atuar como vetores da liderança estratégica em prol do fortalecimento dos valores, os líderes militares da Marinha do Brasil, especificamente os oficiais superiores titulares de organizações militares, devem possuir competência plena em comunicação e estarem conscientes e engajados no papel de guardiões dos valores institucionais.

Palavras-chave: valores organizacionais; liderança estratégica militar; comunicação.

ABSTRACT

The values of an organization, shared by its members, are responsible for generating and maintaining a unique identity, serve as a guide for life in the organization, contribute to the commitment and the engagement of members. They must be present and can be seen reflected in all decision-making, behaviors, attitudes, and organizational processes. This perception by members of the organization has great importance for its credibility and, consequently, for internal cohesion. Together with the mission and vision of the future, which are also present in a fundamental way, they are essential references to the strategy of an organization, acting as a bridge between strategic planning and organizational culture and should permeate the organization in its entirety, under risk of disorientation in a complex and volatile external environment. One of the most important roles to be played by strategic leadership is to preserve the fundamental values of their organization. To fulfill this role, communication, in its organizational aspect and, particularly, in its internal modality, appears as an essential tool at the disposal of strategic leaders, supported by internal marketing practices. However, the task is too broad and profound to limit itself to the actions of the strategic leadership itself or specialized agencies and sectors. It is necessary to reinforce the leadership offered by the leaders of the other levels, whose greater proximity to the base of the organization's pyramid allows them to know the internal public in individual details, translating and adapting messages and channels to their particular needs and characteristics, acting in an agile and timely, and receiving and acting on feedbacks. These aspects are fully present in the Brazilian Navy, in which, together with the other Brazilian Armed Forces, the trust of society for the defense of the nation is deposited, and must always be ready to do so in the face of an uncertain and complex external environment with unpredictable future. Such challenging characteristics of its mission require certainty from its staff rooted in its institutional values. In order to be able to act as vectors of strategic leadership in favor of strengthening values, the military leaders of the Brazilian Navy, specifically the senior officers of military organizations, must have full competence in communication and be aware and engaged in the role of guardians of institutional values.

Key words: organizational values; military strategic leadership; communication.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Rosa das Virtudes.....	97
Quadro 1: Objetivo específico 1	103
Quadro 2: Objetivo específico 2.....	103
Quadro 3: Objetivo específico 3.....	104
Quadro 4: Objetivo específico 4.....	104
Quadro 5: Objetivo específico 5.....	105
Quadro 6: Objetivo específico 6.....	105
Quadro 7: Objetivo específico 7.....	106
Quadro 8: Objetivo específico 8.....	106
Quadro 9: Objetivo específico 9.....	107
Quadro 10: Plano de Carreira para o Quadro de Oficiais da Armada.	108
Quadro 11: Plano de Carreira para o Quadro de Oficiais Fuzileiros Navais.....	109
Quadro 12: Plano de Carreira para o Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha.....	109
Quadro 13: Plano de Carreira para o Corpo de Engenheiros da Marinha.	110
Quadro 14: Plano de Carreira para o Quadro de Médicos.....	111
Quadro 15: Plano de Carreira para o Quadro de Cirurgiões Dentistas.....	111
Quadro 16: Plano de Carreira para o Quadro de Apoio à Saúde.....	112
Quadro 17: Plano de Carreira para o Quadro Técnico de Oficiais.....	112
Quadro 18: Plano de Carreira para o Quadro Auxiliar da Armada.	113
Quadro 19: Plano de Carreira para o Quadro Auxiliar de Fuzileiros Navais.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	- Quadro Auxiliar da Armada do Corpo Auxiliar da Marinha
ABERJE	- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
AFN	- Quadro Auxiliar de Fuzileiros Navais do Corpo Auxiliar da Marinha
C 20-10	- Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro
CA	- Corpo da Armada
CAAML	- Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão
CAM	- Corpo Auxiliar da Marinha
CIANB	- Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
CC	- Capitão de Corveta
CCSM	- Centro de Comunicação Social da Marinha
CD	- Quadro de Cirurgiões-Dentistas do Corpo de Saúde da Marinha
CEM	- Corpo de Engenheiros da Marinha
C-EMOI	- Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários
C-EMOS	- Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores
C-Esp-ADIR	- Curso Especial de Administração para Diretores e Vice-diretores
C-Exp-ATCOM	- Curso Expedido de Atualização para Comandantes
CF	- Capitão de Fragata
CFN	- Corpo de Fuzileiros Navais
CIAMA	- Centro de Instrução e Adestramento Átilla Monteiro Aché
CIAW	- Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CIM	- Corpo de Intendentes da Marinha
CMG	- Capitão de Mar e Guerra
C-PEM	- Curso de Política e Estratégia Marítimas
CPesFN	- Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
C-QTE	- Curso de Qualificação Técnica Especial
CSD	- Curso Superior de Defesa
CSM	- Corpo de Saúde da Marinha
C-Sup	- Curso Superior
CT	- Capitão-Tenente
DEnsM	- Diretoria de Ensino da Marinha
EB	- Exército Brasileiro
EGN	- Escola de Guerra Naval

EMA	- Estado-Maior da Armada
EMA-134	- Manual de Gestão Administrativa da Marinha
EMA-137	- Doutrina de Liderança da Marinha
EMA-860	- Manual de Comunicação Social da Marinha
EN	- Escola Naval
ESG	- Escola Superior de Guerra
EQ-FCOS	- Estágio de Qualificação para Futuros Comandantes de Submarinos
E-PrepFut COMCFN	- Estágio de Preparação para Futuros Comandantes de OM do CFN
FAB	- Força Aérea Brasileira
MB	- Marinha do Brasil
MD	- Ministério da Defesa
Md	- Quadro de Médicos do Corpo de Saúde da Marinha
OM	- Organização(ões) Militar(es)
PEM	- Plano Estratégico da Marinha
PCOM	- Plano de Carreira de Oficiais da Marinha
PCSM	- Plano de Comunicação Social da Marinha
PCSM 2020	- Plano de Comunicação Social da Marinha para o ano de 2020
PGI	- Plano Geral de Instrução
QTE	- Qualificação Técnica Especial
S	- Quadro de Apoio à Saúde do Corpo de Saúde da Marinha
SEN	- Sistema de Ensino Naval
SisComSocMB	- Sistema de Comunicação Social da Marinha
T	- Quadro Técnico do Corpo Auxiliar da Marinha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ADMINISTRAÇÃO	13
2.1	Conceito de organização	13
2.2	Administração como processo	13
2.3	Administrador e seus níveis de atuação	14
2.4	Funções do processo administrativo	15
2.5	Tipos de planejamento	16
2.6	Planejamento estratégico	16
2.6.1	Missão	18
2.6.2	Visão de futuro	18
2.6.3	Valores organizacionais	20
2.7	Missão, visão e valores: ponte entre planejamento estratégico e cultura organizacional	21
3	CULTURA ORGANIZACIONAL	23
3.1	Conceitos, características e funções	23
3.2	Níveis de análise cultural	26
3.3	Cultura dominante e subculturas	27
3.4	Valores: aspecto essencial da coesão organizacional	27
3.4.1	Valores e suas funções na organização	28
3.4.2	Conexão entre comprometimento, engajamento e valores	31
3.4.3	Missão, visão e valores: exteriorização da cultura e da identidade organizacionais ..	32
3.4.4	Impacto da disseminação de missão, visão e valores na força da cultura e no comprometimento	34
3.4.5	Valores no contexto militar	35
3.4.6	Valores, missão e visão da MB	37
3.5	Missão, visão e valores: tríade em prol da cultura, identidade e comprometimento .	39
4	LIDERANÇA	40
4.1	Conceito de liderança	40
4.2	Liderança estratégica	41
4.3	Liderança militar e seu nível estratégico	43
4.4	Liderança militar e valores	45

4.5	Liderança estratégica militar: futuro da instituição e preservação de valores.....	46
5	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	48
5.1	Comunicação organizacional e seus principais aspectos	48
5.2	Comunicação interna.....	51
5.3	Comunicação interna e endomarketing	53
5.4	Comunicação e cultura organizacional	55
5.5	Impacto da comunicação interna na reputação organizacional.....	57
5.6	Comunicação interna e liderança	60
5.7	A importância dos níveis inferiores ao estratégico na comunicação interna	63
5.8	Capacitação e competência em comunicação	65
5.9	Comunicação como uma competência do líder militar.....	67
5.10	Fortalecer valores exige competência em comunicação	69
6	COMUNICAÇÃO NA MB.....	70
6.1	Aspectos do Manual de Comunicação Social da Marinha.....	70
6.2	Aspectos do Plano de Comunicação Social da Marinha.....	71
6.3	Capacitação de futuros titulares de OM da MB em comunicação	73
6.3.1	Cursos de carreira.....	74
6.3.2	Cursos e estágios suplementares	81
6.4	Aspectos gerais.....	83
7	CONCLUSÃO	86
	REFERÊNCIAS	91
	ANEXO A – Valores da Marinha do Brasil	97
	ANEXO B – Valores de outras Forças Armadas.....	102
	ANEXO C – Fortalecer a Convicção e a Coesão do Público Interno: Objetivos Específicos e Estratégias	103
	ANEXO D – Extrato do Plano de Carreira de Oficiais da Marinha - PCOM	108

1 INTRODUÇÃO

Parte componente de seu planejamento estratégico, os valores de uma organização são primordiais para a criação de uma identidade única, consolidando-a. Essa identidade será percebida tanto por seus componentes internos quanto por seus clientes – no caso de organizações públicas, pela sociedade – contribuindo para a sua credibilidade e para o atingimento de seus objetivos estratégicos. São também os valores que pavimentam a estrada a ser trilhada pela organização em direção ao futuro, com vistas à sua perenidade. A disseminação e a manutenção dos valores, diante de seu impacto na coesão e na reputação da organização, é função primordial do mais alto nível de liderança, o estratégico.

São diversas as competências a serem desenvolvidas e aprimoradas para que um indivíduo exerça o papel de líder, especialmente na sua vertente estratégica, aquela que conduz a organização de forma única e natural a uma visão de futuro estabelecida. Dentre essas competências, a comunicação assume destaque, pois é ela que serve de via condutora para que objetivos estratégicos, estabelecidos nos patamares mais elevados da hierarquia, possam transitar e ser compreendidos e assimilados em todos os demais níveis. As informações e os canais de comunicação não são os mesmos para todos, assim faz-se necessária a adaptação da mensagem. A comunicação organizacional, em particular a interna, é, portanto, uma poderosa e imprescindível ferramenta à disposição dos líderes para a unicidade e engajamento de sua organização, de forma voluntária e espontânea, em direção a seus objetivos.

Na Marinha do Brasil (MB), ao longo de toda a carreira naval, tanto de oficiais quanto de praças, o desenvolvimento da capacidade de liderança e o seu pleno exercício são alvos de constantes estímulos, fazendo parte de currículos das escolas de formação e dos cursos de carreira. A comunicação é reconhecida pela doutrina de liderança da MB como competência essencial do líder militar. O presente trabalho, desenvolvido sob o tema “a liderança estratégica e a manutenção dos valores institucionais”, possui o objetivo principal de analisar a relevância, o desenvolvimento como competência e a aplicação da comunicação, pela liderança estratégica, para disseminação e preservação dos valores institucionais da MB. Como objetivo secundário, pretende identificar oportunidades de melhoria do desenvolvimento da comunicação como competência bem como de sua aplicação em prol dos valores organizacionais, propondo diretrizes a serem desenvolvidas. Sua relevância reside justamente na sua contribuição para o aprimoramento das ações estratégicas voltadas à sedimentação e perenidade dos pilares da coesão da MB: seus valores.

Para sua fundamentação teórica foram estudados os conceitos referentes à

administração, ao planejamento estratégico, à cultura organizacional, à liderança e à comunicação organizacional, assim como as doutrinas de liderança da MB e do Exército Brasileiro (EB) – essa última escolhida em razão de ter servido como uma das referências bibliográficas à construção da primeira¹ –, a comunicação social da MB e cursos e estágios do Sistema de Ensino Naval (SEN), no que se refere ao ensino de liderança e comunicação, e realizada uma pesquisa bibliográfica e documental.

Primeiramente, o trabalho apresentará conceitos basilares da área de conhecimento de administração, dentre eles o planejamento estratégico e seus referenciais: missão, visão de futuro e valores organizacionais, e atuação deles como ponte entre o planejamento estratégico e a cultura organizacional.

Em seguida, a cultura organizacional será explorada, de forma a construir o entendimento de que a missão, a visão e os valores expressam a cultura de uma organização e lhe concedem identidade, sendo sua adequada disseminação fator preponderante para o fortalecimento da própria cultura e para o comprometimento de seus membros, e de que os valores são de vital importância à profissão militar e à missão das Forças Armadas.

A liderança será, então, abordada, conduzindo ao entendimento de que os líderes estratégicos precisam estar atentos ao nível de compreensão e internalização dos valores pelos membros da organização, assim como se utilizar dos demais níveis de liderança para a disseminação e preservação dos valores.

O capítulo subsequente será dedicado à comunicação organizacional, onde será estudada a interligação entre esta, a cultura organizacional e a divulgação e consolidação dos valores na organização por intermédio dos líderes, com destaque para aqueles nos níveis mais próximos da base, sendo para tal exigida competência em comunicação.

Será tratada, por conseguinte, a comunicação na MB, analisando as ações voltadas ao público interno e o ensino, aos oficiais, da liderança e da comunicação, especialmente quanto ao desenvolvimento dessa última como competência dos oficiais superiores em cargos de comando e direção, que devem atuar como vetores da liderança estratégica em prol dos valores.

Por fim, o trabalho consolidará a conclusão de que a comunicação é uma ferramenta essencial da liderança estratégica na disseminação e preservação dos valores institucionais da MB, por intermédio de oficiais superiores em cargos de comando e direção, propondo diretrizes para aprimoramento do seu uso e da capacitação, conscientização e engajamento dos oficiais.

¹ Conforme citações constantes das págs. 1-10, 1-11, A-1 e E-1 da Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137 (BRASIL, 2013). A referência é feita à Instrução Provisória P 20-10, de 1991, atualmente substituída pelo Manual de Campanha C 20-10, em sua 2ª ed., de 2011 (BRASIL, 2011).

2 ADMINISTRAÇÃO

No presente capítulo serão abordados os principais conceitos de administração, de forma a construir um caminho lógico de conexão com o planejamento estratégico, bem como chegar à compreensão do que vem a ser a missão, a visão e os valores de uma organização no contexto administrativo e da conexão desses três conceitos com a cultura das organizações.

2.1 Conceito de organização

A entidade social por meio da qual há a estruturação em uma divisão de trabalho de um conjunto de pessoas, composto por líderes e subordinados, em prol de um objetivo comum, que não poderia ser alcançado de forma individual, é chamada de “organização”. Seu propósito é a produção de produtos, serviços, informação ou entretenimento para a satisfação de necessidades de seus clientes: consumidores, usuários, associados, contribuintes ou a própria sociedade. Para o atingimento de seus objetivos, as organizações empregam pessoas, aplicam outros recursos e desenvolvem competências (CHIAVENATO, 2014).

2.2 Administração como processo

Na concepção de Chiavenato (2014), administração é compreendida como um processo que engloba quatro funções que atuam sobre a utilização dos recursos – humanos, materiais, financeiros, informacionais e tecnológicos – e das competências das organizações, com vistas ao alcance eficaz e eficiente de objetivos predeterminados: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Bateman e Snell (2007) apresentam definição similar para a administração, resumindo-a ao processo de trabalhar com pessoas e recursos para o cumprimento de metas organizacionais. Os autores afirmam que bons gerentes conseguem tal propósito com eficiência e eficácia. Para eles, ser eficaz está relacionado ao alcance dos objetivos organizacionais e ser eficiente, ao alcance desses objetivos com desperdício mínimo de recursos, aplicando da melhor forma possível dinheiro, tempo, materiais e pessoas.

Maximiano (2000) acrescenta que outras funções importantes contribuem para as quatro funções principais, tais como coordenação, comunicação e participação. A definição oferecida pelo autor para eficiência se alinha ao que dizem Bateman e Snell (2007). Para Maximiano (2000), eficiência significa a realização correta e inteligente de atividades ou

tarefas, com esforço mínimo e aproveitamento máximo de recursos, sendo, mais que uma simples medida de desempenho, um princípio de administração de recursos. Ao tratar da eficácia, Maximiano (2000) se aprofunda um pouco mais na ideia de medida de desempenho a partir da relação entre resultados obtidos e objetivos estabelecidos, criando uma conexão muito forte, sem dizê-lo, com o sucesso empresarial. Para o autor, de pouco adianta a produção eficiente de resultados se esses não forem os resultados corretos.

2.3 Administrador e seus níveis de atuação

Para Chiavenato (2014), a razão da existência de um administrador reside na tarefa de cuidar de uma organização, no todo ou em parte. A atuação do administrador nas organizações é extremamente ampla, englobando proporcionar rumo e direção, liderar pessoas e decidir quanto ao desenvolvimento, arranjo e utilização de recursos e competências para o atingimento dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

De acordo, ainda, com Chiavenato (2014), toda e qualquer organização, independentemente de sua área de atuação ou de sua dimensão, possui no administrador uma figura indispensável e essencial, o qual pode ser posicionado em três níveis distintos de atuação: institucional, intermediário e operacional. Segundo o autor, a atuação do administrador em cada um desses níveis se distingue em termos de abrangência e de amplitude temporal. O nível institucional, ou estratégico, é o mais elevado da organização, onde é definida a sua missão e os seus objetivos fundamentais e onde são tomadas as principais decisões. É responsável por vislumbrar e preparar a organização em sua plenitude para o futuro. É nesse nível que são recebidas as mudanças e pressões do ambiente externo. Ao nível intermediário, também chamado de gerencial ou tático, cabe a articulação entre os dois outros níveis, institucional e operacional. Nesse nível, o administrador interpreta a missão e os objetivos fundamentais da organização, traduzindo-as sob a forma de programas de ação, metas para que o nível operacional as transforme em execução. Por fim, o nível operacional administra a execução e a realização das tarefas e das atividades cotidianas, em cumprimento aos programas de ação, mantendo contato direto com os funcionários da execução (CHIAVENATO, 2014).

Bateman e Snell (2007) apresentam da mesma forma três níveis da administração, denominando-os como gerentes de nível superior, de nível médio e da linha de frente. Da mesma maneira que Chiavenato (2014), reconhecem a outra denominação do nível mais alto como estratégico. Nesse nível superior, os autores consideram que os gestores são mais frequentemente demandados a serem verdadeiros líderes organizacionais e não apenas os

criadores de estratégias. Como líderes, os gerentes de nível superior devem criar e articular o objetivo da organização de forma que sua amplitude permita às pessoas se identificarem e se comprometerem com grande entusiasmo. Ao tratar, por sua vez, do nível médio de gerência, os autores deixam clara sua atuação como eixo principal da comunicação interna, conectando o nível de gerência superior com os níveis hierárquicos inferiores por meio da interpretação e da divulgação das prioridades da gerência superior e da transferência de informações da linha de frente.

Para Bateman e Snell (2007), os gerentes da linha de frente desempenham função essencial na organização, haja vista serem a ligação entre os funcionários da gerência e de fora dela. Os autores ressaltam que a função dos gerentes de linha de frente se expandiu nas principais empresas do mercado, indo além da execução operacional, embora essa permanecer como primordial, passando a englobar a adoção de posturas mais inovadoras e empreendedoras, dando ênfase em sua gerência ao crescimento e ao desenvolvimento de novos negócios. São, portanto, imprescindíveis à criação e sustentação da qualidade, da inovação e de outros potencializadores de desempenho.

2.4 Funções do processo administrativo

Conforme expõe Chiavenato (2014), o processo administrativo é a essência da administração, composto pelas funções planejar, organizar, dirigir e controlar. As definições do “que” – objetivos para o desempenho futuro da organização – e do “como” – atividades, recursos e competências – a organização intenciona fazer no futuro cabem ao planejamento. Planejar, portanto, “significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para seu alcance com o máximo de eficácia e eficiência” (CHIAVENATO, 2014, p. 185), dando à organização condições de rumo e continuidade. O estabelecimento dos meios e dos recursos necessários à execução do que foi planejado é atribuição da função organizar. A função direção trata de colocar em andamento o que foi planejado e organizado, envolvendo influenciar, comunicar e motivar as pessoas para o desempenho dos objetivos da organização. Finalmente, o controle é a função que monitora as atividades necessárias ao alcance dos objetivos, verifica desvios e atua corrigindo-os (CHIAVENATO, 2014).

Bateman e Snell (2007) preferem denominar a função de direção como liderança, deixando clara a correlação dessa função com as atribuições de líderes.

2.5 Tipos de planejamento

Alinhados com os níveis hierárquicos de atuação dos administradores, são três os tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional (CHIAVENATO, 2014). Cada um em sua área de competência e devidamente alinhados aos objetivos gerais da organização, distinguem-se no detalhamento de seu conteúdo, na abrangência temporal e na amplitude, sendo o estratégico o mais sintético, de mais longo prazo e de maior amplitude, abordando de forma macro a organização como um todo (CHIAVENATO, 2014).

2.6 Planejamento estratégico

De acordo com o Plano Estratégico da Marinha – PEM (EMA-300), o termo estratégia, especificamente no que se refere à sua conotação como individualização do planejamento do tipo estratégico, pode ter sua definição construída como o caminho adequado ao alcance de determinado objetivo ou à superação de um desafio, focado sempre em um futuro almejado (BRASIL, 2017a). A estratégia torna explícita a forma adotada por uma organização para fazer uso de seus pontos fortes, tanto os existentes quanto os potenciais, para o atingimento de seus objetivos, em observância às oportunidades e ameaças do ambiente (BRASIL, 2017a).

No ambiente organizacional, conforme dispõe, na MB, a publicação Normas Gerais de Administração (SGM-107), adotar uma estratégia significa analisar e escolher um caminho em direção aos objetivos propostos, dentre as alternativas vislumbradas (BRASIL, 2017b). As estratégias, nesse contexto, precisam associar todos os recursos de uma organização aos desafios e riscos que lhes são apresentados pelo ambiente externo. Mesmo que nunca tenha sido formulada de forma explícita, toda organização possui uma estratégia, não necessariamente boa, em função de seu relacionamento com seu ambiente, a qual pode ser descrita e estudada. E isso é essencial, pois é por meio do planejamento que objetivos são estabelecidos e cada membro de uma organização é levado a trabalhar com uma direção única (BRASIL, 2017b).

O planejamento estratégico debruça-se sobre a tarefa de responder a questões básicas, como o “porquê” de a organização existir, o “que” ela deve fazer e o “como” ela deve fazer (CHIAVENATO, 2014). Possui cinco características primordiais:

1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável: está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente de tarefa. Portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação

externa que focaliza as respostas adequadas às forças e às pressões que estão situadas do lado de fora da organização.

2. O planejamento estratégico é orientado para o futuro: seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada apenas em função dos obstáculos e das barreiras que eles possam provocar para um desejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro do que àqueles de hoje.

3. O planejamento estratégico é compreensivo: ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico.

4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso: dada a diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles na direção futura que melhor convenha a todos.

5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional: como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável. O planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos (CHIAVENATO, 2014, p. 199-200).

Conforme Lobato *et al.* (2012), para elaboração e consecução da estratégia da organização, faz-se necessária a definição de referenciais estratégicos, por meio dos quais é ditada a orientação geral a ser seguida pela organização para garantir não apenas a sua sobrevivência, mas também a sua evolução em determinado cenário. Os autores ressaltam que os referenciais estratégicos serão utilizados na comunicação das diretrizes da organização a todas as suas unidades estratégicas de negócios e a todos os níveis funcionais, com vistas à coerência de ações e alinhamento com a orientação geral. Eles são direcionadores da tomada de decisão, necessários de forma permanente a todas as organizações, independentemente de sua natureza, porte ou operação. São formados pela definição do negócio, pela idealização da visão de futuro, pelo estabelecimento da missão e pela formação dos valores da organização (LOBATO *et al.*, 2012).

Para Decourt *et al.* (2012), de modo que a organização possa atingir os objetivos traçados, é necessário que sua estratégia esteja alinhada à sua missão, à sua visão e aos seus valores. Esse alinhamento somente é exequível se todos os colaboradores² efetivamente compreenderem tais conceitos e não apenas os decorarem para serem citados em ocasiões de inspeções ou auditorias (DECOURT *et al.*, 2012).

² Na visão de Decourt *et al.* (2012), colaboradores, ou funcionários, são os membros das organizações que estão subordinados a gestores. Os autores também utilizam em sua obra as expressões “diretores”, “gestores” e “funcionários de diferentes escalões” para distinguir níveis hierárquicos (DECOURT *et al.*, 2012, p. 28-29).

2.6.1 Missão

De acordo com Decourt *et al.* (2012), a missão trata da razão de ser da organização, seu motivo para existir, concedendo orientação e significado para sua criação e continuidade de atuação. Possui conexão direta com os objetivos organizacionais e, como características principais, a perenidade e a sustentabilidade de seu negócio.

O Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134) acrescenta na definição de missão, além da resposta à pergunta “por que existe”, as respostas a “o que a organização faz hoje”, “por que ela o faz” e “em benefício de quem” (BRASIL, 2018a).

Lobato *et al.* (2012) apontam a missão de uma organização como uma declaração ampla e duradoura de seus propósitos, individualizando-a e distinguindo-a em relação a outras no mesmo ramo de negócio.

Matos (2015), trazendo uma visão do planejamento estratégico sob o enfoque das organizações públicas, afirma que o enunciado da identidade institucional se dá por meio da missão. O autor acrescenta que a missão é perene quanto ao tempo e às circunstâncias e tendências ambientais e que possui por função dar sentido ao esforço coletivo, em consonância com o que é esperado da organização pela sociedade. Atribui às lideranças, formais ou informais, o papel de seus guardiões e alerta que não ter a missão explicitada e lembrada por todos os membros da organização gera o risco de ser criado um estado de desordem organizacional, afetando o trabalho coletivo. Perder-se-ia, por parte dos empregados ou servidores, a noção da razão do trabalho em conjunto, gerando nestes uma priorização de desejos pessoais em detrimento à coletividade.

Na visão de Ianhez (2008), deve-se adotar o máximo de clareza e objetividade na formalização da missão, de forma a permitir que qualquer membro compreenda as situações em que sua organização pode estar envolvida, com vistas a seu progresso e desenvolvimento, e as que atuam como obstáculos a tal progresso. Ainda de acordo com Ianhez (2008), baseada em valores comuns, a missão atrai as pessoas para o esforço com clareza, consenso e compromisso compartilhados.

2.6.2 Visão de futuro

Matos (2015) define estratégia como ciência e arte, cujo propósito é a construção do presente com base em um futuro almejado. De acordo com o autor, o que nutre o estrategista é o futuro; de forma antagônica, em sua visão, o alimento do burocrata é o passado, pois esse,

passiva ou reativamente, busca repetir esse passado no tempo presente, de modo a não ser surpreendido por mudanças. Assim, considera como característica essencial do estrategista a proatividade, que se transforma em algo concreto ao se estabelecer a visão de futuro. Ao se criar uma visão forte e clara do futuro da organização, assume-se o seu destino e a modelagem de seu amanhã, concedendo significado e motivação, orientando a alocação do tempo e dos recursos. Aquilo que não estiver alinhado à visão de futuro deve ser relegado a um segundo plano, pois não é priorizado no mapa estratégico da organização (MATOS, 2015).

Por meio da visão, a organização anuncia a posição exclusiva e de alto valor que pretende alcançar nos médio e longo prazos, na hipótese de conseguir realizar a compatibilização entre as atividades internas e o posicionamento desejado e planejado pelo nível estratégico (DECOURT *et al.*, 2012).

Chiavenato (2014) expõe que, com a visão de futuro, a organização busca agrupar os seus propósitos sob uma identidade comum, orientando, assim, os seus membros quanto a que futuro ela deseja construir. Assim como Matos (2015), emite alertas quanto à sua falta, classificando a ausência desse referencial estratégico como altamente prejudicial à orientação da organização e de seus membros quanto às prioridades a serem obedecidas, especialmente diante de um ambiente de grandes volatilidade e competitividade. Chiavenato (2014) acrescenta que somente quando a totalidade de pessoas dentro da organização, e não apenas uma parcela dela, trabalha de forma conjunta e consonante para o atingimento da visão, essa pode se tornar realidade.

Lobato *et al.* (2012) reforçam essa última afirmação de Chiavenato (2014) ao estabelecerem que, posteriormente à definição da visão, essa deve se tornar comum por meio da divulgação para todos os membros da organização, bem como ser colocada em prática.

Ianhez (2008), por sua vez, aborda a divulgação da visão em conjunto com a missão. Para o autor, com vistas a se beneficiar do potencial de evitar desorientação e dispersão de esforços, oferecido pela missão em conjunto com a visão, estas devem atravessar toda a organização, utilizando-se para tal de todos os meios de comunicação.

O Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134) agrega às abordagens anteriores aspectos inerentes a uma organização pública, cujo “cliente” de seus “serviços” é a própria sociedade. A citada publicação expõe que a visão de futuro se relaciona de forma direta com a capacidade de estabelecimento de um estado desejado posicionado em um ponto futuro que conceda ao processo decisório a adequada coerência, bem como possibilite que a organização se antecipe às necessidades e expectativas da sociedade e dos cidadãos. Com o propósito de gerenciar o impacto de fatores externos sobre a sociedade, a compreensão destes

também pertence à visão (BRASIL, 2018a).

2.6.3 Valores organizacionais

A definição dos princípios éticos e morais que devem servir de parâmetros para comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício de suas responsabilidades, tendo como referência a missão e a visão organizacionais, se dá por meio dos valores. Essa definição por parte das organizações tem por objetivo criar pilares éticos e morais tanto para colaboradores quanto para as demais partes interessadas de uma organização (DECOURT *et al.*, 2012).

Lobato *et al.* (2012) enfatizam a importância dos valores na tomada de decisão, atuando como crenças básicas nesse processo, e acrescentam que eles não devem mudar em razão de reação a alterações no ambiente externo, reforçando sua essencialidade e perenidade.

A essencialidade e perenidade dos valores também aparece no trabalho de Porto (2008), ao agregar essas características aos valores centrais de uma organização. O autor acrescenta que os valores são intrínsecos à organização, não carecendo, portanto, de justificativa externa. A consequência disso é que, na visão de um observador externo, não há um conjunto de valores certo ou errado. Mesmo que possa representar, em alguns momentos, uma desvantagem competitiva para a organização, um valor central sempre é respeitado.

Para Matos (2015), os valores, por ele também chamados de princípios, são componentes essenciais da cultura organizacional, pois criam nos membros de uma coletividade uma sensação de pertencimento, de interdependência, de compromisso e de sintonia entre seus comportamentos e atitudes.

Barrett, R. (2017) afirma que um sistema de valores é algo comum a todas as empresas, estabelecido de maneira explícita ou tácita.

Decourt *et al.* (2012) exemplificam os momentos e situações em que os valores de uma organização aparecem, tais como por meio dos fatos marcantes da sua história, de suas conquistas, dos perfis de seus fundadores, de práticas sustentáveis, das ações em atendimento às demandas cotidianas e de suas interações com seus clientes e com a sociedade.

Na opinião de Senge (2006), as pessoas possuem uma necessidade genuína de se sentir como parte de uma missão enobrecedora, todavia o mero estabelecimento de uma missão em palavras não é suficiente. Para ele, as pessoas precisam de visões para tornar o propósito, a missão, mais tangível, mais concreta. Já os valores fundamentais são necessários para auxiliar as pessoas nos processos cotidianos de tomada de decisão. Missão é algo abstrato, visões

tendem ao longo prazo, assim as pessoas precisam de algo que as guie nas decisões do dia a dia. Porém, os valores fundamentais somente ajudam ao assumir esse papel se puderem sair do terreno do idealismo, da abstração, e serem traduzidos em comportamentos concretos (SENGE, 2006).

Devido a serem parte do objeto de estudo deste trabalho, os valores organizacionais serão aprofundados na seção 3.4.

2.7 Missão, visão e valores: ponte entre planejamento estratégico e cultura organizacional

O presente capítulo expôs alguns dos principais conceitos teóricos da área de conhecimento Administração, os quais dão suporte à compreensão da organização como entidade social que estrutura pessoas sob uma divisão de trabalho em prol de um objetivo comum não alcançável individualmente. Da administração como um processo destinado à aplicação, de forma eficiente, de recursos para o atingimento eficaz de objetivos organizacionais. Do amplo, indispensável e essencial papel do administrador, dando rumo e direção à organização, liderando pessoas e tomando decisões quanto a recursos e competências, bem como de seus três principais níveis de atuação: estratégico, tático e operacional. Da ampliação da função do nível operacional, que atualmente é imprescindível à criação e sustentação da qualidade, da inovação e outros fatores que impactam o desempenho organizacional. De quais são as principais funções componentes do processo administrativo – planejar, organizar, dirigir e controlar –, ressaltando a conexão da função direção com as atribuições daqueles que exercem a liderança. E dos tipos de planejamento existentes em uma organização, alinhados aos principais níveis hierárquicos de atuação dos administradores.

Todo esse caminho teórico trilhado conduziu ao planejamento estratégico nas organizações, sua conexão com a administração, seus processos, sua amplitude de atuação e sua importância fulcral para o futuro da organização. A partir desse ponto, foi possível que fossem abordados os referenciais estratégicos das organizações, por meio dos quais define-se e comunica-se a todos os níveis funcionais a orientação geral a ser seguida para a garantia da sobrevivência e da evolução da organização diante de determinado cenário. Missão, visão de futuro e valores organizacionais oferecem respostas a questões basilares da organização.

A missão indica o porquê da existência da organização, o que ela faz na atualidade, por que o faz e em benefício de quem. A visão, por sua vez, agrupa os propósitos da organização em uma identidade comum, oferecendo aos seus membros orientação quanto ao futuro a ser

construído, e contribuindo para a coesão e motivação destes. É a visão que concede ao processo decisório a adequada coerência, possibilitando que a organização, no caso da pública, se antecipe às necessidades e expectativas da sociedade e dos cidadãos. Os valores, essenciais e perenes, também atuam fortemente nos processos decisórios, estabelecendo os princípios éticos e morais que atuam como parâmetros aos comportamentos, atitude e decisões dos membros da organização no exercício de suas atribuições, bem como servem de sinalização de estabilidade às partes interessadas externas. Os valores criam nos membros de uma organização o sentido de pertencimento, de interdependência, de compromisso e de sintonia de comportamentos e atitudes.

Missão, visão e valores, assim, de forma integrada, constituem referenciais imprescindíveis à estratégia de uma organização, e devem permeá-la em sua totalidade, sob risco de desorientação em um ambiente externo complexo e volátil. Esses três conceitos atuam como uma ponte entre planejamento estratégico e cultura organizacional.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O presente capítulo abordará o conceito de cultura organizacional, suas funções e características, e estabelecerá uma conexão com os referenciais estratégicos organizacionais – missão, visão e, especialmente, valores – e na forma como a disseminação destes impacta na força da cultura e no comprometimento dos membros de uma organização.

3.1 Conceitos, características e funções

Com origens na antropologia, o termo cultura remete aos valores, crenças, costumes e normas que grupos de pessoas ou integrantes de uma organização compartilham, apresentando, assim, uma identidade em comum e um padrão em suas formas de pensar, agir e sentir (JOHANN *et al.*, 2015).

Na definição apresentada por Robbins *et al.* (2010) para cultura organizacional também estão presentes as ideias de sistema de valores compartilhado pelos membros e de diferenciação quanto às demais organizações. Os autores identificam sete características básicas quanto à essência da cultura organizacional, as quais existem dentro de um continuum que vai de um grau baixo para um grau elevado:

- inovação: grau de recebimento pelos funcionários de estímulo à inovação e à assunção de riscos;
- atenção aos detalhes: grau de expectativa de demonstração pelos funcionários de precisão, análise e atenção a detalhes;
- orientação para os resultados: grau em que os resultados são mais focados pelos dirigentes em detrimento das técnicas e dos processos empregados para seu alcance;
- foco na pessoa: grau em que o efeito dos resultados das decisões dos dirigentes sobre as pessoas dentro da organização é levado em consideração pelos decisores;
- foco na equipe: grau em que a organização das atividades de trabalho é mais realizada em torno de equipes do que de indivíduos;
- agressividade: grau em que a competição e a agressividade são características mais relevantes das pessoas do que a tranquilidade; e
- estabilidade: grau em que a manutenção do *status quo* é mais enfatizada pelas atividades organizacionais em vez do crescimento.

O quadro complexo, revelado pela avaliação da organização a partir dessas sete

características, torna-se a base para os sentimentos de compreensão compartilhada que os membros possuem a respeito de sua organização, de como as atividades são realizadas e da maneira que eles devem se comportar (ROBBINS *et al.*, 2010).

Schein (2007) define a cultura de um grupo a partir da necessidade de solucionar problemas de integração interna e de adaptação externa. Conforme as soluções a tais problemas foram sendo obtidas pelo grupo, suposições básicas compartilhadas foram estabelecidas como padrão e aprendidas. Uma vez que esse padrão passa a funcionar bem o suficiente para ser considerado válido, ele é estabelecido como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas e é ensinado aos novos membros do grupo. Essa definição enfatiza o caminho construtivo da cultura a partir das experiências de aprendizagem compartilhadas, as quais conduzem a suposições básicas compartilhadas, assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo ou organização, que, por sua vez, determinam grande parte do comportamento do grupo. O processo de socialização por meio do qual as regras e normas são ensinadas a novos membros é, na visão do autor, um reflexo da cultura.

As características da cultura organizacional, de acordo com Schein (2007), as quais acrescentam elementos críticos ao conceito de compartilhamento, são as seguintes: estabilidade estrutural; profundidade; extensão; e padronização ou integração. Ela é estrutural porque, ao fornecer significado e previsibilidade, aspectos valorizados pelos membros do grupo, é difícil de ser mudada, sobrevivendo mesmo quando alguns membros deixam a organização. Por ser a parte mais profunda e por diversas vezes inconsciente de um grupo, a cultura é menos visível e tangível do que suas demais partes. Sua característica de extensão deve-se ao fato de que, uma vez desenvolvida, ela cobre todo o funcionamento do grupo, influenciando a totalidade dos aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, com seus vários ambientes e com suas operações internas. A padronização, ou integração, em um paradigma maior, vinculando os seus vários elementos e se situando em um nível mais profundo, característica que conduz ainda mais à estabilidade, é a essência do que o autor entende por cultura. A cultura faz com que rituais, clima, comportamentos e valores se vinculem de forma coerente em um todo (SCHEIN, 2007).

Johann (2004) relaciona a cultura organizacional a uma personalidade coletiva, um jeito próprio de ser, que é expresso em diversas situações e atitudes envolvendo as pessoas pertencentes à organização, tais como a maneira como elas se relacionam, manifestam suas críticas, confraternizam entre si, decidem – ou postergam decisões –, estabelecem critérios para ascensão nas carreiras, perpetuam crenças quase que sagradas quanto ao que é certo ou errado, ao que pode e ao que não pode ser feito, criam preconceitos e utilizam um linguajar próprio. A

materialização da cultura de uma empresa também pode ser visualizada na arquitetura particular de seus prédios e leiautes internos, no vestuário das pessoas, quando característico ou padronizado, na tecnologia presente em seus processos e em seus símbolos, como sua logomarca por exemplo. Em que pese ambas as vertentes, comportamental e material, comporem a mesma cultura, o autor faz questão de ressaltar que mudanças implementadas na organização possuem velocidades e resistências para absorção distintas em cada vertente. Como exemplo, a introdução física de uma nova tecnologia pode ser executada de forma célere, todavia vencer a desconfiança e a resistência das pessoas pode ser algo muito mais complexo e demorado. O autor denomina tal situação como retardamento cultural.

Para Santana e Brandão (2018), cultura organizacional é a fusão de valores, expectativas, vivências e práticas compartilhadas pelos colaboradores, a qual lhes permite o desenvolvimento de uma conexão e de um senso de identidade. A construção da coerência global da cultura organizacional se dá a partir desses aspectos, sendo possível, portanto, na visão dos autores, perceber a interligação entre o conceito de cultura organizacional e de identidade organizacional, destacando a organização das demais por intermédio de suas práticas únicas.

Robbins *et al.* (2010) identificam as funções desempenhadas pela cultura em uma organização como sendo:

- criar distinção entre uma organização e as outras, definindo fronteiras;
- proporcionar aos membros da organização um sentido de identidade;
- facilitar o comprometimento com algo maior que interesses individuais;
- ajudar a manter a coesão da organização, estimulando a estabilidade do sistema social com padrões adequados quanto ao que os membros da organização devem fazer ou dizer; e
- servir como sinalizador de sentido e mecanismo de controle, orientando e dando forma ao comportamento e às atitudes dos membros da organização.

O autor enfatiza essa última função, correlacionando-a ao comportamento organizacional.

Alves (2014) considera que a cultura contribui, nas organizações, para: congruência de perspectivas; integridade; estabilidade; singularidade; explicitação da filosofia de administração; conciliação de diferenças entre organização e indivíduo, com redução de conflitos e fortalecimento da lealdade interna; e melhor adaptação ao ambiente externo.

3.2 Níveis de análise cultural

Schein (2007) estabeleceu, ainda, três níveis de análise cultural, caracterizados, respectivamente, por:

- artefatos: estrutura e processos organizacionais visíveis, tais como a arquitetura, a linguagem, a tecnologia, a maneira de vestir e os documentos públicos, todavia difíceis de se interpretar, haja vista sua lógica nem sempre ser explicitada pelos membros da organização;
- crenças e valores assumidos: estratégias, metas e filosofias, que explicam e predizem os atos dos membros da organização. As crenças e os valores que se tornam embutidos em uma ideologia ou filosofia organizacional podem servir, em conjunto, como guia e como um modo de lidar com as incertezas essencialmente difíceis ou incontroláveis; e
- suposições fundamentais básicas: crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros, inquestionáveis, que caracterizam os pressupostos básicos, responsáveis pelo modo com que os membros sentem, percebem e pensam a organização, a fonte última de valores e ações.

Em relação ao segundo nível, Schein (2017) argumenta que

Se as crenças e os valores assumidos estiverem razoavelmente congruentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central. Entretanto, ao analisar crenças e valores, deve-se discriminar cuidadosamente o que é congruente com as suposições básicas e os que são, em efeito, racionalizações ou apenas aspirações para o futuro (SCHEIN, 2007, p. 27).

Para Schein (2007), o conceito de cultura para uma organização aponta fenômenos profundos, os quais equivalem à personalidade, se comparados a um indivíduo. É possível identificar-se os comportamentos, mas frequentemente não se enxerga as forças internas que os causam. Esse é, na visão de Schein (2007), o aspecto mais intrigante da cultura. Porém, assim como, no caso de um indivíduo, sua personalidade e caráter orientam e restringem seu comportamento, os membros de um grupo têm seu comportamento guiado e restringido pela cultura, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo. Conforme expõe o autor, o conceito de cultura é abstrato, todavia as consequências de suas atitudes e comportamentos são bastante concretas.

3.3 Cultura dominante e subculturas

De acordo com Robbins *et al.* (2010), espera-se, a partir da constatação de que a cultura representa uma percepção compartilhada pelos membros da organização, que mesmo aqueles com históricos e em níveis distintos descrevam a cultura de forma semelhante. Isso, porém, não significa a impossibilidade de existência de subculturas dentro da organização, o que, conforme o autor, é uma realidade na maioria das grandes organizações, as quais possuem uma cultura dominante e diversas subculturas.

Ainda de acordo com Robbins *et al.* (2010), os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização são expressos pela cultura dominante e é a ela que se refere quando se fala em cultura de uma organização, pois é dela que provém a personalidade distintiva. Já problemas, situações ou experiências comuns a grupos de membros, tais como aqueles pertencentes a determinados departamentos ou a regiões geográficas, geram a tendência de desenvolvimento de subculturas nas grandes organizações. Segundo os autores, na hipótese de inexistência de uma cultura dominante nas organizações e essas serem compostas apenas por subculturas, a cultura organizacional teria seu valor como variável independente bastante reduzido. A atuação da cultura organizacional como poderoso instrumento de orientação e modelagem do comportamento das pessoas baseia-se justamente em seu aspecto de valor compartilhado (ROBBINS *et al.*, 2010).

Johann (2004) utiliza o conceito de densidade de cultura organizacional para explicar um aspecto extremo e negativo da existência de uma quantidade muito grande de subculturas, diferenciadas entre si e podendo apresentar discordâncias relevantes em relação ao núcleo da cultura organizacional. A cultura densa se caracteriza por possuir alto grau de compartilhamento de valores e crenças, influenciando e determinando desde pequenos detalhes até grandes estratégias, bem como reduzida incidência de discórdia ou ambiguidade na tomada de decisões ou na postura pessoal. A densidade cultural de uma organização é, portanto, inversamente relacionada à existência de subculturas dissociativas (JOHANN, 2004).

3.4 Valores: aspecto essencial da coesão organizacional

Claramente tratado como um aspecto essencial da cultura organizacional pelos autores anteriormente citados, os valores serão aqui mais profundamente explorados, de forma a se permitir uma compreensão ainda maior de suas ramificações e impactos, atuando fortemente na coesão organizacional.

3.4.1 Valores e suas funções na organização

Manifestar preferência por alguma coisa ou por alguém, na opinião de Tamayo (1998), é, provavelmente, o comportamento mais frequente no dia a dia das pessoas. O ser humano, ao opor o principal ao secundário ou o desejável ao indesejável, entre outras comparações cotidianas, está utilizando o sentido da palavra valor. Essa, de acordo com o autor, expressa a desigualdade entre coisas, fatos, fenômenos ou ideias, aplicando-se o termo, portanto, a todas as circunstâncias em que uma delas é julgada superior a outra ou é preferida, rompendo-se a partir desse momento, o posicionamento de indiferença.

Valores organizacionais, de acordo com Tamayo (1998), referem-se aos princípios ou crenças que orientam o funcionamento e a vida da organização e que são compartilhados pelos seus membros e percebidos por estes como efetivamente característicos da organização. Eles

[...] expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento etc. Os valores são uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros (TAMAYO, 1998, p. 57).

Na definição adotada por Barrett R. (2017), considerada por ele como uma forma mais pragmática, o autor usa a ideia de método simplificado, destinado à descrição do que é considerado como importante para as pessoas, em qualquer momento do tempo, de forma individual ou coletiva – como uma organização, comunidade ou nação. A ideia de simplificação reside no fato de que, normalmente, os conceitos representados pelos valores podem ser compreendidos por meio de uma única palavra ou uma expressão curta, uma vez que são conceitos universais, independentes de contexto, tais como: perspectiva de longo prazo, honestidade e compaixão. Comparativamente, comportamentos são normalmente descritos de forma mais extensa, uma vez serem dependentes de contextualização.

Tamayo (2005), ao discorrer sobre a função que os valores desempenham, classifica-a como múltipla, relacionando os aspectos atingidos por eles. Na análise do autor, os valores servem para: a criação e a manutenção da identidade da organização; como guia da vida organizacional; a motivação dos membros da organização; e, em especial, a definição de um contexto propício para o trabalho produtivo e para a vida na organização, individual e coletiva.

A relação dos valores com a identidade organizacional é destacada por Tamayo (1998), que afirma serem aqueles fundamentais na construção e no desenvolvimento desta. Por meio da priorização de valores adotada por uma organização, essa pode se distinguir das

demais, haja vista tal priorização determinar seus padrões de comportamento.

Barrett R. (2017) considera que os valores escolhidos por uma organização possuem um papel triplo ao satisfazerem as necessidades tanto dos funcionários quanto da própria organização e de outros *stakeholders*³, tais como os clientes, os acionistas, as comunidades locais onde opera a organização, bem como a sociedade, em um âmbito mais amplo. O autor, em concordância com o que expõe Tamayo (2005), acrescenta aos valores a função de expressão do caráter único da organização ou a sua finalidade. Para tal, o autor considera ser útil à organização a designação de dois tipos de valores declarados: os valores centrais, ou de base, que são o que é visto por todos como de vital importância para o funcionamento da organização; e os valores operacionais, que são aqueles que permitem o funcionamento regular e natural da organização, como, por exemplo, trabalho em equipe e confiança.

A utilização em conjunto das estruturas políticas, procedimentos e incentivos de uma organização cria um sistema codificado de valores destinado a regular os comportamentos dos membros. Representam, assim, algo como um livro de regras ou a constituição seguida pela organização, passando a mensagem de que o alinhamento com as estruturas, o acolhimento das políticas e a adoção dos procedimentos prescritos gera recompensas de acordo com os incentivos definidos pela organização (BARRETT R., 2017).

Leoncini (2002) considera que todo e qualquer processo relacionado a recursos humanos de uma organização deve estar integrado aos seus valores: métodos de contratação; sistemas de avaliação de desempenho; critérios de promoção e recompensas; e até mesmo políticas de demissão. Desde a primeira entrevista no processo de contratação até o último dia de trabalho, os empregados devem ser constantemente lembrados que a base para toda decisão tomada pela organização é formada por seus valores essenciais. De acordo com o autor, após uma organização incorporar seus valores em seus sistemas, deve promovê-los continuamente.

Barrett R. (2017) corrobora a opinião de Leoncini (2002), afirmando que todas as tomadas de decisão em uma organização, tanto o que é feito quanto a maneira como é feito, devem ser guiadas pelos valores por ela escolhidos. O autor ressalta que os valores escolhidos devem estar inclusos em todas as políticas, sistemas e processos da organização, bem como devem guiar plenamente o comportamento de cada pessoa nela. Também na estrutura de incentivos e recompensas devem estar incluídos os valores, cuja internalização pode ser realizada por meio do

³ De acordo com Chiavenato (2014, p. 107), *stakeholders* são “públicos estratégicos”, compostos por “pessoas, grupos, organizações e instituições que afetam ou são afetadas de alguma maneira pelo comportamento de uma organização. Mais do que isso, eles participam direta ou indiretamente do sucesso de uma organização. E esperam alguma coisa em troca por isso”.

destaque daqueles membros que personifiquem os valores da organização.

É de grande importância a convergência das percepções dos membros de uma organização quanto aos valores desta, uma vez que expressa como aqueles percebem a missão e os objetivos da organização, assim como as estratégias adotadas para atingi-los (TAMAYO, 1998).

Para Ianhez (2008), apesar dos fatores econômicos, financeiros e de recursos tecnológicos pesarem de forma significativa no sucesso e nas realizações de uma organização, eles são superados pela motivação intrínseca dos valores organizacionais e pela fidelidade dos membros a eles, utilizando-os em suas ações e relacionamentos.

Collins e Porras (2002) conduziram um estudo quanto aos hábitos de sucesso de empresas, denominadas por eles como visionárias⁴, que sobrevivem ao tempo. No citado estudo, os autores se contrapõem a alguns mitos comuns, sendo um deles a ideia de que as empresas visionárias compartilham um subconjunto comum de valores fundamentais “corretos”. Para Collins e Porras (2002), não existe uma relação padrão de valores “corretos” para uma empresa ser considerada como visionária. A variável que realmente faz a diferença não é a ideologia de uma empresa, mas o quão profundamente ela acredita em sua ideologia e o quão consistentemente a expressa em tudo o que faz.

De acordo com Collins e Porras (2011), os valores fundamentais de uma organização constituem um pequeno conjunto de princípios orientadores atemporais, com importância intrínseca àqueles dentro da organização. Os autores afirmam que as empresas tendem a possuir apenas uma pequena quantidade de valores considerados fundamentais. Como continuação dos achados em sua pesquisa, Collins e Porras (2002 e 2011) afirmam que nenhuma das empresas visionárias por eles estudadas, dezoito das mais bem sucedidas multinacionais com sede nos Estados Unidos da América, tinha mais de cinco valores fundamentais, apenas três ou quatro para a maioria delas. Eles prosseguem argumentando que é isso que se deve esperar, uma vez que somente alguns valores podem ser considerados como verdadeiramente essenciais, tão profundamente arraigados que raramente, ou nunca, mudarão. Assim, para os autores, empresas que identificam mais que cinco ou seis valores fundamentais, provavelmente os estarão confundindo com práticas operacionais, estratégias de negócios ou normas culturais, que devem estar abertas a mudanças.

⁴ Para Collins e Porras (2002), empresas visionárias são as principais instituições em seus setores, admiradas de forma ampla pelos seus pares e possuidoras de um histórico longo e significativamente impactante no mundo que lhes rodeia. Tais empresas prosperam e superam vários ciclos de vida de produtos e várias gerações de líderes, por longos períodos (COLLINS; PORRAS, 2002).

São diversas as funções desempenhadas pelos valores de uma organização, haja vista sua concepção como princípios que orientam o funcionamento e a vida da organização, os quais são compartilhados pelos seus membros. Os valores são responsáveis por gerar e conservar uma identidade única, servem de guia para a vida na organização, contribuem para a motivação dos membros, proporcionam um contexto propício à produtividade e ao relacionamento interpessoal, bem como direcionam o atendimento das necessidades tanto dos membros quanto da própria organização e dos interessados externos.

Os valores devem estar presentes e poderem ser vistos refletidos em todas as tomadas de decisão, comportamentos, atitudes e processos organizacionais, especialmente aqueles relacionados a pessoal. Essa percepção pelos membros da organização possui grande importância para a sua credibilidade e, conseqüentemente, para a coesão interna.

3.4.2 Conexão entre comprometimento, engajamento e valores

Robbins *et al.* (2010) definem comprometimento organizacional como a intensidade da identificação do funcionário com a empresa onde trabalha e com os objetivos desta, e o desejo de permanecer como parte dela.

Tamayo (1998) considera que o contexto no qual o comportamento organizacional ocorre é determinante, haja vista esse depender de como o empregado percebe e avalia as dimensões relevantes da empresa, tais como seus valores e normas.

Em pesquisa conduzida por Tamayo (2005) com o objetivo de verificar a possível influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento organizacional, o autor cita os três componentes identificados no comprometimento com a organização: o normativo, o instrumental e o afetivo. Ao passo que o comprometimento normativo está relacionado a sentimentos de obrigação quanto à permanência na organização e o instrumental, à disposição de continuar em razão da necessidade que o empregado tem da organização, o comprometimento afetivo refere-se à identificação e ao envolvimento do empregado com a organização onde trabalha. Para Mowday e colaboradores (*apud* Tamayo, 2005, p. 195), o comprometimento afetivo é composto por três dimensões afetas à organização: aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; disposição para direcionar esforços em favor da organização; e desejo e vontade de permanecer como membro da organização.

O comprometimento afetivo, portanto, de acordo com Tamayo (2005), transcende a mera lealdade passiva a uma organização, sendo possível concluir que se trata de uma expressão ou de uma consequência do sistema de valores organizacionais.

No que se refere ao conceito de engajamento de um funcionário, para Robbins *et al.* (2010), tem a ver com envolvimento, satisfação e entusiasmo com o trabalho que o funcionário executa. Os autores consideram que funcionários que demonstram alto engajamento possuem paixão por seu trabalho e se sentem profundamente conectados com a empresa. Por outro lado, funcionários de baixo engajamento realizam somente o essencial, investindo apenas tempo, e não energia ou atenção, no trabalho.

Lanzer (2017) afirma ter encontrado, ao longo de sua experiência, três aspectos que levam ao engajamento: fazer parte de algo maior que produz sentido em termos de propósito e valores; pertencer a um grupo; e ter impacto e participar.

Na opinião de Barrett R. (2017), a importância da construção de um alto nível de comprometimento reside no fato dele criar o engajamento do funcionário e, por conseguinte, esse engajamento se refletir em aumento de performance e contribuição para o sucesso da empresa. O desempenho organizacional é impactado diretamente pelo grau de engajamento das pessoas em seus trabalhos.

Barrett R. (2017) considera que o engajamento dos funcionários é obtido por meio de dois tipos de alinhamento: o de valores e o da missão. O primeiro refere-se a uma percepção de alinhamento pessoal com os valores da organização, enquanto o segundo trata de encontrar significado no trabalho realizado, da compreensão do funcionário quanto à forma como o que faz contribui para o sucesso da organização, assim como da crença na organização e no que ela está buscando fazer. Ainda a respeito do engajamento, Barrett R. (2017) crê na existência de duas dimensões principais: o engajamento emocional e o engajamento intelectual. O engajamento emocional é essencialmente função do alinhamento de valores, que ocorre à medida em que os valores vividos pela organização se alinham aos valores dos funcionários, considerando-se o nível de desenvolvimento por eles alcançado. Já o engajamento intelectual está relacionado ao alinhamento da missão.

A teoria aqui revista permite reforçar a ideia de relação direta entre o alinhamento de valores pessoais e organizacionais com o comprometimento e o engajamento dos membros de uma organização, especificamente no que se refere à vertente afetiva – ou emocional.

3.4.3 Missão, visão e valores: exteriorização da cultura e da identidade organizacionais

De acordo com Johann *et al.* (2015, p. 143), “a cultura é tida como um conjunto de valores, crenças, costumes, normas compartilhados por um grupo de pessoas – ou pelas pessoas que compõem uma organização – que apresentam uma identidade em comum e uma maneira

padrão de pensar, sentir e agir”. Nessa definição fica explícita a conexão entre cultura e identidade organizacional, assim como a compreensão dos valores como um dos componentes da cultura.

Robbins *et al.* (2010) também correlacionam cultura e identidade. Dentre as cinco funções vislumbradas pelos autores como desempenhadas pela cultura em uma organização, eles citam seu papel de criadora de distinções entre uma organização e outra e de proporcionadora de sentido de identidade aos membros da organização.

Chiavenato (2014) utiliza a comparação com os símbolos nacionais básicos e sagrados que todo país possui, tais como bandeira, hino e armas nacionais, para explicar a importância para as organizações da preservação de sua identidade, tanto interna quanto externamente. O autor correlaciona o estabelecimento de uma missão caracterizada por objetividade, clareza, exequibilidade, bem como, e sobretudo, impulsionadora e inspiradora, a essa preservação de identidade organizacional. De acordo com Chiavenato (2014), cabe à missão agregar identidade à organização. O autor reforça essa conexão entre missão e identidade, agregando a essa conexão os valores, ao afirmar que a missão deve atuar como tradutora da filosofia da organização, a qual envolve os valores e crenças centrais.

Johann e Vanti (2001), em sua pesquisa na área de medição de desempenho gerencial, afirmam ser possível considerar como exteriorização da cultura de uma organização sua missão, visão e credos.

Nogerino (2016) também aponta a correlação da cultura organizacional com missão, visão e valores ao denominá-los como indicadores culturais da organização, bem como destaca a importância da identificação desses indicadores com os objetivos, visão e valores individuais dos membros da organização.

Para Porto (2008), o sucesso do estabelecimento da visão está diretamente relacionado ao seu alinhamento com os valores centrais da organização.

Keyton (2005) *apud* Sias e Capaneva (2014), identifica cinco características de uma visão forte: oferece aos membros de uma organização um sentido de direção; produz o contexto necessário à tomada de decisão; espelha a cultura e os valores organizacionais; reconhece e oferece resposta a uma questão urgente; e, por fim, gera um futuro ao atuar no presente.

Senge (2006) constrói uma síntese ao dizer que esses três conceitos que governam a empresa respondem a três perguntas críticas: “o que”, “por que” e “como”. De acordo o autor, grandes organizações transcendem o atendimento das necessidades de acionistas e funcionários possuindo um senso mais amplo de propósito. Elas buscam uma maneira única de criar valor para o mundo. Para Senge (2006, p. 208), os valores fundamentais de uma organização

respondem à questão “Como queremos atuar, mantendo a consistência com nossa missão, ao longo do caminho para alcançar nossa visão?”⁵. Tomados de forma unificada, os três conceitos respondem à questão “Em que acreditamos?”⁶ (SENGE, 2006, p. 208).

Os autores e suas obras aqui citados demonstram a interrelação entre cultura organizacional, identidade organizacional e as manifestações expressas dessa identidade: a missão, a visão e os valores. Ao enunciar sua missão, estabelecer sua visão de futuro e identificar seus valores, esses últimos servindo de base para os dois conceitos anteriores, a organização está explicitando aspectos significativos de sua cultura e construindo sua identidade.

3.4.4 Impacto da disseminação de missão, visão e valores na força da cultura e no comprometimento

Robbins *et al.* (2010), ao apresentarem uma forma de distinção da força cultural de uma organização, consideram que o aspecto a ser utilizado para essa avaliação é a opinião dos funcionários sobre a missão e os valores da organização, obtidas a partir de pesquisas feitas pela gerência. Se os funcionários possuem as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização, então, de acordo com o autor, ela é forte. Caso essas opiniões variem muito, a conclusão é que a cultura é fraca. Os valores essenciais de uma organização possuidora de uma cultura forte são acatados de forma intensa e compartilhados amplamente. Segundo os autores, a força de uma cultura organizacional e sua influência sobre o comportamento dos membros é medida a partir da quantidade de pessoas que aceitam os valores essenciais e o quanto maior é o seu comprometimento com eles, uma vez que o alto grau de compartilhamento e intensidade gera um clima interno de elevado controle comportamental.

Senge (2006) considera que uma visão compartilhada possui a capacidade de mudar o relacionamento das pessoas com a organização, transformando a concepção de pertencimento da organização como delas e não de outro alguém. Ele acrescenta que o primeiro passo para que pessoas que antes não confiavam umas nas outras passem a trabalhar verdadeiramente juntas é elas compartilharem a visão organizacional, que cria uma identidade comum.

Nogerino (2016) reforça a ideia de Senge (2006) ao considerar que, ao ser bem comunicada, a visão de uma organização torna-se um instrumento de motivação para seus

⁵ Tradução própria do autor a partir do original em inglês: “*How do we want to act, consistent with our mission, along the path toward achieving our vision?*” (SENGE, 2006, p. 208).

⁶ Tradução própria do autor a partir do original em inglês: “*What do we believe in?*” (SENGE, 2006, p. 208).

membros, os quais, compreendendo aonde a organização quer chegar, identificam a contribuição de seu trabalho à meta global, envolvendo-se e conectando-se mais com a organização.

Os aspectos positivos de uma cultura forte residem na redução do índice de rotatividade dos membros da organização, uma vez que o que essa representa possui alto grau de concordância interna. Tal conformidade de propósitos produz coesão, lealdade e comprometimento organizacional, qualidades que, por sua vez, atuam na redução da tendência de abandono da organização por seus membros (ROBBINS *et al.*, 2010). Ainda de acordo com Robbins *et al.* (2010), uma cultura organizacional forte pode gerar o mesmo nível de previsibilidade, ordem e consistência que uma formalização intensa geraria, sem a necessidade de documentação escrita, podendo ambas serem consideradas como caminhos diferentes para um mesmo fim. Assim, quanto mais forte for a cultura, menos dependentes da orientação por meio de regras e regulamentos serão os comportamentos de membros, pois a orientação é internalizada por eles à medida que aceitam a cultura organizacional.

Para Ianhez (2008), missão, visão e valores se complementam. Quando permeiam toda a estrutura organizacional, a partir de um trabalho adequado de integração e divulgação, transformam-se em ferramentas para o empreendedorismo, a criatividade e a eficácia.

A permanente e adequada disseminação da missão, da visão e dos valores da organização a todos os seus membros, portanto, entendidas como intimamente relacionadas à cultura da organização e manifestações expressas de sua identidade, garantindo que todos conheçam e compreendam corretamente os significados e as orientações que carregam, contribui de forma significativa para o fortalecimento da própria cultura e do comprometimento dos membros.

3.4.5 Valores no contexto militar

O Almirante Jonathan Greenert (2017), da Marinha estadunidense, expõe que a atualidade é caracterizada por violência, incerteza e complexidade, e o futuro, por imprevisibilidade, sendo a única certeza a mudança, que ocorre em um ritmo implacável. De acordo com Greenert (2017), é esperado de todos os homens do mar a capacidade de liderar em circunstâncias desafiadoras e isto deve ser feito com certezas enraizadas nos valores fundamentais da Marinha. Acrescenta que os princípios da Marinha são as lentes através das quais a liderança é exercida e decisões tomadas, os quais permitem aos líderes serem consistentes ao lidar com qualquer crise, e que desafios e missões a cumprir são transitórios,

mas os princípios e valores fundamentais não.

Galligan (1979), no âmbito do propósito de seu estudo sobre profissionalismo militar e ética, definiu profissionalismo e comportamento profissional como:

- a medida em que um oficial das Forças Armadas é comprometido com a ilimitada obrigação de serviço a seu país e a lealdade à autoridade devidamente constituída que regula a atividade militar;
- a medida em que ele mantém e aplica a competência necessária ao cumprimento de seu dever; e
- a medida de sua conformidade com os valores corporativos compartilhados, essenciais para honrar a confiança especial depositada pela sociedade na profissão militar.

De acordo com o autor, tal conceito de profissionalismo possui como vantagem a inclusão de todos os oficiais das Forças Armadas, sejam eles membros de especialidades combatentes ou de apoio. Evita, dessa forma, a tendência, na visão do autor, de considerar o oficial de especialidades de apoio com nível de profissionalismo militar inerentemente inferior ao de oficiais operativos, preservando, mesmo assim, o conceito de singularidade do profissionalismo militar, manifestado nos valores militares fundamentais compartilhados.

Galligan (1979) acrescenta que o embasamento ético dos valores militares, além de ser necessário em razão da especial confiança investida na profissão militar para prover a defesa da nação, também é derivado dos valores fundamentais, essenciais à missão militar e à eficácia organizacional. Esses valores fundamentais são aqueles considerados críticos para o propósito da profissão e, portanto, são protegidos por severas sanções.

A Marinha estadunidense, de acordo com Greenert (2017), reúne uma ampla diversidade de talentos. Essa diversidade, e as diferentes perspectivas e experiências que ela traz, conforme o autor, torna a Marinha mais forte, todavia nem todos os seus membros, no momento de sua integração às Forças Armadas, necessariamente compartilham os mesmos guias morais. Assim, ações de alinhamento são necessárias em determinados momentos.

O Almirante Walter E. Carter Jr., da Marinha estadunidense, em seu artigo intitulado *Ethics in the U.S. Navy*, afirma que “os valores fundamentais da Marinha e a conduta moral e ética servem como facilitadores para construir confiança, moral, coesão e, por fim, nossa prontidão de combate” (CARTER JR., 2015, p. 107)⁷.

⁷ Tradução própria do autor a partir do original em inglês: “Navy core values and moral and ethical conduct serve as the enablers to build trust, morale, unit cohesion, and, ultimately, combat readiness” (CARTER JR., 2015, p. 107).

A fortaleza moral dos membros da Marinha estadunidense, de acordo com Greenert (2017), traduz-se em boas ações em tempo de paz e cria resiliência que lhes permite enfrentar tempos de guerra e estresse. A compreensão de envolvimento em uma causa superior, de se possuir um propósito e uma direção distintas e da confiança de companheiros de navio cria uma força silenciosa que concede ânimo aos militares para enfrentar perigo mortal.

O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, do EB, considera que, no âmbito daquela Força, a compreensão e a aceitação, pelos membros de uma unidade, de crenças e valores comuns, reduzem a incidência de conflitos, bem como os obstáculos à integração, e tornam mais fácil a ação coletiva (BRASIL, 2011).

A Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) entende como ética militar o conjunto de princípios, valores, costumes, normas estatutárias e regulamentos, por meio do qual é regido o juízo de conduta do militar da MB (BRASIL, 2013).

O Estatuto dos Militares (BRASIL, 2019a) prevê as manifestações essenciais do valor militar e os preceitos da ética militar, os quais, conforme estabelece o C 20-10 (BRASIL, 2011), são de particular importância para aqueles que exercem funções de comando em todos os níveis. O EMA-137 (BRASIL, 2013) ressalta que os principais atributos de um líder devem estar em consonância com os preceitos da Ética Militar estabelecidos no Estatuto dos Militares.

Percebe-se que, no ambiente singular da profissão militar, os valores são enxergados em um patamar de vital relevância não apenas para a coesão, confiança, moral e ação conjunta dos militares, mas como balizador de sua conduta, permitindo-lhes transitar de situações de normalidade para situações de crise ou combate em permanente prontidão. Os valores são essenciais ao cumprimento das missões militares e à eficácia de suas organizações, bem como para sua perenidade. Um militar em uma missão operativa precisa ter certeza de que seus companheiros na ação agirão com base nos mesmos valores que ele, permitindo a dedicação e o empenho em suas plenitudes ao sucesso da missão. A nobreza da profissão militar e a extremada confiança nela investida pela sociedade para provimento da defesa da Pátria exigem sólidas bases éticas.

3.4.6 Valores, missão e visão da MB

Na MB, seus valores institucionais são traduzidos por meio do conjunto dos princípios e costumes expressos na Rosa da Virtudes, cuja imagem consta do Anexo A, quais sejam: honra, lealdade, iniciativa, cooperação, espírito de sacrifício, zelo, coragem, ordem, fidelidade, “fogo sagrado”, tenacidade, decisão, abnegação, espírito militar, disciplina e

patriotismo (BRASIL, 2013). A importância de tais princípios e costumes, cujas definições também constam do Anexo A, reflete-se até mesmo no processo de avaliação dos militares da MB, onde alguns deles são utilizados como critérios (BRASIL, 2019b).

Os valores institucionais da MB são inculcados pelas escolas de formação em todos os recém-admitidos, oficiais e praças (BRASIL, 2013). Ações planejadas institucionalmente pelo Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) procuram, da mesma maneira, manter vívidos os valores da MB (BRASIL, 2020a). A prioridade dada à manutenção dos valores institucionais vem se intensificando na MB, como demonstra uma das diretrizes preliminares constantes do Memorando nº 6/2019, do Comandante da Marinha, que trata da revisão do Plano Estratégico da Marinha (PEM): promover um programa de divulgação, ao público interno e nas Escolas de Formação, dos valores militares expressos na rosa das virtudes, reforçando, especialmente, o "espírito de sacrifício" (BRASIL 2019c).

Conforme exposto, a MB declara dezesseis princípios e costumes como seus valores institucionais, não adjetivando nenhum subconjunto deles como fundamentais, essenciais ou centrais. Fazendo-se uma comparação com o EB, a Força Aérea Brasileira (FAB) e algumas outras Forças Armadas internacionais, escolhidas pela disponibilidade de acesso a seus valores em seus sítios na Internet, percebe-se que a MB possui a maior quantidade de valores institucionais declarados dentre elas. O Anexo B contém a relação dos valores declarados das seguintes Forças Armadas, cujas quantidades estão entre parênteses: EB (7); FAB (5); *U.S. Navy / U.S. Marine Corps* (3); *U.S. Army* (7); *U.S. Air Force* (3); *U.S. Coast Guard* (3); *Royal Navy* (6); *Royal Army* (6); *Royal Air Force* (4); *Marine Nationale* (4); e *Armada Española* (7).

Quanto aos enunciados da missão e da visão da MB, conforme estabelecido no PEM, são:

Missão da MB: Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria; para a garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; para o cumprimento das atribuições subsidiárias previstas em Lei; e para o apoio à Política Externa. [...]

Visão da MB: 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 estatuídos na sua missão (BRASIL, 2017a, p. 2-1 e 2-4).

No enunciado de sua missão, é possível enxergar refletidos alguns dos valores institucionais da MB, tais como: iniciativa, decisão, honra, lealdade, patriotismo, coragem, fidelidade e disciplina. A visão da MB, por sua vez, com base na teoria de Tamayo (2005),

expressa principalmente valores operacionais, todavia podem ser vislumbradas a lealdade e a iniciativa. Verifica-se, assim, que a missão e a visão da MB estão impregnadas por seus valores.

3.5 Missão, visão e valores: tríade em prol da cultura, identidade e comprometimento

A revisão da literatura constante deste capítulo construiu o entendimento de que a missão, a visão de futuro e os valores fundamentais de uma organização expressam sua cultura e lhe dão identidade. A adequada e permanente disseminação desses três componentes da cultura e identidade organizacionais em todos os níveis hierárquicos, e sua plena compreensão e absorção, fortalece a própria cultura organizacional e o comprometimento dos membros da organização, contribuindo para sua perenidade ante um ambiente externo complexo e em permanente mutação. Os valores, em especial, possuem uma relevância vital à profissão militar e à missão das Forças Armadas, dadas as suas características peculiares de dedicação plena, confiança mútua, prontidão constante e a nobreza da missão que lhe é inerente.

4 LIDERANÇA

O presente capítulo revisará o conceito de liderança e sua distinção em relação ao conceito de administração. Abordará também os níveis de atuação da liderança, especialmente o estratégico, trazendo maior aprofundamento à aplicação desses conceitos no ambiente militar. Por fim, tratará da influência dos valores organizacionais na liderança militar. Tal revisão da literatura, em associação aos conceitos anteriormente explorados de administração e cultura, pavimentará a sua conexão com a comunicação organizacional com foco na disseminação e preservação dos valores da MB.

4.1 Conceito de liderança

O dicionário Aurélio da Língua Portuguesa define liderança como uma forma de dominação que se baseia no prestígio pessoal e é aceita pelos dirigidos. Na conotação da administração, é definida como a capacidade de influência sobre outras pessoas ou grupos de forma que estes se envolvam e executem ações comuns do interesse do líder, sem que seja preciso, para isso, da autoridade proveniente da hierarquia funcional (HOLANDA, 2010).

Chiavenato (2014) define liderança como a influência interpessoal em uma determinada situação, exercida por meio da comunicação humana, visando objetivos específicos a serem alcançados. Nessa definição, o autor destaca os elementos que caracterizam a liderança: influência, situação, comunicação e objetivos.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), a liderança é considerada como um processo crítico para todas as organizações, afirmando ser ela uma preocupação permanente não apenas das organizações que precisam delas, mas também de teóricos e pesquisadores. O autor ressalta que os líderes impactam fortemente a vida das pessoas e das organizações, nas quais são necessários em todos os níveis, tanto institucional, quanto intermediário e operacional, e em todas as suas áreas de atuação. A liderança, porém, não deve ser confundida com direção ou gerência, uma vez que um bom administrador é necessariamente um bom líder, todavia nem sempre um líder é um administrador (CHIAVENATO, 2014).

Essa distinção entre os conceitos de liderança e administração também é destacada por Wright *et al.* (2000), que a exemplificam por meio dos muitos papéis desempenhados pelo administrador ao longo do tempo, vários deles não relacionados à liderança, tais como a alocação de recursos organizacionais: financeiros, tempo e equipamentos. Ao garantir a cooperação das pessoas na realização de um objetivo, o administrador está demonstrando

liderança. Para os autores, portanto, é evidente que o termo administrador é mais amplo que o termo líder.

Na MB, compreende-se como exercício da chefia o conjunto de ações e decisões tomadas pelo mais antigo, detentor de autoridade para fazê-lo e em seu nível de competência, com o propósito de conduzir de maneira integrada o setor pelo qual é responsável. Os mais antigos, ao desempenharem suas funções, costumam exercer o papel de chefe e o de condutor de homens, esse último estreitamente relacionado ao atributo de líder. São esses os dois atributos do comandante: o de chefe e o de líder. Comandar, portanto, significa o exercício da chefia e da liderança, com o propósito de conduzir a organização de forma eficaz no cumprimento de sua missão (BRASIL, 2013).

O livro *The U.S. Naval Institute on Naval Leadership*, da Marinha estadunidense, apresenta uma definição para liderança como sendo a ação de líderes – assim como o cuidado, a inspiração e a persuasão de outros a agir – para alcançar objetivos específicos compartilhados que representam os valores – os desejos, as necessidades, as aspirações e as expectativas – deles próprios e das pessoas que eles representam (CUTLER, 2015).

O Manual de Liderança Militar do EB estabelece que a liderança militar constitui-se em um processo de influência interpessoal exercida pelo líder militar sobre seus liderados, tendo em vista que implica no desenvolvimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de maneira a favorecer o alcance dos objetivos da organização militar em determinada situação (BRASIL, 2011).

A condução do pessoal na MB, ou seja, a liderança naval, é historicamente conhecida como um processo de influência empregado por todos os escalões na relação com os subordinados, com vistas à harmonia entre os objetivos da instituição e os interesses individuais, baseada nas leis e nas tradições navais (BRASIL, 2013).

4.2 Liderança estratégica

Para Decourt *et al.* (2012), caso fosse possível a definição de uma única função para a liderança de mais alto nível de uma empresa, tais como gerente-geral, superintendente ou presidente, seria criar, cuidar, disseminar e gerenciar a estratégia, permitindo aos demais níveis gerenciais e aos funcionários o conhecimento quanto às prioridades, atividades, compatibilidades e planos de sustentação organizacionais, abrangendo todo o espectro temporal, ou seja, do curto ao longo prazo. A inexistência desse tipo de liderança conduz à tendência de relaxamento sobre apenas a manutenção das atividades atuais.

Rowe (2002, p. 10), ao propor uma tipificação comparativa entre três conceitos de liderança – estratégica, gerencial e visionária – define a liderança estratégica como “a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantém a estabilidade financeira em curto prazo”.

O líder de uma organização deve estar concentrado na promoção e proteção de valores, tornando-se um especialista nessas tarefas, de acordo com Ianhez (2008). Para o autor, o líder incide em uma falha ao concentrar-se puramente na sobrevivência institucional, a qual, se compreendida adequadamente, está ligada à manutenção de valores.

Mitzi (1983) utiliza um ditado popular para explicar que, normalmente, em uma organização que dispõe de uma ideologia bem instituída, seu líder a personifica, sendo enxergado como a representando e a refletindo: ninguém pode ser mais católico que o papa. Essa característica do líder, como personificação da ideologia da organização, de acordo com Mitzi (1983) ao referenciar a maneira como Selznick (1957) usa o termo liderar, lhe permite infundi-la com valores, construir propósito em sua estrutura social e operar a transformação do posicionamento de neutralidade das pessoas em uma política de comprometimento.

Kunsch (2009) considera ser do executivo principal, em conjunto com os componentes do alto escalão gerencial, a responsabilidade pela disseminação da ideologia da organização por meio dos valores. Essa disseminação possui por propósito a legitimação das ações tornadas explícitas pela organização, além de preservar a ordem estabelecida. A autora cita estudos realizados por James Grunig, Larissa Grunig e David Dozier (2002), onde estes concluíram que a vida na organização é influenciada pelos valores propagados pela alta administração, os quais são primordiais para o desenvolvimento da cultura empresarial.

Wright *et al.* (2000) expõem que a liderança estratégica concerne não apenas, ou mesmo principalmente, ao ambiente externo, mas também às operações internas da empresa. Para os autores, o processo de liderança estratégica caracteriza-se por uma amplitude de complexidade, por ambiguidade e por sobrecarga de informações, abrangendo a difícil tarefa de integração de diversas áreas funcionais e por exigir a administração por meio de outras pessoas, não sendo possível a supervisão direta das operações. Liderança estratégica, segundo os autores, traduz-se no estabelecimento da orientação da empresa, por meio da criação e comunicação de uma visão de futuro, e na motivação e inspiração de seus membros em direção a essa visão.

4.3 Liderança militar e seu nível estratégico

No âmbito da MB, em alinhamento com os níveis de atuação do administrador nas organizações, conforme exposto na seção 2.3, o EMA-137 estabelece os níveis de liderança adotados na instituição como sendo: direta, organizacional e estratégica (BRASIL, 2013).

A liderança direta é obtida por meio do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores, quando o contato pessoal é constante. A liderança direta, conquanto seja mais intensa no comando de pequenas frações ou unidades, tendo em vista que a estrutura organizacional da Força exige o trato com assessores e subordinados diretos. A liderança organizacional desenvolve-se em organizações de maior envergadura, normalmente estruturadas como Estado-Maior, sendo composta por liderança direta, conduzida em menor escala e voltada para os subordinados imediatos, e por delegação de tarefas.

A liderança estratégica militar é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada (BRASIL, 2013, p. 1-12).

De forma distinta da MB, o EB separa a ideia de liderança direta da hierarquização por níveis. No EB, a doutrina fala em formas de liderança, direta ou indireta, e em níveis de comando, pequenos escalões, organizacional/tático e estratégico. As formas de liderança estão presentes, em diferentes proporções, em todos os níveis de comando. Em que pese utilizar o termo para definir um nível de liderança, a MB cita a gradação da liderança direta nos três níveis. Outra diferença entre as visões da MB e do EB reside no fato de que esse último, ao tratar do nível mais baixo, dos pequenos escalões, deixa explícito que nele a liderança será exercida pelos cabos, pelos sargentos, pelos tenentes e pelos capitães, sendo esse nível caracterizado pelas esquadras ou turmas, pelos grupos, pelos pelotões ou pelas seções, até o nível subunidade incorporada. Assim sendo, para o EB, a liderança exercida por seus oficiais superiores se situa no nível organizacional/tático (BRASIL, 2011). Na MB, esse nível intermediário, conforme anteriormente exposto, é desenvolvido em organizações de maior envergadura, estruturadas como Estado-Maior (BRASIL, 2013).

O exercício da liderança estratégica, conforme estabelecido no EMA-137, ocorre nos níveis mais elevados da instituição, utilizando uma influência basicamente indireta e distante dos liderados, o que impõe aos líderes que atuam nesse nível o desenvolvimento de atributos adicionais que lhes permitam eliminar ou atenuar os inconvenientes da maior distância (BRASIL, 2013). Ao abordar esse aspecto, o EB aponta a necessidade de delegação das funções de fiscalização aos níveis organizacionais pertencentes ao canal hierárquico, incrementando a importância de clareza, precisão e concisão na expedição de ordens, diretrizes, normas,

portarias e demais tipos de documentos, os quais deverão ser detalhadas pelas lideranças organizacionais subordinadas (BRASIL, 2011).

É atribuição do nível estratégico de liderança na MB, de acordo com a doutrina, trabalhar para que ela esteja preparada para fazer frente aos desafios do futuro, mantendo duplo foco: tanto nas necessidades nacionais correntes quanto na missão e objetivos estabelecidos para o longo prazo (BRASIL, 2013). Também faz parte de suas responsabilidades a criação e o desenvolvimento da próxima geração de líderes estratégicos (BRASIL, 2013).

A visão dos líderes estratégicos quanto à priorização de aspectos referentes a pessoal, material, logística e tecnologia, de forma a se construir os subsídios necessários às decisões críticas que irão moldar a estrutura e a capacidade futura da instituição, possui extrema relevância em razão do processo de identificação das possíveis ameaças a serem enfrentadas pela MB carregar elevado grau de incerteza, impedindo uma clara percepção do futuro (BRASIL, 2013).

O processo de transformação de programas conceituais e políticos em iniciativas práticas e concretas, capitaneado pelos líderes estratégicos, exige, de acordo com o EMA-137, modelagem cultural e alavancagem tecnológica progressiva (BRASIL, 2013).

O nível de compreensão obtido e o possível apoio recebido a novos projetos junto aos militares e civis da MB e aos demais cidadãos será determinado pelo forma como os líderes estratégicos comunicam suas políticas e diretivas, adequando conteúdo e meio a cada público-alvo, reforçando os temas de real interesse da instituição e utilizando-se de múltiplas mídias (BRASIL, 2013). A doutrina aqui já traz à luz o protagonismo da atividade de comunicação e sua relação com o futuro da MB.

A preparação da instituição para o futuro demanda dos líderes estratégicos a capacidade de influenciar pessoas por meio de propósitos significativos, clareza de direções e consistência de motivação, tais como os integrantes da própria instituição, os membros de outros setores governamentais e as elites políticas (BRASIL, 2013).

A ênfase da doutrina da MB no que se refere à liderança no nível estratégico situa-se no preparo da instituição para o futuro por meio de sua liderança (BRASIL, 2013).

O EB, em seu Manual de Liderança Militar, aloca a esse nível de liderança a comunicação da visão estratégica da instituição e a condução das mudanças necessárias, como também a necessidade de possuir a capacidade de estabelecer visão de futuro e a visão prospectiva como competências, demonstrando a responsabilidade desse nível pela visualização e preparo da instituição para o longo prazo (BRASIL, 2011).

O Manual C 20-10, ao tratar da liderança no nível de comando estratégico, dá

grande ênfase à ligação entre os líderes militares desse nível e os valores institucionais do EB, assim como, especialmente, aos valores pessoais mais relevantes desses líderes (BRASIL, 2011). De acordo com o C 20-10, o comandante militar no nível estratégico deve estar permanentemente atento aos valores que sustentam a instituição. Além disso, o EB destaca em seu Manual que, a despeito das mudanças situacionais, existem valores que são considerados imutáveis e inegociáveis, não cabendo qualquer tipo de questionamento, redução de importância ou eliminação (BRASIL, 2011). Tais valores são particularmente aqueles voltados à ética, à formação moral, ao caráter e ao pundonor militar, os quais constituem a base sobre a qual serão construídas as competências específicas necessárias ao desempenho da liderança em seu nível mais elevado. Essa ligação da liderança militar com os valores institucionais, e em todos os seus níveis, não apenas o estratégico, será mais bem explorada na seção seguinte.

4.4 Liderança militar e valores

O Manual C 20-10 do EB estabelece como aspecto imutável de sustentação da liderança militar a necessária concordância com seus valores institucionais, tais como o patriotismo, o civismo, o idealismo e a disciplina, tanto em tempo de normalidade, quanto em situações de crise ou conflito, sendo eles essenciais e perenes (BRASIL, 2011).

Ao tratar dos cenários possíveis de serem identificados na atualidade – paz ou normalidade, crise e guerra ou conflito –, o C 20-10 afirma ser necessário aos líderes militares, de todos os escalões, a compreensão do conflito em que estão envolvidos, de forma a poderem agir sobre a situação a partir dos valores e interesses do país (BRASIL, 2011). O Manual do EB ressalta que os valores militares e preceitos da ética militar devem ser aplicados pelo comandante no exercício da liderança militar em combate, garantindo que isto também seja feito por seus comandados (BRASIL, 2011). Deve ainda o comandante, de acordo com o EB, estar atento aos valores que o grupo cria como consequência da união provocada pelo combate, desenvolvendo-os na busca da coesão da tropa (BRASIL, 2011).

No C-20-10, o EB estabelece o aspecto fundamental do respeito aos valores morais quando da tomada de decisão, emissão de ordens e diretrizes por líderes militares (BRASIL, 2011). A conduta moral do líder, quando assim percebida por seus liderados, contribui de forma considerável para o estabelecimento de laços de confiança mútua.

De acordo com a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), a ética militar induz ao atendimento das regras de conduta consideradas compatíveis com o comportamento militar naval desejado (BRASIL, 2013). Seus preceitos, conforme constante no EMA-137,

constituem a base da liderança naval e precisam ser exaltados e cultivados (BRASIL 2013).

O EMA-137 afirma, ainda, que a essência da liderança reside no processo de influenciar um grupo, processo esse que está profundamente relacionado aos valores éticos e morais que devem ser praticados e transmitidos pelo líder (BRASIL, 2013). Os valores considerados vitais pela Marinha, tais como honra, dignidade, honestidade, lealdade e amor à pátria, devem ser alvo permanente de prática pelo líder e de transmissão a seus liderados. O doutrinamento possui o propósito de correta hierarquização de tais valores, priorizando-os quanto a valores materiais, como dinheiro, poder e satisfação pessoal (BRASIL, 2013).

Ao definir os principais atributos de um líder, o EMA-137 ressalta sua necessária consonância com os preceitos da ética militar, bem como ser esse o parâmetro fundamental para a liderança militar (BRASIL, 2013). Dentre esses principais atributos, constam o exemplo, que trata de apresentação pessoal e comportamento coerentes com valores, normas e crenças da MB em qualquer circunstância, e a integridade ética, que, por sua vez, trata de honestidade, transparência e comprometimento sólido com os valores éticos da MB: honra, lealdade, iniciativa, cooperação, espírito de sacrifício, zelo, coragem, ordem, fidelidade, “fogo sagrado”, tenacidade, decisão, abnegação, espírito militar, disciplina, e patriotismo (BRASIL, 2013).

4.5 Liderança estratégica militar: futuro da instituição e preservação de valores

Este capítulo, a partir da conceituação de liderança e de seus níveis de atuação e como essa é enxergada sob o prisma militar, estruturou o entendimento de que o processo de liderança militar estratégica foca seus esforços em direcionar a instituição, entendida como o conjunto dos homens e mulheres que dela fazem parte, à capacidade de fazer frente aos desafios do futuro por ela vislumbrados, sem se desconectar dos desafios do presente. Fazem parte dessa orientação estratégica, que, por meio de esforços amplos de comunicação, deve percorrer a plenitude de seus diversos níveis hierárquicos, como seus liderados devem conduzir seus esforços em áreas como pessoal, material, logística e tecnologia.

A instituição, porém, somente estará apta a seguir coesa em uma mesma direção se a fonte de seu propósito, de sua identidade, de sua visão de futuro e do comprometimento de seus membros for adequadamente disseminada e preservada: seus valores fundamentais. Esse deve ser compreendido como o papel mais relevante da liderança estratégica militar. Sem essa compreensão e sem o exercício pleno da função do líder estratégico como promotor e protetor dos valores, a sobrevivência institucional e o cumprimento de sua missão estarão postos sob grande risco.

Esse papel, no entanto, é grande e complexo demais para ser exercido unicamente pelos indivíduos detentores de cargos situados no mais alto nível da hierarquia da liderança militar. Os demais níveis de liderança são primordiais no processo de propagação dos valores, seja por meio de exemplos, atitudes ou comunicação, entendida esta de forma plena, ou seja, com a garantia de que a mensagem chegue a seu destino correto e que, corretamente, seja compreendida. A liderança organizacional e a direta devem servir de vetor à liderança estratégica no que tange aos valores, como também devem ser alvo de ações permanentes para que compreendam esse seu papel e sejam capacitadas a exercê-lo da melhor maneira possível. Dessa maneira, outra responsabilidade do nível estratégico será atingida: a de desenvolvedor das futuras lideranças estratégicas, as quais utilizarão a mesma bússola de preceitos éticos na condução da MB.

5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, a revisão da literatura oferecerá os conceitos necessários ao entendimento do que vem a ser comunicação organizacional e sua visão estratégica, em prol do atingimento dos objetivos globais da organização e da disseminação e consolidação dos seus valores, sob a integração de suas modalidades comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. A comunicação interna, bem como as ferramentas do endomarketing, será explorada, abordando sua conexão com a cultura organizacional, seu impacto na reputação da organização e sua conexão intrínseca com a liderança. Serão também abordadas a importância dos níveis de liderança abaixo do estratégico, a capacitação e o desenvolvimento da competência em comunicação, especialmente no líder. Tais conhecimentos permitirão o avanço deste trabalho em direção às especificidades da comunicação na Marinha do Brasil.

5.1 Comunicação organizacional e seus principais aspectos

Na conceituação apresentada por Kunsch (2003),

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, p. 149).

Entendendo-se as organizações como o esforço conjunto de indivíduos para alcançar um propósito comum, sejam elas privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, ao se observar o universo onde atuam, percebe-se o papel crescente e imprescindível exercido pela comunicação na consecução de seus processos e no atingimento de seus objetivos, bem como no desenvolvimento da cultura e da identidade organizacionais (CERANTOLA, 2016).

Raigada (1997) esclarece que a comunicação corporativa abrange formas de comunicação destinadas a públicos que não são definidos como consumidores de produtos, como é o caso da publicidade e do marketing direto, mas sim como interlocutores sociais.

De acordo com o Manual de Comunicação Social da Marinha (EMA-860), as

principais funções da comunicação nas organizações são: a sua própria divulgação institucional; o relacionamento com a imprensa; a comunicação interna; o relacionamento institucional; o diálogo com públicos de interesse; a gestão da identidade e da imagem; a atração de talentos; e a gestão da comunicação em situações de crise (BRASIL, 2018b). A comunicação organizacional deve ser integrada em suas várias vertentes, com vistas a: unificar e consolidar a cultura organizacional; uniformizar valores e conceitos; unificar o discurso; fortalecer a imagem institucional; e prevenir duplicidade de esforços (BRASIL, 2018b).

Na obra organizada por Kunsch (2016), *Comunicação Organizacional Estratégica*, ao abordar a necessária integração na comunicação organizacional, abrangendo as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e as suas práticas, é exposta a complexidade da área de comunicação e sua relação com o nível estratégico das organizações e seus valores. De acordo com a autora, a área de comunicação evoluiu de uma função simplesmente tática para ser considerada como estratégica, ou seja, faz-se necessário considerar a questão humana e agregar valor à organização, de forma a auxiliar as organizações na valorização das pessoas e no cumprimento de sua missão, atingindo seus objetivos globais, contribuindo na disseminação e consolidação dos seus valores e nas ações focadas em atingir seu ideário em um contexto de visão de mundo, baseada em princípios éticos. Kunsch (2003) oferece como definição de comunicação organizacional integrada a união, sob objetivos e propósitos específicos, entre comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Para Decourt *et al.* (2012), imediatamente após a definição da missão e da visão de uma organização, é impreterível a adoção de ações destinadas ao conhecimento e compreensão da importância de tais instrumentos para a conquista dos objetivos estratégicos, dirigindo a totalidade dos recursos e esforços para eles. A capacidade de resposta pelos funcionários a perguntas sobre de que se trata a organização onde trabalham, qual o motivo e o propósito de sua existência, qual o seu negócio, para onde ela segue e quais suas aspirações principais, é diretamente relacionada à existência de pessoas que poderão entender o contexto e a relevância de seu trabalho (DECOURT *et al.*, 2012).

Cáceres (2016) alerta que a visão, a missão e os valores de uma organização não devem ser vistos como algo incompreensível, distante ou sem conexão com a realidade, muito menos como um mero cartaz afixado na parede. Entretanto, de acordo com a autora, para que sejam enxergados e compreendidos adequadamente como a forma como as pessoas se comportam como uma organização, esses conceitos devem ser efetivamente comunicados aos colaboradores. Sem essa comunicação, não há como se esperar que os colaboradores atuem em alinhamento com eles (CÁCERES, 2016).

Para Marchiori (2014), pode-se afirmar que uma organização se comunica quando seus membros se comunicam, informal e continuamente, entre os vários níveis organizacionais e quando eles contam a mesma história da organização aos diversos públicos com os quais se relacionam.

Pio (2017) estabelece uma relação de causa e efeito entre a compreensão pelos colaboradores da importância dos processos comunicativos, bem como a sua iniciativa e proatividade perante eles, e o atingimento pelas organizações, empresariais ou não, de bons níveis de qualidade em comunicação. Esses profissionais, conforme o autor, conhecem e sabem empregar com proficiência os conceitos e princípios da comunicação corporativa, compreendendo o impacto negativo para as organizações sempre que há negligência na comunicação.

Marino (2020) baseia sua matéria intitulada “Como se Comunicar Melhor”, publicada na Revista Você S/A, na constatação de que problemas de comunicação nas empresas causam perdas milionárias e produzem elevação dos níveis de estresse dos profissionais. A autora destaca que uma comunicação ineficaz é prejudicial tanto em situações de crise quanto de tranquilidade. A matéria cita dados obtidos a partir de uma pesquisa realizada pela *The Economist Intelligence Unit*. Essa pesquisa, cujo sumário executivo recebeu o título “*Communication barriers in the modern workplace*”, foi realizada entre novembro de 2017 e janeiro de 2018, incluindo 403 executivos sêniores, gerentes e equipe júnior de empresas estadunidenses em três faixas de receitas anuais: menos de US\$ 10 milhões; entre US\$ 10 milhões e US\$ 1 bilhão; e acima de US\$ 1 bilhão (THE ECONOMIST, 2018). A matéria da revista Você S/A destaca os resultados obtidos quanto às mais significativas consequências de problemas de comunicação no trabalho sob a visão dos funcionários: para 52% dos respondentes, há incremento no nível de estresse; para 44%, problemas de comunicação geram atrasos ou falhas na conclusão de projetos; e, para 31%, moral baixo. Quanto ao impacto no negócio, 25% das metas de desempenho não são atingidas e 18% das vendas são perdidas (MARINO, 2020; THE ECONOMIST, 2018).

Na comunicação organizacional, conforme participa-se e atua-se diretamente no processo de construção de uma realidade, passa-se de uma postura tática para uma atuação estratégica, de acordo com Marchiori (2008). Para a autora, criar e desenvolver conhecimento de forma a ser possível a consolidação do futuro da empresa, imprimindo relevância às suas atitudes em ambos os níveis, interno e externo, fortalecendo de forma integrada sua identidade, sua imagem e sua reputação, constitui-se na função primordial da comunicação organizacional.

5.2 Comunicação interna

A MB, em seu Manual de Comunicação Social (EMA-860), define comunicação interna como as ações desenvolvidas para a criação de canais de relacionamento ágil e transparente entre a alta administração de uma organização, empresa, órgão ou entidade e seu público interno (BRASIL, 2018b).

Na definição de Curvello (2012), comunicação interna é

[...] o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

De acordo com o autor, são geralmente englobadas pela comunicação interna:

- a comunicação administrativa, que se utiliza, por exemplo, de instruções, memorando e cartas-circulares;
- a comunicação social, que faz uso, por exemplo, da Intranet, de boletins, de jornais internos, de revistas internas e de vídeo-jornais; e
- a comunicação interpessoal, que abrange a comunicação face a face, a entre funcionários e a entre chefia e subordinados.

Curvello (2012) também expõe em sua obra os fluxos por meio dos quais é operada a comunicação interna nas organizações:

- fluxo descendente, que é o predominante, de forma geral, na comunicação empresarial, no qual os altos escalões originam as informações e essas são transmitidas, por meio de diversos canais, ao quadro de funcionários;
- fluxo ascendente, caracterizado pelas informações provenientes dos funcionários e dirigidas à direção, como sugestões, críticas e solicitações;
- fluxo horizontal, ou lateral, o qual, por meio da comunicação entre pares e setores, sempre no campo da informalidade, move a organização no dia a dia; e
- fluxo transversal, que permite mensagens entre funcionários de diferentes departamentos ou setores fora da mesma cadeia departamental, não necessariamente de mesmo nível hierárquico, especialmente no âmbito de projetos e programas interdepartamentais, em uma teórica subversão das hierarquias.

A comunicação interna permeia e alavanca diversas áreas das organizações. Seu papel base é informar, todavia também atua sobre o clima organizacional, a cultura organizacional, no gerenciamento de mudanças, no comprometimento e na liderança (CÁCERES, 2016).

O impacto produzido pela comunicação interna sobre o clima organizacional também é explorado por Marino (2020) na matéria intitulada “Como se Comunicar Melhor”, publicada na Revista Você S/A, onde é afirmado que, além de melhora nos indicadores econômicos, a competência em comunicação dos chefes também contribui no clima organizacional. A matéria lastreia essa afirmação no Guia VOCÊ S/A – As 150 Melhores Empresas para Trabalhar de 2019, onde foi verificado que em 87% das organizações selecionadas para fazer parte do Guia os gestores recebem orientação para falar com suas equipes sobre temas corporativos. De acordo com a matéria, o mesmo índice cai para 41% nas organizações que não foram classificadas para fazer parte do Guia.

Para Raigada (1997), a comunicação interna se distingue em três tipos de relação: estritamente profissionais, produzidas pelos próprios membros da organização e ligadas à própria atividade organizacional; de convivência, que abarcam a comunicação informal entre as pessoas; e de identidade, que são associadas à cultura da organização, expressando o conjunto de hábitos que funcionam como códigos e concedem às pessoas sentido de pertencimento. Desta forma, de acordo com o autor, para se pensar e se entender a organização é indispensável o processo de comunicação interna.

O papel exercido pela comunicação interna dentro da empresa é considerado como estratégico por Fonseca (2010), uma vez que permite o fluxo contínuo de informações fundamentais para o atingimento dos objetivos do negócio e para o atendimento das necessidades dos clientes, assim como conscientiza os funcionários o quanto essenciais suas contribuições são para os resultados. O autor acrescenta a responsabilidade da comunicação interna pela disseminação e destaque dos aspectos referentes à missão, à visão, aos valores e à filosofia da empresa junto ao público interno, determinantes à sua forma de atuação no mercado. O conhecimento profundo dos produtos, serviços, procedimentos e campanhas de marketing antes mesmo de sua divulgação externa, bem como a redução dos ruídos gerados por rumores negativos ou boatos internos, clareando eventuais dúvidas e criando um ambiente de trabalho favorável, permeado pela sensação dos funcionários de estarem bem informados e assistidos pela empresa, são outros aspectos da comunicação interna considerados vitais por Fonseca (2010), que identifica como seus objetivos:

- a promoção da troca de informações entre áreas e departamentos;
- a unificação de crenças e de valores na empresa;
- a preservação ou modificação da imagem da empresa junto ao seu público interno;
- a conscientização dos funcionários quanto à importância dos papéis por eles exercidos;

- a disseminação das normas e procedimentos internos;
- a valorização e o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos;
- a manutenção de canais, em todos os níveis, para comunicação e *feedback*⁸; e
- o incentivo nos funcionários do interesse pelos assuntos relevantes ao negócio.

Pio (2017) considera que a comunicação interna é o alicerce de todo o sistema de comunicação corporativa, sendo a sua eficácia decisiva para a de todos os demais processos, até mesmo os criados em função de situações de crises. Seguindo esse raciocínio, o autor afirma que o despreparo de uma empresa para a boa comunicação interna em tempos normais implica necessariamente em um desempenho desastroso em tempos de crise. A comunicação interna, portanto, na visão de Pio (2017), é o mais importante dos processos que compõem a comunicação corporativa.

Para Marchiori (2014), para que a comunicação interna adote uma postura estratégica há necessidade de sua integração natural ao processo decisório da organização, orientando-se por algumas premissas, dentre elas a institucionalização de políticas e estratégias, o diálogo aberto e a interatividade entre líderes e liderados, o emprego de canais diversificados, tanto formais quanto informais, bem como a valorização dessas duas redes.

Cerantola (2016) ressalta o destaque que vem sendo ganho pela comunicação interna em razão das mudanças tecnológicas, sociais e culturais e seus impactos na forma como as pessoas interagem, conseguem informações e expressam opiniões, as quais são mobilizadas, integradas e multiplicadas. Para o autor, as tensões entre as diferentes gerações componentes da força de trabalho de uma organização, as novas mídias, as inovações tecnológicas e a ideia generalizada de aceleração na passagem do tempo fazem com que as circunstâncias para o exercício da comunicação interna nas organizações adquiram grande complexidade, o que imprime expressivo destaque ao papel da comunicação da liderança na mediação, facilitação e mobilização de mudanças organizacionais.

5.3 Comunicação interna e endomarketing

Ao apresentar sua definição de comunicação interna como um setor planejado e de objetivos bem estabelecidos destinado à viabilização de toda a interação possível entre organização e empregados, Kunsch (2003) afirma que, para cumprir esse propósito, ela faz uso

⁸ O termo *feedback*, no contexto da comunicação, refere-se à revelação pelo receptor da mensagem de que a recebeu e a entendeu na totalidade, sem que permaneça qualquer dúvida (PIO, 2017).

de ferramentas da comunicação institucional como também da comunicação mercadológica.

Endomarketing é um termo criado e registrado no Brasil por Bekin (1995), utilizado pelo autor para referir-se a

[...] ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços (Bekin, 1995, p. 34).

A criação de uma consciência empresarial, abarcando visão, missão, princípios e procedimentos, por exemplo, dentro de um clima organizacional positivo é, para Brum (2017), o objetivo do endomarketing. Busca-se a transformação do colaborador em facilitador, fazendo com que esse possa atuar na consolidação da imagem da empresa e do seu valor para o mercado. A autora também atrela ao endomarketing todo e qualquer movimento realizado por uma empresa com vistas à atração, integração, engajamento e retenção de talentos.

Para Brum (2017), toda empresa faz comunicação interna, a qual ocorre, por exemplo, ao repassar uma informação por e-mail ou outro documento qualquer para os seus empregados. Quando essa mesma informação, porém, é repassada com o uso de técnicas e estratégias de marketing com vistas a ser absorvida mais rápida e intensamente, a empresa está realizando marketing interno (BRUM, 2017).

Brum (2010) oferece uma simplificação quanto à comparação do endomarketing com a comunicação interna, considerando ser o primeiro nada mais que a segunda realizada com recursos e técnicas de marketing. Na opinião de Brum (2017), tais recursos de marketing têm sido aplicados com frequência na comunicação das organizações com seu público interno, imprimindo sofisticação incremental aos canais, campanhas e ações de endomarketing.

Brum (2017) destaca, ainda, uma das especificidades que distinguem comunicação interna e endomarketing como sendo o fato de que a primeira comunica fatos, decisões e iniciativas, ao passo que o endomarketing pode criar fatos para depois os comunicar.

Na visão de Pio (2017), endomarketing está correlacionado à produção de motivação. Sua eficácia depende de ser pensado unicamente como um suplemento à comunicação interna. O autor entende que o endomarketing jamais pode assumir o protagonismo do processo de comunicação interna, compreendido por ele como a troca constante de informações e percepções entre os colaboradores internos, sob risco de causar grave entropia. Pio (2017) julga que sempre que um programa ou uma mídia interna assume a responsabilidade, que deveria ser de um membro da corporação, de compartilhamento de percepções e informações de suas atividades, há um enfraquecimento da comunicação interna,

por vezes grave a ponto de comprometimento de todo o processo.

5.4 Comunicação e cultura organizacional

Na visão de Marchiori (2008), a essência de uma organização, sua personalidade distintiva, é refletida em sua cultura e o fato desta ser experimentada pelos membros de forma conjunta afeta a realidade organizacional e o comportamento e a validação das relações internas. Para que haja cultura em uma organização, é preciso existir construção de significado e comunicação. Marchiori (2014) considera que a base dos valores, composta por confiança, competência, comprometimento e credibilidade, situa-se na qualidade do processo de comunicação, cuja vivência será compartilhada por todos na organização.

Marchiori (2014) menciona a capacidade de atuação da comunicação interna como formadora de embaixadores da organização, que disseminam valores e práticas, além de seus produtos e serviços.

Brum (2017) considera que uma organização deve trabalhar o tema cultura organizacional continuamente, reiterando os seus valores de forma sistemática nos canais de comunicação internos, em campanhas de endomarketing e, especialmente, por meio da comunicação entre o líder e a sua equipe.

O Plano de Comunicação Social da Marinha para o ano de 2020 (PCSM 2020), ao oferecer contextualização a um de seus objetivos permanentes, “fortalecer a coesão e a convicção do público interno”, o qual está correlacionado ao presente trabalho, expõe que a crença nos valores da cultura organizacional da MB deve ser alvo de constante internalização por processos de comunicação de excelência, por intermédio dos quais as informações, que impactem e sejam do interesse do público interno, transitem intensamente em fluxos descendentes, ascendentes e horizontais (BRASIL, 2020a).

Curvello (2012), ao discorrer sobre a relação entre cultura e comunicação, ressalta o papel estratégico exercido pela comunicação organizacional interna na criação de um universo de símbolos, o qual, em conjunto com políticas de gestão de pessoal, tem por propósito a aproximação e a integração dos públicos aos objetivos e princípios centrais da organização. Para o atingimento desse propósito, a comunicação interna organizacional se apropria dos elementos que constituem o universo de símbolos – por exemplo: heróis, mitos, histórias e rituais – para a construção e disseminação das mensagens pelos canais formais da organização, em uma relação permanente de troca com o ambiente.

Há uma influência recíproca entre comunicação e cultura, segundo Gudykunst e

Ting-Toomey (1988) *apud* Marchiori (2008). A cultura individual afeta a maneira pela qual as pessoas se comunicam, assim como a maneira como os indivíduos se comunicam pode gerar mudanças na cultura que compartilham. É por meio, portanto, da cultura e da comunicação que as pessoas enxergam sentido no mundo em que vivem e conferem significado às experiências na organização.

Johann (2004) considera a comunicação, tanto aquela de caráter interpessoal quanto a organizacional, como um dos vetores essenciais para se propagar e sedimentar a cultura, uma vez que ela envolve todo tipo de mensagens que pessoas e grupos trocam entre si. Isso independe da escolha quanto à linguagem ou código, do tipo de canal utilizado, da origem formal ou informal do conteúdo ou do sentido na estrutura hierárquica obedecido – descendente ou ascendente.

Argenti (2014) julga que, muito além de memorandos, e-mails, publicações e transmissões, comunicação interna, no século XXI, está relacionada à criação de uma cultura organizacional baseada em valores e a possuir o potencial para o direcionamento da mudança na organização.

Em seu Manual de Comunicação Social (EMA-860), a MB afirma a associação intrínseca entre comunicação e cultura organizacional, considerando a primeira como um reflexo da segunda (BRASIL, 2018b). De acordo com o EMA-860, é por meio da comunicação que há o estabelecimento, a modificação e a cristalização cultural de uma organização, sendo, portanto, possível tratar a cultura também como comunicação. À medida que a cultura se perpetua, mais fortalecida se torna, em razão de sua natureza de autorreforço, o que faz com que organizações mais antigas necessitem manter-se atentas para que hábitos tradicionais, firmemente arraigados, não a tornem desconectada do avanço da sociedade, impedindo a evolução de sua comunicação, a qual, no ambiente externo, está em constante aprimoramento e modificação (BRASIL, 2018b).

Johann (2004) aborda o potencial do endomarketing em contribuir para a sedimentação da identidade cultural da empresa, concedendo às pessoas que nela atuam um sentido de pertencimento, além de poder favorecer a disseminação e internalização de novos valores culturais de interesse da empresa. Ao gerir a sua cultura, de acordo com o autor, cada empresa deve encontrar meios próprios, conforme características e circunstâncias particulares, para a revitalização e a disseminação dos seus mitos organizacionais, da sua força motriz e da sua ideologia central, de forma a não serem apenas conhecidos, mas compartilhados de forma plena por todos na empresa.

5.5 Impacto da comunicação interna na reputação organizacional

Raigada (1997) considera que, quando comunicação interna e externa são complementares e interdependentes, há a integração dos objetivos da comunicação interna com a política global da organização. É indispensável que exista ao menos coerência entre o desenvolvimento das ações de comunicação interna e externa, uma vez que os membros da organização, quando fora do horário de trabalho, se mesclam ao grande público em geral. Dessa forma, estão sujeitos às diversas mensagens disseminadas pela empresa em suas campanhas publicitárias e posicionamentos junto à imprensa, por exemplo, e essa suscetibilidade é potencializada justamente pelo fato de os assuntos serem de seu interesse. Assim, qualquer mensagem dúbia é sempre mal recebida, ou seja, adotar uma postura dentro da organização e pregar o oposto fora atinge frontalmente e de forma relevante a credibilidade da organização como um todo. De outra forma, qualquer campanha de comunicação externa que seja previamente de conhecimento no interior da organização poderá vir a ser muito mais calorosamente aceita, ou rejeitada, dado o envolvimento do pessoal.

Fonseca (2010) ressalta a importância dada pelas empresas ao relacionamento com os *stakeholders*, e dentre esses destaca o público interno, cujo envolvimento é imprescindível para que sejam alcançados os objetivos do negócio. Ao definir o público interno, afirma que sua base é composta pelos funcionários legalmente contratados, atuantes na confecção dos produtos e na realização dos serviços prestados pela empresa. Com abordagem similar a Raigada (1997), Fonseca (2010) expõe que essa base é incrementada pelos relacionamentos dos funcionários inerentes aos diversos papéis por eles desempenhados, como, por exemplo, na família, no seu círculo social e como cidadãos. Assim, a empresa deve compreender as nuances desses papéis para melhor definir a forma de abordar seu pessoal, uma vez que os funcionários da empresa serão os seu porta-vozes e formadores de opinião, atuando na disseminação de crenças, valores e acontecimentos dentro do ambiente empresarial, impactando assim em seus resultados, mesmo que indiretamente. As redes sociais potencializam esse efeito formador de opinião.

Fonseca (2010) ainda adiciona ao público interno os funcionários terceirizados que atuam na empresa ou em outras empresas responsáveis por parte da produção, dentre outros, dando noção da amplitude e complexidade da comunicação interna. Essas pessoas pertencentes a outras empresas, e que são consideradas como pertencentes à categoria de público interno, trazem um fator complicador a mais, dada a cultura organizacional diferente de suas empresas de origem, muitas vezes não compartilhando dos mesmos valores e visão.

Brum (2010), por sua vez, apresenta uma lista de segmentos pertencentes ao público interno: empregados contratados; profissionais terceirizados; aposentados; consultores; acionistas, família; e outros. Chama à atenção a inclusão dos aposentados, segmento não mencionado por nenhum dos autores anteriormente citados e que se coaduna com o conceito adotado pela MB (BRASIL, 2020a).

Para Cáceres (2016), tratar de comunicação interna organizacional implica a necessária consciência de que, mesmo na ausência de planejamento, a comunicação interna organizacional fluirá, todavia não necessariamente na direção em que a organização deseja. Assim, o adequado planejamento e gestão da comunicação interna destina-se a gerar fluxos de informações do interesse da organização e a escutar os colaboradores.

Ainda de acordo com Cáceres (2016), complementando e atualizando ideias de Raigada (1997) e Fonseca (2010), há uma dicotomia entre comunicação interna e externa, uma vez que o público interno também consome meios de comunicação em massa, acessam Internet e utilizam redes sociais, recebendo mensagens dos distintos âmbitos e exercendo papéis também de consumidores ou clientes da organização. Os colaboradores, conforme Cáceres (2016), são, portanto, atores da comunicação interna, comunicando-se para dentro e também para fora da organização, transformando-se em embaixadores de mensagens positivas, mas também portadores de reclamações ou notícias negativas. Para o autor, todas as informações com as quais os colaboradores lidam, e especialmente aquelas com as quais não lidam diretamente, podem ser transmitidas e tratadas com amigos, familiares ou conhecidos, bem como ser publicada em suas redes sociais.

Cerantola (2016) também aborda o impacto da evolução tecnológica, e as alterações sociais por ela introduzidas, ao expor a diluição, em uma organização, dos limites entre o interno e o externo na medida em que as pessoas disseminam informações sobre si mesmas, as suas atividades e suas empresas por meio das facilidades oferecidas pela combinação entre dispositivos móveis, aplicativos e mídias sociais. Cria-se, assim, um novo cenário, propício a fluxos multidirecionais, instantâneos e constantes de informação e comunicação. Cerantola (2016) enriquece a visão de diferentes papéis dos profissionais oferecida por Fonseca (2010) ao relacioná-la aos diferentes perfis que eles assumem nas diversas comunidades virtuais e redes sociais das quais fazem parte, o que amplia sua capacidade de influência e de manifestação a respeito de temáticas sociais, econômicas, políticas e culturais que impactem de forma direta ou indireta a organização em que trabalham.

Para Ianhez (2008), o fato de que os empregados em verdade são a própria organização, representando-a perante os públicos com os quais eles se relacionam, não é

enxergado por muitos líderes e organizações, ou se recusam a enxergar. Para aqueles públicos, o que o empregado diz possui mais força e merece mais credibilidade do que o próprio presidente diz.

Em razão da complexidade do mundo atual e de sua interconectividade tecnológica a partir das diversas mídias, Brum (2017) julga que a reputação de uma organização se tornou mais vulnerável. Possuir reputação positiva, de acordo com a autora, concede a uma organização maior resiliência, sendo capaz de superar crises com relativa facilidade, saindo dela ainda mais fortalecida. Possuir empregados como agentes de reputação potencializa ainda mais essa característica. Para isso, de acordo com a autora, sob o ponto de vista da comunicação, faz-se necessário: alinhamento real entre discurso e prática; regras de *compliance* claras; entrega de informações de elevada relevância ao público interno; e disseminação de forma sistemática dos valores organizacionais por meio de processos de endomarketing. Os valores organizacionais, como elementos reguladores de conduta, quando permeados por coerência e adequadamente disseminados e praticados pelas pessoas, contribuem para que essas se tornem agentes de reputação da organização. Não se deve ignorar, ainda de acordo com Brum (2017), que a credibilidade e a reputação de uma organização são diretamente afetadas por situações e atitudes de seu público interno, o que torna as ações de endomarketing, como processo educativo, ainda mais importantes.

O EB, em seu Manual de Liderança Militar (C 20-10), destaca a existência de diversas situações nas quais é necessária a realização de um trabalho com vistas à anulação de notícias equivocadas ou falsas, haja vista não ser admissível, por exemplo, que os oficiais e as praças tomem conhecimento de notícias inverídicas que impactem a instituição e eles próprios, sem que haja um célere esclarecimento por parte de seu comandante imediato (BRASIL, 2011). Tais situações geram risco à hierarquia e à credibilidade da instituição, abrindo espaço para o possível surgimento de lideranças emergentes ou o estabelecimento de hierarquias paralelas, o que é indesejável pelo EB.

No PCSM 2020, a MB reforça como público estratégico mais importante da instituição os militares e servidores civis, inclusos os veteranos, bem como seus familiares, ressaltando que a deficiência na comunicação com esse público, por natureza potencialmente promotor e defensor do discurso e da imagem institucional, pode lhe causar perda de convicção e, no limite, transformá-lo em uma força negativa com bastante poder (BRASIL, 2020a). A falta de informações oficiais tem por possível consequência fazer com que os militares e servidores civis da MB obtenham suas informações exclusivamente a partir da mídia, sob risco de geração de rumores e posicionamentos distantes do interesse da instituição. A MB acredita

que o constante acesso a informações contribui para a valorização de seu público interno, tornando-o um embaixador na disseminação positiva e favorável, em reforço ao discurso institucional (BRASIL, 2020).

A informação chega ao público interno por dois tipos de acesso, de acordo com Brum (2010): o formal e o informal. O acesso informal acaba por ser privilegiado pelo empregado, que se contenta com o que dele obtém, em situações em que a liderança não comunica e a informação não é encontrada nos canais de comunicação interna da empresa. Nessas situações, afirma Brum (2010), ocorre a entropia da informação, com o empregado criando suas próprias verdades e as disseminando a seus colegas de trabalho em razão da ausência de uma versão oficial. Pode-se sonegar ou até mesmo proibir a informação, todavia o mesmo não ocorre com o boato, complementa a autora.

Brum (2010) expõe que são conhecidos diversos casos de empresas que sofreram no mercado os efeitos de boatos criados em seu próprio interior por seus próprios empregados, aqui incluídas as lideranças. Da mesma maneira, porém, ao serem os líderes devidamente informados sobre uma determinada situação de crise, bem como orientados quanto à abordagem a ser dada ao assunto junto a público externo, eles são capazes de mobilizar as pessoas da base e atuar de forma a auxiliar a empresa no enfrentamento da crise.

Na opinião de Guiniven (2009) *apud* Argenti (2014), com o encolhimento ou desaparecimento da comunicação interna, o espaço por ela deixado é preenchido por rumores e fofocas, assim, se aos funcionários forem oferecidas informações, eles manterão suas ideias e sentimentos alinhados à empresa.

5.6 Comunicação interna e liderança

Brum (2017) considera que o almejado engajamento pelo público interno ao proposto, decidido ou realizado pela empresa decorre da maneira como a informação acontece no interior desta. Ainda na visão da autora “a empresa que consegue que a liderança atue como primeiro e principal canal de comunicação com o público interno obtém resultados significativos no que se refere à assimilação das mensagens e ao engajamento por parte das pessoas” (BRUM, 2017, p. 136).

Os líderes possuem importante papel na transmissão da cultura organizacional, podendo ser considerados como embaixadores internos da marca, identidade e prática organizacionais. Todavia, se eles não se conscientizam desse papel, assumindo as responsabilidades a ele inerentes, podem estar moldando a organização e se comunicando de

uma forma distinta à esperada pela organização (CÁCERES, 2016).

Segundo Sias e Kapaneva (2014), liderança é um processo de comunicação e é a partir desse processo que os membros de uma organização constroem e compartilham a compreensão de uma questão, evento, objetivo ou situação. A compreensão pelos membros de uma nova política organizacional, por exemplo, é alcançada por meio do auxílio da liderança.

Sias e Kapaneva (2014) afirmam, ainda, que as relações entre líderes e membros são ligadas de maneira muito forte à cultura da organização, haja vista ser por meio dessa interação que os membros organizacionais desenvolvem padrões compartilhados de pensamento e de comportamento. Contextualizada nas diversas interações diárias entre os líderes e os membros, a cultura organizacional é comunicada em dois discursos locais primários, segundo as autoras: na visão e na missão da organização.

Para Di Nizo (2013), a maximização de resultados por meio da transformação da comunicação em ferramenta estratégica é uma capacidade importante para equipes e líderes. Na opinião da autora, o maior desafio, porém, é possibilitar que haja convergência entre valores e objetivos, abrangendo a compreensão da missão e da interdependência das áreas internas da organização, entre outros fatores. Di Nizo (2013) considera que o diálogo, conduzido pela liderança, deve garantir uma eficiente transmissão de informações e diretrizes da alta administração da organização por meio de clareza na definição de propósitos e metas.

Ainda conforme Di Nizo (2013), permitir que as pessoas trabalhem de forma independente em razão de saberem como fazê-lo, ou seja, o que é e o que não é tolerado, é justamente o papel dos valores. Para tal, faz-se necessário que haja investimento de um tempo considerável, por parte do líder, em revitalizar os valores maiores, tais como integridade e respeito, assim como aqueles mais triviais, como trabalho em equipe, proatividade e diligência, os quais auxiliam no alcance das metas. A função dos valores é, portanto, na visão da autora, guiar e motivar por meio de atitudes e da comunicação. Reside aqui a relevância que possui o uso consciente das palavras, certas e tempestivas, com coerência e discernimento. Disseminar valores relaciona-se à capacidade de diálogo entre líderes e equipes (DI NIZO, 2013).

De acordo com Cerantola (2016), o alinhamento estratégico e o desenvolvimento do clima organizacional são impactados significativamente pela função de comunicação da liderança, ao estimular o fluxo de comunicação e ambientes e situações de convívio mais abertos, flexíveis e ativos, nos quais as interações contribuem para a solução de problemas organizacionais.

Cáceres (2016) afirma que o êxito da gestão depende dos líderes e de sua atuação chave na comunicação interna, ou seja, eles necessariamente devem ser comunicadores.

A responsabilidade dos líderes é muito forte sobre a comunicação, atuando como seu pilar, uma vez que, caso não saibam transmitir de forma clara a estratégia da empresa e a forma como cada funcionário pode auxiliá-la no curto, médio e longo prazos, ela não funcionará adequadamente (MARINO, 2020).

Em sua obra *Leadership Communication*, Deborah Barrett (2014) argumenta que a grande quantidade de tempo que é empenhado pelas pessoas se comunicando destaca a importância de se possuir fortes habilidades em comunicação em qualquer posição de liderança assumida ou carreira seguida. Para todo indivíduo que deseja liderar outras pessoas e quer que seu grupo, sua organização ou a comunidade em geral o siga, confie nele e lhe considere um líder, o domínio da comunicação de liderança se torna uma prioridade, segundo a autora.

Para Barrett D. (2014), a eficácia na comunicação de liderança requer ser capaz de antecipar possíveis interrupções na transmissão da mensagem, avaliar o contexto, compreender o público, escolher o canal adequado e criar mensagens capazes de fazer com que seu significado atinja seu destinatário conforme pretendido. A autora simplifica seu raciocínio afirmando que a eficácia em liderança ainda é em grande parte uma questão de comunicação. Para ela, sem uma comunicação eficaz, os líderes realizam pouco e não são verdadeiramente líderes.

Barrett D. (2014) define comunicação de liderança como

[...] a transferência controlada e intencional de significado por meio da qual indivíduos influenciam uma única pessoa, um grupo, uma organização ou uma comunidade, usando todo o conjunto de suas habilidades e recursos de comunicação para se conectar positivamente com seus públicos, superar interferências e criar e entregar mensagens que guiem, direcionem, motivem ou inspirem outras pessoas a agir (BARRETT D., 2014, p. 7)⁹.

Para ser um líder, de acordo com Barrett D. (2014), é necessário o domínio das principais habilidades de comunicação de liderança, assim como essas habilidades do líder precisam ser expandidas ao nível organizacional, de forma a incluir aquelas necessárias para liderar e trabalhar em grupos e organizações e interagir com sucesso com o público interno e as partes interessadas externas, à medida que são assumidos papéis de liderança em níveis ainda mais elevados. Na concepção da autora, as habilidades principais são:

- capacidade de analisar o público-alvo em qualquer situação e desenvolver uma estratégia de comunicação, incluindo a escolha do melhor meio, de forma a

⁹ Tradução própria do autor a partir do original em inglês: “*Leadership communication is the controlled, purposeful transfer of meaning by which individuals influence a single person, a group, an organization, or a community by using the full range of their communication abilities and resources to connect positively with their audiences, overcome interferences, and create and deliver messages that guide, direct, motivate, or inspire others to action*” (BARRETT D., 2014, p.7).

- facilitar o alcance dos objetivos da comunicação, compreendendo a estratégia como a base de qualquer comunicação eficaz;
- capacidade de estruturar e escrever de forma eficaz tanto simples quanto complexos documentos e correspondências, desde postagens em redes sociais, mensagens de texto e *e-mails* a propostas e relatórios;
 - capacidade de escrever e falar na linguagem que é esperada dos líderes, que deve ser clara, apropriada ao contexto e persuasiva;
 - capacidade de criar e realizar apresentações presenciais e online com confiança e persuasivas, utilizando formas visuais e gráficas que contribuam para a entrega da mensagem;
 - possuir inteligência emocional e habilidades interpessoais; e
 - capacidade de comunicação e trabalho intercultural, compreendendo e valorizando diversidades e diferenças culturais.

5.7 A importância dos níveis inferiores ao estratégico na comunicação interna

Para Brum (2010 e 2017), as lideranças e os canais, instrumentos e ações são os dois caminhos pelos quais segue a informação. A autora salienta a importância da consciência, por parte do líder, de seu papel como primeiro e fundamental caminho de comunicação interna da empresa, classificando os demais como complementares à atuação do líder, que servem à empresa como meio de oficialização da informação que já foi por ele transmitida. Na visão de Brum (2017), ter bons canais de comunicação com o público interno e realizar campanhas de endomarketing de alta criatividade e potencial de engajamento não surte o efeito desejado sem a atuação da liderança no processo da informação. A autora complementa esse papel do líder ao dizer que, em alguns momentos, cabe a ele reforçar o que já foi dito pela direção da empresa, ou, ainda, oferecer sustentação ao que foi publicado nos demais canais. Brum (2017) diz, ainda, que, sob outra ótica, também de nada adianta o líder cumprir com seu papel se não houver oficialização da informação e sua disponibilização em canais, campanhas, instrumentos e ações. Em resumo, a efetividade da comunicação interna depende tanto das ações institucionais e dos posicionamentos da direção quanto da atuação da liderança.

Brum (2010) considera que é comum às empresas o domínio de técnicas e estratégias de comunicação interna e endomarketing, todavia elas se ressentem de não terem atuado para preparar suas lideranças para que participem de forma efetiva desse processo. Promover o direcionamento da informação, tendo uma visão empresarial quando de seu repasse

e atuar para que ela favoreça a motivação do público interno são, de acordo com a autora, capacidades que os líderes devem possuir, ciente, porém, dessa ser uma conquista de longo prazo.

Na opinião de Brum (2010), as empresas consideradas inteligentes atuam ativamente para a sistematização da comunicação interna, não se restringindo a aspectos referentes a canais, instrumentos e ações, mas essencialmente para que ela ocorra por intermédio das lideranças. Exemplo de medida adotada por tais empresas, de acordo com a autora, o desenvolvimento de pautas eletrônicas periódicas intenciona levar aos líderes as informações necessárias à realização, por eles próprios, de reuniões de informação em suas áreas de responsabilidade. Adequadamente instrumentalizados, dispendo das informações a serem repassadas às suas equipes, a atuação dos líderes como o primeiro e principal canal de informação da empresa passa ser sistematizada.

Importante destacar que Brum (2010 e 2017), em aparente alinhamento com as teorias administrativas, utiliza a divisão organizacional em três níveis hierárquicos, denominando-os como direção, o nível mais alto, lideranças, o intermediário, e base, o mais baixo. Todavia, ao utilizar o termo liderança para se referir ao nível intermediário, ela está se reportando, em verdade, aos níveis que exercem liderança em patamar inferior ao nível mais alto. Desse modo, fazendo-se um paralelo com os níveis administrativos expostos neste trabalho com base em Chiavenato (2014) e Bateman e Snell (2007), quando a autora se refere a líderes e à liderança, está se referindo aos níveis tático e operacional da hierarquia da organização. Essa interpretação é reforçada na afirmação da autora quanto à existência de empresas possuidoras de vários níveis de lideranças, tais como gerentes, coordenadores e supervisores, dentre outros. As lideranças, entendidas como aquelas abaixo do nível estratégico, portanto, de acordo com a autora, possuem o papel essencial de intermediários entre a direção da empresa e a base da pirâmide organizacional no que se refere à comunicação interna.

Argenti (2014) também ressalta a importância do nível hierárquico mais próximo dos funcionários, que tem a possibilidade de estar mais diretamente atuante junto a eles no que se refere à comunicação interna. Segundo o autor, em que pese as sofisticadas tecnologias disponíveis na atualidade em prol da comunicação com os funcionários, tais como *e-mails*, intranets e videoconferências, que tornam possível a conexão de escritórios distantes entre si, o gerente que se responsabiliza por seus funcionários é o fator preponderante na comunicação interna, sendo tal responsabilidade materializada na atitude de ouvir o que os funcionários têm a dizer e conhecê-los verdadeiramente como indivíduos. Na atualidade, os funcionários valorizam comunicações sofisticadas e alta tecnologia, todavia também dão valor ao contato

pessoal com seus gerentes. A compreensão desse fato é, para Argenti (2014), o alicerce para a eficácia de um programa de comunicação interna.

De acordo com o Manual de Liderança Militar do EB (C 20-10), uma vez que na liderança indireta, a qual caracteriza o nível mais alto da liderança militar, o estratégico, a influência do líder é exercida por intermédio de outros líderes sob sua subordinação, é primordial a criação de uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo, de modo a se conseguir influenciar os liderados nos escalões inferiores. É por meio da liderança direta, mais presente nos níveis tático e de pequenos escalões, que o líder tem a possibilidade de estabelecer laços de confiança sólidos e duradouros com os indivíduos, satisfazendo, em condições mais favoráveis, as necessidades de interação com seus liderados (BRASIL, 2011).

Marchiori (2014) ressalta que, da mesma forma que as organizações compreenderam a importância de ouvir o consumidor quanto ao marketing, faz-se necessário ouvir o funcionário do que se refere à sua visão sobre a organização e que, para a construção dessas relações é essencial o envolvimento de todos os líderes, não apenas a alta administração. A autora destaca o forte papel desempenhado pelos chefes imediatos no bem estar e no envolvimento dos funcionários e que, o quanto maior for esse envolvimento com a organização, maior será o comprometimento dos funcionários. A credibilidade da comunicação pode facilmente se perder na ausência de *feedback* (MARCHIORI, 2014). Para a autora, o desenvolvimento de laços fundamentais de confiança em todas as redes relacionais internas carece de personalização da mensagem a grupos ou indivíduos, necessidade crescente nas organizações. A construção de um processo de comunicação efetivo, que produza resposta junto aos diferentes públicos e, conseqüentemente, credibilidade na organização, é, na opinião da autora, um dos maiores desafios da comunicação interna. Marchiori (2014) acresce que a comunicação face a face deve ser valorizada nos ambientes organizacionais, dadas suas características de possuir agilidade, permitir interação e possuir credibilidade.

5.8 Capacitação e competência em comunicação

Na definição de Fidalgo e Machado (2000),

Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade. Não se confunde com treinamento. Nesse, o processo de ensino-aprendizagem é tomado na perspectiva de instruir, de transmitir conhecimentos e informações, de acostumar o trabalhador às tarefas que deverá assumir no seu trabalho, ou seja, de habituar, disciplinar e até de adestramento (FIDALGO e MACHADO,

2000, p. 45).

Para Pacheco *et al.* (2009), é por meio da capacitação que uma pessoa ou grupo adquire conhecimentos e a compreensão destes para o exercício de uma determinada atividade profissional com competência plena.

Competência, na definição de Carbone *et al.* (2009), é uma combinação em sinergia de conhecimento, habilidade e atitude, a qual é manifestada por meio do desempenho profissional em um dado contexto organizacional, adicionando valor a indivíduos e organizações, uma vez que concorre para a conquista de objetivos organizacionais e exprime o reconhecimento social sobre a capacidade de um indivíduo.

Marchiori (2008) ressalta que, no contexto organizacional da atualidade, faz-se necessário o interesse pelas pessoas, o que contrasta com o conceito do passado, no qual bastava simplesmente saber fazer algo para se ter uma empresa. Houve, como exposto pela autora, uma grande mudança de visão nas organizações, uma vez que a ênfase em habilidades técnicas passou a ser substituída pela em habilidades humanas, com questões concentrando-se em comunicar e se relacionar.

Cáceres (2016) considera que, para motivar e inspirar sua equipe, comunicar de forma efetiva ou enfrentar situações de crise, é necessário que os chefes disponham de mais do que capacidades técnicas. Assim, o desenvolvimento de habilidades interpessoais para o exercício da liderança tem sido alvo de investimentos das empresas, e, dentre tais habilidades, comunicação é fundamental. A autora reforça essa opinião ao afirmar que é inerente à liderança a coordenação constante das atividades de seus liderados, o que implica necessariamente em comunicar e ouvir. Dessa forma, a capacitação dos líderes em comunicação lhes dá melhores condições de cumprir suas atribuições, assim como de potencializar sua liderança e sua visibilidade dentro da organização.

Pio (2017) apresenta de forma crítica a constatação de que muitos profissionais, das mais diversas áreas do conhecimento, principalmente os que exercem cargos de liderança, julgam já saberem tudo o que é necessário para o exercício de uma comunicação de qualidade, minimizando a importância do aprendizado. O autor acrescenta que tais profissionais se esquecem de que as consequências de falhas ou negligências no que se refere à comunicação são graves e que as organizações precisam compreender que o que realmente importa em um processo de comunicação não é a ferramenta utilizada, o meio para condução da mensagem, mas sim que essa chegue a seu destinatário e seja compreendida. Para Pio (2017), o protagonismo da comunicação corporativa permanece na pessoa, sendo imprescindível a sua adequada capacitação para a prática dessa comunicação. Tal aprendizado deve englobar,

evidentemente, a utilização das modernas ferramentas de comunicação, como internet, intranet, *e-mails*, mídias sociais, aplicativos, videoconferência etc., haja vista o potencial dessas ferramentas de oferecer muitas facilidades ao processo de comunicação corporativa (PIO, 2017).

Pio (2017) aborda também o fato de muitas organizações estarem delegando por completo a sua comunicação corporativa a áreas especializadas, o que, na visão do autor, é uma subversão de conceitos e um encobrimento da falta de investimento na capacitação de seus profissionais em comunicação. Para o autor, os projetos e políticas de comunicação corporativa não devem ser gerados exclusivamente por setores especializados, ao contrário, devem resultar da soma das percepções internas mais abrangentes da organização. A eficácia da comunicação corporativa, de acordo com Pio (2017), depende de sua fluidez por meio de processos naturais, de uma forma orgânica, envolvendo todos os membros da organização, desde quem serve café até o presidente.

Marino (2020), em sua matéria “Como se Comunicar Melhor”, publicada na Revista Você S/A, destaca que a competência em comunicação possui importância em todos os cargos, devendo ser trabalhada ao longo da trajetória profissional, em razão dela dar sustentação ao desenvolvimento de alguns dos mais importantes pilares do crescimento profissional, tais como a reputação e a rede de contatos. A matéria apresenta, ainda, a opinião quanto à necessidade de dedicação para se comunicar melhor. Os efeitos desejados, porém, não surgem apenas com cursos de fim de semana ou treinamentos isolados, sem a prática constante e o aperfeiçoamento na competência. Em tempos de crise, como a atual pandemia de COVID-19, o domínio dessa competência se torna ainda mais relevante (MARINO, 2020). Tal percepção quanto à pandemia foi corroborada em pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) entre 23 e 31 de março de 2020, “Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional”, em que foi constatado que a comunicação interna (83%) é o processo mais impactado no momento nas empresas (ABERJE, 2020).

5.9 Comunicação como uma competência do líder militar

Lewińska (2015) considera que, no contexto das organizações militares, a forma como o comandante se comunica é de suma importância, haja vista o potencial de aumentar ou reduzir a força das relações entre ele e os subordinados. As chances de um comandante militar se tornar um verdadeiro líder aumentam significativamente em função da sua proficiência como comunicador, consciente do poder da linguagem corporal e da forma adotada para a transmissão

de conteúdo. Os vínculos emocionais entre comandante e subordinados, segundo a autora, devem ser construídos em tempo de paz, encorajando os liderados a seguirem o seu líder, de forma que, em combate, também apresentem comportamentos análogos. Dessa maneira, para Lewińska (2015), a comunicação exerce um papel crucial na liderança militar. Não é possível para um comandante militar se tornar um líder sem dispor de capacidade de comunicação eficaz e compreensão das relações interpessoais, ou seja, consciência das mensagens não verbais e das relações baseadas em emoção (LEWIŃSKA, 2015).

Ainda de acordo com Lewińska (2015), os papéis exercidos pela comunicação em uma organização militar e na liderança e administração civis são similares, todavia não são idênticos. Não há comparação possível entre a motivação exigida para se participar de um projeto de negócios, mesmo que esse esteja associado a algum risco, e a motivação para a participação em uma operação militar, na qual a vida ou a saúde de uma pessoa pode ser perdida. Consequentemente, para a autora, deve ser dada uma maior ênfase à comunicação na liderança militar e ao seu adequado desenvolvimento no processo de instrução de jovens comandantes.

A Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), ao tratar dos principais atributos de um líder, considera ser de extrema importância o desenvolvimento da capacidade de comunicação, por meio da qual os liderados, em todos os níveis, são persuadidos, inspirados e motivados, bem como neles é estimulado um sentido de objetivo mais amplo, conquistando sua adesão voluntária (BRASIL, 2013).

Para o EB, a compreensão e a aceitação, pelos membros de uma unidade, de crenças e valores comuns conduz à menor incidência de conflitos, à redução de obstáculos na interação e à facilitação da ação coletiva (BRASIL, 2011). É imprescindível ao líder, portanto, saber comunicar os valores da instituição, assim como, por intermédio de ações coerentes com os valores que busca transmitir, servir de exemplo e, assim, conservar sua credibilidade, primordial ao exercício de sua liderança (BRASIL, 2011).

A doutrina de liderança da MB destaca como fundamental o desenvolvimento da capacidade de comunicação nos cursos destinados à formação de oficiais e de praças graduadas – sargentos – por meio do currículo e da disciplina liderança, respectivamente (BRASIL, 2013).

Em seu Manual de Liderança Militar, o EB expressa que proficiência profissional, senso moral e traços de personalidade que caracterizam um líder e atitudes adequadas são os pilares sobre os quais, basicamente, a liderança militar é estabelecida (BRASIL, 2011). Em outras palavras, sua base é composta pelo saber, ser e fazer, à qual agrega-se a interação com o grupo e com a situação, compondo o conjunto de fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar. O aspecto básico referente à proficiência profissional configura-se como a

primeira qualidade que é observada e exigida de alguém exercendo função de comando, ou seja, indispensável ao exercício da liderança (BRASIL, 2011). A proficiência profissional indica capacidade, conhecimento e cultura, abrangendo, assim, além de conhecimentos específicos da profissão, a capacitação física, a habilidade para se comunicar eficazmente com o grupo, o conhecimento a respeito dos liderados e, em especial, o cuidado na interação com pessoas, com respeito às suas deficiências e dificuldades (BRASIL, 2011). Esse último aspecto destacado no C 20-10 sofre forte influência da capacidade de comunicação.

Ao discorrer sobre as competências afetivas interpessoais e, dentre essas, especificamente aquelas relacionadas às habilidades de relacionamento, o EB destaca como primeira delas a comunicabilidade, ou seja, a “competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações”, uma vez que é essa a competência por intermédio da qual o líder vai interagir com seus liderados (BRASIL, 2011, p. 5-7). Comunicar-se com o grupo de forma inteligível, utilizando-se para tal de linguagem verbal ou não, é uma competência de grande importância para o líder (BRASIL, 2011).

5.10 Fortalecer valores exige competência em comunicação

Após trilhados todos os aspectos conceituais constantes deste capítulo, é possível a conclusão quanto à interligação indissociável entre a comunicação corporativa, a cultura da organização e a divulgação e consolidação dos valores em todas as expressões da organização e de seus indivíduos, realizada por intermédio dos líderes, em quaisquer níveis, com destaque para aqueles que estão mais próximos da base da pirâmide hierárquica. Comunicação interna, pilar da comunicação corporativa, exige tradução da mensagem proveniente de níveis superiores e de *feedback*, ou seja, do conhecimento profundo do público-alvo, e quem melhor pode fazer isso é quem está próximo a esse público.

A competência em comunicação é essencial para o exercício da liderança, necessária não apenas em situações de normalidade, mas principalmente nas de crise, em que as competências técnicas não são suficientes ao seu adequado enfrentamento. Essa competência, porém, não se constrói da noite para o dia. Faz-se necessário um investimento permanente para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, a partir de esforços tanto organizacionais quanto individuais, ao longo de toda a trajetória profissional dos líderes. Esses investimentos são especialmente relevantes aos líderes militares em níveis inferiores ao estratégico, ao ser lembrada a participação fundamental deles no processo de fortalecimento dos valores.

6 COMUNICAÇÃO NA MB

O presente capítulo abordará alguns aspectos da comunicação no contexto da MB, com base no Manual de Comunicação Social da Marinha (EMA-860), no Plano de Comunicação Social da Marinha para o ano de 2020 (PCSM 2020) e nos currículos de alguns dos cursos do SEN que abarcam em seus públicos alvo oficiais que estão sendo preparados para o exercício, enquanto oficiais superiores, de cargos de comando ou direção de OM.

6.1 Aspectos do Manual de Comunicação Social da Marinha

O EMA-860 estabelece como um dos objetivos permanentes da comunicação social da Marinha o fortalecimento da convicção e da coesão do público interno (BRASIL, 2018b).

O Sistema de Comunicação Social da Marinha (SisComSocMB), conforme estabelecido no EMA-860, proporciona a integração de estruturas, processos, rotinas e pessoas da MB, as quais, sob a responsabilidade dos titulares de organizações militares (OM), estão envolvidas no ciclo de planejar, preparar, executar e avaliar as atividades de comunicação social. Esse sistema é estruturado por meio de uma direção geral, de competência exclusiva do Comandante da Marinha, de um órgão central, o CCSM, e de células de comunicação social existentes em todas as OM da MB. Essas células são classificadas funcionalmente como: células de alto nível, localizadas no Órgão de Direção Geral¹⁰ e nos Órgãos de Direção Setorial¹¹ da MB, cuja atribuição principal é o assessoramento de alto nível, às autoridades que dirigem esses órgãos, nas questões relacionadas aos grandes temas da MB, como seus projetos estratégicos; células concentradoras, pertencentes aos Distritos Navais e às OM que concentram grande quantidade de OM subordinadas em determinada localidade; células especiais, que gerenciam atividades de natureza muito específica, como projetos estratégicos e programas de grande magnitude da MB; e, por fim, células padrão, aquelas não enquadradas nas classificações anteriores e as adidâncias, missões e comissões permanentes no exterior chefiadas por oficiais da MB (BRASIL, 2018b).

¹⁰ O Órgão de Direção Geral da MB é o Estado-Maior da Armada (EMA). Fonte: <www.marinha.mil.br>. Acesso em: 15 jul. 2020.

¹¹ Os órgãos de direção setorial da MB são: o Comando de Operações Navais (ComOpNav); a Secretaria-Geral da Marinha (SGM); a Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM); a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM); a Diretoria-Geral de Navegação (DGN); a Diretoria-Geral de Desenvolvimento Nuclear e Tecnológico da Marinha (DGDNTM); e o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN). Fonte: <www.marinha.mil.br>. Acesso em: 15 jul. 2020.

Ao titular de uma OM é atribuída a responsabilidade pelas atividades de comunicação social em sua área de atuação, que devem estar em consonância com o Plano de Comunicação Social da Marinha (PCSM) vigente no ano em curso, atender as peculiaridades da própria OM e as diretrizes específicas de seu escalão superior (BRASIL, 2018b). De acordo com o EMA-860, o titular de cada OM deve estar consciente de que a sinergia interna, a melhoria da autoestima e da coesão, bem como, e especialmente, o posicionamento do público interno como elemento de amplificação do discurso institucional da MB são potencializados pela manutenção de um clima organizacional composto por relacionamentos saudáveis, pela transmissão tempestiva de informações e pela participação e comprometimento com a missão da Marinha (BRASIL, 2018b).

6.2 Aspectos do Plano de Comunicação Social da Marinha

O PCSM é concebido por meio da utilização de uma metodologia que prevê a priorização anual dos objetivos permanentes da comunicação social da MB, constantes do EMA-860, de forma a ser possível a concentração dos recursos humanos e orçamentários disponíveis em menos ações, todavia com maiores índices de eficácia. Os objetivos permanentes priorizados são, então, detalhados em temas, objetivos específicos, públicos, estratégias e ações. No âmbito da comunicação interna, são dois os objetivos permanentes priorizados para 2020, dentre eles “fortalecer a convicção e a coesão do público interno”. Para esse objetivo prioritário, os seguintes temas são selecionados, a partir de subsídios oriundos do Setor do Pessoal da MB (BRASIL, 2020a): reestruturação da carreira; valorização da Família Naval¹²; capacitação profissional; educação financeira (endividamento da Família Naval); Programa Saúde Naval¹³; e motivação para a carreira.

O PCSM 2020 define, então, os objetivos intermediários, e suas respectivas estratégias e ações, por meio dos quais o objetivo prioritário será atingido. Esse detalhamento consta do Anexo C a este trabalho. As ações a serem realizadas se enquadram nos seguintes tipos:

- realização de palestras padronizadas;
- publicação de notas padronizadas em plano do dia;
- publicação de notas padronizadas em boletim de ordens e notícias (BONO);

¹² Família Naval refere-se ao conjunto de pessoas composto por militares e servidores civis, ativos e veteranos, seus dependentes e pensionistas da Marinha (BRASIL, 2020b).

¹³ Informações sobre o Saúde Naval podem ser obtidas no sítio: <<https://www.marinha.mil.br/saudenaaval/>>.

- distribuição de cartilha digital padronizada;
- produção de vídeos expositivos;
- produção de folders;
- distribuição de material impresso;
- divulgação de canais de compartilhamento de vídeos;
- divulgação de pílulas de informação padronizadas em mídias sociais e murais digitais;
- divulgação de banners em sítios da intranet da MB e em sistemas corporativos;
- ênfase dos temas em ordens do dia, ordens de serviço e discursos proferidos em cerimônias;
- inserção nos programas de adestramento das OM de aulas ou dinâmicas sobre os temas;
- convite a familiares para cerimônias e eventos;
- divulgação de posições oficiais e decisões da MB sobre temas relevantes; e
- realização de cerimônias internas para destaque de desempenho, em cursos, em conduta militar e no exercício da liderança positiva.

Dentre as ações planejadas no PCSM 2020, verifica-se a previsão de grande suporte aos titulares no que se refere ao material a ser utilizado nas ações que são da coordenação interna de suas OM, bem como a orientação quanto aos canais a serem utilizados, como é o caso do plano do dia, intranet, adestramentos internos e palestras. Percebe-se grande preocupação em oferecer respostas às questões sobre o que comunicar e por que meio, ou seja, mensagem e canal. Restam, porém, alguns pontos que repousam exclusivamente na atuação do titular da OM, que abrangem a resposta à questão sobre como comunicar. Essa questão assume grande relevância em ações como ordens do dia, ordens de serviço e discursos, em que a palavra do titular assume ainda maior representatividade quanto à reputação da MB perante seus públicos, tanto interno quanto externo.

O processo de comunicação só é completo ao se ter garantida a efetiva compreensão da mensagem, sob risco de se obter resultados completamente distintos do esperado. Considerando-se os níveis organizacional e direto de liderança, em OM comandadas/dirigidas por oficiais superiores – os quais dispõem de experiência e maturidade profissionais significativas acumuladas, em razão dos anos que, via de regra, os separam dos seus primeiros passos como oficiais –, a proximidade que o comandante ou diretor nesses níveis tem de seus subordinados é insuperável, sendo-lhe possível atuar com facilidade na liderança direta. O nível estratégico ou a estrutura de assessoramento em comunicação social extra-OM não se

comparam ao titular da OM no potencial de contribuir para a perfeita compreensão da mensagem, na capacidade de receber tempestivo *feedback* e atuar a partir dele, se necessário, corrigindo distorções antes que possam causar algum dano.

Destarte, uma possível construção de ações voltadas exclusivamente à conscientização, e não apenas à instrumentalização, dos oficiais superiores em vias de assumir ou no exercício de cargos de comando e direção de OM quanto à importância e poder da comunicação interna e do endomarketing em benefício da disseminação e da manutenção dos valores organizacionais, bem como de seus – dos comandantes e diretores – primordiais papéis nessas tarefas, traria o potencial de contribuir de forma relevante para tão importante aspecto de coesão e identidade da MB. Aliam-se a tais ações outras voltadas ao incremento na capacitação desses mesmos oficiais, com vistas ao desenvolvimento em sua plenitude da competência em comunicação. Essas três vertentes de atuação sobre os líderes diretos e organizacionais, os oficiais superiores designados ou em exercício de comando/direção, a conscientização, o estímulo e a capacitação, contribuiriam de forma relevante para o fortalecimento desse vetor essencial da liderança estratégica para a disseminação e manutenção de valores.

6.3 Capacitação de futuros titulares de OM da MB em comunicação

A doutrina de liderança da MB alerta que os oficiais precisam possuir a capacidade de liderança plenamente desenvolvida em razão da complexidade pela qual se caracteriza o mundo moderno, que é impactado por frequentes alterações de cenário e pela volatilidade de situações conflitantes. A partir dessa realidade, a doutrina estabelece que a disciplina de liderança deve possuir grande relevância na formação acadêmica dos oficiais, com vistas a prepará-los para a condução confiável da Marinha no futuro (BRASIL, 2013).

Desse modo, os currículos de liderança nos cursos para oficiais do SEN, conforme a doutrina, estabelecem as capacidades que deverão ser por eles adquiridas em cada nível de ensino (BRASIL, 2013):

- ao final dos cursos de formação de oficiais, conduzidos pela Escola Naval (EN) e pelo Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), o aluno deverá possuir a capacidade de liderar pequenos grupos, além de estar iniciado na capacidade de liderar organizações;
- ao final dos cursos de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI), de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS) e Superior (C-Sup), sob

- responsabilidade da Escola de Guerra Naval (EGN), o oficial-aluno deverá estar capacitado para a liderança de organizações; e
- ao final do Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM), também conduzido pela EGN, o oficial-aluno deverá dispor de conhecimentos de liderança estratégica e, em estágio de pleno desenvolvimento, de capacidade de liderança de grandes organizações.

Cabe destacar que o C-EMOS, o C-Sup e o C-PEM são classificados como cursos de altos estudos militares, que são aqueles destinados à capacitação de oficiais dos diversos corpos e quadros e civis para o exercício de funções em estado-maior e para o desempenho de cargos de comando, chefia e direção. C-EMOS e C-PEM são cursos em nível de pós-graduação *stricto sensu* em Ciências Navais. São equiparados, respectivamente, aos níveis de mestrado e de doutorado. O C-Sup é um curso em nível de pós-graduação *lato sensu* em Ciências Navais (BRASIL 2019d).

Na MB, a capacitação de oficiais em comunicação, sob o enfoque de competência imprescindível para o exercício da liderança, se dá por meio dos cursos oferecidos pelo SEN, tanto como assunto integrante de disciplinas voltadas à liderança quanto como disciplinas, ou suas subdivisões, específicas de comunicação. A linha de pesquisa do presente trabalho considera que os oficiais superiores que assumem cargos de comando ou direção nos níveis de liderança direta e organizacional assumem uma posição chave no que se refere ao potencial de contribuição para a disseminação e manutenção dos valores institucionais da MB, conforme exposto nas seções 5.10 e 6.2. Assim, esta seção explorará os cursos do SEN, tanto aqueles necessários à ascensão na carreira quanto os suplementares, que contribuem para o desenvolvimento, nos futuros titulares de OM, da plena competência em comunicação, em prol da liderança e, por conseguinte, da disseminação e manutenção dos valores da MB.

Deixam de ser incluídos no presente trabalho outros cursos constantes do Plano Geral Instrução (PGI) devido a serem direcionados a públicos muito específicos ou em pequena quantidade ou pela relativa irregularidade de sua oferta (BRASIL, 2020c).

6.3.1 Cursos de carreira

Primeiramente, no caso dos cursos de carreira, faz-se necessário observar o momento de sua atuação em relação aos períodos de carreira em que os oficiais poderão assumir cargos de titularidade de OM. O Anexo D contém os cronogramas de carreira dos diversos

corpos e quadros de oficiais que podem assumir comando ou direção¹⁴, conforme estabelecido no Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM) (BRASIL, 2019e).

Para os oficiais do Corpo da Armada (CA), o C-EMOI pode ser realizado ao longo dos cinco primeiros anos no posto de Capitão-Tenente (CT), cujo interstício total é de seis anos. Esses oficiais poderão comandar entre o segundo e o terceiro anos do posto de Capitão de Corveta (CC), ou seja, na hipótese mais próxima, o comando ocorrerá dois anos após a conclusão do curso. Já o C-EMOS ou o C-Sup podem ser realizados entre o quinto ano no posto de CC e o segundo ano no de Capitão de Fragata (CF). O comando ou direção no posto de CF pode ocorrer no período compreendido entre o terceiro e o sexto anos do interstício de CF, com exceção para o comando de submarino, que pode ocorrer ao longo de todos os seis anos de interstício. Na hipótese mais próxima, o C-EMOS pode ser subsequente ao comando/direção, todavia, na mais distante, pode estar afastado cinco anos. Por fim, o C-PEM pode ser realizado ao longo dos cinco primeiros anos do posto de Capitão de Mar e Guerra (CMG), ao passo que o comando/direção nesse posto pode ocorrer ao longo de todos os seis anos de interstício. Assim, o C-PEM tanto é passível de ser cursado antes como após o período de comando/direção.

Para os oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), o C-EMOI ocorre entre o segundo e o terceiro anos no posto de CT, com seis anos de interstício. Assim como no CA, os oficiais do CFN poderão comandar entre o segundo e o terceiro anos do posto de CC, o que coloca, na hipótese mais próxima, três anos entre o comando e a conclusão do curso. Quanto ao C-EMOS, C-Sup e C-PEM, a situação é idêntica à do CA, excluindo-se a menção a submarinos, por não corresponder à carreira do CFN.

Os oficiais do Corpo de Intendentes da Marinha (CIM), por sua vez, não possuem oportunidade de direção como CC, não sendo relevante, portanto, neste caso e para este estudo, o C-EMOI. Já C-EMOS, C-Sup e C-PEM ocorrem em momentos idênticos ao CA e ao CFN.

No Corpo de Engenheiros da Marinha (CEM) também não há direção como CC. Os oficiais desse Corpo somente realizam o C-Sup, que pode ocorrer no período compreendido entre o quinto ano de CC e o primeiro de CF, podendo vir a dirigir entre o terceiro e o quarto anos de CF, gerando uma distância mínima possível entre curso e direção de um ano e, máxima, de três. O C-PEM pode ser realizado ao longo dos cinco anos de interstício como CMG, mesmo período possível de direção, gerando situação similar à dos três Corpos anteriormente

¹⁴ Oficiais do CA e do CFN podem exercer o comando e a direção de OM. Os demais corpos e quadros, bem como a opção QTE do CA e do CFN, exercem a direção de OM, desde que haja tal previsão em suas carreiras. A critério do Comandante da Marinha (CM), os QTE também poderão ser nomeados para cargos de comando (BRASIL, 2019d).

abordados.

Já os oficiais do Quadro de Médicos (Md) do Corpo de Saúde da Marinha (CSM), têm sua primeira oportunidade de direção como CF, entre o terceiro e o sexto anos de seu interstício. Somente podem realizar o C-Sup, que ocorre entre o quinto ano de CC e o primeiro de CF, gerando uma distância mínima entre curso e direção de um ano e, máxima, de cinco anos. Quanto ao C-PEM, a situação é a mesma do CA/CFN/CIM.

Os oficiais do Quadro de Cirurgiões-Dentistas (CD) do CSM somente têm oportunidade de direção como CMG, tendo realizado o C-Sup entre o quinto ano de CC e o primeiro ano de CF, gerando uma distância mínima de cinco anos e, máxima, de onze.

No Quadro de Apoio à Saúde (S) do CSM, a situação é idêntica à do CD.

Para o Quadro Técnico (T) do Corpo Auxiliar da Marinha (CAM), o C-EMOI é realizado entre o primeiro e o terceiro anos de CT, em um interstício total de sete anos. A direção como CC pode ocorrer entre o segundo e o quarto anos no posto, criando uma distância mínima de cinco anos. O C-Sup é realizado entre o quinto ano de CC e o primeiro de CF, com oportunidades de direção em um extenso período que abrange os espaços entre o terceiro e o sexto anos de CF e entre o primeiro e o quinto de CMG.

Por fim, no Quadro Auxiliar da Armada (AA) e no Quadro Auxiliar de Fuzileiros Navais (AFN), ambos do CAM, o C-Sup ocorre entre o segundo ano de CC, com sete anos de interstício, e o primeiro de CF, com possibilidades de direção entre o terceiro e o sexto anos de CF e o primeiro e o quinto anos de CMG.

Percebe-se, a partir do exposto, que os conhecimentos obtidos no C-EMOI impactam o comando/direção do CA e do CFN no posto de CC. Já o C-EMOS e o C-Sup são relevantes como suporte ao comando/direção no posto de CF a quase todos os corpos e quadros aqui citados, com exceção do CD e do S, em razão da grande distância que separa o curso da primeira possibilidade de direção desses dois quadros. Nos três cursos, porém, há espaços temporais consideráveis separando suas conclusões e os inícios dos períodos de comando/direção. No que se refere ao C-PEM, pode ou não haver impacto do curso sobre o comando/direção, uma vez que os períodos se sobrepõem.

6.3.1.1 Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI)

O propósito do C-EMOI é propiciar a todos os oficiais dos corpos e quadros os conhecimentos necessários ao desempenho de comissões de caráter operativo e administrativo, sendo conduzido pela EGN (BRASIL, 2020d).

O curso é dividido em duas fases, sendo a primeira realizada por todos os corpos e quadros, com cargas horárias distintas para cada, variando de 570 a 360 horas. Nessa fase não há disciplina dedicada à comunicação organizacional, ou social. Há a disciplina “Liderança”, com carga horária de 30 horas, cujo objetivo é explicar os conceitos básicos relativos à filosofia moral e psicológica aplicados na ética militar, com vistas ao desenvolvimento da liderança.

Suas unidades de ensino são as seguintes: fundamentos filosóficos da ética, da moral e da ética militar; psicologia aplicada à liderança; sociologia aplicada à liderança; teoria da liderança; e prática da liderança. Ela é desenvolvida na modalidade a distância por todos os oficiais alunos do curso e possui avaliação por meio de prova objetiva do tipo múltipla escolha, com consulta.

A segunda fase do curso possui o propósito específico de propiciar os conhecimentos necessários aos CT do CA, CFN e CIM para o desempenho de comissões de caráter operativo e administrativo com ênfase no Planejamento de Operações Navais (BRASIL, 2020e). Possui 332 horas de carga horária total e não há disciplinas de comunicação ou liderança.

6.3.1.2 Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS)

O C-EMOS, de responsabilidade da EGN, possui o propósito de ampliação dos conhecimentos dos oficiais do CA, CFN e CIM, exceto aqueles que realizaram cursos de qualificação técnica especial (C-QTE)¹⁵, visando ao exercício das funções de estado-maior e de assessoria de alto nível, com ênfase nas doutrinas e nas estruturas operativas e administrativas da Marinha (BRASIL, 2020f).

O curso é realizado na modalidade presencial, com carga horária total de 1.792 horas e duração de 45 semanas. Em seu currículo constam as disciplinas “Comunicação Social” e “Liderança”.

A disciplina de comunicação social, com carga horária de 20 horas, possui como objetivo a compreensão e aplicação dos conceitos da comunicação social para o atendimento das necessidades funcionais da Administração Naval e a exploração dos recursos da mídia em situações de crises ou conflitos armados. A disciplina é composta pelas seguintes unidades de ensino: comunicação social na MB – 4 horas; o relacionamento com a mídia, enriquecida com

¹⁵ Os Cursos de Qualificação Técnica Especial (C-QTE) são cursos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado, destinados a qualificar oficiais do CA, CFN e CIM, em áreas de interesse da MB, necessárias ao exercício de funções técnicas que requeiram capacitação especial (BRASIL, 2019e).

um *media training*¹⁶ conduzido pelo CCSM – 12 horas; e emprego operacional da comunicação social – 4 horas.

No plano de estudos da unidade de ensino de comunicação social é estabelecido que, ao final do curso, os oficiais alunos deverão estar aptos a oferecer resposta às seguintes questões:

- Por que a comunicação social possui um caráter estratégico para a MB?
- Como está estruturado o Sistema de Comunicação Social da Marinha?
- Quais são as principais características do Sistema de Comunicação Social da Marinha?
- Quais são as principais dificuldades e perspectivas para o exercício da comunicação social na MB?

Por sua vez, o objetivo da disciplina de liderança, que possui 8 horas de carga horária, é a aplicação dos conhecimentos de liderança naval utilizados no relacionamento superior-subordinado e de psicologia social, no atendimento das necessidades funcionais de estado-maior e de assessoria de alto nível da Administração Naval. Suas unidades de ensino são: liderança organizacional – 4 horas; e debate orientado – 4 horas.

O plano de estudo das unidades de ensino da disciplina de liderança prevê que, ao concluir o curso, os oficiais alunos deverão ser capazes de responder às seguintes questões:

- Quais as principais competências necessárias aos líderes navais no Século XXI?
- Quais os fatores de maior impacto no exercício da liderança na MB, atualmente?
- Como os líderes navais devem lidar com o poder que as redes sociais conferem aos subordinados nos dias de hoje?
- Quais os estilos de liderança adequados para enfrentar os desafios do exercício da liderança na MB, nos dias de hoje?
- A Liderança Aberta pode ser aplicada na Marinha do Brasil?

6.3.1.3 Curso Superior (C-Sup)

O C-Sup, conduzido pela EGN, possui três propósitos distintos em razão dos três seguimentos de seu público-alvo (BRASIL, 2020g):

- ampliação dos conhecimentos dos oficiais do T, Capelães Navais (CN) e opção

¹⁶ “Entende-se por *media training* o treinamento de executivos para que eles conheçam com mais profundidade os mecanismos dos veículos de comunicação e os processos de funcionamento da imprensa escrita e falada, aprimorando a interface com a imprensa em geral” (CREMONINE, 2010).

- QTE do CA, CFN e CIM visando ao desempenho de funções de assessoria de alto nível, com ênfase nas doutrinas e nas estruturas administrativas da Marinha;
- ampliação dos conhecimentos dos oficiais Md, CD e S visando atender às necessidades de desenvolvimento gerencial do pessoal atuante no Setor de Saúde, integrando atualizadas tecnologias e práticas de gestão com os avançados conhecimentos técnico-profissionais relativos ao Sistema de Saúde; e
 - ampliação dos conhecimentos dos oficiais do CEM visando ao aprofundamento de conhecimentos na área de projetos, abordando aspectos da elaboração e da gestão de projetos públicos e privados.

O curso é conduzido sob a metodologia de ensino a distância, possuindo duração de 46 semanas, com cargas horárias específicas para cada público-alvo.

Os oficiais do CA, CFN e CIM possuem a disciplina “Gestão de Processos na Marinha”, com 30 horas e avaliada por meio de prova escrita. O objetivo geral da disciplina é descrever os modernos conceitos e ferramentas de excelência em gestão, de forma a ajustá-los, pragmaticamente, à cultura organizacional da Marinha e ao seu programa correspondente nas OM.

A citada disciplina é composta de quatro unidade de ensino, sendo uma delas “Excelência em Gestão Pública”, que, por sua vez, possui oito subunidades, sendo duas delas “Gestão e Liderança” e “Liderança na MB”.

Não há no C-Sup disciplina, unidade de ensino ou subunidade de ensino dedicada à comunicação. Esse assunto faz parte exclusivamente das disciplinas destinadas aos oficiais do CEM no que se refere, porém, à sua aplicação como área de conhecimento em gerenciamento de projetos.

6.3.1.4 Curso de Política e Estratégia Navais (C-PEM)

Conduzido pela EGN, o propósito do C-PEM é a complementação da qualificação dos oficiais do CA, CFN, CIM, CEM, Md e, a critério da Administração Naval, oficiais do T, visando ao exercício dos cargos da Alta Administração Naval, além de Servidores Civis de Nível Superior da Marinha (SCNS) e civis convidados (BRASIL, 2020h). É desenvolvido ao longo de 45 semanas com carga horária total de 1.792 horas.

No C-PEM também está inserido o Curso Superior de Defesa (CSD), sob coordenação da Escola Superior de Guerra (ESG), o qual destina-se a preparar civis e militares das Forças Armadas e das Forças Auxiliares para o exercício de funções de assessoramento de

alto nível que envolvam assuntos de defesa, tanto no âmbito do Ministério da Defesa (MD), como dos demais órgãos governamentais de interesse da Defesa Nacional.

Três das disciplinas constantes do currículo do C-PEM são “Comunicação Social”, “Desafio de Gestão de Pessoas” e “Comunicação Estratégica”.

A disciplina “Comunicação Social”, com 20 horas, possui o objetivo de aplicar os conceitos da comunicação social e do preparo no relacionamento com a mídia. Possui duas unidades de ensino. A primeira, “Comunicação social na MB”, com 4 h, e composta das subunidades: fundamentos da comunicação social; e o papel da comunicação social para os interesses da Marinha. A segunda, “O relacionamento com a mídia”, dispõe de 16 h, sendo subdividida em: técnicas de entrevista para o relacionamento com a mídia e sua influência sobre a opinião pública e o poder político; e relacionamento com a mídia durante crises. A disciplina é enriquecida com uma parte prática de treinamento de entrevistas para o relacionamento com a mídia, conduzida pelo CCSM.

A disciplina “Desafios de Gestão de Pessoas” é ministrada em 8 h, possuindo três objetivos: apresentar os principais desafios à atuação de executivos de alto nível organizacional; estimular a mudança da atitude em relação à atuação de alto nível – de uma visão tática/operacional para uma visão estratégica –; e debater os principais conteúdos e ferramentas para estimular o desenvolvimento das competências individuais pessoais e dos subordinados. Nessa disciplina há a unidade de ensino “Assumindo o protagonismo na gestão de pessoas”, com 3 horas, cujas subunidades de ensino são: gerentes poderosos, líderes exemplares; fases da mudança: da negação ao comprometimento; pipeline de liderança; e o desafio da mudança.

Por fim, a disciplina “Comunicação Estratégica” possui carga horária de 8 horas e o objetivo de apresentar os principais aspectos da comunicação empresarial e desenvolver competências relacionadas à argumentação (coerência, convencimento e negociação), incluindo o relacionamento com a mídia e argumentação sob pressão. Ao final do curso, é esperado que os alunos possuam capacidade de refletir sobre as melhores técnicas em comparação com suas próprias habilidades a fim de aprimorarem suas competências. Suas unidades de ensino, todas com 2 horas de carga horária cada, são: conceitos gerais relacionados à comunicação; passos iniciais; divisão da apresentação; e dinâmica de apresentação. Essa última é composta de um exercício orientado.

O currículo do CSD possui a disciplina “Relações Internacionais”, a qual possui como uma de suas unidades de ensino “Liderança Estratégica”, com 4 horas de carga horária.

6.3.2 Cursos e estágios suplementares

O SEN dispõe de dois cursos e dois estágios destinados especificamente para oficiais que foram selecionados para cargos de comando e direção: o Curso Expedito de Atualização para Comandantes (C-Exp-ATCOM), o Curso Especial de Administração para Diretores e Vice-diretores (C-Esp-ADIR), o Estágio de Qualificação para Futuros Comandantes de Submarinos (EQ-FCOS) e o Estágio de Preparação para Futuros Comandantes de OM do CFN (E-PrepFutCOMFN). As classificações como cursos expedito e especial e estágio de qualificação significam (BRASIL, 2019f):

- cursos expeditos – destinados a complementar a capacitação técnico-profissional de oficiais, praças e civis, por força de necessidade ocasional do serviço naval, possuindo vigência em caráter transitório até que seu conteúdo seja incluído nos cursos regulares;
- cursos especiais – destinados à habilitação de oficiais, praças e civis para serviços que exijam qualificações particulares, não conferidas pelos cursos de especialização, subespecialização e aperfeiçoamento; e
- estágio de qualificação – visa a proporcionar uma habilitação específica, normalmente de natureza temporária, para a operação de equipamentos e sistemas ou para o desempenho de serviços em unidades navais, caracterizando-se pelo recebimento, durante a execução das tarefas, de orientação e treinamento ministrado por profissionais já qualificados, não estando sujeitos à supervisão da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM).

No que se refere à influência desses cursos na atuação dos oficiais nos cargos de comando/direção, considera-se como plena e direta, haja vista eles serem construídos justamente para esse fim e serem realizados tempestivamente em época anterior e próxima à efetiva assunção dos cargos.

6.3.2.1 Curso Expedito de Atualização para Comandantes (C-Exp-ATCOM)

O C-Exp-ATCOM, realizado pelo Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão (CAAML), tem por propósito a suplementação da capacitação técnico-profissional dos futuros comandantes de navios de superfície, atualizando os conhecimentos táticos de operações navais, fainas marinheiras, patrulha e administração naval necessários para o exercício de seus cargos e melhor condução de seus navios em ação (BRASIL, 2019g).

Realizado na modalidade presencial, possui carga horária total de 175 horas e duração de 25 dias. Sua frequência é anual e ocorre entre os meses de novembro e dezembro. Uma de suas disciplinas, “Atividades Navais”, com carga horária de 92 horas e cujo objetivo é apresentar os assuntos operativos e da administração naval afetos aos navios da Marinha do Brasil, possui dentre suas unidades de ensino: “Comunicação Social na MB”; e “Liderança e Motivação”.

A unidade de ensino de comunicação social na MB, com carga horária de 14 horas, é subdividida da seguinte forma: estrutura de comunicação social da MB; relacionamento com a mídia; orientações para entrevistas; mensagens-chave; e prática de *media training*.

A subdivisão da unidade de ensino de liderança, com 2 horas de carga horária, e motivação é a seguinte: conceitos; e teorias da liderança.

6.3.2.2 Curso Especial de Administração para Diretores e Vice-Diretores (C-Esp-ADIR)

O C-Esp-ADIR, conduzido pelo Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB), possui como propósito a preparação dos oficiais para o exercício dos cargos de direção e vice-direção de OM de terra com base na excelência em gestão (BRASIL, 2019h). Em que pese seu currículo não incluir em seu público-alvo os futuros comandantes e imediatos de OM de terra, esses oficiais têm sido convidados e participado do curso, como pode ser verificado na chamada para a edição 2020, publicada pelo CIANB no Boletim de Ordens e Notícias (BONO) Especial nº 624, de 15 jul. 2020, que inclui os citados cargos no propósito do curso: “o CIANB conduzirá o C-Esp-ADIR/2020, que tem por propósito a preparação dos Oficiais designados para o exercício dos cargos de Comando/Direção e Imediato/Vice-Direção de OM de Terra, com base na Excelência em Gestão” (BRASIL, 2020i).

Seu currículo prevê sua realização em duas fases, uma à distância, com uma carga horária de 126 horas e duração de 63 dias, e outra presencial, com carga horária de setenta horas, distribuídas em dez dias. A fase presencial tem o CIANB como polo de concentração obrigatório dos oficiais alunos na área do Rio de Janeiro, podendo ser transmitida por videoconferência para os alunos fora da sede. De frequência anual, ocorre entre os meses de julho e outubro. Contém um total de dez disciplinas, sendo duas dessas “Comunicação Social” e “Liderança na MB”.

A disciplina “Comunicação Social”, com carga horária de 14 horas e realizada na modalidade a distância, possui como objetivo identificar a importância do planejamento estratégico da comunicação organizacional para a construção e manutenção da imagem positiva

da instituição, reconhecendo a sua importância no processo de formação da opinião pública. Suas unidades de ensino são as seguintes: comunicação, cultura e sociedade – 3 horas; a mídia e as atividades do comunicólogo – 2 horas; comunicação organizacional – 2 horas; planejamento estratégico da comunicação – 2 horas; gestão de crise de imagem – 2 horas; e a comunicação social na marinha – 3 horas. Na fase presencial, a disciplina de comunicação social é enriquecida com a realização de um *media training* conduzido pelo CCSM.

Já o objetivo da disciplina “Liderança”, com carga horária de 14 horas e também realizada a distância, é identificar os aspectos atinentes ao exercício da liderança compatível com seu nível hierárquico dentro dos princípios que norteiam as relações humanas. Suas unidades de ensino: conceitos básicos – 7 horas; e liderança no contexto militar-naval – 7 horas.

6.3.2.3 Estágio de Qualificação para Futuros Comandantes de Submarinos (EQ-FCOS)

O EQ-FCOS, realizado pelo Centro de Instrução e Adestramento Almirante Átila Monteiro Aché (CIAMA), com o propósito de aprimorar o preparo profissional dos Oficiais submarinistas para o desempenho do cargo de Comandante de Submarino, possui duração de 9 semanas, entre os meses de fevereiro e junho, em frequência anual e com previsão máxima de 6 vagas. Seu conteúdo abrange segurança e operações de submarinos (BRASIL, 2017c). Não há, assim, conteúdo voltado à comunicação ou à liderança.

6.3.2.4 Estágio de Preparação para Futuros Comandantes de OM do CFN (E-PrepFutCOMCFN)

O E-PrepFutCOMCFN, realizado no Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), com frequência anual e duração de 15 dias letivos entre os meses de novembro e dezembro, possui o objetivo geral de atualizar os conhecimentos dos oficiais do CFN para o desempenho das tarefas inerentes ao cargo de Comandante de OM (BRASIL, 2014a). Aborda diversos assuntos, dentre eles “Liderança” e *media training* (BRASIL, 2019i).

6.4 Aspectos gerais

Em todos os cursos abordados na seção 6.3, há a salutar preocupação com a presença em seus currículos de disciplinas abordando aspectos sobre liderança, o que por si só demonstra a importância dada pela MB a esse tema na capacitação continuada dos oficiais. Há

grandes diferenças, porém, quanto à forma e ao conteúdo oferecido, sua amplitude e sua profundidade, bem como quanto ao público-alvo do assunto em cada um dos cursos. Cita-se, por exemplo, o C-Sup, no qual o assunto liderança aparece como uma subunidade de ensino em disciplina voltada à gestão de processos na MB, além dessa disciplina ser oferecida apenas aos oficiais CA/CFN/CIM. Quanto aos estágios, o E-PrepFutCOMFN possui a liderança como um dos assuntos abordados, o que não acontece no EQ-FCOS.

Já a comunicação em abordagem individualizada não está presente no C-EMOI nem no C-Sup. Ela aparece no C-EMOS, na disciplina “Comunicação Social”, com foco no atendimento das necessidades funcionais da administração e no seu emprego operacional em crises ou conflitos armados, dispondo de 20 horas de carga horária, equivalentes a 1,1% do total do curso. Nesse curso, o relacionamento com a mídia e o emprego operacional da comunicação social possuem maior peso em comparação à comunicação da MB, sendo destinado a essa última 20% da carga horária da disciplina. Nesse mesmo curso, na disciplina “Liderança”, há destaque para que os alunos saibam quais as principais competências necessárias aos líderes navais do século XXI, inferindo-se que aqui a comunicação é abordada como competência, haja vista ser essa a doutrina adotada pela MB. O C-PEM, por sua vez, possui duas disciplinas voltadas à área de comunicação, totalizando 28 horas de carga horária – equivalentes a 1,6% do total do curso –, com foco, naturalmente, em razão de nível de seus oficiais alunos, no seu uso em prol dos interesses da Marinha, especialmente no relacionamento com o ambiente externo e a mídia. No C-EMOS e no C-PEM há exercícios de *media training*.

Em ambos os cursos suplementares, voltados aos oficiais designados para cargos de comando/direção de navios de superfície e OM de terra, a comunicação aparece individualizada. No C-Exp-ATCOM, ela é uma unidade de ensino da disciplina “Atividades Navais”, tendo 14 horas de carga horária, equivalentes a 8% do total do curso. No C-Esp-ADIR, por sua vez, ela é uma disciplina própria, também com 14 horas, as quais equivalem a 11,1% do total da carga horária do curso. Em que pese a mesma carga horária das disciplinas, há distinção de conteúdo, bem como de metodologia: no C-Exp-ATCOM é presencial e no C-Esp-ADIR, a distância. O C-Esp-ADIR, da mesma forma que o C-Exp-ATCOM, oferece um exercício de *media training*, presencial em ambos.

Os cursos suplementares cobrem grande parte das situações de comando/direção, sem distinção de posto. As exceções residem nos futuros comandantes de submarinos e de OM do CFN, que possuem estágios próprios, sem dispor, porém, da mesma estrutura curricular oferecida aos demais futuros comandantes/diretores de navios de superfície e OM de terra. Todavia, no que se refere aos oficiais do CFN, esses também estão sendo abarcados pelo C-

Esp-ADIR (BRASIL, 2020i).

Não há destaque explícito, todavia, em quaisquer dos currículos analisados, tanto em cursos de carreira quanto suplementares, ao efetivo desenvolvimento da competência em comunicação, em prol do exercício da liderança, à comunicação interna organizacional ou ao papel da comunicação no fortalecimento dos valores organizacionais. Conhecer quais são as competências necessárias a um líder não significa, necessariamente, adquirir tais competências.

Os cursos de carreira, no que se refere à influência sobre a atuação dos cargos de comando/direção, acabam sendo superados em potencial pelos dois cursos suplementares, uma vez esses últimos serem destinados especificamente para esse fim e serem posicionados no tempo muito próximos ao efetivo exercício dos cargos, em razão de sua frequência anual. Além disso, ao abarcarem em seu corpo discente oficiais alunos em postos distintos, desde CT até CMG, agregam a possibilidade de troca de experiências e percepções distintas entre as gerações de oficiais. Outro ponto favorável é a criação de uma rede de relacionamentos entre os oficiais que vivenciarão, em um mesmo período, a experiência do comando/direção, potencializando o compartilhamento de informações e a solução de problemas comuns.

Não há comparação possível, por óbvio, entre os cursos de carreira e os suplementares em termos de amplitude e profundidade de conhecimento, dada a grande distinção em termos de carga horária e gama de disciplinas. O que se analisa comparativamente aqui é o potencial de utilização desses cursos com foco específico em assuntos prioritários ao exercício do comando/direção. A magnitude da importância de uma capacitação permanente do oficial para o exercício da liderança é indiscutível, todavia o momento que antecede a assunção das responsabilidades e desafios inerentes ao cargo de titular de OM é notavelmente oportuno e favorável para lembrar, incrementar e desenvolver nos futuros comandantes/diretores não apenas a competência em comunicação, fundamental à liderança, mas também conscientizá-los quanto à importância de seu papel na disseminação e preservação dos valores organizacionais por meio da comunicação interna e do uso de ferramentas e técnicas de endomarketing. Eles devem compreender e assumir a missão de guardiões dos valores.

Um outro ponto passível de estudo específico para maior aprofundamento, fora, porém, do escopo deste trabalho, é a elevada quantidade de valores institucionais da MB, sem utilização da ideia de valores fundamentais, conforme exposto na seção 3.4.6, levando-se em consideração as conclusões de Collins e Porras (2002), citadas na seção 3.4.1. É possível que a síntese ou a escolha de um subconjunto menor de valores institucionais, para serem tratados como fundamentais e utilizados, assim, mais facilmente em ações de comunicação interna e externa e campanhas de endomarketing, contribua para sua maior visibilidade e internalização.

7 CONCLUSÃO

A missão, a visão de futuro e os valores – os quais permeiam e sustentam intrinsecamente os dois primeiros – oferecem respostas a questões fundamentais da organização: o porquê de existir, o que faz e em benefício de quem são englobadas pela missão; qual a orientação a ser seguida quanto ao futuro a ser construído, antecipando-se ao que necessita e espera a sociedade, é papel da visão; já os valores são a essência e a amálgama da organização, princípios éticos e morais que unificam e servem de bússola para sua condução e atuação e de seus integrantes. De forma integrada, missão, visão e valores constituem uma ponte que interliga planejamento estratégico e cultura organizacional, servindo de referenciais ao primeiro e de expressão da segunda, além compor a identidade da organização. A disseminação incessante e consistente desses três componentes estratégicos e culturais, alicerçada pela preocupação com que todos, nos diversos órgãos/setores e níveis hierárquicos, os conheçam e compreendam, plena e adequadamente, o que significam e a direção para onde apontam, abrangendo todas as vertentes de tomadas de decisão, processos, comportamentos, discursos e atitudes, concorre significativamente para que a cultura da organização e o comprometimento de seus integrantes sejam fortalecidos. A comunicação organizacional é que dará conta dessa disseminação.

O papel exercido pela comunicação no ambiente organizacional, seja ele privado ou público, com ou sem fins lucrativos, é crescente e basilar para seus processos e objetivos, assim como para a cultura e a identidade da organização. A sua aplicação de forma integrada, abrangendo as modalidades que a compõem – institucional, mercadológica, interna e administrativa –, unifica e consolida a cultura organizacional, uniformiza valores e conceitos, unifica discursos, fortalece a imagem institucional e previne duplicidade de esforços. Sua ligação é, assim, plena com o nível estratégico, que dela faz uso em proveito de que seus objetivos globais sejam conhecidos e atingidos, bem como, e especialmente, para a disseminação e consolidação dos valores fundamentais da organização. É por meio da comunicação que missão e visão de futuro deixam de ser palavras e se tornam atitudes. Problemas de comunicação são graves para as organizações, com impactos relevantes em seus desempenhos e no nível de estresse de seus membros.

A comunicação interna é o mais importante pilar da comunicação corporativa, permeando e alavancando todas as áreas da organização, extrapolando sua vertente básica de informar e atuando sobre a cultura organizacional, o clima, o gerenciamento de mudanças, o comprometimento e a liderança. Sua integração com a comunicação externa lhe permite

alinhamento com a política global da organização e a compreensão da característica peculiar do público interno de atuar também como externo, em razão dos diversos papéis que assumem fora do ambiente empresarial, relacionando-se com sua família, amigos e comunidade. Consumindo tanto as mensagens produzidas pela organização quanto as sobre ela, obtidas de outras fontes, bem como eles mesmos as produzindo, de forma positiva, se tal característica for bem explorada pela organização, ou mesmo negativa. Essa amplitude de conexões, e de possibilidades de impactos na organização, é potencializada pela tecnologia e pelas novas formas de interação social. Por intermédio dos canais e ações de comunicação interna, com suporte de métodos e ferramentas de endomarketing, a cultura organizacional deve ser continuamente trabalhada, reiterando os valores fundamentais da uma organização.

O competente uso da comunicação organizacional com vistas à plena disseminação da missão, da visão e, particularmente, dos valores institucionais, é uma das grandes responsabilidades dos líderes estratégicos. E isso é uma realidade ainda mais presente no contexto militar, haja vista a vital importância que a coesão possui para a missão que é confiada às Forças Armadas ante os desafios e riscos do ambiente externo, permeado por características de complexidade, incerteza e mudanças constantes. Além do exposto, o pessoal das Forças Armadas deve estar preparado para suportar e se contrapor aos ataques deliberados a seus valores. A dúvida quanto aos alicerces éticos e morais das instituições, de seus líderes ou de seus companheiros possui potencial para minar a coesão e o comprometimento.

Em que pese ser de sua total responsabilidade, a liderança estratégica não deve limitar suas ações de comunicação voltadas à coesão da MB por meio do conhecimento e compreensão de sua missão, do engajamento em sua visão de futuro e da sedimentação dos valores mais caros da instituição, tarefas extremamente amplas e profundas, a iniciativas próprias ou centralizadas em órgãos e setores especializados. A liderança direta – próxima, face a face – deve ser explorada, uma vez que essa permite, de forma ágil e intensa, a adequação da mensagem e do canal ao público-alvo e, especialmente, o *feedback*. Conhecer verdadeiramente com quem se está comunicando é fator preponderante ao atingimento do propósito da comunicação. Para tal, os oficiais superiores titulares de OM surgem como inigualáveis vetores, cujo exercício da liderança direta é fácil e tempestivo, enriquecido por uma bagagem de experiência e maturidade profissionais relevante, diante dos anos que normalmente os separam – mesmo o oficial superior mais moderno – dos seus primeiros passos como oficiais. Assim, uma das mais efetivas formas da liderança estratégica da MB contribuir para que os valores da instituição, que de maneira intrínseca permeiam sua missão e sua visão, sejam preservados é capacitar, conscientizar e engajar os oficiais superiores em cargos de comando e direção de OM

para tão importante missão. Estarão, assim, cumprindo outra de suas mais importantes responsabilidades: a de construir os futuros líderes estratégicos da Marinha.

A competência em comunicação, em verdade, constitui-se como primordial ao exercício da liderança em qualquer nível, sendo necessária à condução das OM nos momentos de normalidade, mas especialmente vital em situações de crise, para as quais a transição é imediata, exigindo permanente prontidão, e nas quais as competências técnicas mostram-se insuficientes ao sucesso de seu enfrentamento. Essa competência, todavia, não é fácil e rapidamente construída, exigindo permanentes investimentos para que seja desenvolvida e aperfeiçoada ao longo de toda a carreira dos líderes militares da MB, por meio de esforços não apenas institucionais, mas também, e principalmente, individuais. Esses investimentos revestem-se de ainda maior significado, dada sua crucial participação no fortalecimento dos valores, aos líderes situados em níveis inferiores ao estratégico. Nos currículos dos cursos de carreira aqui analisados – C-EMOI e cursos de altos estudos militares –, bem como nos cursos suplementares e estágios destinados ao preparo de oficiais para o exercício de cargos de comando e direção, não existe destaque ao efetivo desenvolvimento da competência em comunicação, como foco no exercício da liderança, nem à comunicação organizacional ou, ainda, à utilização da comunicação em benefício do fortalecimento dos valores institucionais da MB. O conhecimento das competências necessárias ao exercício da liderança não é necessariamente uma garantia da aquisição dessas competências.

O objetivo principal do presente trabalho foi analisar a relevância, o desenvolvimento como competência e a aplicação da comunicação, pela liderança estratégica, para disseminação e preservação dos valores institucionais da MB. Como objetivo secundário, este trabalho pretendeu identificar oportunidades de melhoria do desenvolvimento da comunicação como competência bem como de sua aplicação em prol dos valores organizacionais, propondo ações a serem desenvolvidas. Conclui-se, portanto, ser de invulgar relevância o desenvolvimento da competência em comunicação com vistas ao pleno exercício da liderança por oficiais superiores nos cargos de comando e direção de OM, bem como da conscientização e engajamento desses oficiais quanto ao seu papel de vetores da liderança estratégica na disseminação, conservação e fortalecimento dos valores institucionais da MB – atuando como verdadeiros guardiões dos valores. Diante de tal conclusão, o sucesso no processo de desenvolvimento da competência em comunicação e de conscientização e engajamento em prol dos valores da MB, pelos oficiais superiores em cargos de comando e direção, seria incrementado por meio da adoção das seguintes diretrizes:

- a) criação de ações no PCSM, dentro do objetivo permanente de fomentar a

coesão interna, a serem conduzidas pelo CCSM e direcionadas especificamente aos oficiais superiores em cargos de comando e direção, de conscientização e estímulo quanto ao papel essencial desses oficiais na disseminação da missão e da visão de futuro da MB e na disseminação e manutenção dos valores organizacionais, além de sua adequada instrumentalização para tal;

- b) intensificação, nas oportunidades de encontros presenciais da liderança estratégica com os oficiais em cargo de comando e direção, da conscientização e engajamento destes em seu papel como guardiões dos valores institucionais, aproveitando essas oportunidades para que a liderança estratégica se aproxime mais e exponha, àqueles que devem atuar como seus vetores no fortalecimento dos valores da MB, sua visão, experiência e orientação;
- c) inclusão nos cursos preparatórios aos cargos de comandante e diretor, C-Exp-ATCOM e C-Esp-ADIR, de maior ênfase ao desenvolvimento e aprimoramento da competência em comunicação, enxergando-os como valiosas e mais tempestivas oportunidades de capacitação focada em assuntos prioritários de interesse dos futuros titulares de OM;
- d) no que se refere especificamente à comunicação, harmonização de conteúdo e metodologia – preferencialmente presencial – em ambos os cursos, de forma a não haver distinção entre as capacitações de comandantes de navios e comandantes/diretores de OM de terra nesse tópico;
- e) inclusão em ambos os cursos de exercícios presenciais com foco na comunicação interna, em moldes similares aos *media trainings* já oferecidos, e em práticas de endomarketing;
- f) absorção pelo C-Exp-ATCOM, como parte de seu público-alvo, especificamente no que se refere à comunicação, dos futuros comandantes de submarinos;
- g) introdução de forma explícita nas disciplinas ou unidades de ensino de liderança e/ou comunicação dos cursos de carreira e dos cursos suplementares a ênfase ao efetivo desenvolvimento da competência em comunicação, em prol do exercício da liderança, à comunicação interna organizacional e ao papel da comunicação de liderança no fortalecimento dos valores organizacionais; e
- h) dar maior destaque à liderança no C-Sup, estendendo-a a todos os oficiais e não apenas ao CA/CFN/CIM.

Sugere-se, por fim, a continuidade deste trabalho por meio da realização de um

estudo específico a respeito dos possíveis ganhos de visibilidade e internalização dos dezesseis valores institucionais da MB a partir de sua síntese em um menor número ou da escolha de um subconjunto prioritário de valores fundamentais, facilitando a realização de ações de comunicação interna e externa, bem como campanhas de endomarketing, destinadas à sua disseminação, como o fazem algumas Forças Armadas internacionais, tais como a Marinha dos Estados Unidos da América e a Marinha Real Britânica, que adotam três e seis valores como fundamentais, respectivamente.

REFERÊNCIAS

ABERJE. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional**. 2020. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2020.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da imagem, identidade e reputação**. Título original: *Corporate Communication*, 6th Edition. Trad.: Paulo Roberto de Miguel. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Edição do Kindle.

ALVES, Sérgio. **As múltiplas faces da liderança nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Liderança e comunicação interna*. 1ª ed. (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional – v. 6). São Caetano do Sul: Difusão, 2014.

BARRETT, Deborah J. **Leadership Communication**. 4.th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014.

BARRETT, Richard. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Título original: *The values-driven organization*. Tradução: Caio Brisolla, Roberto Ziemer. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 296 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. Vários tradutores. Título original: *Management: leading & collaborating in a competitive world*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 7ª ed. Americana.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha C 20-10 – **Liderança Militar**. 2ª ed. Brasília: Gráfica do Exército, 2011.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137)**. 1ª Rev. 2ª Mod. Brasília. 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN). **Normas Curriculares para o Estágio de Preparação para Futuros Comandantes de OM do Corpo de Fuzileiros Navais (E-PrepFutCOMFN)**. Anexo da Portaria nº 946, de 23 set. 2014, do CPesFN. Rio de Janeiro. 2014a. Disponível em: <<http://www.cpesfn.mb/estagio-de-preparacao-para-futuros-comandantes-de-om-do-cfn-e-prepfutcomfn>>. Acesso em: 09 ago. 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **O Exército Brasileiro (EB20-MF-10.101)**. 1ª ed. Brasília. 2014b.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Plano Estratégico da Marinha - PEM (EMA-300)**. 3ª Rev. Brasília. 2017a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria-Geral da Marinha. **Normas Gerais de Administração (SGM-107)**. 7ª Rev. Brasília. 2017b.

BRASIL. Marinha do Brasil. Centro de Instrução e Adestramento Almirante Áttila Monteiro

Aché. Escola de Submarinos. **Estágio de Qualificação para Futuros Comandantes de Submarinos (EQ-FCOS) – Sinopse do Estágio**. Documento criado em: 28 ago. 2017. Rio de Janeiro. 2017c. Disponível em: <<http://www.ciama.mb/sites/default/files/cursos/escolade-submarinos/EQ-FCOS.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134)**. 1ª Rev. Brasília. 2018a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Manual de Comunicação Social da Marinha (EMA-860)**. 1ª Rev. Brasília. 2018b.

BRASIL. **Estatuto dos Militares**. Lei nº 6.880, de 9 dez. 1980. Última alteração: Lei nº 13.954, de 16 dez. 2019. Brasília. 2019a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria Geral do Pessoal da Marinha. **Normas para Avaliação de Militares, Organização, Funcionamento e Procedimentos da Comissão de Promoções de Praças, Aplicação da Quota Compulsória, Alteração de Dados Cadastrais e Cômputo e Registro de Tempos (DGPM-313)**. 2ª Rev. MOD2. Brasília, 2019b.

BRASIL. Marinha do Brasil. Comandante da Marinha. **Diretrizes para a continuidade da reestruturação da Marinha**. Memorando nº 6, de 12 mar. Brasília. 2019c.

BRASIL. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **Normas para os Cursos Ministrados na Escola de Guerra Naval (EMA-432)**. 5ª Rev. Brasília. 2019d.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM)**. 9ª Rev. Brasília. 2019e.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Normas para o Sistema de Ensino Naval (DGPM-101)**. 8ª Rev. Mod. 1. Rio de Janeiro. 2019f.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. **Currículo do Curso Expedido de Atualização para Comandantes (C-Exp-ATCOM)**. Rio de Janeiro. 2019g. Disponível em: <<http://www.caaml.mb/sites/default/files/Of10-106-Curr%C3%ADculo-DEnsM-An-C-ExpATCO M.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. **Currículo do Curso Especial de Administração para Diretores e Vice-Diretores (C-Esp-ADIR)**. Rio de Janeiro. 2019h. Disponível em: <<http://www.cianb.mb/sumarios/CIANB/CURRICULO%20APROVADO%20C-ESP-ADIR%202019.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais. **Notícia: Encerramento do Estágio de Preparação para Futuros Comandantes do CFN**. Publicada em: 19 dez. 2019. Rio de Janeiro. 2019i. Disponível em: <<http://www.cpesfn.mb/noticia/encerramento-do-estagio-de-preparacao-para-futuros-comandantes-do-cfn-0>>. Acesso em: 09 ago. 2020.

BRASIL. Marinha do Brasil. Centro de Comunicação Social da Marinha. **Plano de Comunicação Social da Marinha 2020 (PCSM 2020)**. Brasília. 2020a.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Assistência Social da Marinha. **Plano de Assistência Social da Marinha 2012-2024 (PASM 2021-2024)**. Rio de Janeiro, 2020b.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. **Plano Geral de Instrução 2020 (PGI/2020 – ALT 7)**. Alt nº 7. Rio de Janeiro. 2020c.

BRASIL. Marinha do Brasil. Escola de Guerra Naval. **Currículo do Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI) Fase 1**. Rio de Janeiro. 2020d.

BRASIL. Marinha do Brasil. Escola de Guerra Naval. **Currículo do Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI) Fase 2**. Rio de Janeiro. 2020e.

BRASIL. Marinha do Brasil. Escola de Guerra Naval. **Currículo do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS)**. Rio de Janeiro. 2020f.

BRASIL. Marinha do Brasil. Escola de Guerra Naval. **Currículo do Curso Superior (C-Sup)**. Rio de Janeiro. 2020g.

BRASIL. Marinha do Brasil. Escola de Guerra Naval. **Currículo do Curso de Política e Estratégia Navais (C-PEM)**. Rio de Janeiro. 2020h.

BRASIL. Marinha do Brasil. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha. Boletim de Ordens e Notícias – Especial (BONO-Especial) nº 624: Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB) - **Curso Especial de Administração para Diretores e Vice-Diretores (C-Esp-ADIR) 2020**. Publicado em 15 jul. 2020. Rio de Janeiro. 2020i.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3ª ed. São Paulo: Integrare Editora. 2010. Edição do Kindle.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados e seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017. Edição do Kindle.

CÁCERES, Susana. *Comunicación Interna, Pilar de la Estrategia Organizacional: Planificación y nuevas tendencias para empresas y colaboradores mejor comunicados*. Santiago do Chile: Internal Comunicaciones, 2016. Edição do Kindle.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. (série gestão de pessoas). 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. Edição do Kindle.

CARTER JR., Walter E. *Ethics in the U.S. Navy*. 2015. In: LUCAS, George (Ed.). *Routledge Handbook of Military Ethics*. Londres: Routledge, 2015, p. 107-112. Disponível em: <<https://digitalcommons.unl.edu/usnavyresearch/138/>>. Acesso em: 21 mar. 2020.

CERANTOLA, William Antonio. **Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus, 2016. Edição do Kindle.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Edição do Kindle.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Built to Last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins, 2002. Edição do Kindle.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Building Your Company's Vision*. In: *HBR's 10 Must Reads on Strategy* (p. 53-54). Boston: Harvard Business Review Press, 2011. Edição do Kindle.

CREMONINE, Izolda. **Relacionamento com a imprensa**. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coord.). **Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e os seus públicos de interesse**. São Paulo: Saraiva, 2010. Edição do Kindle.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2ª ed. 162 p. Brasília: Casa das Musas, 2012.

CUTLER, Thomas J. (Ed.) *The U.S. Naval Institute on Naval Leadership: The U.S. Naval Institute Wheel Book Series*. Annapolis: Naval Institute Press, 2015. Edição do Kindle.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica** (FGV Management). Rio de Janeiro: FGV, 2012. Edição do Kindle.

DI NIZO, Renata. **Reinventando a liderança: por uma ética de valores**. São Paulo: Summus, 2013. Edição do Kindle.

FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília. **Dicionário da Educação Profissional**. Belo Horizonte: NETE; UFMG, 2000.

FONSECA, Marcio R. da. **Relacionamento com o público interno**. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea (Coord.). **Gestão dos stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e os seus públicos de interesse**. São Paulo: Saraiva, 2010. Edição do Kindle.

GALLIGAN, Francis B. *Military Professionalism & Ethics*. 1979. Center for Advanced Research. The Naval College. Disponível em: <https://archive.org/stream/DTIC_ADA078211/DTIC_ADA078211_djvu.txt>. Acesso em: 10. jul. 2020.

GREENERT, Jonathan. *The moral component of leadership*. In: DEMY, Timothy J. (Ed.). *The U.S. Naval Institute on Leadership Ethics. USN, U.S. Naval Institute Proceedings (September 2015): 16–20*. Annapolis: Naval Institute Press, 2017. Edição do Kindle.

HOLANDA, A. B. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**; 5ª ed. Curitiba: Positivo, 2010.

IANHEZ, João Alberto. **Missão, visão, política e valores**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

JOHANN, Sílvio Luiz; VANTI, Adolfo Alberto. **Organizações de alto desempenho: uma metodologia de convergência fundamentada na cultura organizacional**. VIII Congresso Brasileiro de Custos – São Leopoldo, RS, Brasil, 3 a 5 de outubro de 2001. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2917>>. Acesso em: 13 jul. 2020.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004. Edição do Kindle.

JOHANN, Sílvio Luiz; OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite de; BECKERT, Mara; MOREIRA, Vera Susana Lassance. **Gestão da mudança e cultura organizacional** (FGV Management – Série Gestão de Pessoas). Rio de Janeiro: FGV, 2015. Edição do Kindle.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Relações públicas: histórias, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. Edição do Kindle.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus, 2016. Edição do Kindle.

LANZER, Fernando. **Clima e Cultura Organizacional: entender, manter e mudar**. Createspace Independent Publishing Platform, 2017.

LEWIŃSKA, Monika. *The Role of Communication in Military Leadership*. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership: Military Leadership, Management and Command Faculty, National Defence University*, Volume 2. Issue 1. Varsóvia, Polônia: 2015.

LEONCINI, Patrick M. **Make Your Values Mean Something**. Harvard Business Review. Jul. 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>>. Acesso em: 30 jun. 2020.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS FILHO Filho, Jamil; TORRES, Maria Candida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Gestão estratégica** (FGV Management). Rio de Janeiro: FGV, 2012. Edição do Kindle.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª ed. rev. e amp. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. Edição do Kindle.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul: Difusão, 2014. Edição do Kindle.

MARINO, Caroline. **Como se Comunicar Melhor**. Revista Você S/A. Ed. ABR/2020. São Paulo: Editora Abril, 2020. Edição do Kindle.

MATOS, Ruy de Alencar. **Liderança Estratégia e Gestão Participativa**. Edição do Autor, 2015. Edição do Kindle.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MITZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. *The Theory of Management Policy Series*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983. Disponível em: <<https://mintzberg.org/books/power-and-around-organizations>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

NOGERINO, Juliana. **Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido**. Carramenha, Bruno (Org.). *Comunicação com Líderes e Empregados – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero*. Jundiaí: In House, 2016.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valeria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. (série gestão de pessoas). 2ª ed. Rio de Janeiro:

FGV, 2009. Edição do Kindle.

PIO, Dirceu. **A Força Transformadora da Comunicação Interna**. Porto Alegre: Revolução eBook - Simplíssimo, 2017. Edição do Kindle.

PORTO, M. **Missão e visão organizacional**: orientações para a concepção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGEF / UFRGS, 2008.

RAIGADA, José Luiz Piñuel. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997. Edição do Kindle.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. Edição do Kindle. Título original: *Organizational behavior*. Tradução: Rita de Cássia Gomes. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROWE, W. Glenn. **Liderança Estratégica e Geração de Valor**. Fórum AME de Estratégia e Liderança. 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2020.

SANTANA, Joana Marta; BRANDÃO, Nuno Goulart. **O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group**. *Comunicação Pública [Online]*, Vol. 13 nº 25 | dez. 2018. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/cp/2946>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Título original: *Organizational culture and leadership*. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. Revisão Técnica: Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2007. Edição do Kindle.

SENGE, Peter M. *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. New York: Currency, 2006. Edição do Kindle.

SIAS, Patricia M.; KAPANEVA, Irina. **Relações de Liderança e Cultura Organizacional**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Liderança e comunicação interna (Fases da cultura e da comunicação organizacional)*. São Caetano do Sul: Difusão. 2014. Edição do Kindle.

TAMAYO, Álvaro. **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.

TAMAYO, Álvaro. **Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo**. *Revista de Administração Mackenzie*. Ano 6, n. 3, p. 192-213. 2005.

THE ECONOMIST. The Economist Intelligence Unit. *Communication Barriers in the Modern Workplace*. 2018. Disponível em: <https://eiu.perspectives.economist.com/sites/default/files/EIU_Lu_Cidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2020.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; e PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. Título original: *Strategic Management: concepts*. Trad.: Celso A. Rimoli e Lenite R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A – Valores da Marinha do Brasil

Os valores organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes 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. 2-8).



Figura 1: Rosa das Virtudes.
Fonte: BRASIL, 2017a, p. 2-9.

A seguir, são apresentadas as conceituações de cada um dos valores destacados pela Rosa das Virtudes (BRASIL, 2013, p. B-3 – B-9):

HONRA

A Honra é o sentimento que induz o indivíduo à prática do Bem, da Justiça e da Moral. É a força que o impele a prestigiar sua própria personalidade, como um sentimento de seu patrimônio moral, um misto de brio e valor. Ela exige a posse do perfeito sentimento do que é justo e respeitável, para a elevação da dignidade e da bravura desse indivíduo, e, assim, afrontar perigos de toda a ordem, na sustentação dos ditames da Verdade e do Direito. É a virtude por excelência, porque em si contém todas as demais. A Honra está acima da vida e de

tudo que existe no mundo. Os haveres e demais bens que o indivíduo possui são transitórios, enquanto que a Honra a tudo sobrevive; transmite-se aos filhos, aos netos, ao lar, à profissão escolhida e à terra em que se nasce. A Honra é o patrimônio da alma. Na profissão, ela consiste, principalmente, na dedicação ao serviço, no cumprimento do dever, na intrepidez e na disciplina, tudo inspirado pelo patriotismo. Um navio nunca se entrega ao inimigo e sua bandeira jamais se arria em presença dele. A Honra do Marinheiro o impede!

LEALDADE

A Lealdade é o verdadeiro, espontâneo e incansável devotamento a uma causa, a sincera obediência à autoridade dos superiores e o respeito aos sentimentos de dignidade alheia. O subordinado leal cumpre as ordens que recebe sempre com o mesmo ardor, quer esteja perto ou longe de quem as deu, ainda que, por vezes, intimamente não as compreenda. A Lealdade é mais do que a Obediência, porque esta se refere à vontade expressa pelo superior e aquela, ao firme propósito de honestamente interpretá-la e fielmente cumpri-la. É o sentimento que leva, pois, o subordinado a fazer tudo quanto for humanamente possível para bem cumprir uma ordem ou desempenhar uma dada missão. A Lealdade exige que se manifeste ao superior, disciplinadamente e no interesse do serviço, toda eventual incompreensão em relação à determinação ou orientação recebida. A franqueza respeitosa, oportuna e justa é uma autêntica expressão de lealdade. Mantida, porém, a ordem, a mesma lealdade exige que se cumpra rigorosa e interessadamente o que foi determinado.

INICIATIVA

A Iniciativa é o ânimo pronto para conceber e executar. É uma manifestação de inteligência, imaginação, atividade, saber e dedicação ao serviço. Um militar cumpre de forma conscienciosa as obrigações, as rotinas de seu cargo, faz o treinamento regular de seus homens, etc. Um outro faz tudo isto e vê onde um aperfeiçoamento pode ser introduzido. Não só o concebe, como se interessa por sua adoção. Se é coisa que só dele dependa e a sua ideia não vai ferir a conveniência da uniformidade dos diversos serviços, nem a harmonia da cooperação, ele a adota, estuda e a desenvolve. A Iniciativa, em um plano mais elevado, é a faculdade de deliberar acertadamente em circunstâncias imprevistas ou na ausência dos superiores, agindo sob responsabilidade própria, mas dentro da doutrina, a bem do serviço. Para assim fazer, é preciso ter capacidade profissional, confiança em si e estar bem orientado.

COOPERAÇÃO

Cooperar é auxiliar eficiente e desinteressadamente; é esforçar-se em benefício de uma causa comum. O militar deve sempre agir no interesse maior do conjunto dos serviços. É a Cooperação que faz a eficiência da Marinha. Em todas as atividades, o trabalho deve obedecer a esse espírito de comunhão de esforços, a fim de que a potencialidade do conjunto, como um todo, seja a mais elevada possível. Assim, superiores e subordinados não devem limitar-se apenas ao cumprimento das tarefas que lhes tiverem sido cometidas, mas, sim, procurar ajudar-se mutuamente na execução das mesmas, buscando compreender as necessidades e prioridades da instituição como um todo.

A Cooperação é uma exigência imperiosa para a eficiência da instituição, mas só possui esta qualidade quem não dá guarida às influências perniciosas do egoísmo, da intriga ou da indiferença, em prol de um sincero e profissional desprendimento.

ESPÍRITO DE SACRIFÍCIO

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

menores percalços do dia a dia. “Quem não é fiel no pouco, certamente não será no muito”: somente percebendo o valor das coisas é que se desenvolve o Espírito de Sacrifício e se torna capaz de dar um passo a mais na formação do caráter marinho.

ZELO

O Zelo é atributo que não depende, em alto grau, de preparo profissional, de predicados especiais de inteligência e de saber. É, por isso mesmo, virtude que deve ser comum a todos os que servem à Marinha. Essa qualidade é consequência direta do “amor próprio”, do amor à Marinha e à Nação. É o sentimento que leva a não poupar esforços para o bom desempenho das funções que lhes são atribuídas. É o sentimento que conduz à dedicação ao serviço, como autêntica expressão do Dever. No Zelo, está implícita a aceitação de que se serve à Nação e não a pessoas. Ninguém tem o direito de deixar de zelar por suas obrigações, por motivos circunstanciais, alheios ou não à sua vontade. O Zelo está intimamente ligado à probidade, vista como a capacidade de bem administrar os bens, fundos e recursos que nos foram confiados. Faz-se presente, assim, no exato cumprimento de orçamentos e planos financeiros e no atento cuidado com o patrimônio da Marinha.

CORAGEM

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

Há também a coragem moral – não menos imprescindível e valiosa, a força psíquica que ampara os homens nas crises do pensamento e do caráter. É a sustentação das próprias ordens, atitudes e convicções; o saber assumir a responsabilidade dos seus atos; o afrontamento à perfídia, à inveja e à incompreensão; a manutenção intransigente do rumo moral, custe o que custar. A coragem tem de andar de mãos dadas com a sabedoria, a prudência, o bom senso e a calma. O militar corajoso é otimista; confia em si; é eficiente; acredita no valor de seus companheiros. Comanda seus subordinados, certo de conquistar o êxito.

ORDEM

A Ordem é diligência, porque economiza o tempo, e é previdência, porque o conserva. Como exemplo de disciplina e método, a ordem orienta o espírito e promove segurança, porque resguarda e alinha em lugar próprio aquilo que será utilizado no futuro. A sua falta traz o desperdício e a perda do tempo, bem precioso, e que, uma vez perdido, não há como reaver. A arte de organizar, pôr em ordem, é essencial em um condutor de homens. O aprendizado da arte de organizar inicia-se individualmente na ordenação do próprio trabalho; organizando o material, os livros, os uniformes; encontrando o tempo necessário para se ocupar adequadamente dos estudos e das demais atividades de formação.

FIDELIDADE

Ser fiel é ser honesto, ter têmpera forte para opinar e agir sempre pelo bem, mesmo, e principalmente, quando não favorecer ou até contrariar as conveniências pessoais. A fidelidade ao serviço impede que o militar cuide de afazeres e atividades estranhos à Marinha, enquanto estiver ao seu serviço, e negligencie as suas obrigações. Executar ordens que são agradáveis, ou que partem de pessoas a quem se dedica estima, é um dever fácil de cumprir. Mas, cumprir ordens difíceis, arriscando a vida, contrariando os próprios interesses e opiniões, por fidelidade ao serviço, é muito mais digno, porquanto implica sacrifício, que caracteriza a virtude militar.

“FOGO SAGRADO”

O “Fogo Sagrado” é a paixão, a fé, o entusiasmo com que o militar se dedica à sua carreira; é o seu intenso amor à Marinha, o seu devotamento pela grandeza da sua profissão; é a larga medida de uma verdadeira vocação e de um sadio patriotismo; é o supremo amor pelo serviço. É essa crença que anima a ponto de, naturalmente, julgar que os deveres que a lei marca são o mínimo, e que para bem servir cumpre ir além do próprio dever, fazer tudo quanto é humanamente possível, à custa, embora, de ingente labor. O “Fogo Sagrado” é essa força misteriosa que, dominando a alma do verdadeiro marinheiro, o conduz sempre ao sacrifício com incedível vibração e estóica resignação. O “Fogo Sagrado” transmite-se, mas para tanto é preciso possuí-lo em grande intensidade e demonstrá-lo mais por atitudes e ações do que por ordens e palavras. O “Fogo Sagrado” é a alma da Marinha!

TENACIDADE

Aplicação é uma forma de dedicação, de amor ao serviço. É a disposição para estudar tanto o material em si como também a maneira de utilizá-lo; para estar a par das rotinas, da organização interna de bordo, da ordenança, dos regulamentos e das leis; para bem conhecer tudo referente aos aspectos essenciais da profissão. Na arte de conduzir os homens, o campo é mais profundo: faz-se necessária a tenacidade, o poder da vontade. É o saber querer longamente, sem desfalecimento e sem trégua. É a presença de ânimo perante qualquer obstáculo ou dificuldade, a vontade constante de tudo superar e bem desempenhar a tarefa ou função, de caráter operativo ou administrativo. O espírito de tenacidade transmite-se, pois, exatamente, pela continuidade da ação.

DECISÃO

Decidir é tomar resolução, é sentenciar, é orientar a ação. Não há qualidade, no trato geral dos militares para com seus subordinados, que mais tenda a aumentar o respeito e confiança desses subordinados, do que sua capacidade de decidir. O irresoluto, o perplexo, jamais poderá conduzir homens ou comandar navios. Uma orientação insegura é tão nociva quanto a ausência de orientação. Uma decisão vigorosa é a característica dos vencedores. Evidentemente, para acertar, é necessário meditação, cálculo, considerações cuidadosas e reflexão a respeito das circunstâncias, a fim de chegar a uma decisão conveniente. Tal “exame de situação” deve preceder à emissão da ordem. O verdadeiro chefe medita bem antes de chegar a uma decisão. Se sabe dizer sim ou não, com serena energia e acerto, e mantém-se firme em sua posição, ganha confiança de seus subordinados. A menos que novas circunstâncias se apresentem, a modificação de uma decisão tomada dá a impressão de que houve precipitação ou leviandade em formulá-la. O hábito constante de examinar todas as possíveis situações e analisar todos os dados disponíveis é muito recomendável. Assim procedendo, há sempre certeza de decisões oportunas e adequadas.

ABNEGAÇÃO

A Abnegação é o esquecimento voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais, em proveito de uma pessoa, causa ou ideia. É a renegação de si mesmo e a disposição de se colocar a serviço dos outros com o sacrifício dos próprios interesses. O caráter marinheiro é carregado de Abnegação: tem a consciência do “servir”; inclui a base de todas as virtudes, a humanidade; e possui a simplicidade em todas as suas ações e palavras. A Abnegação, portanto, fortalece o desenvolvimento de todas as atividades de serviço à Marinha, criando a unidade de ação, pois ela é passar por cima de qualquer interesse individual.

ESPÍRITO MILITAR

Espírito Militar é a qualidade que impele o militar de cumprir com natural interesse, dentro da ética, os deveres e obrigações do serviço, com disciplina e lealdade, sempre animado pelo desejo de ver brilhar o seu navio, a sua classe e aumentar a eficiência e o prestígio da Marinha. O militar demonstra estar possuído de Espírito Militar em suas maneiras de agir e de se expressar; no apuro de seus uniformes; na saudação a seus superiores; na discricção com que se manifesta; na seriedade que imprime ao seu serviço, como expressão da dignidade da sua função e da eficiência dos seus encargos. O militar dotado de Espírito Militar cria em torno de si um ambiente de compostura, seriedade e confiança, qualidades essenciais a quem comanda e tem sob sua direta responsabilidade a guarda e a defesa de preciosos valores morais e materiais da Nação.

DISCIPLINA

A força de coesão de qualquer coletividade humana é a Disciplina. É indispensável não só a um Organismo Militar, mas a qualquer outro que pretenda reunir indivíduos em uma unidade sólida e eficaz. A Disciplina tem um único inimigo verdadeiro, que é o egoísmo, tão mais obstinado quanto mais inconsciente de si mesmo. O amor próprio ilimitado separa o homem de seus mais nobres pensamentos, tornando-o um ser isolado, que nada aceita fora do seu eu. Despido de todo o sentimento de solidariedade, não pode conceber a Disciplina a não ser como forma de escravidão. A Disciplina não visa a tolher a personalidade, mas sim a regular e coordenar esforços. Ela somente torna-se fecunda quando há condições de ser alegre e ativa. Um simples conformismo ou o receio das censuras ou sanções não trazem a Disciplina. O que a faz presente e aceita é um forte sentimento de interesse comum e, principalmente, a correta percepção de um dever comum. Assim entendida, não haverá o risco de ela coibir ou enfraquecer as iniciativas, pois não será imposta, mais sim adquirida. A Disciplina Militar manifesta-se basicamente: pela obediência pronta às ordens do superior; pela utilização total das energias em prol do serviço; e pela correção de atitudes e cooperação espontânea em benefício da disciplina coletiva e da eficiência da instituição. Na Marinha, a Disciplina é inseparável da hierarquia e traduz-se no perfeito cumprimento do dever por cada um de seus componentes.

PATRIOTISMO

O Patriotismo é o sentimento irresistível que prende os indivíduos à terra em que nasceram. É a trama de afetos que, através das gerações, vai sendo tecido em suas almas ao redor do solo querido. Externamente, é a emoção que os indivíduos sentem ao ouvir os acordes do Hino Nacional e ao ver desfraldada a Bandeira de sua Pátria. Em essência, é a crença na defesa dos ideais de Nacionalidade. Expressão de carinho que os liga à terra que serviu de berço, o Patriotismo é a força de coesão poderosa que os torna solidários em um interesse comum, ensinando-os a bem querer, servir, honrar e defender a Pátria.

ANEXO B – Valores de outras Forças Armadas

1. EB¹⁷: patriotismo, civismo, fé na missão do Exército, amor à profissão, espírito de corpo, aprimoramento técnico-profissional, coragem.
2. FAB¹⁸: disciplina, patriotismo, integridade, comprometimento, profissionalismo.
3. *U.S. Navy*¹⁹ / *U.S. Marine Corps*²⁰: *honor, courage, commitment.*
4. *U.S. Army*²¹: *loyalty, duty, respect, selfless service, honor, integrity, personal courage.*
5. *U.S. Air Force*²²: *integrity first, service before self, excellence in all we do.*
6. *U.S. Coast Guard*²³: *honor, respect, devotion to duty.*
7. *Royal Navy*²⁴: *loyalty, courage, discipline, commitment, integrity, respect.*
8. *Royal Army*²⁵: *respect for other, courage, discipline, selfless commitment, integrity, loyalty.*
9. *Royal Air Force*²⁶: *respect, integrity, service, excellence.*
10. *Marine Nationale*²⁷: *honneur, patrie, valeur, discipline.*
11. *Armada Española*²⁸: *integridad, lealdad, disciplina, responsabilidad, sentido del deber, valor, compañerismo.*

¹⁷ Fonte: BRASIL, 2014b.

¹⁸ Fonte: Força Aérea Brasileira. Disponível em: <<https://www.fab.mil.br/missaovisaovalores>>. Acesso em: 20 ago.2020.

¹⁹ Fonte: Marinha dos Estados Unidos da América. Disponível em: <<https://www.navy.mil/About/Our-Core-Values/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

²⁰ Fonte: Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América. Disponível em: <<https://www.hqmc.marines.mil/hrom/New-Employees/About-the-Marine-Corps/Values/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

²¹ Os valores do *U.S. Army* formam o acrônimo “LDRSHIP”. Fonte: Exército dos Estados Unidos da América. Disponível em: <<https://www.army.mil/values/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

²² Fonte: Força Aérea dos Estados Unidos da América. Disponível em: <<https://www.airforce.com/mission/vision>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

²³ Fonte: Guarda Costeira dos Estados Unidos da América. Disponível em: <<https://www.gocoastguard.com/family-and-friends/the-helmsman/introduction>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

²⁴ Fonte: Marinha do Reino Unido. Disponível em: <<https://www.royalnavy.mod.uk/our-people>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

²⁵ Fonte: Exército do Reino Unido. Disponível em: <<https://www.army.mod.uk/who-we-are/our-people/a-soldiers-values-and-standards/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

²⁶ Os valores da *Royal Air Force* formam o acrônimo “RISE”. Fonte: Força Aérea do Reino Unido. Disponível em: <https://www.raf.mod.uk/recruitment/media/3897/20200703-raf_ap1_2019_rev_3_page_spreads.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020.

²⁷ Fonte: Marinha da França. Disponível em: <<https://www.etremarin.fr/qui-sommes-nous/les-valeurs>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

²⁸ Fonte: Marinha da Espanha. Disponível em: <<https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/conocenosvalores/prefLang-es/>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

ANEXO C – Fortalecer a Convicção e a Coesão do Público Interno: Objetivos Específicos e Estratégias²⁹

Objetivo específico 1

Aumentar o nível de conhecimento sobre os principais aspectos atinentes à reestruturação da carreira

PÚBLICO-ALVO	
Militares	
Estratégia 3.1	Divulgação ao público-alvo de informações atinentes ao tema.
Ação 3.1.1	Realizar palestra padrão sobre o tema em todos os Distritos Navais, ComemCh, ComFFE e DHN.
Ação 3.1.2	Realizar palestra padrão sobre o tema nos cursos de formação e de carreira.
Ação 3.1.3	Publicar, periodicamente, nota padronizada sobre o tema em Plano de Dia de todas as OM.
Ação 3.1.4	Publicar, periodicamente, nota padronizada sobre o tema em Bono.
Ação 3.1.5	Distribuir cartilha digital padrão contendo informações sobre o tema.
Ação 3.1.6	Produzir vídeo expositivo sobre as principais informações relacionadas ao tema.

Quadro 1: Objetivo específico 1.

Fonte: BRASIL, 2020a, p. 28.

Objetivo específico 2

Aumentar o nível de conhecimento sobre os principais serviços e benefícios oferecidos pela DASM e pelo Abrigo do Marinheiro

PÚBLICO-ALVO	
Militares, servidores civis, veteranos, pensionistas e dependentes	
Estratégia 3.2	Divulgação ao público-alvo de informações atinentes ao tema.
Ação 3.2.1	Realizar palestra padrão sobre o tema em todos os Distritos Navais, ComemCh, ComFFE e DHN.
Ação 3.2.2	Realizar palestra padrão sobre o tema nos cursos de formação e de carreira.
Ação 3.2.3	Publicar, periodicamente, notas padronizadas sobre o tema em Plano de Dia de todas as OM.
Ação 3.2.4	Publicar, periodicamente, notas padronizadas sobre o tema em Bono.
Ação 3.2.5	Distribuir cartilha digital padrão contendo informações sobre o tema.
Ação 3.2.6	Produzir vídeo expositivo sobre as principais informações relacionadas ao tema.
Ação 3.2.7	Produzir fôlder contendo as principais informações sobre o tema para os veteranos, dependentes e pensionistas.
Ação 3.2.8	Distribuir material impresso de divulgação em locais de acesso a pensionistas e dependentes.

Quadro 2: Objetivo específico 2.

Fonte: BRASIL, 2020a, p. 28.

²⁹ Fonte: BRASIL, 2020a, p. 28 – 31.

Objetivo específico 3

Aumentar a utilização pela Família Naval dos serviços oferecidos pelo Abrigo do Marinheiro

PÚBLICO-ALVO	
Militares, servidores civis, veteranos, pensionistas e dependentes	
Estratégia 3.3	Divulgação ao público-alvo de informações atinentes ao tema.
Ação 3.3.1	Realizar palestra padrão sobre o tema em todos os Distritos Navais, ComemCh, ComFFE e DHN.
Ação 3.3.2	Realizar palestra padrão sobre o tema nos cursos de formação e de carreira.
Ação 3.3.3	Publicar, periodicamente, notas padronizadas sobre o tema em Plano de Dia de todas as OM.
Ação 3.3.4	Publicar, periodicamente, notas padronizadas sobre o tema em Bono.
Ação 3.3.5	Distribuir cartilha digital padrão contendo informações sobre o tema.
Ação 3.3.6	Produzir vídeo expositivo sobre as principais informações relacionadas ao tema.
Ação 3.3.7	Produzir pôster contendo as principais informações sobre o tema para os veteranos, dependentes e pensionistas.
Ação 3.3.8	Distribuir material impresso de divulgação em locais de acesso a pensionistas e dependentes.

Quadro 3: Objetivo específico 3.

Fonte: BRASIL, 2020a, p. 28 - 29.

Objetivo específico 4

Estimular militares e servidores civis ao contínuo aperfeiçoamento profissional.

PÚBLICO-ALVO	
Militares e servidores civis	
Estratégia 3.4	Divulgação ao público-alvo de informações sobre a valorização da carreira na Marinha.
Ação 3.4.1	Realizar palestra padrão sobre o tema em todos os Distritos Navais, ComemCh, ComFFE e DHN.
Ação 3.4.2	Publicar notas padronizadas sobre o tema em Plano de Dia de todas as OM.
Estratégia 3.5	Divulgação ao público-alvo de informações sobre a valorização da meritocracia na Marinha.
Ação 3.5.1	Realizar palestra padrão sobre o tema em todos os Distritos Navais, ComemCh, ComFFE e DHN.
Ação 3.5.2	Publicar notas padronizadas sobre o tema em Plano de Dia de todas as OM.

Quadro 4: Objetivo específico 4.

Fonte: BRASIL, 2020a, p. 29.

Objetivo específico 5

Contribuir para a redução do endividamento da Família Naval

PÚBLICO-ALVO	
Militares, servidores civis, veteranos, pensionistas e dependentes	
Estratégia 3.6	Divulgação ao público-alvo de conceitos de educação financeira.
Ação 3.6.1	Realizar palestra padrão sobre o tema em todos os Distritos Navais, ComemCh, ComFFE e DHN.
Ação 3.6.2	Realizar palestra padrão sobre o tema nos cursos de formação e de carreira.
Ação 3.6.3	Publicar notas padronizadas sobre o tema em Plano de Dia de todas as OM.
Ação 3.6.4	Publicar em Bono notas padronizadas sobre o tema em momentos chave, como as épocas de aumento, promoção, décimo terceiro etc.
Ação 3.6.5	Distribuir cartilha digital padrão contendo orientações sobre o tema.
Ação 3.6.6	Divulgar canais no Youtube especializados no tema.
Ação 3.6.7	Divulgar pílulas de informação padronizadas sobre o tema para publicação em grupos da mídia social de bate-papo mais popular.
Ação 3.6.8	Divulgar pílulas de informação padronizadas sobre o tema para publicação nos serviços de mural digital já instalados em OM.
Ação 3.6.9	Divulgar banners sobre o tema nos sites de Intranet e nas páginas principais dos sistemas corporativos mais acessados.
Ação 3.6.10	Divulgar os serviços já oferecidos à Família Naval relacionados ao tema.

Quadro 5: Objetivo específico 5.

Fonte: BRASIL, 2020a, p. 29.

Objetivo específico 6

Contribuir para o desenvolvimento do Programa Saúde Naval

PÚBLICO-ALVO	
Militares, servidores civis, veteranos, pensionistas e dependentes	
Estratégia 3.6	Divulgação ao público-alvo de informações relacionadas ao programa.
Ação 3.6.1	Realizar palestra padrão sobre o tema em todos os Distritos Navais, ComemCh, ComFFE e DHN.
Ação 3.6.2	Publicar notas padronizadas sobre o tema em Plano de Dia de todas as OM.
Ação 3.6.3	Publicar em Bono notas padronizadas sobre o tema.
Ação 3.6.4	Distribuir cartilha digital padrão contendo informações sobre o tema.
Ação 3.6.5	Divulgar pílulas de informação padronizadas sobre o tema para publicação em grupos da mídia social de bate-papo mais popular.
Ação 3.6.6	Divulgar pílulas de informação padronizadas sobre o tema para publicação nos serviços de mural digital já instalados em OM.
Ação 3.6.7	Divulgar banners sobre o tema nos sites de Intranet e nas páginas principais dos sistemas corporativos mais acessados.

Quadro 6: Objetivo específico 6.

Fonte: BRASIL, 2020a, p. 30.

Objetivo específico 7

Fomentar o orgulho de pertencer à MB

PÚBLICO-ALVO	
Militares, servidores civis e veteranos	
Estratégia 3.7	Enaltecimento dos valores cultuados pela Força.
Ação 3.7.1	Enfatizar os valores cultuados pela Força em documentos (ex: ordens do dia e ordens de serviço) e discursos proferidos em cerimônias.
Ação 3.7.2	Publicar notas padronizadas sobre os valores cultuados pela Força em Plano de Dia de todas as OM.
Ação 3.7.3	Publicar em Bono notas padronizadas sobre os valores cultuados pela Força.
Ação 3.7.4	Inserir nos programas de adestramento das OM aulas ou dinâmicas para fomentar discussões sobre os valores cultuados pela Força.
Estratégia 3.8	Enaltecimento das peculiaridades que diferenciam a carreira na MB.
Ação 3.8.1	Enfatizar as peculiaridades que diferenciam a carreira na MB em documentos (ex: ordens do dia e ordens de serviço) e discursos proferidos em cerimônias.
Ação 3.8.2	Publicar notas padronizadas sobre as peculiaridades que diferenciam a carreira na MB em Plano de Dia de todas as OM.
Ação 3.8.3	Publicar em Bono notas padronizadas sobre as peculiaridades que diferenciam a carreira na MB.
Estratégia 3.9	Divulgação ao público-alvo das conquistas e avanços relevantes alcançados pela MB.
Ação 3.9.1	Publicar em Bono notas sobre as conquistas e avanços relevantes alcançados pela MB.
Estratégia 3.10	Promoção da participação dos familiares em datas e eventos especiais.
Ação 3.10.1	Convidar familiares de representantes do público-alvo a participar de cerimônias e eventos.

Quadro 7: Objetivo específico 7.

Fonte: BRASIL, 2020a, p. 30.

Objetivo específico 8

Fomentar o senso de pertencimento

PÚBLICO-ALVO	
Militares, servidores civis e veteranos	
Estratégia 3.11	Divulgação ao público-alvo de informações tratadas pela alta administração naval.
Ação 3.11.1	Divulgar a posição oficial da MB sobre temas relevantes em geral.
Ação 3.11.2	Divulgar a posição oficial da MB sobre temas com provável repercussão na mídia.
Ação 3.11.3	Divulgar as decisões relevantes tomadas nos níveis mais altos da administração naval.
PÚBLICO-ALVO	
Militares e servidores civis	
Estratégia 3.12	Divulgação do papel do público-alvo como elemento de Comunicação Social.
Ação 3.12.1	Realizar palestra padrão sobre o tema em todos os Distritos Navais, ComemCh, ComFFE e DHN.
Ação 3.12.2	Publicar notas padronizadas sobre o tema em Plano de Dia de todas as OM.
Ação 3.12.3	Publicar em Bono notas padronizadas sobre o tema.

Quadro 8: Objetivo específico 8.

Fonte: BRASIL, 2020a, p. 31.

Objetivo específico 9

Valorizar o desempenho profissional

PÚBLICO-ALVO	
Militares e servidores civis	
Estratégia 3.13	Enaltecimento do pessoal que se destacar em cursos.
Ação 3.13.1	Realizar cerimônia interna semestral para enaltecer o pessoal que se destacar em cursos.
Estratégia 3.14	Enaltecimento do pessoal que se destacar no cumprimento de suas atribuições.
Ação 3.14.1	Realizar cerimônia interna semestral para enaltecer o pessoal que se destacar no cumprimento de suas atribuições.
Estratégia 3.15	Enaltecimento do pessoal que se destacar pela conduta militar.
Ação 3.15.1	Realizar cerimônia interna semestral para enaltecer o pessoal que se destacar pela conduta militar.
Estratégia 3.16	Enaltecimento do pessoal que se destacar pelo exercício de liderança positiva.
Ação 3.16.1	Realizar cerimônia interna semestral para enaltecer o pessoal que se destacar pelo exercício de liderança positiva.

Quadro 9: Objetivo específico 9.

Fonte: BRASIL, 2020a, p. 31.

ANEXO D – Extrato do Plano de Carreira de Oficiais da Marinha - PCOM³⁰

CA

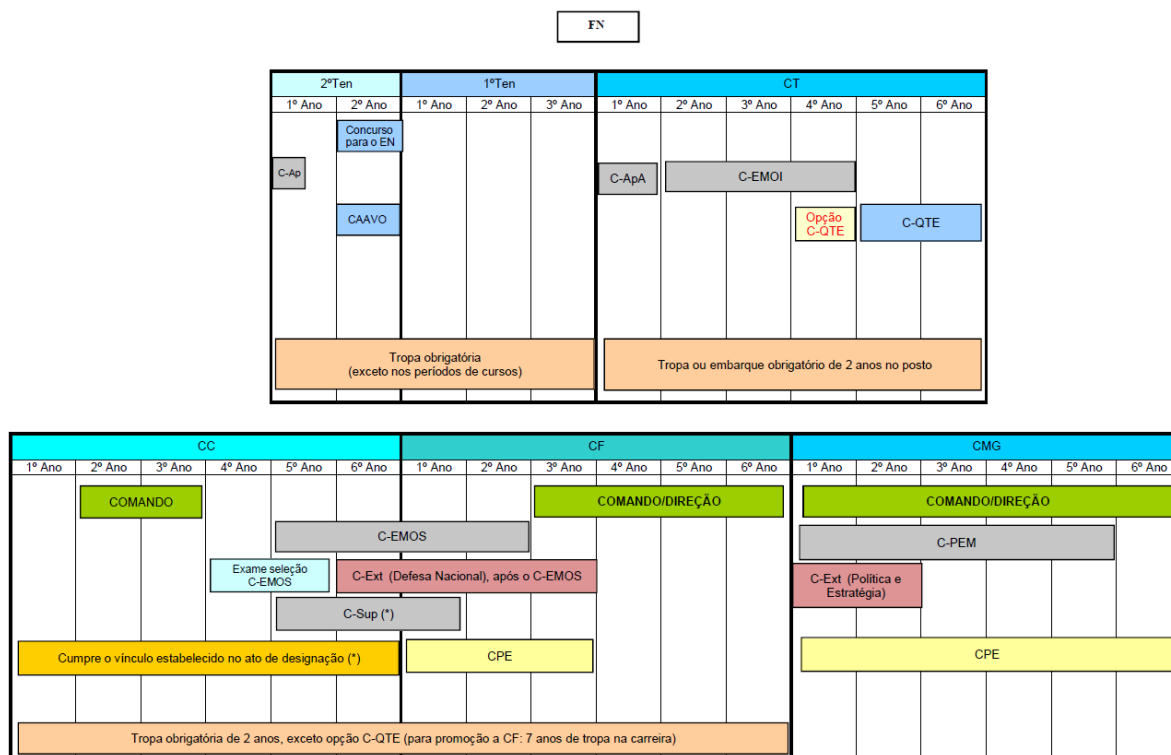
2ºTen		1ºTen			CT					
1º Ano	2º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano
	Concurso para o CEM								COMANDO	
C-Ap	CAHO			C-ApA	C-EMOI					
	CAAVO e CAMECO									
CASO		Formação Nuclear								
				Opção C-QTE	C-QTE		C-Ext (**), a critério da OMOT			
Embarque obrigatório (exceto nos períodos de cursos de carreira, C-ESP-EK-OF e de Formação Nuclear).					Cumpra o vínculo estabelecido no ato de designação					
Embarque obrigatório de 2 anos no posto.					Embarque obrigatório de 2 anos no posto.					

CC						CF						CMG								
1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano			
	COMANDO								COMANDO/DIREÇÃO						COMANDO/DIREÇÃO					
			Exame seleção C-EMOS					COMANDO SUBMARINO												
				C-EMOS				COMANDO SUBMARINO NUCLEAR												
				C-Ext (Defesa Nacional), após o C-EMOS									C-Ext (Política e Estratégia)							
				C-Sup (*)									C-PEM							
			Cumpra o vínculo estabelecido no ato de designação										CPE							
						CPE							CPE							
Embarque obrigatório de 2 anos, exceto opção C-QTE																				

(*) PARA OFICIAIS OPÇÃO C-QTE
 (**) A CRITÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO NAVAL

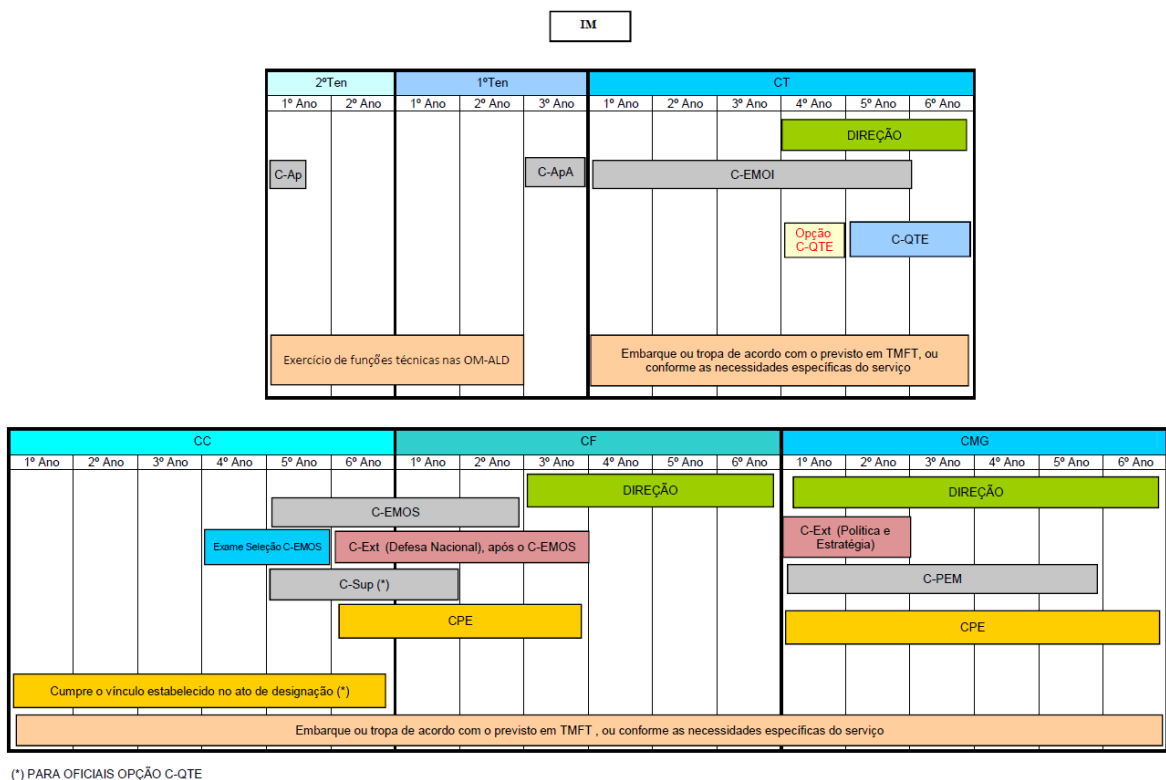
Quadro 10: Plano de Carreira para o Quadro de Oficiais da Armada.
 Fonte: BRASIL, 2019e, p. A-2.

³⁰ Fonte: BRASIL, 2019d.



(*) PARA OFICIAIS OPÇÃO C-QTE

Quadro 11: Plano de Carreira para o Quadro de Oficiais Fuzileiros Navais.
Fonte: BRASIL, 2019e, p. C-2.



(*) PARA OFICIAIS OPÇÃO C-QTE

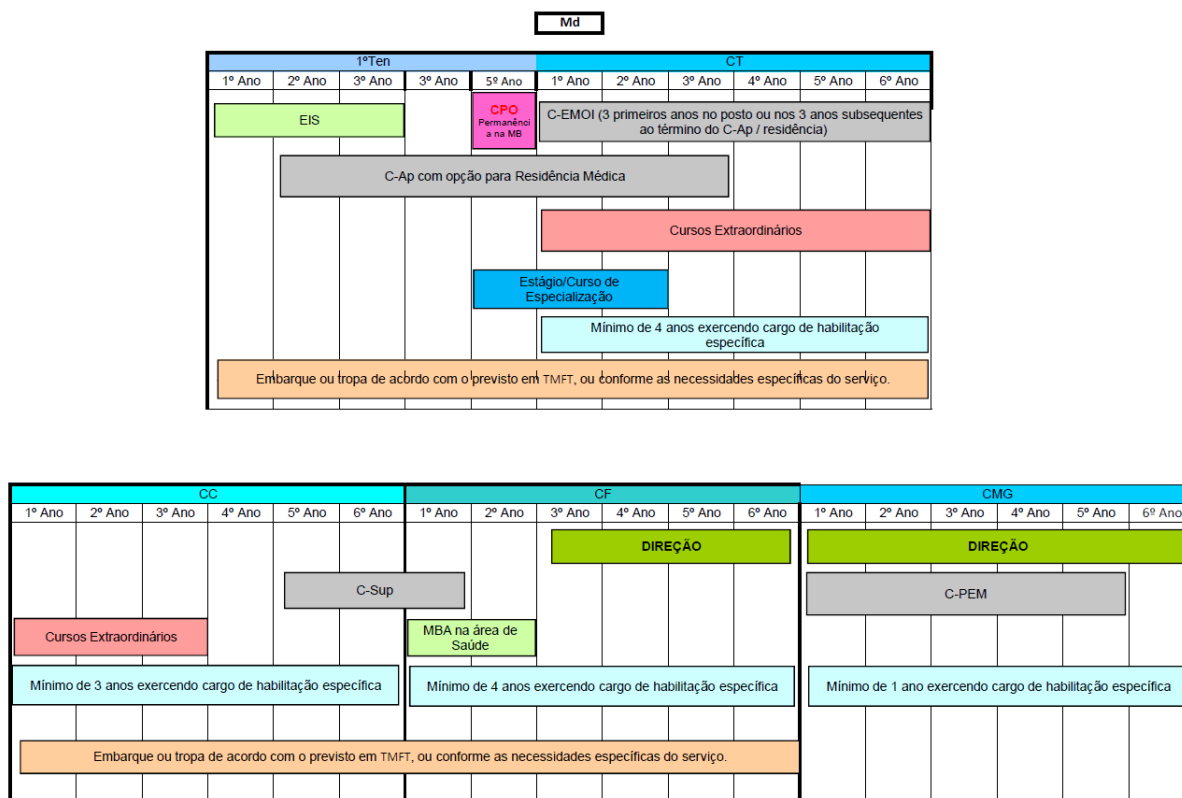
Quadro 12: Plano de Carreira para o Quadro de Oficiais Intendentes da Marinha.
Fonte: BRASIL, 2019e, p. E-2.

CEM

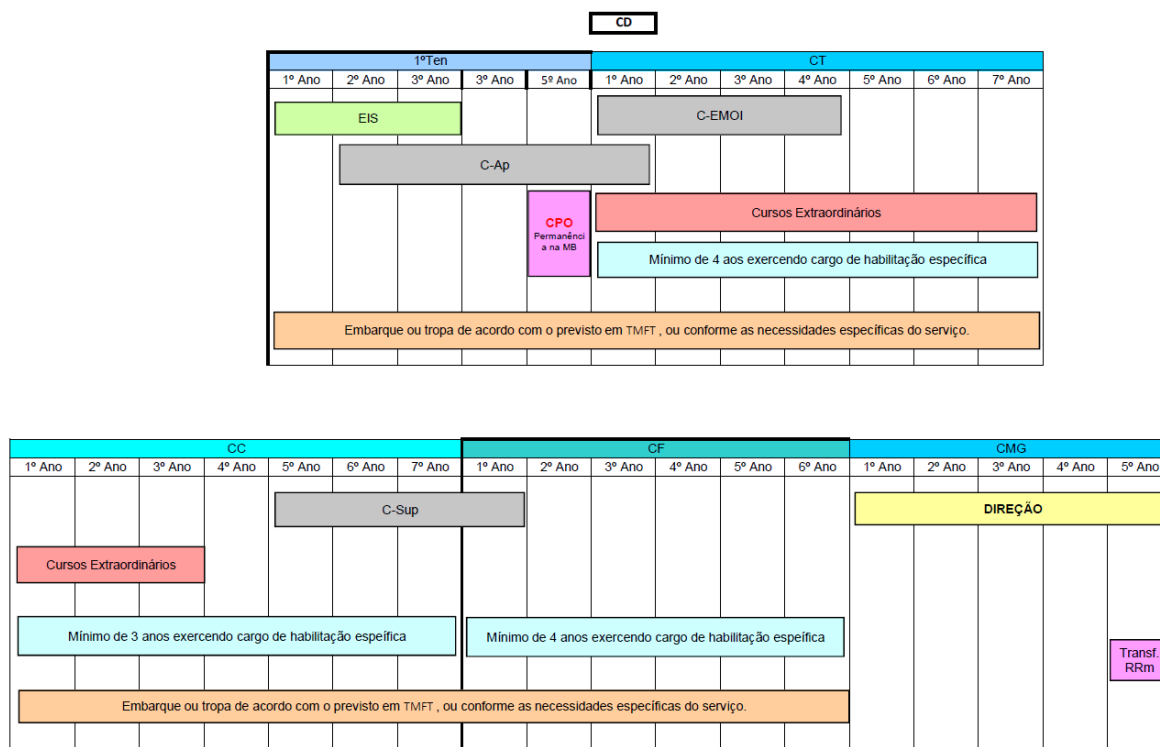
1ºTen						CT					
1º Ano	2º Ano	3º Ano	3º Ano	5º Ano	6º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano
				CPO Permanência na MB							
EIS						C-EMOI					
Cursos Extraordinários						Cursos Extraordinários					
Mínimo de 3 anos exercendo cargo de habilitação						Mínimo de 4 anos exercendo cargo de habilitação					
Embarque ou tropa de acordo com o previsto em TMFT-, ou conforme as necessidades específicas do serviço.											

CC						CF						CMG				
1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Cursos Extraordinários						C-Sup			DIREÇÃO			DIREÇÃO				
Cursos Extraordinários						Cursos Extraordinários						C-PEM				
Mínimo de 3 anos exercendo cargo de habilitação específica						Mínimo de 4 anos exercendo cargo de habilitação específica						Mínimo de 1 ano exercendo cargo de habilitação				
Embarque ou tropa de acordo com o previsto em TMFT, ou conforme as necessidades específicas do serviço.																

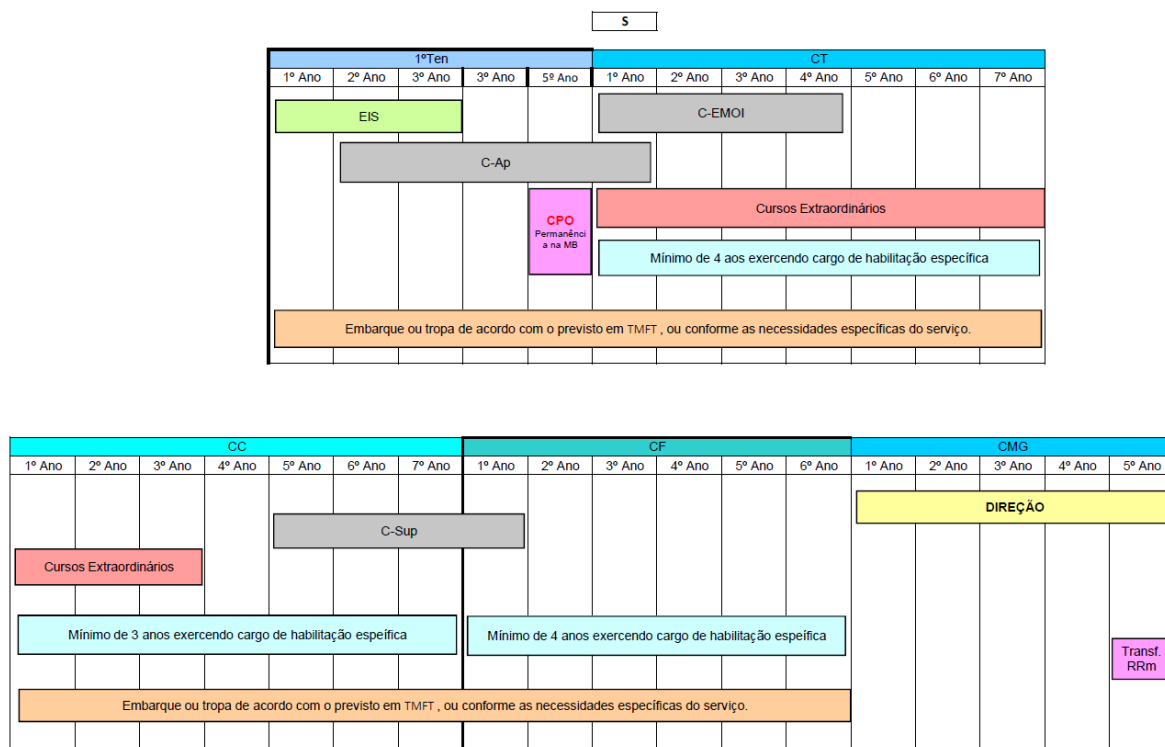
Quadro 13: Plano de Carreira para o Corpo de Engenheiros da Marinha.
 Fonte: BRASIL, 2019e, p. G-2.



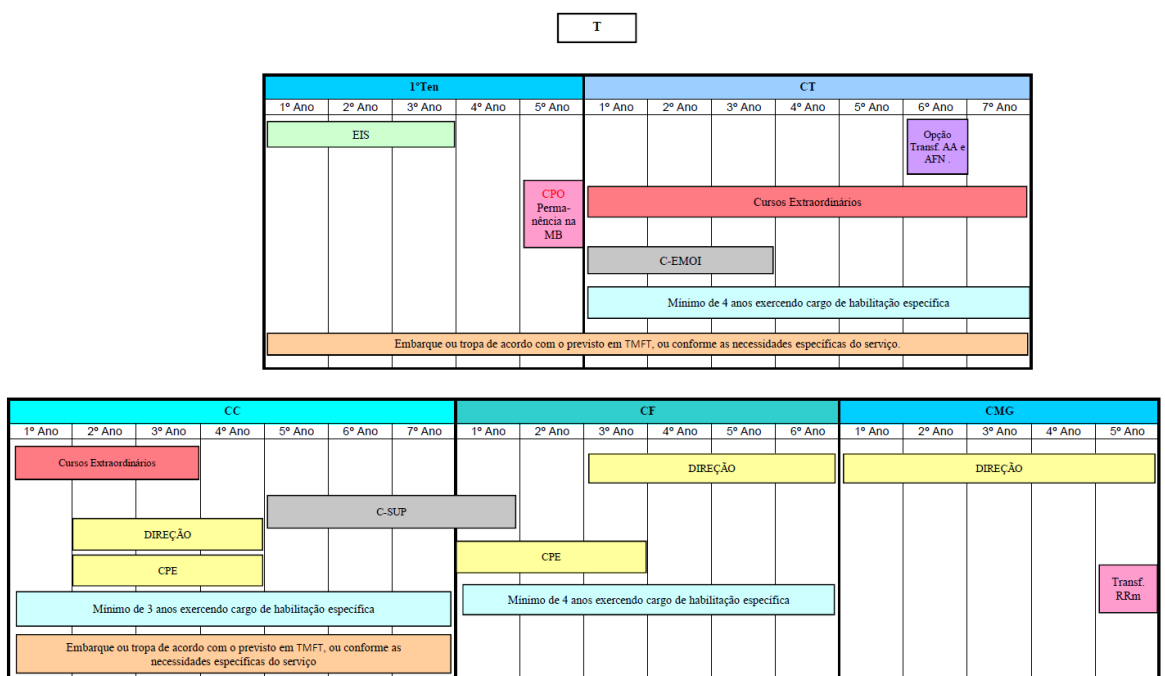
Quadro 14: Plano de Carreira para o Quadro de Médicos.
Fonte: BRASIL, 2019e, p. H-2.



Quadro 15: Plano de Carreira para o Quadro de Cirurgiões Dentistas.
Fonte: BRASIL, 2019e, p. I-2.



Quadro 16: Plano de Carreira para o Quadro de Apoio à Saúde.
 Fonte: BRASIL, 2019e, p. J-2.



Quadro 17: Plano de Carreira para o Quadro Técnico de Oficiais.
 Fonte: BRASIL, 2019e, p. K-2.

AA

2º Ten		1º Ten			CT						
1º Ano	2º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano
										Opção Transf. para o T	
Cursos Extraordinários											
C-EMOI											
Deverão, preferencialmente, exercer funções compatíveis com suas habilitações profissionais					Deverão, preferencialmente, exercer funções compatíveis com suas habilitações profissionais						
Embarque ou tropa de acordo com o previsto em TMFT, ou conforme as necessidades específicas do serviço.											

CC							CF				CMG							
1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	
Cursos Extraordinários							DIREÇÃO				DIREÇÃO							
C-SUP																		
CPE							CPE											
Deverão, preferencialmente, exercer funções compatíveis com suas habilitações profissionais							Deverão, preferencialmente, exercer funções compatíveis com suas habilitações profissionais											
Embarque ou tropa de acordo com o previsto em TMFT, ou conforme as necessidades específicas do serviço.																		
																		Transf. RRm

Quadro 18: Plano de Carreira para o Quadro Auxiliar da Armada.
 Fonte: BRASIL, 2019e, p. M-2.

AFN

2º Ten		1º Ten			CT						
1º Ano	2º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano
Cursos Extraordinários											
C-Emoi											
C-Ap(*)					C-Apa(**)				Opção Transf. para o T		

CC							CF				CMG							
1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	
Cursos Extraordinários							DIREÇÃO				DIREÇÃO							
C-Sup																		
							CPE				CPE							
																		Tranf. RRm

(*) A realização do C-Ap não se constitui em requisito de carreira para promoção a 1º Tenente
 (**) Em caráter voluntário, à critério da Administração Naval

Quadro 19: Plano de Carreira para o Quadro Auxiliar de Fuzileiros Navais.
 Fonte: BRASIL, 2019e, p. N-2.