

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) RODRIGO DE SOUZA RODRIGUES

A APLICABILIDADE DA LIDERANÇA SERVIDORA AOS PROCESSOS
DECISÓRIOS NA MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro

2021

CC (FN) RODRIGO DE SOUZA RODRIGUES

A APLICABILIDADE DA LIDERANÇA SERVIDORA AOS PROCESSOS
DECISÓRIOS NA MARINHA DO BRASIL

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para a conclusão do Curso de
Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (FN-RM1) Ítalo de Melo Pinto

Escola de Guerra Naval
Rio de Janeiro
2021

AGRADECIMENTOS

A toda minha família que desde cedo proporcionou contato com essa carreira que abracei.

Ao meu tio, CMG (FN-RM1) José Roberto Tinoco do Nascimento, por ter me presenteado não só com o livro que serviu de principal base teórica deste trabalho, mas principalmente com as demonstrações de como é gratificante ser um líder servidor no âmbito do Corpo de Fuzileiros Navais.

Ao CF (FN) André Nunes de Souza, um dos grandes inspiradores desta dissertação por ter sido meu encarregado de Divisão no Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil, no ano de 2016. Obrigado pelas demonstrações de Liderança Servidora que certamente conduziram-me a ter sucesso na minha jornada naquele Centro.

Ao meu orientador, CMG (FN-RM1) Ítalo de Melo Pinto, meus sinceros agradecimentos pela orientação objetiva na realização deste trabalho. Obrigado pelos valiosos ensinamentos no campo da metodologia científica. Obrigado pelo entusiasmo demonstrado pelo assunto, conduzindo-me pelo exemplo e por ter me inspirado a buscar meu crescimento pessoal e profissional neste assunto indispensável para qualquer profissional, sobretudo ao militar e mais especificamente ao Oficial do Corpo de Fuzileiros Navais.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho fosse concluído. Dentre os quais presto meus reconhecimentos aos bons exemplos de liderança, sendo mais antigos ou mais modernos dentro da escala hierárquica, com quem tive a honra de conviver e trabalhar na Marinha do Brasil.

“Dar o exemplo não é a melhor maneira de influenciar os outros. É a única.”

(Albert Schweitzer)

“Para quem só sabe usar martelo, todo problema é um prego.”

(Abraham Maslow)

RESUMO

O objetivo do trabalho é deduzir sobre a aplicabilidade da Liderança Servidora como ferramenta de auxílio nos processos decisórios na Marinha do Brasil, por meio de estudo comparativo, entre os aspectos e estilos de liderança utilizados na Marinha e aqueles utilizados pela Liderança Servidora, na moldura temporal dos dias atuais. Usando o apoio das correntes de pensamentos sobre a divisão etária da população em gerações e identificando as mudanças das características e necessidades dos liderados que ocorreram nas últimas décadas, as semelhanças e particularidades entre a Doutrina de Liderança da Marinha e a base teórica da Liderança Servidora foram evidenciadas. Identificou-se a relação entre processos decisórios e liderança, apontando a importância da participação do decisor como líder durante os processos, apresentando as principais bases dos modernos processos decisórios e os pontos que ligam esses processos a liderança. Verificou-se a aplicabilidade das ferramentas da Liderança Servidora para o processo decisório da Marinha do Brasil e suas particularidades em relação aos princípios e valores que coadunam com a doutrina do âmbito militar em questão.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Servidora. Processos decisórios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow	12
Figura 2 – Rosa das Virtudes	21

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	OS LIDERADOS DO SÉCULO XXI.....	11
2.1	Principais características da atual geração de liderados.....	14
2.2	Desvantagens e vantagens dessas características.....	17
3	A LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL.....	19
3.1	Aspectos fundamentais da liderança.....	20
3.2	Estilos de liderança.....	22
3.2.1	Liderança Autocrática.....	23
3.2.2	Liderança Participativa ou Democrática.....	23
3.2.3	Liderança Delegativa.....	24
3.2.4	Liderança Transformacional.....	24
3.2.5	Liderança Transacional.....	25
3.2.6	Liderança orientada para a tarefa.....	25
3.2.7	Liderança orientada para relacionamento.....	25
4	PRINCÍPIOS E VALORES DA LIDERANÇA SERVIDORA.....	27
4.1	Definições e aspectos de liderança segundo a Liderança Servidora.....	29
4.2	Princípios e valores da Liderança Servidora.....	31
4.2.1	Princípios.....	31
4.2.2	Valores.....	32
5	PROCESSOS DECISÓRIOS E LIDERANÇA.....	34
5.1	Os modernos processos decisórios.....	34
5.2	Relações entre processos decisórios e liderança.....	36

6	COMPARAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA DA MARINHA DO BRASIL E A LIDERANÇA SERVIDORA.....	39
6.1	Comparações à luz dos aspectos de liderança.....	40
6.2	Comparações entre os estilos de liderança.....	41
7	CONCLUSÃO.....	44
	REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

Nos processos decisórios da Marinha do Brasil, são utilizadas diversas ferramentas que auxiliam a condução dos trabalhos por aquele que carregará a responsabilidade pela solução adotada que se propõe a resolver o problema apresentado.

Essa gerência dos trabalhos observará as peculiaridades do cenário em questão, envolvendo o tipo de problema, as técnicas previstas em doutrina, o tempo disponível ou nível de urgência e as informações sobre o grupo envolvido no processo.

Contudo, o grupo envolvido pode ser composto por militares de diferentes níveis hierárquicos, o que também pode traduzir-se em militares de faixas de idades diferentes, cada um carregando consigo características inerentes não só a sua condição de militar, mas também aquelas típicas de qualquer indivíduo imerso na sociedade como um todo, diferenciando-se basicamente entre as diversas gerações etárias.

O responsável pela condução dos trabalhos, militar possuidor de características próprias da faixa de antiguidade e da geração a que pertence, precisa estar atento a possíveis diferenças de conhecimentos, experiências e aspirações que possam existir em sua equipe e adaptar as ferramentas selecionadas para melhor atingir os objetivos da instituição e das individualidades envolvidas no processo.

Uma dessas ferramentas a ser selecionada e adaptada para se atingir o objetivo final pode ser a liderança, dada sua extrema importância no meio militar no que tange a condução de grupos.

Dentro do tema liderança, aparece a Liderança Servidora, corrente de pensamento possuidora de grande relevância desde seu surgimento no final dos anos 1990 e início dos anos 2000. Essa corrente se mostrou bem sucedida no meio civil da sociedade, fato observado dada a quantidade de obras, estudos e meios de exposição e discussão sobre seus princípios e valores.

Nesse contexto de mudanças das características das gerações que compõe os círculos mais modernos de subordinados nas fileiras militares, é possível que os estilos de liderança adotados na Marinha do Brasil precisem ser combinados com outras ferramentas que auxiliem seus processos decisórios.

Esse problema motivou a elaboração deste trabalho que tem como proposta deduzir sobre a aplicabilidade da Liderança Servidora como ferramenta de auxílio nos processos decisórios na Marinha do Brasil, examinando-a a fim de verificar se possui as ferramentas necessárias para tal.

Além desta introdução, o trabalho está organizado em mais seis seções. A segunda seção destina-se a identificar, por meio de pesquisa bibliográfica, as mudanças das características e das necessidades dos liderados que ocorreram nas últimas décadas, enunciadas nas principais correntes de pensamento sobre a divisão das gerações e suas características. O foco será as principais diferenças entre as características das gerações, com especial atenção para as gerações mais jovens presentes na ativa da Marinha do Brasil.

A terceira seção descreve os aspectos fundamentais e os estilos de liderança utilizados atualmente na Marinha do Brasil, assim como a quarta seção descreve os princípios e valores da Liderança Servidora. Ambas as seções também se valem de pesquisa bibliográfica em consulta a doutrina vigente na Marinha e as principais publicações a respeito da Liderança Servidora, respectivamente.

A quinta seção destina-se a deduzir a relação entre processos decisórios e Liderança Servidora, ao descrever as principais definições dos modernos processos, a fim de estabelecer os pontos que ligam esses processos e liderança. Para tal, a seção se utiliza de pesquisa à doutrina de processos decisórios da Marinha e compara as definições apresentadas com aquelas apresentadas nas seções 3 e, primordialmente, 4.

A sexta seção realiza uma análise comparativa entre os aspectos e estilos de liderança utilizados pelo líder servidor e os empregados pelo líder na Marinha do Brasil, valendo-se das conclusões das terceira e quarta seções e de conceitos agregados pela quinta seção.

Por fim, na sétima seção, são reunidos os principais argumentos expostos ao longo do trabalho para concluir se a Liderança Servidora seria aplicável aos processos decisórios na Marinha do Brasil.

Este trabalho oferece à Marinha do Brasil uma visão analítica sobre um potencial novo estilo de liderança, visão esta que propiciará uma nova possível ferramenta que vem tendo grande sucesso no âmbito civil e que poderá alcançar o mesmo sucesso no âmbito militar, caso possua os requisitos apresentados pela doutrina naval sobre liderança.

2 OS LIDERADOS DO SÉCULO XXI

Para liderar, precisa-se conhecer as tarefas e o propósito da missão e conhecer e entender o grupo que será liderado. É necessário ter o conhecimento técnico a respeito dos processos que serão conduzidos e de como o grupo reagirá aos processos empregados. Contudo, o grupo não é um corpo homogêneo. Os liderados são formados por diferentes indivíduos, de distintas procedências e com aspirações diversas.

Normalmente, dentro de uma mesma sociedade, os indivíduos que se lançam em uma mesma carreira possuem diversas aspirações e valores em comum, mas ainda assim apresentam hierarquizações de suas necessidades particularizadas. Uma maneira de processar essas particularidades é subdividir o grupo em subgrupos com características semelhantes e é nesse ponto que as ciências sociais utilizam as divisões de gerações distribuídas em uma moldura temporal.

Esta seção se utilizará dessa divisão entre gerações para identificar as mudanças de características e necessidades que ocorrem entre as diferentes gerações, com foco naquelas mais jovens, visto que as mais velhas já se encontram a mais tempo no serviço ativo e ocupam posições de liderança, tendo vivenciado outras épocas em que as demandas moldavam o indivíduo de maneira diferente. Entretanto, primeiro é necessário entender como as necessidades dos diferentes subgrupos são priorizadas.

Nessa linha, constata-se que já há algum tempo nos estudos de Administração e Liderança, utiliza-se, dentre outras teorias, a conhecida teoria da motivação humana de Maslow¹ para se explicar a hierarquização das necessidades, representada por meio de uma pirâmide (Figura 1). Abraham H. Maslow (1908-1970) explica que as necessidades nos níveis mais baixos da pirâmide, ligados à sobrevivência e à segurança, deveriam ser satisfeitas antes de se atenderem as necessidades nos níveis mais altos, ligados a autorrealização e

¹ Título original na linguagem inglesa *A theory of human motivation*; MASLOW, 1943, p. 370 *et seq.* (em *Psychological Review*, v. 50).

sentimentos. O que se pergunta é se essas necessidades são estáticas em seus níveis ou se, na mudança de gerações, esses níveis sofreriam alterações em suas hierarquizações.



FIGURA 1 - Pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow

Fonte: <<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>>. Acesso em 30 jun. 2021.

Há de se convir que os níveis mais baixos permaneçam mais estáticos, pois lá se encontram as necessidades no que tange aos instintos de sobrevivência e no que tange às necessidades fisiológicas.

Já nos níveis mais altos, onde se encontram as necessidades de segurança, de estima e de realizações pessoais, pode-se observar no transcorrer desta seção que, de geração para geração, há uma mudança na hierarquização das necessidades, fazendo com que itens anteriormente classificados em determinado nível desta pirâmide transite para outros níveis.

Essas mudanças de hierarquização das necessidades foram observadas nas pesquisas da organização Deloitte, especializada em prestação de serviços de auditoria, consultoria, assessoria de risco e outros serviços relacionados ². Mais precisamente, este

² Sítio da organização na rede mundial de computadores disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte-portugal.html?icid=bottom_about-deloitte-portugal> . Acesso em: 26 jun. 2021.

trabalho serve-se dos dados apresentados pelo estudo *Mind the gaps – The 2015 Deloitte Millennial Survey*³ e ratificados pela enquete *The Deloitte Global Millennial Survey 2020 – Resilient generations hold the key to creating a “better normal”*⁴.

Observa-se nas pesquisas que quanto maior a dificuldade para satisfazer as necessidades na esfera de sobrevivência e fisiológica, maior será a importância atribuída à realização profissional e a maneira de como se a atinge, pois sua “sobrevivência” estaria intimamente ligada ao sucesso profissional. Já no cenário oposto, quanto maior a facilidade em se manter vivo e ter suas necessidades básicas atendidas, o campo pessoal avulta de importância.

É de consenso público que a sociedade brasileira de hoje possui um grau de estabilidade econômica, social e política maior que nas gerações passadas. Com isso, entende-se que os indivíduos de nossa sociedade deem importância maior às realizações pessoais do que às profissionais, conforme registrado nas pesquisas consideradas nesta seção⁵. Isto muito influencia na relação do indivíduo com os demais no seu ambiente de trabalho. Muito também influencia na maneira que ele encara cenários de conflitos de interesses pessoais e profissionais por ocasião de qual necessidade ele vai eleger para ser atendida na frente das outras.

Aquele que esteja em posição de liderança precisa entender essa relação entre as necessidades pessoais e profissionais que muitas vezes podem ser conflitantes e que grau de importância é atribuído a cada uma delas pela atual geração que se configura como maior participante na força de trabalho atualmente em nossa sociedade.

³ Texto do estudo original em língua inglesa. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>> . Acesso em: 26 jun. 2021.

⁴ Texto da enquete original em língua inglesa. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/human-capital/Deloitte-Millennial-2020.pdf>> . Acesso em: 26 jun. 2021.

⁵ Conforme registrado nas pesquisas em lide, foram ouvidos jovens de diferentes países do mundo, incluindo o Brasil.

2.1 Principais características da atual geração de liderados

Atualmente, as principais correntes de pensamento dividem as gerações de acordo com fatos marcantes na história, economia e política de uma sociedade. Para este trabalho, serão adotadas as definições sobre a chamada Geração Z, descrita por Alex Williams (2015), por reunir de maneira sintetizada e clara elementos de outras linhas de pensamento já amplamente utilizadas anteriormente, como as utilizadas por Neil Howe e William Strauss (2000) ao descreverem a Geração *Millennials* e suas predecessoras. Para essas correntes, as principais gerações que convivem atualmente são a *Baby Boom*, Geração X, Geração *Millennials* (ou Y) e a Geração Z (ou *Post-Millennials*)⁶.

Conforme a distribuição temporal na divisão das gerações, observa-se que as Gerações Y⁷ e Z⁸ compõem a maior parte integrante da força de trabalho e também os escalões intermediários e mais baixos nas escalas hierárquicas das diversas organizações trabalhistas, incluindo as organizações militares. Tais gerações apareceram em um cenário de relativa estabilidade política, econômica e social, de modo que desenvolveram características distintas daquelas da geração anterior que foi exposta a um clima de transformação de suas instituições e valores.

Como é muito difícil definir com exatidão o momento da substituição de uma geração por outra e como este estudo não tem como objetivo defender a denominação de Gerações Y e Z para a maioria da população economicamente ativa, serão apenas aproveitadas as características atribuídas para essas gerações, a fim de caracterizar o grupo que este trabalho passará a chamar de jovens liderados. Ou seja, essas duas gerações juntas

⁶ Este trabalho focará nas Gerações Y e Z. Porém, é interessante ter conhecimento de como as demais gerações se subdividem de acordo com os autores considerados como referência, mesmo que isso não configure objetivo deste trabalho. Neil Howe e William Strauss (2000) consideram que a Geração *Baby Boom* é composta pelos nascidos entre 1943 e 1965 e que a Geração X pelos nascidos entre 1965 e 1982.

⁷ Neil Howe e William Strauss (2000) definem que a Geração Y é composta pelos nascidos a partir de 1982.

⁸ A Geração Z de Alex Williams (2015) seria composta pelos nascidos a partir de 1996.

formam o grupo dos jovens liderados, protagonistas das mudanças das características e necessidades dos liderados que ocorreram nas últimas décadas.

Em virtude da sensação de estabilidade política, econômica e social experimentada pelos aqui nominados jovens liderados, onde se pode perceber uma facilidade na satisfação das necessidades básicas dos seres humanos, as atenções passam a estar voltadas para as necessidades nos campos profissionais e pessoais. A tendência em se priorizar o campo profissional em detrimento ao campo pessoal dá-se com maior frequência quando a sensação de estabilidade não é tão forte, como observado em um mundo ainda sob influência da pandemia ⁹. Logo, quanto maior a sensação de estabilidade, maior atenção será dispensada ao campo pessoal, assim observado como sendo a tendência majoritária antes da pandemia ¹⁰. As futuras pesquisas ainda demandarão mais tempo para se ter um comportamento consolidado no mundo pós-pandêmico.

Dessa maneira, entende-se que nossos jovens liderados, por sentirem-se confortáveis quanto a sua estabilidade financeira, dão grande importância à satisfação pessoal. Entende-se que em uma situação de confronto de interesses pessoais e profissionais, os interesses pessoais teriam grande peso ¹¹. Muito se fala que o jovem não tem mais o mesmo compromisso com suas instituições como nas gerações passadas, mas a verdade é que, ao longo das gerações, a tão sonhada estabilidade econômica foi conquistada de maneira que os jovens podem passar para o próximo nível de necessidades dentro de suas hierarquizações, o que é demonstrado pela exigência de um elevado senso de propósito, por parte dos jovens liderados ¹².

Por isso é muito comum ver jovens trocando de emprego diante de dificuldades que, em outras gerações, não seriam fator decisório para uma troca de emprego. Pelo fato das

⁹ DELLOITE, 2020; p. 6.

¹⁰ DELLOITE, 2015; p. 2.

¹¹ *Ibidem*, p. 13.

¹² DELLOITE, 2020; p. 12.

necessidades mais altas terem maior peso hoje, os jovens se arriscam mais em mudanças de profissão. Até mesmo os termos “emprego” e “profissão” passaram a ser mais utilizados do que o termo “carreira”. Segundo Alex Williams (2015) e Neil Howe e William Strauss (2000), atualmente a maioria dos jovens liderados buscam um emprego que seria um meio de satisfazer as necessidades pessoais, incluindo dentre essas novas necessidades consideradas a de trabalhar naquilo que se tem prazer de lidar. Mas se esse emprego dificultar a satisfação de seus interesses pessoais ou mesmo a relação custo benefício não compensar mais, em seu ponto de vista, ele não irá hesitar em considerar uma troca de emprego ou carreira.

É de domínio público que outra característica marcante dos jovens liderados é que eles nasceram e cresceram em um ambiente de grande evolução tecnológica. Essa evolução se deu tanto nas ferramentas de trabalho, quanto nos meios de comunicação e lazer. Isso proporcionou um grande desenvolvimento na habilidade dos indivíduos em executar múltiplas tarefas ao mesmo tempo e de desenvolver habilidades em diversos campos, como aponta Williams (2015).

A despeito das mudanças de prioridades levantadas, os valores de honestidade e honra continuam bem aguçados para as gerações Y e Z, mas outros valores, como a lealdade, passam a ter novo sentido. Por conta de uma capacidade maior de observação desses indivíduos, passa-se a exigir mais uma relação de reciprocidade na interação dos líderes com seus liderados.

Do que foi exposto, pode-se concluir que essas características apontam para um liderado que dá alta importância ao campo pessoal, que está apto a adaptar-se a novas situações de trabalho, com grande habilidade no campo tecnológico e que tem uma capacidade de observação mais aguçada. Inclusive para observar como agem seus líderes. E nesse importante ponto, não se deve perder de vista que no ambiente militar também se observam liderados com as mesmas características, guardadas suas especificidades.

2.2 Desvantagens e vantagens dessas características

Conhecidas as principais características dos jovens liderados do século XXI, só resta aos elementos da organização que se propõe a exercer papel de líder, e não somente a de um gerente: entender tais características, adaptar-se a elas e utilizá-las a favor do objetivo comum do grupo.

Grande dificuldade a esta adaptação acontece quando as esferas mais altas nos comandos das instituições são ocupadas por indivíduos de gerações mais distantes daquelas dos jovens liderados, o que geralmente ocorre. Nesse contexto, serão analisadas as principais características dos chefes de instituições com quarenta anos ou mais de idade. Esses indivíduos pertencem a gerações denominada de *Baby Boom* e X, gerações que buscavam desenfreadamente a estabilidade em suas carreiras e tinham um sentimento de lealdade para com suas instituições quase cego, conforme visto na obra de Neil Howe e William Strauss (2000). Elas não admitiam a renúncia à carreira por qualquer dificuldade apresentada. Pelo contrário, muitas vezes se submetiam a cenários que hoje seriam considerados humilhantes em prol do que acreditavam ser sua missão.

Por conta desse cenário descrito, onde o líder prega a instituição acima de tudo e o liderado acredita que o meio como se cumpre a missão importa tanto quanto o cumprimento da missão em si, surge um conflito de valores ou o modo de como esses valores são interpretados.

As gerações de liderados do século XXI apresentam como uma característica desvantajosa a ser trabalhada a de ser imediatistas e ansiosos, principalmente por pertencerem a uma geração que usufrui de grande avanço tecnológico onde suas ferramentas de trabalho e lazer devolvem respostas praticamente instantâneas a suas demandas. Ficam com o sentimento de que tudo tem que ter as mesmas respostas imediatas que seus meios de comunicação e ferramentas de trabalho, conforme testemunhado por Howe e Strauss (2000).

Já como grandes vantagens dessas gerações de jovens liderados, pode-se citar, como afirma Williams (2015) e Howe e Strauss (2000), que possuem grandes habilidades no âmbito da computação, são adaptáveis a diferentes tarefas a serem executadas, pois possuem habilidades múltiplas, tem a autoconfiança e a autoestima como fatores encorajadores a enfrentar novos desafios e estão mais abertos a diferenças de características pessoais. Como citado anteriormente, seu sentimento de lealdade funciona na base da reciprocidade. São altamente leais para com pessoas e instituições que retribuam suas expectativas de valores e demandas profissionais e pessoais.

Após ter um melhor entendimento sobre como os indivíduos se comportam de acordo com as principais características das gerações a que pertencem, entendimento agregado pela seção anterior e com foco nas gerações dos jovens liderados, é preciso se conhecer as ferramentas que vão auxiliar o líder na condução do grupo e na conciliação das diferentes hierarquizações de suas necessidades e priorizações de valores.

No âmbito da Marinha do Brasil, essas ferramentas já se encontram definidas e regulamentadas em doutrina que trata da liderança. Contudo, dado o grande desafio de coadunar as intenções dos líderes, geralmente pertencentes a gerações com mais idade, com a dos jovens liderados, é mandatório que se aprofunde em todas as possibilidades e limitações dessas ferramentas.

Para isto, este trabalho irá sumarizar os principais conceitos de liderança considerados pela Marinha, com foco em seus aspectos fundamentais, e finalmente apresentar de maneira sintetizada os estilos de liderança que o líder pode utilizar para cumprir suas variadas missões.

No estudo de liderança na Marinha do Brasil, usando como referência seu manual *EMA-137 - Doutrina de Liderança da Marinha* (BRASIL, 2013), encontra-se a liderança definida em sua essência como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL [2013] , Rev.1, Mod.2, p. 1-2).

Em seguida, a doutrina da Marinha esclarece a diferença entre o que seria comando e sua complementação e simultaneidade com a liderança. No comando, em virtude da responsabilidade atribuída ao militar que exerce a função de chefia, aparece a investidura da autoridade para que possa conduzir os variados aspectos na execução das tarefas atribuídas. Essa autoridade advém também dos pilares das Forças Armadas, onde os

subordinados devem respeito a hierarquia imposta pelas posições dos agentes e se submetem à disciplina de cumprir o determinado pelo agente em posição de chefia.

Já na relação de liderança, cabe ao agente na posição de chefia utilizar-se de técnicas apropriadas para a boa condução do grupo na execução de suas tarefas, visando ao cumprimento da missão. Neste momento, percebe-se que a liderança não se trata de processo alternativo à chefia ou ao comando, e sim de processo complementar que irá atender não somente as expectativas da instituição em ter suas missões cumpridas. Irá atender também as expectativas de seus liderados em diversos níveis, dessa sorte fazendo com que todos ajam de bom grado e otimizando o processo como um todo.

Cabe ao líder considerar os aspectos que envolvem a sua relação com os valores a serem considerados ao se exercer tal papel, os aspectos que envolvem sua relação com seus liderados e os aspectos que envolvem a coletividade. A partir daí, cabe eleger qual o estilo de liderança irá se adequar melhor não somente a suas características pessoais, mas principalmente às características de seus liderados. Sobretudo ao se liderar uma jovem geração onde está presente um forte desejo de se ter sentido na maneira como as tarefas são executadas, como exposto por Howe e Strauss (2000) e por Williams (2015).

Doravante, serão expostos comentários sobre os aspectos a serem considerados na relação de liderança e comentados os principais estilos de liderança na Marinha.

3.1 Aspectos fundamentais da liderança

Há três grandes aspectos a serem consideradas pelo líder na Marinha ao se propor a conduzir um grupo. Ele tem que entender os valores considerados como mais importantes para esse grupo, o que eles esperam das relações interpessoais e em que contexto da sociedade o grupo está inserido. Sem a compreensão desses aspectos, a tarefa de conduzir esse grupo para que acreditem na missão torna-se demasiada complicada, beirando a inexecutabilidade.

Mas não basta entender tais aspectos, eles têm que ser incorporados para que a liderança seja verdadeiramente efetiva. De forma diferente, o que surgirá será, na melhor das hipóteses, uma chefia tolerável.

Os aspectos filosóficos¹³ buscam considerar quais valores o grupo em questão elege como tendo maior grau de importância. Todavia, nas gerações de liderados do século XXI, essa interpretação torna-se mais complexa. Não é apenas uma questão de se listar os valores ilustrado na Rosa das Virtudes¹⁴ (Figura 2) e ordená-los em grau de prioridade. Trata-se de saber como cada um dos valores é interpretado pelos seus liderados. O grande exemplo é o valor da lealdade que hoje passa a ter um sentido maior de reciprocidade e cujo objeto não mais é o de lealdade cega à instituição e seus representantes, e sim passou a ser interpretada como lealdade à missão, a seus pares e subordinados e a seus líderes que demonstrem reciprocidade, como exposto por Alex Williams (2015).

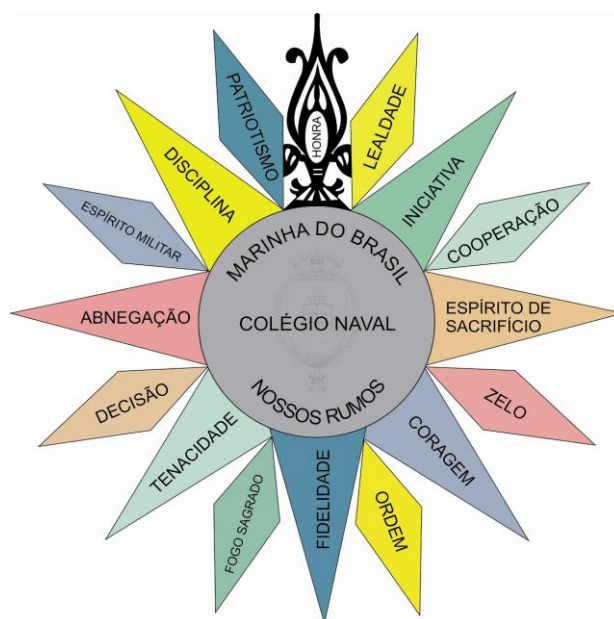


FIGURA 2 - Rosa das Virtudes

Fonte: <<https://www.marinha.mil.br/cn/node/684>>. Acesso em 09 jun. 2021.

¹³ BRASIL, 2013; p. 1-2.

¹⁴ *Ibidem*; An. C, p. C-2.

Os aspectos psicológicos¹⁵ procuram dar o embasamento ao líder de como lidar e influenciar cada um de seus subordinados, bem como busca proporcionar o auto conhecimento. Uma grande ferramenta que surge dos aspectos psicológicos é a definição de Inteligência Emocional de Daniel Goleman (1946 -), a qual evidencia as pré disposições e habilidades dos indivíduos. Tal ferramenta será abordada novamente mais adiante neste trabalho.

Os aspectos sociológicos¹⁶ procuram expor que cada grupo está imerso em uma subcultura de uma cultura maior da sua sociedade. Sobretudo, estas subculturas apresentam o tópico dos processos sociais que regem a interação dos componentes do grupo. Como os três processos sociais mais observados, observam-se a cooperação, a competição e o conflito¹⁷.

Expostos e analisados conjuntamente os aspectos fundamentais da liderança, agora se tem as ferramentas necessárias para o líder eleger qual dos processos sociais supramencionados é adequado para a execução da tarefa em questão.

3.2 Estilos de liderança

Na Doutrina de Liderança da Marinha, observa-se que os estilos de liderança a serem adotados pelos militares em função de chefia e que se propõe a serem líderes não são considerados como definitivos na condução de um grupo. Orienta-se para que o estilo seja situacional, ou seja, para que o líder selecione o estilo que melhor atenda o cumprimento da tarefa no cenário apresentado.

Entretanto também se observa no texto do manual *EMA-137*, em seu item 1.4, certo grau de resistência ao aparecimento de novos estilos de liderança. Comenta-se em tal publicação que surgem novas denominações para novos estilos de liderança que nada mais

¹⁵ BRASIL, 2013; p. 1-3.

¹⁶ *Ibidem*, p. 1-3.

¹⁷ *Ibidem*, p. 1-4 et seq.

seriam do que uma nova “roupagem a antigos conceitos” (BRASIL [2013] , Rev.1 Mod.2, p. 1-6], tocando na questão da literatura sensacionalista e de autoajuda.

Para se conseguir distinguir entre supostos novos estilos de liderança daqueles clássicos, irão aqui ser abordados os estilos de liderança previstos em nossa doutrina, sem se fechar a possibilidade de considerar o surgimento de novos estilos.

3.2.1 Liderança Autocrática

A Liderança Autocrática é aquela que é exercida pelo líder com base na autoridade formal imposta pela hierarquia e a disciplina. É o estilo mais rígido, com o controle sobre as ações dos liderados sendo exercido constantemente, e indicado para momentos críticos, onde não há espaços para questionamentos nem sugestões.

Tomando como base a definição de liderança, há de se pensar se tal estilo seria mesmo um tipo de liderança ou um método de gerência. O certo é que aparenta, nos contextos atuais, ser o estilo menos desejado. Dentre os principais malefícios desse estilo está o da possibilidade de surgimento de resistência passiva entre os liderados ¹⁸, principalmente considerando-se os liderados do século XXI.

3.2.2 Liderança Participativa ou Democrática

É o estilo de Liderança onde o líder ouve as opiniões e sugestões de seus liderados, levando-se em conta a capacitação técnica de cada um para aquele determinado assunto e deixa claro que a decisão final cabe ao líder, como acontece em um Estado-Maior na Marinha ¹⁹. É visto como estilo de liderança onde o líder abre mão do rigor da autoridade formal em prol de estimular a criatividade e participação do grupo na resolução de problemas.

¹⁸ BRASIL, 2013; p. 1-7.

¹⁹ *Ibidem*, p. 1-7.

Trata-se de estilo de liderança delicado, pois pode induzir a um pensamento por parte dos jovens liderados de que toda decisão deve adotar as sugestões e opiniões dos liderados, o que não sendo confirmado, pode gerar frustração nos menos experientes.

3.2.3 Liderança Delegativa

Ao se delegar o cumprimento de tarefa, há de se levar em consideração a capacidade técnica de quem assume a tarefa e há de se manter o acompanhamento, mesmo que não tão rigoroso, de sua execução. Porém, não se perde de vista a responsabilidade do delegador nos resultados. É disso que trata o estilo da Liderança Delegativa.

Este estilo é indicado quando todos os envolvidos nas tarefas e processos decisórios possuem alta qualificação técnica. O líder aqui também passa a ter um papel menos influente, cabendo basicamente a ele “as tarefas de orientar e motivar o grupo para atingir as metas estabelecidas” (BRASIL [2013] , Rev.1 Mod.2, p. 1-8).

3.2.4 Liderança Transformacional

Na Liderança Transformacional, quatro aspectos norteiam as ações do líder ²⁰: deve possuir um bom grau de carisma perante seus subordinados, deve causar inspiração motivadora para execução das tarefas, deve proporcionar estimulação intelectual para que se obtenha maior participação e deve-se considerar as necessidades de cada liderado de maneira singular.

Mais a frente, ficará transparente que este estilo de Liderança é o que mais se aproxima ao estilo da Liderança Servidora, não ficando completamente claro no *EMA-137* alguns pontos da Liderança Transformacional que são abordados com extrema ênfase na Liderança Servidora.

²⁰ BRASIL, 2013, p. 1-8.

3.2.5 Liderança Transacional

Nada mais é do que o sistema de recompensa mediante o cumprimento de tarefas ou ao se alcançar uma meta. O controle é feito mediante o desvio do padrão esperado.

Certamente é o estilo de liderança que essencialmente apenas se preocupa “com interesses e necessidades primárias dos seguidores” (BRASIL [2013] , Rev.1 Mod.2, p. 1-9). Para a geração de liderados atual, não proporciona um sentido, um propósito mais amplo para se atingir aquelas metas desejadas e viu-se na seção anterior que os liderados do século XXI respondem melhor aos líderes que transmitem esse significado autêntico à missão.

3.2.6 Liderança orientada para a tarefa

Ao se orientar a liderança para a execução de tarefas, o líder estipula de maneira mais específica como aquelas tarefas serão executadas de maneira a atingir um objetivo.

Todavia, não proporcionaria ao liderado o envolvimento com o estado final desejado mais amplo, o que acabaria por incidir na mesma lacuna deixada pelo estilo anterior no que se refere a um propósito para o qual a tarefa contribuirá para seu atingimento.

3.2.7 Liderança orientada para relacionamento

O líder que adota este estilo está voltado para o desenvolvimento das relações interpessoais, de maneira que visa uma melhora do rendimento como consequência de uma melhora nas relações interpessoais.

Será exposto mais adiante que, muito provavelmente, a Liderança Servidora levou em consideração este estilo na elaboração de parte de sua teoria.

Encerrado o último estilo de liderança previsto pela doutrina da Marinha e terem sido expostos seus aspectos fundamentais e suas definições mais amplas, resta agora examinar a Liderança Servidora para avaliar se trata de um novo estilo de liderança aplicável no âmbito

naval, se apenas trata-se de adaptação da doutrina vigente sobre o assunto ou se deve ser descartada tal proposta de técnicas para conduzir grupos de liderados no espaço sócio-temporal contemporâneo.

4 PRINCÍPIOS E VALORES DA LIDERANÇA SERVIDORA

A Doutrina de Liderança da Marinha aborda de maneira bem clara e abrangente os aspectos e outros fundamentos que regem os estilos de liderança. Por ser tão abrangente, não deixa grande margem, à luz de sua doutrina, para que surjam novos estilos de liderança que não os já enunciados em seu manual *EMA -137*.

Contudo, ao se preservar uma atitude atenta ao meio civil e ao mesmo tempo crítica de conceitos que poderiam ser aplicáveis a fim de aperfeiçoar os processos decisórios da Marinha, surge no foco deste estudo a Liderança Servidora, suposto novo estilo de liderança de grande sucesso em diversas instituições e base dos *Best Sellers* doravante mencionados nesta seção.

Com esse espírito crítico, serão aqui explorados os princípios e valores da Liderança Servidora com o propósito de servir de base comparativa desta com os estilos de liderança já previstos pela Marinha e, então, deduzir se trata realmente de estilo inovador e se é aplicável ao âmbito naval.

Em um contexto em que os jovens liderados do século XXI apresentam características bem diferentes das gerações passadas, sobretudo daquelas que se encontram ocupando a maioria dos cargos de chefia, surgiu a necessidade da parcela civil da sociedade de desenvolver novas técnicas para conduzir esses indivíduos em prol de um objetivo comum.

Muitas tentativas surgiram e ainda surgem em se desenvolver novas técnicas de liderança. Uma tentando trilhar caminhos que seriam variações ou combinações de técnicas anteriores. Outras tentando inovar e desenvolver técnicas inéditas. Poucas se mostram mais efetivas do que os estilos de liderança clássicos.

Surge, neste cenário, James C. Hunter (1955 -). Ele impacta o mundo ao lançar, em 1998, o livro *The Servant*²¹. Trata-se de obra de ficção em que um executivo interna-se em um monastério para refletir sobre os caminhos que trilha em sua vida profissional e pessoal. O executivo recebe valiosas lições de valores filosóficos e relacionamentos interpessoais por parte de um monge que irão nortear suas condutas dali em diante.

Diante do enorme sucesso de seu romance, Hunter lança um livro explicando os princípios do estilo de liderança que apresentou ao mundo, a Liderança Servidora. Este livro recebe o título em português de *Como se tornar um Líder Servidor – os princípios de liderança de O Monge e o Executivo*²² (Editora Sextante, 2006). Tal publicação surgiu da demanda de diversas organizações no mundo todo se mostrarem interessadas em aplicar tais técnicas em seus meios.

O novo estilo de liderança passou a ser aplicado nas sociedades ao redor do mundo e mostrou-se muito eficiente, visto que seus princípios se coadunaram com as necessidades e aspirações da maioria da força de trabalho das diversas organizações, elevando os livros de Hunter a categoria de *Best Sellers*.

Claro que com o surgimento de uma técnica tão impactante, surgem correntes tanto para pregar a efetividade de seu emprego, quanto para minimizar ou até mesmo invalidar seus princípios. Em ambos os casos, a discussão será sempre saudável mediante o conhecimento do que tal estilo tem a dizer.

Para se entender a Liderança Servidora e chegar à conclusão se realmente trata-se de novo estilo de liderança ou uma variação dos estilos clássicos de liderança, serão analisados todos os seus princípios e valores e suas definições mais amplas.

²¹ No Brasil, recebeu o título *O Monge e o Executivo*. Tradução de Maria da Conceição Fornos Magalhães. 9.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

²² Título original em língua inglesa *The World's Most Powerful Leadership Principle*, tradução de A.B. Pinheiro de Lemos.

4.1 Definições e aspectos de liderança segundo a Liderança Servidora

Já na definição de liderança, segundo a Liderança Servidora, pode-se perceber, inicialmente, uma diferença sutil que, mais adiante, fará toda a diferença. O estilo diz que a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER [2006] , p.18). A diferença de sua definição está quando ele acrescenta que tal influência se dá quando o líder inspira confiança por meio do poder do seu caráter.

Analisando a definição supracitada, pode-se perceber que dois aspectos de liderança abordados na Doutrina de Liderança da Marinha ganham um grau de importância muito maior que o terceiro aspecto. Percebe-se que os aspectos filosóficos e psicológicos ganham uma importância muito maior que o aspecto sociológico.

Quando Hunter diz que para se liderar é preciso inspirar confiança, ele está mencionando que é necessário ter uma relação interpessoal mais próxima entre o líder e seus liderados, o que toca nos aspectos psicológicos. Já quando ele cita que tal confiança se conquista pelo poder do caráter do líder, ele conduz aos valores que o caráter do líder deve eleger, chegando a uma discussão sobre os aspectos filosóficos.

No campo filosófico, a Liderança Servidora preocupa-se em eleger os valores que devem compor o caráter do líder. Não só eleger, mais em ter a interpretação mais próxima dos conceitos que encontram-se em nossas sociedades. Hunter menciona com ênfase que gerência são nossos atos, mas a liderança expressa o que somos ²³. Isso denota a grande importância que este estilo dá aos valores que devem ser incorporados pelo líder em seu caráter, o que caracteriza cada agente de maneira singular.

No campo psicológico, a Liderança Servidora preocupa-se em tornar as relações interpessoais entre seus líderes e liderados mais homogêneas, diminuindo o distanciamento

²³ HUNTER, 2006; p. 19.

formal entre os líderes e liderados. Por conta dessa linha de pensamento, muitos acusam o estilo em lide de inverter a escala hierárquica ²⁴, ou pelo menos de abalar as relações de hierarquia. Obviamente que só por este motivo o estilo já seria inválido para a Marinha do Brasil, mas a diminuição do distanciamento formal entre líderes e liderados é proposta na obra por uma relação de confiança mútua, de respeito mútuo.

Para o atingimento desta proposta, Hunter elege a Inteligência Emocional, conceito criado por Daniel Goleman (1946 -), como uma ferramenta essencial para a ratificação e ou retificação de seu trabalho. Hunter coaduna a Goleman quando este lista os cinco pilares ou habilidades como sendo representantes do caráter: habilidades interpessoais, motivação, trânsito social, empatia e autopercepção ²⁵.

Essa ferramenta mais precisamente seria o poder de identificar os nossos próprios sentimentos e os sentimentos dos indivíduos do nosso grupo, de ter a capacidade de administrar nossos próprios sentimentos e os sentimentos envolvidos em nossos relacionamentos (GOLEMAN, 1995). Dessa maneira, seria possível motivar o grupo e a si mesmo.

Ainda nesse momento, em que a Liderança Servidora apresenta a proposta de diminuir as diferenças de tratamento formal dispensados pelos seus líderes aos seus liderados e vice-e-versa, é que surge o conceito mais polêmico do estilo: o conceito do “amor”. O estilo define “amor” como sendo “o ato de se pôr à disposição dos outros, identificando e atendendo suas reais necessidades, sempre procurando o bem maior” (HUNTER [2006] , p.49). O termo “amor” foi utilizado por Hunter muito provavelmente para criar um certo impacto, uma certa polêmica, o que conseguiu, pois certas organizações se mostravam resistentes ao uso e mesmo à interpretação do que esse autor quis dizer, como se observa em muitos relatos do próprio em sua obra.

²⁴ HUNTER, 2006; p. 30.

²⁵ *Ibidem*, p. 96.

Pode-se concluir que a definição de “amor” estipulada pelo estilo em lide define bem o diferencial deste estilo para os demais. Liderança Servidora seria o estilo que tem como principal característica o ato de estar disponível, servir ao próximo de maneira que todos tenham suas aspirações e necessidades atendidas e assim haver uma evolução do grupo e da instituição.

4.2 Princípios e valores da Liderança Servidora

Retomando o caráter do líder como a grande força de influência, percebe-se que o líder servidor funciona como grande referência aos seus liderados, os quais estão sempre procurando observar qual será a atitude tomada pelo líder que servirá como farol das atitudes a serem tomadas pelo grupo. Por outro lado, tendo a definição de caráter, segundo Hunter, como “nossa força moral e ética, aquilo que guia nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados” (HUNTER [2006] , p.82), faz-se mister também entender quais são esses princípios e valores considerados no estilo de liderança em questão.

4.2.1 Princípios

Hunter considera que princípios de um líder servidor seriam as qualidades de liderança, às quais ele apresentou as seguintes definições em essência ²⁶:

- a) Paciência: é demonstrada pelo autocontrole do líder. Todos são passíveis de sentir ódio ou paixão, mas a capacidade de controlar cada um desses sentimentos e utilizá-los ou estimulá-los no momento adequado é que denota o líder paciente.
- b) Gentileza: é o ato de tratar os outros com cortesia, mesmo que o outro não faça por merecer. É proporcionar atenção, encorajamento e apreciação.

²⁶ HUNTER, 2006; p. 50 *et seq.*

- c) Humildade: para um líder ser considerado humilde, ele precisa agir com ausência de orgulho e arrogância. Deve-se comportar com autenticidade e estar certo que são passíveis de erros e que possuem limitações.
- d) Respeito: Tratar as pessoas com respeito é tratar as pessoas com a devida importância, cada uma dentro de suas competências. Uma ótima maneira de demonstrar respeito às habilidades de uma pessoa é delegando tarefas dentro de suas competências.
- e) Altruísmo: neste princípio, encontra-se mais uma característica específica da Liderança Servidora. Ser um líder altruísta é estar pronto a atender as necessidades dos outros, mesmo que tenha que abrir mão dos próprios anseios, em prol de um objetivo maior.
- f) Perdão: é a capacidade de informar à pessoa que causou algum fato fora do desejado, lidar com o problema apresentado e depois disso relevar qualquer ressentimento existente em virtude do comportamento indesejado.
- g) Honestidade: uma relação baseada no respeito e confiança só se constrói sendo merecedor, não iludindo ninguém a respeito de nada. Uma ótima forma de se demonstrar honestidade é, quando necessário transmitir notícias desagradáveis, fazê-lo de maneira clara e objetiva.
- h) Compromisso: é ter a coragem de fazer a coisa certa, mesmo que tenha que tomar atitudes impopulares, indiferente à relação afetiva com seus liderados. Isso é ser leal com o grupo que o líder conduz e com a missão.

4.2.2 Valores

Apesar de Hunter ter dedicado considerável parte de sua obra a detalhar os princípios que norteiam seu estilo de liderança, o mesmo não ocorreu ao estudar os valores

que devem, juntamente com os princípios, balizar o comportamento do líder, como se observou na definição do termo “caráter” exposto neste trabalho ²⁷. Hunter não deixou explícito quais seriam esses valores, e sim apenas definições mais abrangentes que conduzem à ideia do que formaria o caráter.

Uma dessas definições de caráter presente em *Como se tornar um líder servidor – os princípios de liderança de O Monge e o Executivo* (Editora Sextante, 2006) é a de que “caráter é a soma total dos nossos hábitos, virtudes e vícios” (HUNTER [2006], p.83).

Porém, por se tratar de estudo que visa verificar a aplicabilidade da Liderança Servidora à Marinha do Brasil, será realizado mais a frente em outra seção um exame, à luz dos princípios considerados por Hunter, dos valores listados na Rosa das Virtudes (FIG. 2), os quais são parte integrante do atributo ²⁸ que conduz o comportamento militar naval desejado. Esse exame indicará se a Liderança Servidora ratifica os valores que devem guiar o comportamento esperado, refletindo hábitos, estes sendo parte integrante do caráter.

²⁷ Subitem 4.2 deste trabalho, *caput*.

²⁸ O atributo considerado aqui é a Ética Militar Naval, verificado no EMA-137, Rev.1 Mod.2, 2013; p. 2-1 *et seq.*

5 PROCESSOS DECISÓRIOS E LIDERANÇA

Retomando a questão central deste trabalho, volta-se a analisar a aplicabilidade da Liderança Servidora como ferramenta em processos decisórios em face às principais mudanças das características dos liderados do século XXI.

Contudo, não se trata aqui de processos decisórios genéricos aplicáveis a qualquer ambiente organizacional. Trata-se dos processos decisórios realizados no âmbito da Marinha do Brasil. No meio naval, esses processos estão bem fundamentados em doutrina própria, com eficácia e eficiência comprovadas ao longo da gestão de militares de gerações com características distintas.

Todavia, na última revisão de sua doutrina, com seu manual *EMA-332 - Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior* (BRASIL, 2015), a Marinha aprecia o surgimento de modernos processos decisórios, onde variáveis mais valorizadas em nossa sociedade contemporânea como um todo ganham cada vez mais destaque também no âmbito militar.

Esta seção descreve de maneira sucinta as principais definições dos modernos processos decisórios na Marinha do Brasil e estabelece a relação entre esses processos e liderança, com especial atenção aos pontos que os à Liderança Servidora.

5.1 Os modernos processos decisórios

A primeira definição que deve estar firmemente consolidada para se atingir os objetivos desta seção é a de processo decisório, encontrada no manual *EMA-332*, qual seja:

Processo decisório é um conjunto de procedimentos e métodos de análise que procura assegurar a coerência, eficácia e eficiência das decisões tomadas em função das informações disponíveis, antevendo cenários possíveis. Tem como objetivo prover uma metodologia racional que permita avaliar a decisão a ser tomada em ambiente de incerteza (BRASIL [2015], Rev. 1, p. 1-1).

O foco de todo processo decisório é chegar à solução de algum problema, também por vezes nominada decisão, materializada em alternativas que atendem ao cenário

apresentado ²⁹. Essa decisão procura simplesmente resolver o problema, não sendo obrigatória a busca pela melhor solução, e sim aquela que alcance os objetivos propostos ³⁰.

Nesses termos, avulta-se de importância a responsabilidade do decisor, pessoa a quem o processo é direcionado e quem deve assumir as implicações pela escolha de determinada solução ³¹, mormente quando sua decisão possa não parecer a melhor aos olhos de terceiros, mas ainda sim sendo o responsável pela solução do problema.

Diante de problemas dos mais variados níveis de complexidade, muitas vezes com prazos determinados em um espaço temporal curto ou mediano para os fins a que se pretende alcançar e por vezes apresentando-se em condições de risco físico para o pessoal e material, nem sempre o decisor e sua equipe poderão contar apenas com o aspecto lógico do raciocínio para efetuar as combinações necessárias e assim atender as demandas apresentadas ³². O decisor será o responsável por determinar em que momento de cada processo as ferramentas do campo da racionalidade prevalecerão e quando a ocasião apresentará as condições para prevalecer a percepção e a intuição ³³.

Com o avanço da neurociência, firmou-se o conceito de intuição, a fim de proporcionar um entendimento científico do que antes orbitava no campo da heurística. Para Daniel Kahneman (1934 -), utilizar a intuição nos modernos processos decisórios é valer-se inconscientemente de um conhecimento armazenado advindo de experiências prévias para tomar as decisões.

Para Kahneman (2012), as tomadas de decisões são comandadas pelo consciente racional, ou Sistema 2, ou pelo inconsciente instintivo e emocional, ou Sistema 1. Para ele, as decisões do Sistema 2 ou são tomadas com base em experiências e percepções do Sistema 1, pois este está sempre em funcionamento devido ao mecanismo cerebral que tende a utilizá-lo

²⁹ BRASIL, 2015; p. 1-2.

³⁰ *Ibidem*, p. 1-5.

³¹ *Ibidem*, p. 1-1.

³² *Ibidem*, p. 1-4 e 1-5.

³³ *Ibidem*, p. 1-4.

por economizar tempo e energia por ocasião das escolhas³⁴, ou são tomadas resistindo-se aos impulsos do Sistema 1 e desenvolvendo soluções quase que exclusivamente racionais. Em ambos os casos, destaca-se a subjetividade da solução adotada de acordo com o raciocínio, as percepções, experiências e os conhecimentos do tomador de decisão.

Sendo atribuída ao decisor a responsabilidade pela escolha entre a racionalidade e a intuição por ocasião das tomadas de decisões ao longo de cada etapa do processo, ele precisa entender quais são os aspectos cognitivos e emocionais que afetam os envolvidos, incluindo a si mesmo, para se chegar à solução de melhor qualidade³⁵. Como já abordado neste trabalho, para se entender e saber lidar com esses aspectos cognitivos e emocionais, existe a ferramenta Inteligência Emocional (GOLEMAN, 1995), na Marinha considerada nos aspectos psicológicos da liderança³⁶ e base fundamental para a Liderança Servidora³⁷.

5.2 Relações entre processos decisórios e liderança

Além de ser o responsável pelas tomadas de decisões durante todo o processo decisório, o decisor também é responsável por manter os valores e crenças que melhor traduzem os objetivos da organização como balizadores dos trabalhos de suas equipes³⁸.

Para se ter certeza de que esses valores foram observados durante todo o processo, é imperioso que o decisor participe nos principais momentos do trabalho³⁹. Ao participar ao longo de todo o processo, influenciando suas equipes por meio de seus valores para se chegar aos objetivos da organização e responsabilizando-se pela solução que melhor cumpre a missão recebida, observa-se a importância que a liderança do decisor vem a ter durante todas as etapas do processo decisório, pois tanto para o *EMA-137*, quanto para Hunter (2004), a

³⁴ Kahneman (2012) ressalta que o processo de raciocínio lógico demanda um grande consumo de energia no funcionamento do cérebro e que a opção por respostas automáticas conduzidas pela intuição é uma maneira encontrada pelo organismo humano de economizar tempo e energia.

³⁵ BRASIL, 2015; p. 1-3.

³⁶ BRASIL, 2013; p. 1-3.

³⁷ HUNTER, 2006; p. 96.

³⁸ BRASIL, 2015; p. 1-2.

³⁹ *Ibidem*; p. 1-2.

pessoa em posição de chefia exerce influência sobre seu grupo de trabalho para se atingir determinados objetivos por meio de sua liderança.

Nos Estudos de Estado-Maior, não somente o decisor exerce papel de influência durante os trabalhos. O solucionador designado como dirigente, ao acumular as funções de facilitador, tem o papel de direcionar o grupo quanto às ferramentas metodológicas ⁴⁰ e certamente será imprescindível que exerça sua liderança para a otimização de todo o processo.

As lideranças do decisor e do dirigente tornam-se ainda mais cruciais nos modernos processos decisórios. Nesses processos, ocorre o embate entre ideias de alguns autores ligados à neurociência, que defendem que a racionalidade na busca de soluções deve ser preterida pela intuição com todos os seus aspectos emocionais, antes vistos com desconfiança pelos tradicionalistas em tomada de decisão ⁴¹, e as ideias consolidadas por Kahneman (2012) que culminam na eleição do Sistema 1 ou do Sistema 2 para prevalecer um sobre o outro de acordo com as circunstâncias apresentadas.

No uso da intuição para se chegar ao melhor estilo de liderança diante da equipe considerada, o decisor tem que se preservar quanto à incidência em vieses de heurísticas sobre o provável comportamento de seu grupo de trabalho ⁴², cuidando para não categorizar um grupo inteiro por conta das características da geração nele predominante. Daí a importância da observação das circunstâncias que envolvem a escolha da racionalidade na liderança nos modernos processos decisórios, pois o líder deve procurar valer-se do máximo de informações disponíveis para tomar suas decisões.

Dada esta dificuldade de pesar a importância relativa da racionalidade e da intuição em qualquer processo de tomada de decisão, tampouco segregá-los, é necessário saber como e até que ponto os aspectos emocionais e os racionais se influenciam ⁴³. Para tal,

⁴⁰ BRASIL, 2015; p. 1-6.

⁴¹ *Ibidem*, p. 1-14.

⁴² *Ibidem*, p. 1-12.

⁴³ *Ibidem*; p. 1-10.

mais uma vez aparece a Inteligência Emocional como valiosa ferramenta, primordialmente nas decisões envolvendo relacionamentos interpessoais, sobretudo nas relações de líder e liderados.

Logo, conclui-se que nos modernos processos decisórios, onde o papel central do decisor é destacado como responsável pela solução e pela condução dos trabalhos ao longo de todo o processo, diante de ambientes onde permanece imperioso o entendimento e a percepção dos aspectos racionais e dos intuitivos envolvidos, fica transparente a relevância da subjetividade da liderança do decisor diante do grupo de trabalho e a necessidade do uso de habilidades interpessoais exigidas aos líderes à luz da atual doutrina da Marinha e que neste ponto também é atendida pelo líder servidor, atento observador do conceito de Inteligência Emocional.

Tais habilidades interpessoais serão imprescindíveis para que o decisor consiga influenciar a equipe em se adotar uma solução racional e principalmente nas circunstâncias onde uma solução intuitiva, baseada em conhecimentos e experiências armazenadas em seu inconsciente, seja a que alcance os objetivos propostos, pois esta solução intuitiva pode exigir um poder de argumentação maior por parte do decisor no momento de angariar o espírito colaborativo do grupo de trabalho.

6 COMPARAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA DA MARINHA DO BRASIL E A LIDERANÇA SERVIDORA

Fruto das fundamentações teóricas sobre a Doutrina de Liderança da Marinha, apresentadas na terceira seção, percebeu-se que não há grande espaço para surgimento de novas teorias de liderança. A doutrina cita que novas teorias tendem a serem repetições, modificações, combinações ou “novas roupagens”⁴⁴ para as teorias pré-existentes.

Todavia, ao observar as teorias sobre as características de gerações, expostas na segunda seção, concluiu-se pela necessidade de se examinar ferramentas que possam atender em melhores condições às mudanças de características dos liderados, aqui também incluídos os liderados no meio militar.

Ao se debruçar sobre a quarta seção, depreendeu-se que a corrente da Liderança Servidora traz conceitos que, a uma primeira vista, tornam o novo estilo de liderança pouco atrativo para a rigidez do relacionamento entre líderes e liderados imposta pelos pilares das Forças Armadas, quais sejam a hierarquia e a disciplina.

Cabe a esta seção comparar, visitando-se as seções 3 e 4, respectivamente, a Doutrina de Liderança da Marinha e a Liderança Servidora, focando nas diferenças e semelhanças que possam existir, levando-se em consideração os aspectos de liderança contidos no *EMA-137* e realizando efetivamente comparações entre o provável estilo de liderança proposto por Hunter e os estilos já existente no âmbito naval.

Ficando claras essas diferenças e semelhanças, será possível analisar conjuntamente com os resultados apresentados nas seções anteriores, se a Liderança Servidora presta-se ao auxílio como ferramenta nos processos decisórios na Marinha.

⁴⁴ BRASIL, 2013; p. 1-6.

6.1 Comparações à luz dos aspectos de liderança

Foi exposto que a Liderança Servidora considera os aspectos filosóficos e psicológicos de maneira mais intensa que o aspecto sociológico. Fica claro nos fundamentos da Liderança Servidora a abordagem de todos os três aspectos previstos nas doutrinas militares, porém Hunter (2004) procura desenvolver mais a respeito dos aspectos filosóficos e psicológicos.

Nos aspectos filosóficos, são abordados os valores necessários a inspirar grupos. Entrando, na discussão da atual interpretação desses valores que poderiam ter abordagens diferentes no passado e que devem ser analisados segundo as características dos indivíduos a serem conduzidos atualmente, a Liderança Servidora entra em mais detalhes de como devem ser desenvolvidas as habilidades que norteiam o caráter do líder por meio da utilização mais direta do conceito de Inteligência Emocional de Goleman (1995).

Nos aspectos psicológicos, avulta de importância novos moldes nas relações entre os agentes em um relacionamento entre líderes e liderados, trazendo as relações dos líderes para com seus liderados para uma perspectiva menos formal, no caso da Liderança Servidora, e voltada mais para a percepção dos anseios e sentimentos de todos os envolvidos. O conceito de Inteligência Emocional também procura trabalhar o desenvolvimento dessas relações interpessoais e a Liderança Servidora traz a proposta de um ganho de autoridade pelo líder também pela empatia demonstrada e adquirida, além de não se abandonar a autoridade advinda formalmente.

Nessas abordagens do provável novo estilo de liderança a ser considerado, pode-se observar que não há nada que seja conflitante com o que se espera à luz dos aspectos de liderança da doutrina da Marinha.

6.2 Comparações entre os estilos de liderança

Esta é a comparação mais delicada, pois dada uma aparente resistência a novos estilos de liderança, torna-se mandatória a comparação da Liderança Servidora com estilos pré-existentes.

No Capítulo 1 do manual *EMA-137*, observa-se que a doutrina analisa os estilos de liderança conforme o grau de centralização do poder, segundo o tipo de incentivo e de acordo com o foco do líder ⁴⁵. Analisada sob estes pontos, consegue-se perceber que a Liderança Servidora aproxima-se de outros estilos de liderança previstos na doutrina naval.

Quanto ao grau da centralização do poder pelo líder, a Liderança Servidora se aproxima mais dos estilos de Liderança Participativa e Liderança Delegativa. O provável novo estilo usa com moderação as técnicas da Liderança Participativa para se evitar que os liderados tendam a pensar que toda decisão deve passar por eles. Pelo contrário, na Liderança Servidora, fica bem claro que a palavra final é do líder e que os liderados esperam muito do poder de decisão do seu líder, restando ao líder demonstrar humildade em solicitar a participação dos liderados na tomada de decisões, caso necessário.

A Liderança Servidora utiliza muito técnicas da Liderança Delegativa, pois acredita que a delegação de tarefas é um excelente instrumento para demonstração de respeito do líder para com as habilidades de seus liderados ⁴⁶, contudo considerando que a delegação deve ser mais apreciada em condições de trabalho, onde a exigência pelo conhecimento técnico do liderado seja maior. Nos casos em que não há tanta essa exigência, o líder participa mais ativamente na execução das tarefas.

Quanto ao tipo de incentivo utilizado pelo líder, viu-se que a Liderança Servidora aproxima-se muito da Liderança Transformacional. A doutrina prega que a Liderança Transformacional é mais indicada para momentos mais críticos, onde se exige maior grau de

⁴⁵ BRASIL, 2013; p. 1-6.

⁴⁶ HUNTER, 2006; p. 55.

comprometimento dos liderados ⁴⁷. Em linhas gerais, seriam situações onde é imprescindível que o liderado acredite na importância da missão e isto é basicamente atingido pela inspiração do seu líder principalmente por meio de seu carisma e preocupação com cada liderado de maneira singular. A Liderança Servidora acredita que esse tratamento deve ocorrer a todo o momento, seja em momentos críticos, seja em momentos de calma, pois só com a sincera inspiração de seus líderes e com a total crença na importância da missão pelos subordinados é que se atinge a liderança plena. É por isso que a Liderança Servidora procura entrar em mais detalhes de como se atinge tal influência por meio da aplicação do conceito de Inteligência Emocional.

Quanto ao foco do líder, a Liderança Servidora aproxima-se mais da Liderança orientada para Relacionamento. Mais uma vez, a doutrina cita que este estilo de Liderança orientada para o Relacionamento seria indicado em ambientes de frustração ⁴⁸. Já a Liderança Servidora tem o enfoque voltado para os relacionamentos interpessoais como uma de suas bases a serem consideradas em todos os cenários.

Dadas as comparações entre os estilos de liderança previstos na Doutrina de Liderança da Marinha e a Liderança Servidora, que surge com força de um novo estilo, conclui-se que a Liderança Servidora aproxima-se dos estilos de Liderança Participativa, Delegativa, Transformacional e Liderança orientada para Relacionamento.

Nessa linha, constata-se que ela possui diversos pontos em comum com alguns dos estilos clássicos, como na utilização da delegação, na busca do comprometimento dos liderados com a missão como um todo, na preocupação com cada liderado de maneira singular e na atenção aos relacionamentos interpessoais. Porém, diferencia-se no ponto que é encarado como estilo a ser aplicado em qualquer cenário, quando os estilos ditos clássicos apontam cenários específicos em que seriam mais propícios para serem aplicados.

⁴⁷ BRASIL, 2013; p. 1-8.

⁴⁸ *Ibidem*, p. 1-9.

Distancia-se dos modelos clássicos ao dar extrema importância ao caráter e aos valores que o compõe e que devem ser desenvolvidos pelo líder diante das novas interpretações que tais valores sofrem, a despeito de que os estilos clássicos também consideram a importância dos valores do líder, sem, contudo, explicitar que isso seja condição excludente para o exercício da liderança. Para os modelos ditos clássicos, as condições fundamentais para o exercício da liderança permanecem sendo a hierarquia e a disciplina, como se observam expostos ao longo de toda a doutrina e aqui já comentado.

Distancia-se também ao encarar as relações interpessoais com um tom menos formal e aproximando mais a figura do líder aos seus liderados, sem perder o líder como referência a ser seguida e a inspirar seus subordinados. Tudo isso com o desafio de, ao ser aplicada no âmbito militar, manter inabaláveis os pilares da hierarquia e disciplina.

7 CONCLUSÃO

Diante das mudanças que ocorreram nas últimas décadas a respeito das características dos liderados, sobretudo dos nominados neste trabalho como jovens liderados, é possível que os estilos de liderança adotados na Marinha do Brasil possam utilizar-se de outras ferramentas que auxiliem seus processos decisórios com o propósito de atingir o máximo rendimento de seus militares.

Porém, para concluir-se pela aplicabilidade da Liderança Servidora como uma dessas ferramentas, o que traduz de forma direta o propósito deste trabalho, foi preciso previamente entender que mudanças de características e necessidades dos liderados ocorreram nas últimas décadas, como devem ser utilizados os aspectos fundamentais e estilos de liderança na Marinha, conhecer os princípios e valores que norteiam a Liderança Servidora e verificar a efetiva relação entre os processos decisórios e a liderança, já analisando a possível relação desses processos com a Liderança Servidora. Esses levantamentos iniciais deram-se, respectivamente à ordem apresentada, nas seções 2, 3, 4 e 5.

Após isso, de posse de todos os conhecimentos reunidos, foi realizada uma comparação entre os aspectos e estilos de liderança já observados no âmbito naval e os fundamentos e principais ferramentas da Liderança Servidora, a fim de identificar as eventuais diferenças e similaridades. Tal comparação foi apresentada na seção 6.

Colheu-se como principal ensinamento da seção 2 a necessidade do líder em entender as mudanças que sofreram as características dos liderados, em adaptar-se a elas e em utilizá-las a favor do objetivo comum do grupo. Isso em um ambiente onde há um choque de características dos liderados nos níveis intermediários e superiores na escala hierárquica e as dos que estão no início de suas carreiras, os jovens liderados. Constatou-se que cabe ao líder saber utilizar as novas habilidades dos jovens liderados, como a de possuir maior pendor ao uso de ferramentas tecnológicas, estimular sua auto confiança e desejo de fazer parte de algo

maior, e aliá-las à experiência dos mais antigos para se contrapor à ansiedade característica dos jovens liderados.

A seção 3, ao descrever o entendimento da Marinha do Brasil sobre os aspectos e estilos de liderança, forneceu a base teórica necessária para, posteriormente, conjuntamente com os princípios e valores da Liderança Servidora, descritos na seção 4, realizar-se a comparação entre as duas teorias.

Todavia, antes de debruçar-se sobre a comparação entre a liderança da Marinha e a Servidora, verificou-se, na seção 5, que a liderança possui destacada relevância ao longo de todo o embasamento dos modernos processos decisórios no âmbito naval, mormente na participação do decisor como utilizador de técnicas e ferramentas de interação interpessoal cada vez mais presentes nas tomadas de decisões, sejam estas adotando processos racionais ou influenciados pela intuição. Uma dessas ferramentas citadas tanto pela doutrina de processos decisórios, pela Doutrina de Liderança da Marinha, quanto pela Liderança Servidora é a Inteligência Emocional, materializando firmemente um elo entre os três assuntos centrais deste trabalho.

Finalmente, ao comparar-se, na seção 6, a liderança da Marinha e a Servidora de Hunter, concluiu-se que a Liderança Servidora observa todos os pontos considerados nos aspectos fundamentais da liderança constantes na doutrina naval e não apresenta nenhum ponto que seja conflitante ao que se espera de um líder militar. Constatou-se que a Liderança Servidora possui similaridades com estilos de liderança navais e que se diferencia por ser recomendada para qualquer ocasião e a qualquer tempo, ao passo que os estilos navais são apontados como sendo mais propícios para ocasiões específicas, como em situações mais críticas e nas ocasiões em que se torna necessário demonstrar o respeito que o líder tem pelas habilidades de seus subordinados.

Como ponto crucial, percebeu-se que as principais diferenças entre Liderança Servidora e a da Marinha é que, na Servidora, o foco central é o caráter do líder e a da Marinha continua sendo a hierarquia e a disciplina. A segunda grande diferença é que a liderança de Hunter prega um relacionamento menos formal, encarado quase que como tutorial em relação a seus liderados, conclusão esta que se chega ao se examinar os princípios da Liderança Servidora expostos na seção 4. Esses princípios tangem a afirmação do caráter do líder e educam o liderado a seguir o exemplo dado.

Por fim, conclui-se, ao responder a questão central deste trabalho, que a Liderança Servidora tem as ferramentas necessárias para ser aplicável aos processos decisórios da Marinha do Brasil, observadas algumas ressalvas.

A primeira advém do tom informal na relação entre líder e liderados. O aplicador da Liderança Servidora deve policiar-se ao longo de todo processo decisório para não negligenciar a hierarquia e a disciplina na tentativa de buscar a qualquer custo a proximidade a seus liderados e a participação destes na busca por uma solução puramente democrática, sob pena de enfraquecer seu papel como decisor no processo e por em risco a observância aos pilares das Forças Armadas, principalmente em situações reais operativas.

A segunda diz respeito ao foco central da liderança militar que deve ser sempre a hierarquia e a disciplina. O caráter do líder tem certamente papel fundamental na inspiração de seus liderados, mas não deve ser o protagonista nas relações de subordinação. Na Marinha, mesmo não considerando o caráter do líder como completamente exemplar, o liderado tem o dever de ser leal ao decisor e de acatar suas determinações de maneira impessoal.

Contudo, a despeito dessas ressalvas que possam existir quanto à aplicabilidade da Liderança Servidora na Marinha, obviamente que tal preciosa teoria sobre liderança fornece valiosas ferramentas para a condução dos solucionadores de problemas apresentados. Destacam-se a Inteligência Emocional de Goleman, uma das bases fundamentais da teoria de

liderança de Hunter, e a inspiração por meio do caráter, o que com certeza conduz o líder e seus liderados a serem pessoas e profissionais melhores.

Observa-se que este trabalho chega à conclusão paralela a sua questão central de que a Liderança Servidora não seria um novo estilo de liderança, e sim uma combinação de estilos e técnicas já previstas na Doutrina de Liderança da Marinha. A doutrina naval apresenta-se extremamente completa e detalhada para a utilização de diversas técnicas, inclusive aquelas apresentadas por Hunter, cabendo ao líder militar aprofundar-se em seus estudos, a fim de aperfeiçoar sua racionalidade e enriquecer sua intuição por ocasião da escolha da melhor técnica para o momento mais apropriado para aplicá-la junto ao seu grupo de trabalho. Surge aqui uma oportunidade de aprofundamento deste trabalho no que tange ao aperfeiçoamento da formação e treinamento de líderes no meio naval.

Como dedução e mensagem final deste trabalho, e tendo como guia da formação e aperfeiçoamento do caráter os valores mencionados na Rosa das Virtudes e a completa e perfeita compreensão de que os liderados são mais do que uma equipe, são pessoas com individualidades, aliados com o detalhado estudo da liderança naval, certamente o líder decisor alcançará os objetivos estabelecidos pela instituição, desejados por ele e almejados por cada um de sua equipe. Isto conduzirá à autorrealização plena em todos os níveis da pirâmide de Maslow de todos os indivíduos envolvidos no processo, o que certamente acarretará em uma maior dedicação ao aperfeiçoamento do cumprimento das tarefas e, por conseguinte, no atingimento das totais eficiência e eficácia desejadas pela instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. Rev.1 Mod.2. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-332: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior**. Rev.1. Brasília, DF, 2015.

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1005: Manual de Liderança**. Rev.1. Rio de Janeiro, RJ, 2018.

DELOITTE. *Mind the gaps – The 2015 Delloite Millenial Survey*. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-wef-2015-millennial-survey-executivesummary.pdf>> . Acesso em: 26 jun. 2021.

DELOITTE. *The Delloite Global Millenial Survey 2020 – Resilient generetions hold the key to creating a “better normal”*. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/human-capital/Deloitte-Millennial-2020.pdf>> . Acesso em: 26 jun. 2021.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que redefine o que é ser Inteligente**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 496 p.

HOWE, Neil; STRAUSS, William. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Nova Iorque: Vintage Books, 2000. 432 p.

HUNTER, James C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Tradução de A.B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136 p.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos Magalhães. 9.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 144 p.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar – Duas formas de pensar**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva. 2012. 608 p.

MASLOW, Abraham H. *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, Princeton, v.50 (4), p. 370-396, jul. 1943.

WILLIAMS, Alex. *Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z*. *The New York Times*, 18 set. 2015. Disponível em: < https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html?_r=0>. Acesso em: 08 jun. 2021.