

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Nérias Oliveira Morel

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL:
O PROCESSO *COACHING* COMO FERRAMENTA DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA.

Rio de Janeiro

2021

CC (T) Nérias Oliveira Morel

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL:
O PROCESSO *COACHING* COMO FERRAMENTA DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior.

Orientador: CF (IM) Leonardo Freitas do Amaral

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2021

AGRADECIMENTOS

Ao Eterno, pelo dom da vida e pela presença constante em todos os meus caminhos.

Aos meus pais, Raimundo e Ilma (*in memoriam*), pelo empenho e dedicação na administração de nossa família. Seus exemplos e caráter foram essenciais para a minha formação, minha eterna gratidão.

À minha esposa Sidnéa (Neinha), meus filhos Douglas e Davyson, com quem tenho a satisfação e orgulho de compartilhar a jornada da vida, inspirando-me a superar os desafios e a seguir sempre em busca de novas conquistas, todo meu amor e carinho.

Ao meu amigo e irmão, Imediato da Cia de Bandas, CC (AFN) Canedo, pelo apoio incondicional no decorrer desse Curso.

Ao meu orientador CF (IM) Leonardo Freitas do Amaral, pelas diversas orientações prestadas no decorrer deste trabalho, que muito contribuíram para o alcance do meu objetivo.

Aos meus amigos da Cia de Bandas do Batalhão Naval e, em especial, à Banda Sinfônica do CFN, que me apoiaram e me incentivaram nesta caminhada.

À equipe do MTA, em especial à CMG(RM1-T) Chiara e SO(RM1) Rodrigues, sempre dispostos e disponíveis a nos apoiar e compartilhar seus conhecimentos acadêmicos.

RESUMO

Liderança é um tema ainda contemporâneo e de suma importância para qualquer grupo social, pois, além de estar em constante processo de atualização, aborda elementos e características diretamente ligadas ao ser humano – seu elemento essencial – que, uma vez motivado e comprometido com os valores institucionais, resultará em uma crescente produtividade e contínuo desenvolvimento da organização. Nesse sentido, a presente monografia tem como objetivo investigar a possibilidade da aplicabilidade do processo *coaching* na MB como ferramenta da Liderança Estratégica, cuja motivação para ser alvo de nossa pesquisa se deu por conta de seu emprego em diversas empresas e organizações contemporâneas. Para tal, inicialmente serão apresentados alguns conceitos de liderança, bem como seus fundamentos essenciais. Em seguida, serão abordados os conceitos de Estratégia, Liderança Estratégica e Liderança Estratégica na Marinha do Brasil. Por fim, será analisado o processo *coaching* e a possibilidade de seu emprego como ferramenta da Liderança Estratégica da Marinha do Brasil.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Estratégica. Processo *Coach*.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMA	- Estado-Maior da Armada
LE	- Liderança Estratégica
MB	- Marinha do Brasil
OM	- Organização Militar
PEM	- Plano Estratégico da Marinha
CFN	- Corpo de Fuzileiros Navais
PODERH	- Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos
CGCFN	- Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais
PROA-CFN	- Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais
PRUMO-Pr-CFN	- Programa da Unidade de Monitores e Orientação de Praças do Corpo de Fuzileiros Navais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	LIDERANÇA.....	8
2.1	Conceitos e Evolução....	8
2.2	Fatores da Liderança.....	10
2.2.1	O Líder.....	10
2.2.2	Os Liderados.....	11
2.2.3	A Situação.....	11
2.2.4	A Comunicação.....	12
2.3	Níveis de Liderança	12
2.4	Estilos de Liderança.....	13
2.4.1	Liderança Autocrática.....	14
2.4.2	Liderança Liberal.....	14
2.4.3	Liderança Participativa.....	15
3	LIDERANÇA ESTRATÉGICA.....	15
3.1	Estratégia.....	16
3.2	Liderança Estratégica.....	17
3.3	Liderança Estratégica na MB.....	17
4	O PROCESSO <i>COACHING</i>.....	19
4.1	<i>Coaching</i>	20
4.2	Princípios e Características do Processo <i>Coaching</i>	22
4.3	Benefícios do Processo <i>Coaching</i>	25
4.4	O Processo <i>Coaching</i> no Corpo de Fuzileiros Navais.....	26
4.4.1	O Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do CFN.....	26
4.4.2	O Programa de Unidade de Monitores e Orientação de Praças do CFN.....	28
4.5	O Processo <i>Coaching</i> como ferramenta do Nível Estratégico da MB.....	29
5	CONCLUSÃO	30
	REFERÊNCIAS	33

1 – INTRODUÇÃO

“Trate seus soldados como seus filhos, e eles te seguirão aos vales mais profundos. Trate-os como filhos queridos e te defenderão com o próprio corpo até a morte”.

Sun Tzu (2009, p. 73)

Ao perceber a trajetória da humanidade por meio da linha do tempo histórico, pode-se notar que as mudanças e todo processo de evolução acontece desde que os primeiros seres humanos desenvolveram suas habilidades, transformando-as em competências e conhecimentos tão necessários para intervir no meio onde viviam atendendo suas necessidades. Isto permite afirmar que mudar, evoluir e transformar são características inerentes ao homem desde tempos imemoriais. Conseqüentemente, percebe-se que todas as mudanças apresentam uma liderança que é capaz de, refletindo sobre as situações e necessidades, liderar o grupo do qual faz parte conduzindo-o no caminho de um novo patamar.

A liderança está relacionada ao comportamento e trata-se de uma questão tão antiga quanto a história do homem. Também é motivo de interesse e estudo recorrente em organizações profissionais e acadêmicas, sendo um tema objeto de pesquisas, tanto para estudiosos como para o mundo dos negócios, órgãos governamentais, instituições e as Forças Armadas – entre elas a Marinha do Brasil (MB) – pois a atividade militar não está imune às evoluções ou alterações sociais. Portanto, levando-se em conta que o Plano Estratégico da Marinha¹ – PEM 2040 – (BRASIL, 2020, p. 78) menciona o pessoal como o maior patrimônio da MB, ou seja, o bem mais precioso, a busca por novas ferramentas que os motive ainda mais, promoverá o alcance de resultados de relevância e a conquista dos seus melhores objetivos.

A interação entre os indivíduos é a base da liderança. Sendo assim, em vez de autoritarismo, característica de gestões antigas, o líder atual é visto como alguém que é benéfico (tanto para a coletividade quanto para o indivíduo). Por conseguinte, o *feedback*² de sua postura é o reconhecimento de seus seguidores e/ou indivíduos que, assim, passam a aceitar sua autoridade com maior facilidade.

¹ Plano Estratégico da Marinha é um documento de alto nível da MB que visa ao planejamento de médio e longo prazos da Marinha e apresenta objetivos estratégicos organizados em uma cadeia de valor, orientados pela Visão de Futuro da Força (EMA-300, p. 7, BRASIL, 2020).

² *Feedback* é uma palavra inglesa que significa ‘realimentar’ ou ‘dar resposta’ a um determinado pedido. Disponível em: <https://www.significados.com.br/feedback/>. Acesso em: 19jul. 2021.

Estudos e pesquisas apontam o crescente interesse acadêmico sobre a relação entre a liderança eficaz e a dinâmica motivacional, um binômio que atualmente tem surgido como elemento positivo para aqueles que lidam com a questão plural da liderança com a motivação, característica inerente ao movimento *coaching*, processo cuja função principal é gerar aprendizado e desenvolvimento. Consequentemente, “[...] A empresa tem o benefício de ter equipes de alta performance, o que constrói melhores resultados de forma mais eficiente, além de ter pessoas alinhadas com os objetivos empresariais” (STÉFANO, 2012, p. 31).

É possível indagar, neste momento, se a confiança e a liderança são elementos que podem ser – além de natos – estudados/ensinados e, assim, desenvolvidos e aplicados. Desse modo, tendo em vista a amplitude do tema e o fato do *coach* ser um profissional que, no contexto organizacional e/ou institucional, trabalha os indivíduos e os grupos para que se apropriem das características de líder e sejam, em seu cotidiano, mais competentes e realizados, este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo investigar a possibilidade da aplicabilidade do processo *coaching* na MB como ferramenta da Liderança Estratégica (LE).

Justifica-se, ainda, a presente pesquisa por entender que a abordagem do *coach* permitirá uma ampliação nos conhecimentos desse processo de liderança bem como uma avaliação segura sobre a viabilidade do seu emprego no âmbito da MB.

As questões de estudo a serem abordadas compreendem descrever a Liderança em seus conceitos; levantar as características da LE – inclusive na Marinha do Brasil – e o Processo *Coach*, verificando a possibilidade de sua utilização como ferramenta disponível ao Nível Estratégico da MB.

Assim, essa temática mostra-se importante e pertinente, pois poderá contribuir para a difusão do assunto na MB, incentivar outras pesquisas sobre o assunto, bem como servir de subsídio, no caso da produção de pesquisas correlatas.

Em relação aos procedimentos metodológicos, este trabalho optou por utilizar o método da pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa e descritiva em publicações, tanto físicas como virtuais, tendo como elementos norteadores os seguintes termos: Liderança, Liderança Estratégica e *Coaching*.

Informa-se, ainda, que foram priorizados os materiais publicados após o ano 2000, porém, esta prioridade não excluiu a pesquisa em publicações anteriores.

O trabalho em curso apresenta a seguinte estrutura: Introdução, três capítulos e a conclusão sobre o tema trabalhado.

Inicialmente, conceitos de liderança e suas vertentes são apresentados, seguidos de uma visão estratégica. Na sequência, procurou-se compreender o processo *coaching*, suas características e benefícios. Por último, são apresentadas as observações finais sobre a pesquisa realizada.

2 – LIDERANÇA

Diversos são os conceitos, definições e abordagens sobre liderança na vasta literatura que trata sobre esta temática. Para Marques (2016, p. 9), a liderança constitui-se, pura e simplesmente, em um processo que tem por objetivo administrar pessoas, profissionais, grupos ou coletividades a realizar, com excelência, os objetivos almejados, tanto no tocante ao aspecto pessoal quanto no ambiente laborativo.

Nessa linha de entendimento, segundo George Tery (1960) *apud* Marques (2016, p. 77), a liderança é uma tarefa na qual se busca alcançar as metas do grupo por meio do exercício da influência nos indivíduos que o compõe. Conseqüentemente, o resultado é uma ação espontânea e voluntária nas ações executadas.

No caso da MB, de acordo com o EMA-137 (BRASIL, 2013, p. 1-2), a liderança é definida como a influência exercida nas pessoas a fim de que elas ajam, de maneira voluntária, em proveito da execução da tarefa atribuída.

Aduz-se, portanto, que, para a liderança, não importa somente que um grupo seja capaz o suficiente para executar determinada missão ou tarefa a ele atribuído, mas é de suma importância que esta seja executada voluntariamente, onde o desejo do líder seja adotado como se fosse da própria equipe.

Nesta seção primária, discorreremos sobre os conceitos da Liderança e sua evolução – bem como os seus Fatores – destacando as partes mais comuns presentes no aprimoramento de qualquer condução de grupo. Além disso, os Níveis e Estilos de Liderança também serão objeto de análise, pois o entendimento de tais princípios servirá de fundamentação para o avanço desta pesquisa.

2.1 Conceitos e Evolução

A ideia de liderança – objeto de interesse crescente tanto nas instituições, organizações como no mundo acadêmico – passou por muitas mudanças ao longo do tempo, sendo inúmeros os teóricos que tentam definir a palavra para que seu conteúdo possa ser melhor entendido nos dias de hoje. Silva (2019) chega, então, à conclusão da não existência de um conceito, ou definição, único para o termo.

No entendimento de Wagner e Hollenberck (2006), o crescimento dos debates e discussões teóricas sobre o conceito de liderança vêm tomando maior vulto devido à grande competitividade tanto nas corporações como na área acadêmica, exigindo assim mudanças em antigas definições para que possam abranger o momento de competição e demandas destes universos.

Nos anos 70, a definição de liderança surge vinculada às Ciências Sociais, onde Fiedler (1974) defende a ideia de que liderar é saber relacionar-se com as pessoas de modo a exercer influência de tal maneira que esta ação possa ser, facilmente, percebida e, também, ser capaz de arregimentar seguidores.

Já na década de 90, o estudioso Kotter (1990) entende a liderança como sendo a eficácia na capacidade de motivar indivíduos, fazendo com que estes consigam, ainda que haja impedimentos ou empecilhos, seguir em frente na direção que lhes foi acenada pelo líder. Davis e Newstrom (1992) apresentam a liderança como um movimento onde o líder demonstra a capacidade para inspirar aqueles que os seguem quando os objetivos e metas são os mesmos, tanto para líder como para liderados.

Concorda-se com Jesuíno (2005) quando este afirma existirem inúmeras definições sobre liderança bem como uma diversidade de autores que tentam defini-la.

Garzeri e Urbano (2017), em pesquisa intitulada ‘A História da Liderança’, levam o leitor a um passeio no tempo, dos remotos anos pré-históricos até a atualidade, onde discorrem sobre a importância da liderança desde quando o ser humano percebeu a necessidade de agrupar-se para sobreviver.

O tempo cronológico, dividido em períodos históricos, formou clãs, reinos, cidades e nações; e, sob outro aspecto, também foi gerador de firmas, empresas, organizações e instituições – mas, para os autores retromencionados, em toda esta trajetória da humanidade a liderança era uma presença em comum e imprescindível.

Nesse contexto, para Marques (2016), os líderes que são considerados como exitosos na trajetória humana são os que deixaram marcas indelévels que até hoje são vistos

como exemplos, seja pela personalidade ou por suas ações, discursos, reações e movimentos que ainda impressionam as gerações que os sucederam. Ademais, os líderes históricos são os que, audaciosos ou estratégicos, alcançaram objetivos e conquistaram grandes feitos, eternizando suas referências através dos tempos.

Em conformidade com as proposições supramencionadas, percebe-se que a MB está alinhada com os conceitos ora apresentados, haja vista o relevante grau de importância que atribui à liderança. Exemplo disso é o fato de ser recorrente, no dia a dia naval, a realização de palestras e simpósios abordando esse assunto. Isso se dá, pois, dentre outros fatores, de acordo com o PEM, o pessoal é citado como o “[...] maior patrimônio” (BRASIL, 2020, p. 78).

Cumpra ainda citar que, em seus cursos de formação, a temática liderança está sempre presente no rol de disciplinas e, de acordo com o EMA-134 (BRASIL, 2018, p. 2-10), é de suma importância que a capacidade de liderança seja desenvolvida, o que a Diretoria de Ensino da Marinha tem buscado através da inserção e supervisão do ensino dessa disciplina em todos os níveis da MB.

2.2 Fatores da Liderança

O Manual de Liderança Militar – IP 20-10, de 1991, atualizado para C 20-10 em 2011 – que foi publicado pelo Estado-Maior³ do Exército brasileiro – serviu como uma das fontes de consulta para a elaboração da Doutrina de Liderança da MB, EMA-137 (BRASIL, 2013), conforme consta no seu Anexo E que apresenta as Referências Bibliográficas. Essas duas publicações enunciam as partes mais comuns presentes no desenvolvimento de qualquer liderança, a saber: o Líder, os Liderados, a Situação e a Comunicação.

2.2.1 O Líder

Segundo Hunter (2006, p. 17), a responsabilidade pelo desenvolvimento e evolução de qualquer coisa é estritamente do líder e, ainda, segundo o autor, não existem grupos fracos, na realidade, existem líderes fracos e limitados. Percebe-se, portanto, que a liderança exerce um papel fundamental no grupo, pois cabe a ela atuar como elemento influenciador dos seus liderados e o sucesso ou a derrota do grupo está diretamente ligado ao seu grau de influência exercido sobre eles.

³ Grupo de oficiais encarregados de assistir o chefe militar no exercício do comando. Disponível em: <https://www.significados.com.br/?s=ESTADO-MAIOR>. Acesso em: 19 jul. 2021.

Cabe ressaltar que, conforme preleciona o EMA-137 (BRASIL, 2013), é de suma importância que o líder esteja cômico não somente de suas habilidades, capacidades e características, mas também de suas restrições e debilidades, pois, desta forma, evitará atribuir as falhas ocorridas somente ao grupo.

2.2.2 Os Liderados

Não existe liderança sem a existência de algo ou alguém que esteja sendo orientado ou guiado por um líder. Ademais, liderados são aqueles que estão sendo conduzidos por um líder.

Segundo conceitua o Manual de Liderança Militar, C 20-10, do Exército Brasileiro:

Os **liderados** são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações. (BRASIL, 2011, p. 2-2, grifo do autor).

Portanto, percebe-se que é de fundamental importância que o líder conheça bem o grupo no âmbito coletivo, mas, também, a cada componente – os indivíduos com seus anseios, sentimentos e emoções – a fim de que sua influência seja efetiva e positiva na busca pelos objetivos traçados.

2.2.3 A Situação

Os elementos que compõem as ações ou reações ocorridas nas diversas áreas do poder – como a área política, econômica, psicossocial, militar e científico-tecnológica – exercerão influência, tanto sobre o grupo, líder e liderados, quanto sobre a sociedade ou a instituição. É de suma importância que o líder esteja cômico desta realidade, pois, desta forma, suas decisões levarão em consideração os diversos efeitos que determinado cenário poderá causar em cada componente da equipe.

Vale também citar que, de acordo com o Manual de Liderança Militar – C 20-10, *apud* EMA-137 (BRASIL, 2013, p. 1-11), não há como se calcular ou prever as reações que os líderes e liderados terão diante das adversidades. Também não existe fórmula matemática específica para se predefinir as reações individuais frente aos diversos desafios a que estamos

sujeitos. Por conseguinte, a prática da liderança deve ser constante, pois, aliada ao conhecimento das características individuais de cada liderado, o líder será bem-sucedido frente a cada obstáculo ou desafio.

2.2.4 A Comunicação

O diálogo é essencial à liderança, pois é por meio dele que as ordens são disseminadas, ocorrem as supervisões e coordenações, bem como as instruções, treinamentos e avaliações dos subordinados. De acordo com o EMA-137 (BRASIL, 2013, p. 1-11), a forma como a comunicação ocorre entre os líderes e liderados influenciará diretamente em suas relações interpessoais, pois, a depender de sua execução, proporcionará um aumento ou diminuição do respeito mútuo, bem como da confiança e compreensão.

Além do mais, é imprescindível que ocorra a comunicação de um indivíduo – o líder – em relação a um grupo – os liderados – pois fortalece o compartilhamento de ideias, sugestões, pensamentos e sentimentos, dentre outras possibilidades.

2.3 Níveis de Liderança

O EMA-137 (BRASIL, 2013) também dispõe sobre os níveis de liderança, classificando-os em: Liderança Direta, Liderança Organizacional e Liderança Estratégica – cabe informar que este último ‘Liderança Estratégica’ será apresentado no capítulo destinado a esse tema.

A Liderança Direta é considerada, no referido documento, a primeira linha de liderança e, como característica, tem a convivência diária entre líder e liderados que, de modo frequente, estão juntos nas muitas Seções, Divisões, Companhias, Departamentos, dentre outros locais de atividades laborais⁴.

Entre as habilidades requisitadas aos líderes diretos estão a capacidade de manter bom relacionamento interpessoal, a aplicação de conceitos teóricos na prática com fins de cumprimento dos deveres e missões, a utilização da ética como guia para realizar escolhas acertadas, sendo uma conduta importante que contribui para o contínuo aperfeiçoamento dos liderados e do próprio líder.

Esse nível de liderança reúne especialistas e mentores e, devido à proximidade cotidiana da equipe, o líder pode notar os resultados esperados de forma quase imediata.

⁴ Exemplos de elementos organizacionais da Marinha do Brasil.

A MB considera fundamental aos líderes a assimilação dos valores institucionais para que, deste modo, os interesses coletivos e da instituição venham sempre em primeiro lugar, garantindo o desenvolvimento de um grupo unido e sólido, além de um clima saudável e de constante aprendizagem.

Segundo o Manual de Liderança Militar, C 20-10, do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011, p. 2-6 – 2-7), na Liderança Direta, por estar constantemente próximo aos seus liderados, o líder deverá estar atento aos detalhes, pois os deslizes de conduta, as falhas ou erros, caso venham a ser cometidos, serão observados pelo grupo, o que denotaria mau exemplo. Por conseguinte, principalmente nesse nível, onde a interação entre o líder e o grupo é frequente, faz-se necessário que os exemplos pessoais do líder estejam em sintonia com aquilo que prega.

A Liderança Organizacional ocorre em espaços institucionais que possuem uma estrutura maior como, por exemplo, o Estado-Maior. Os líderes organizacionais encontram-se presentes por meio de suas decisões, não havendo um contato cotidiano mais próximo com a maioria dos que lhes são subordinados. A presença indireta desse nível de liderança é fundamental para a condução das Operações.

Vale também mencionar que o Manual de Liderança Militar, C 20-10, do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011, p. 2-6 – 2-7) orienta que inclusive os líderes que atuam nos níveis mais elevados devem buscar oportunidades de, mesmo que pontualmente, exercer a liderança direta sobre os seus subordinados – por meio de palestras, inspeções, visitas, entre outros – a fim de desenvolver o elo de confiança com os seus liderados.

2.4 Estilos de Liderança

Como visto anteriormente, liderar é saber agir em prol da organização e desenvolvimento humano e líder é aquele que, de acordo com Moscovici (1996), é o responsável por gerir as ações que serão desenvolvidas para o bem comum e para o alcance dos objetivos traçados. Portanto, faz-se necessário saber que modelo imprimir para se obter o resultado almejado, haja vista que seu estilo de liderar está diretamente vinculado ao comportamento de seus liderados.

Dentre as diversas Teorias Comportamentais que abordam o assunto, neste trabalho, apontaremos os Estilos de Liderança de acordo com Chiavenato (2005) sendo eles: Liderança Autocrática, Liberal e Participativa.

2.4.1 Liderança Autocrática

A Liderança Autocrática é o estilo no qual todo poder de tomada de decisão está centralizado no líder. Também caracteriza-se por um tratamento individualizado para o liderado, assim, as críticas positivas ou negativas são feitas para o indivíduo e não para o grupo. Em geral, trata-se de uma liderança que apresenta um resultado de baixa produtividade.

Segundo Marques (2016, p. 90), nessa forma de liderar, o líder determina o que será feito, como será feito e quem o fará, sem buscar a opinião prévia da equipe. Conseqüentemente, o funcionário fará somente o que lhe for ordenado, sem fazer questão de participar ou opinar sobre como cumprir a missão da melhor maneira possível.

Este estilo pode ser indicado nos casos de novos empregados, pois estes ainda não dominam as tarefas a que foram designados, nem as regras e diretrizes da empresa (*ibidem*, p. 90).

Frise-se que a atividade militar está sujeita a cumprir determinadas missões nas quais o risco é iminente, a exemplo de Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)⁵. Nesses casos, o líder não terá tempo hábil para discutir com a equipe a melhor forma de agir diante de uma situação urgente ou emergencial. Portanto, este estilo – no qual a decisão está centralizada na figura do líder – mostra-se o mais adequado, cabendo aos liderados cumprirem tão somente o que lhes for ordenado, sem a possibilidade de apresentar sugestões, haja vista a indisponibilidade de tempo para tal.

2.4.2 Liderança Liberal

A Liderança Liberal é o estilo no qual a equipe tem toda liberdade para a tomada de decisão e a participação do líder é mínima.

Segundo o autor, (*ibidem*, p. 91), esse tipo de liderança é adequado no caso de grupos experientes e desenvolvidos, capazes de executarem suas tarefas sem imprescindibilidade de fiscalização continuada. Neste sentido, fica evidenciado que as pessoas sentir-se-ão estimuladas e confortáveis para exercerem sua criatividade, inclusive propondo aperfeiçoamento para o processo.

⁵ É uma operação militar determinada pelo Presidente da República e conduzida pelas Forças Armadas [...] que tem por objetivo a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio em situações de esgotamento dos instrumentos para isso previstos no art. 144 da MD33-M-10 15/64 Constituição [...]. Disponível em: (texto de 25/09/01) (eb.mil.br). Acesso em: 19 jul. 2021.

2.4.3 Liderança Participativa

A Liderança Participativa é o estilo no qual o líder é presente e, sem ser autoritário, guia a equipe no sentido da realização de encontros e debates para que todos sejam ouvidos, a metodologia de trabalho definida e compreendida pelo grupo, a fim de que, juntos, trabalhem em prol da meta a ser alcançada.

Esse estilo de liderança também é conhecido como Liderança Democrática e, segundo Marques, (2016, p. 90-91), as pessoas expressam seus pontos de vista visando ao objetivo do grupo. Observa-se, ainda, nesse estilo, a presença de discussões sobre as diversas possibilidades apresentadas, cabendo ao líder o papel de aconselhar e dirigir a equipe na tomada da melhor decisão.

As Reuniões do Conselho de Gestão⁶ que ocorrem mensalmente nas OM da MB podem ser mencionadas como exemplo do emprego desse estilo de liderança, pois, nelas, assuntos de natureza econômico-financeira, assuntos relacionados à gestão administrativa da organização militar, dentre outros, são discutidos de forma participativa visando à tomada da melhor decisão para a instituição.

Basicamente, esses são os estilos mais dominantes de liderança existentes na atualidade. É bem verdade que os mesmos podem ser nomeados de outras formas, mas, na realidade, trata-se de conceitos equivalentes.

Por seu turno é praticamente inconcebível supor que um grupo de trabalho não está sujeito às diversas situações. Na realidade, situações diversificadas são comuns a todas as equipes. Sendo assim, é de suma importância que o líder seja conhecedor dos diversos estilos de liderança, pois quanto mais estilos dominar, mais capacidade terá para fazer uso do mais apropriado às possíveis demandas.

3 – LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A LE é, cada vez mais, um tema de discussão essencial para o universo das organizações e instituições – como a Marinha do Brasil – pois é, reconhecidamente, uma ação fundamental para sua manutenção, permanência, sustentabilidade, desenvolvimento e solidez.

⁶O Conselho de Gestão tem a finalidade de assessorar o Comando ou a Direção da OM na administração econômico-financeira e gerencial e no desenvolvimento organizacional, mediante planejamento, programação, controle e fiscalização da aplicação de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais colocados à disposição da OM. Fonte: SGM-107, Cap 12.1, p. 12-1 – 12-3.

Nesta seção primária, abordaremos sobre o Conceito de Estratégia, a Liderança Estratégica e sobre a Liderança Estratégica na Marinha do Brasil.

3.1 Estratégia

A literatura que aborda este assunto apresenta múltiplos conceitos e entendimentos sobre o que vem a ser Estratégia. Assim, o presente trabalho optou por consultar alguns destes teóricos para fins de melhor contextualização.

Consoante o PEM 2040, no século XIX, a definição de estratégia abrangia o âmbito militar, de fazer uso da ameaça, ou até mesmo da força, com objetivos políticos. No entanto, no século passado, o seu significado passou a englobar outras manifestações do Poder Nacional, além da esfera militar, entendidos como dispositivos para o êxito dos objetivos de um Estado (BRASIL, 2020, p. 48).

Na década de 70, Ansoff (1977) afirma que a estratégia é utilizada para garantir o sucesso das empresas e/ou instituições em seu campo de atuação, sendo necessárias ações específicas para alcançar os objetivos. O autor diz, ainda, que as regras não existem ou não são seguidas quando a estratégia inexistente ou não é considerada.

Na década seguinte, tem-se o entendimento de Andrews (1980) que compreende a estratégia como o fruto de discussões que levam às melhores decisões. O autor ressalta que, para isso, é necessário dispor de informações concretas que permitam à instituição ou organização tomar estas decisões de maneira assertiva e com pequena ou nenhuma margem de erros.

O estudioso Ansoff (1990), em parceria com McDonnel, *apud* Mainardes, Ferreira e Raposo (2011), definem a estratégia como decisões efetuadas dentro de regulamentos e regras que orientam as organizações.

Já nos anos 2000, Coelho (2013) coloca que a estratégia permite uma visão ampla da situação da instituição e/ou organização que, assim, pode configurar e reconfigurar suas ações, decisões e atividades, levando em consideração a realidade interna e o cenário do qual faz parte.

Entende-se, então, que a estratégia é uma ação flexível e mutante, que mormente é aplicada em todas as áreas do nosso cotidiano e que considera não só o ponto de vista da instituição – de acordo com as informações recebidas – mas, também, o contexto social e econômico onde está inserida.

Logo, de forma similar a um jogo de xadrez, que considera todas as possibilidades, favoráveis e desfavoráveis, é de suma importância que as instituições, empresas – inclusive a MB – invista, cada vez mais, no desenvolvimento dessa importante e sensível área, pois é por meio da estratégia que se alcança uma antevisão do futuro, e, conseqüentemente, permite escolher o melhor rumo a ser traçado para o futuro da instituição considerando as oportunidades e as ameaças.

3.2 Liderança Estratégica

A LE requer, principalmente, a capacidade de atingir, por meio da influência, os liderados/subordinados e, até mesmo, os pares e aqueles que são superiores aos líderes estratégicos. A influência estratégica pressupõe um líder ágil em sua habilidade de transformar cenários e situações, sempre que necessário (JESUÍNO, 2005). A partir dessa premissa, este trabalho apresenta alguns conceitos de Liderança Estratégica.

Para Pinto, Fonseca e Lopes (2010), a simples ação de liderar não garante o alcance, nem a excelência, dos objetivos. Para os autores, o panorama atual apresenta uma realidade onde a complexidade e a incerteza são crescentes e, assim, definem a LE como a associação de uma visão ampla à competência e à busca permanente por vantagem competitiva.

De acordo com Gerras (2010), é um estilo onde o líder está capacitado a influenciar os meios para obter uma visão de futuro que seja satisfatória e, para isso, a LE modifica a cultura organizacional por intermédio de políticas internas e diretrizes e consegue ser vitorioso, mesmo na adversidade.

Cumprindo ainda destacar que, de acordo com Rowe (2002, p. 8), a LE é definida como a habilidade para conjecturar, considerar previamente as necessidades futuras e empenhar diligentemente os esforços a fim de iniciar as alterações que viabilizarão um futuro positivo e duradouro à empresa.

3.3 Liderança Estratégica na Marinha do Brasil

Na MB, as instruções sobre a LE estão contidas na Doutrina de Liderança da Marinha, EMA-137 (BRASIL, 2013), publicação emitida pelo alto escalão organizacional. Essa publicação descreve os conceitos e competências dos líderes navais – em todos os níveis – e, quanto à LE, prescreve que é exercida nos níveis mais altos da Marinha, sendo sua atuação e influência percebida de forma indireta, o que não significa ser de menor importância.

Por conseguinte, os líderes em posição de estrategistas atuam no sentido de deixar a instituição permanentemente preparada para qualquer desafio ou obstáculo que possa vir a enfrentar. Cabe ao líder estratégico estar preparado para gerir qualquer demanda e, para isso, é necessário que saiba identificar, clara e rapidamente, o que é importante nos aspectos material, logístico, tecnológico e de recursos humanos sendo assertivo em suas decisões, inclusive em situações críticas.

Segundo o Estado-Maior da Armada, os estrategistas são responsáveis pela construção de meios que permitam mais e melhores facilidades na busca de alcançar as metas, o que requer reunir um *staff*⁷ de assessoria que seja capaz de conduzir os liderados/subordinados de modo seguro. É também responsabilidade dos líderes estratégicos a obtenção de consenso nos ambientes da instituição que sejam pertinentes às tarefas e missões atribuídas. Muitas vezes, o trabalho estratégico é ampliado para parcerias fora da instituição e, até mesmo, do país, quando se trata de assuntos de interesse de todos os atores destes universos (BRASIL, 2013, p. 1-14).

Além disso, os líderes estratégicos são os que hoje decidem o futuro da organização. Logo, devem se esforçar para o desenvolvimento de uma geração que irá guiar a LE e levar a instituição – por exemplo, a Marinha do Brasil – a um patamar cada vez mais sólido referente às novas práticas e exigências atuais, que mudam sempre e mudam rápido.

Ao conhecer a si mesmo e aos que estão ao seu lado no desempenho de suas tarefas e missões, o líder estratégico será mais eficaz na aquisição e aplicação dos conhecimentos, dominando situações que envolvam decisões que façam parte das estratégias vinculadas à segurança do país.

Vale também reproduzir o conceito de LE contido no EMA-137 (BRASIL, 2013), *apud* Bittencourt (2020, p. 51-52, grifo do autor) “como sendo aquela exercida pela **cúpula** da instituição e sua influência ocorre de maneira indireta e mais distante que os demais líderes de outros níveis [...]. A palavra destacada sugere um plural de líderes de alto nível”.

Levando-se em consideração que cúpula é definida como ‘as pessoas dirigentes, de um partido, organização, entre outros’ (Dicionário Informal, acesso em 11 jul. 2021) percebe-se, portanto, que o nível estratégico não está vinculado a um único indivíduo componen-

⁷ *Staff* é um termo inglês que significa ‘pessoal’, no sentido de equipe ou funcionários. Disponível em: <https://www.significados.com.br/?s=staff>. Acesso em 22 jul. 2021.

te do topo da hierarquia, mas por um órgão composto por vários membros, ou seja, um colegiado.

Complementando, ainda, o seu entendimento, para Bittencourt (2020, p. 59), são os integrantes do topo da cadeia hierárquica naval que exercem a liderança no nível estratégico, a saber, o Almirantado⁸. Nesse passo, como apontado anteriormente, é no nível estratégico que se tomam ações no presente, sem deixar de atentar para a visão de futuro da Força.

Adicionalmente, segundo o EMA-137 (BRASIL, 2013, p. 1-14), a perspectiva estratégica desses líderes é de suma importância, pois a eles cabe identificar e definir as prioridades no tocante ao pessoal, material, logística e tecnologia para o futuro da organização. Portanto, vê-se que, dentro de uma OM, é o Comandante quem exerce o papel de líder estratégico, cabendo a ele, através de metodologias e processos decisórios adequados definir a melhor linha de ação a ser tomada a fim de contribuir para o cumprimento da missão.

Isto posto, a implantação de novos sistemas que venham a contribuir para melhores resultados na área de liderança na MB – a exemplo do Processo *Coaching* – deverá ser apresentada aos componentes desse nível de liderança, haja vista estarem investidos de competência para avaliar e decidir sobre a contribuição do processo em análise para um crescimento e avanço da estrutura e capacidade futura da instituição.

4 – O PROCESSO *COACH*

Stéfano (2012, p. 31) cita um interessante resultado das pesquisas realizadas pelo psicólogo e consultor húngaro Csikszentmihalyi, na qual descreve que a superação de desafios é uma das fontes principais de satisfação do ser humano.

Faz-se, portanto, necessário que o líder examine seu comando/administração ao encarar as adversidades junto à equipe, pois a seguinte questão poderá ser considerada: O modelo de liderança utilizado no grupo está gerando pessoas melhores capacitadas ou que apenas obedecem às ordens? Além disso, caso os desafios apresentados não sejam apropriados nem proporcionem o crescimento do grupo, conseqüentemente, resultará em equipes desmotivadas.

⁸ É constituído pelos Almirantes que compõem o último posto da hierarquia na MB cuja atribuição é assessorar o Comandante da Marinha nas atribuições de direção e gestão da Força. Fonte: Dec. nº 5.417/2005, art. 6º, §1º.

Cumpra ainda mencionar que a vida do ser humano é constituída de constantes objetivos e a busca por aperfeiçoamento faz parte do nosso dia a dia. Porém, muitos não conseguem alcançá-los de maneira consistente e eficaz. Nesse sentido, o processo *coaching* se apresenta como uma ferramenta capaz de ajudar as pessoas a alcançarem um melhor desempenho, de acordo com suas competências.

Segundo Stéfano (2012, p. 34), o líder-*coach* atua como um líder que propicia evolução e maturidade profissional ao grupo, instruindo-os a agirem como líderes, consequentemente, eles se empenharão com o objetivo de buscar novas possibilidades, novos caminhos, novas conquistas.

Nesta seção primária, abordaremos sobre o conceito de *Coaching*, seus princípios, características, benefícios, bem como sua aplicação na orientação de Oficiais e Praças do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) e a possibilidade da utilização desse processo como ferramenta do Nível Estratégico da Marinha do Brasil.

4.1 *Coaching*

O termo inglês *coaching* define o processo em que um *coach* que – aqui, em livre tradução – também pode ser compreendido por treinador, assiste ao cliente para que este consiga trazer o melhor de si com o intuito de alcançar o objetivo desejado. O *coach* age por meio de técnicas específicas que instigam e provocam mudanças que vão das perguntas, estimuladas pelo treinador durante o processo, até o encontro das respostas que cada cliente assistido – *coachee* – encontra ao final (MEDEIROS, 2010).

Mais do que um solucionador de adversidades ou contratempos que uma equipe possa enfrentar, o líder *coach* atuará em conjunto com o grupo na busca por soluções. Sendo assim, líder e liderados serão companheiros ou parceiros na busca por alternativas – o que difere das lideranças mais tradicionais, onde a solução dos problemas e desafios era vista como responsabilidade exclusiva do líder.

Para Stéfano (2012, p. 37), a empresa que faz uso do estilo de liderança *coaching* proporcionará às suas equipes ampliarem a sua capacidade de superação, ou seja, a sua resiliência – termo tão utilizado na atualidade e indispensável ao grupo, haja vista a velocidade das alterações que ocorrem no mundo nos diversos setores.

Como visto anteriormente, observa-se, portanto, que o objetivo do instrutor (*coach*) é ajudar o seu cliente (*coachee*) a progredir em alguma área da sua vida. Para tanto, faz-se

necessário a definição, clara e definida, de um objetivo a ser alcançado pelo *coachee*. Cumpre destacar que não há a necessidade de se estabelecer um prazo determinado para que o objetivo estipulado seja alcançado, mas, com trabalho profícuo e dedicação, uma vez atingidos, a competência dos profissionais será maximizada, potencializando os resultados para a empresa ou setor de trabalho.

Corroborando com esse pensamento, Cavaleiro (2020, p. 4) destaca que, na atualidade, o investimento na evolução do indivíduo tem sido priorizado, haja vista o crescimento constante da competitividade entre as organizações. Por conseguinte, o *coaching* se apresenta como um processo exequível – até mesmo no âmbito militar – cuja metodologia terá por base a aplicação sistemática da ciência comportamental, resultando na melhoria da experiência de vida, da performance no trabalho, bem como no bem-estar dos indivíduos, equipes e organizações. Frise-se que, conforme citado por Medeiros (2010, p. 37), dois terços dos funcionários que se retiram de uma empresa, não se demitem da instituição, mas do chefe autoritário, opressor, soberbo, frio e distante dos liderados.

A ótica de Krausz (2007) sobre o tema faz compreender que o *coaching* existe desde o período histórico da Antiguidade, quando os mestres em diálogos com seus discípulos os incentivavam a procurar dentro si a resposta para as dúvidas e questões formuladas. Esse processo, ainda para o autor, promove o caminho do ajuste de competências e habilidades que precisam ser encontradas, cultivadas e melhoradas – seja individualmente ou em equipe.

O Instituto Brasileiro de *Coaching* (IBC, 2017) entende que a prática do *coaching* aumenta a potencialidade individual, amplia horizontes e possibilita o alcance de resultados em um caminho de parceria entre *coach* e cliente que envolve sinergia, confiança e uma dinâmica apoiada em técnicas profissionais.

Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p.13) afirmam que o *coach* ajuda a pessoa a desenvolver suas qualidades e aptidões, o que implicará em aumento no seu desempenho e contribuirá até mesmo para modificar a maneira de se ver as coisas. Portanto, por meio de sólido apoio do *coach* será possível ver além do que sozinhos não se conseguiriam ver.

Nesse sentido, diante do exposto, fica evidenciado que o processo *coaching* pode muito contribuir para ampliar a capacidade de superação dos militares da MB frente aos diversos desafios, pois investe no desenvolvimento do indivíduo. Tal investimento eleva o potencial do grupo, nos diversos níveis, o que proporciona o cumprimento das missões com um aumento do nível de excelência, bem como colabora para se manter a imagem extremamente

positiva que a instituição desfruta frente a sociedade brasileira – e até mesmo no âmbito internacional.

4.2 Princípios e Características do Processo *Coaching*

Na atualidade, segundo Marques (2016, p. 164), muitas empresas vêm priorizando a liderança fundamentada no processo *coaching*, pois é desempenhada com altos níveis de capacidades e aptidões e, com isso, proporciona o crescimento de sua competitividade e, ainda, consolida o envolvimento persistente de seus funcionários – o que permite que essa realidade seja mantida.

Segundo Stéfano (2012, p. 46), a motivação da equipe aumenta quando o líder estimula e oferece auxílio e reconhecimento ao grupo, pois, dessa maneira, eles sentir-se-ão valorizados e responsáveis pelo alcance dos objetivos da empresa. Essa é a metodologia aplicada pelo processo *coaching*, onde o respeito humano é bem efetivo no relacionamento interpessoal e profissional.

Para Marques (2016), o processo de *coaching* nem sempre ocorre da mesma forma, apontando a existência de mais de uma modalidade. O autor ressalta que embora as formas sejam várias, as técnicas são as mesmas, sendo ajustadas de acordo com as necessidades apresentadas.

No entendimento de Druker (1996), o *coaching* de liderança é um processo que tem ênfase na formação de líderes que desenvolverão – por meio do *coach* e das técnicas utilizadas – competências e habilidades que são vinculados ao comportamento e ao contexto de gestão.

Cumprir mencionar que a formação de líderes, em todos os níveis da hierarquia militar, deve ser priorizada, de maneira constante, haja vista as características da atividade castrense, sendo suscetível à aplicabilidade em diversas situações como em Conflito Armado Internacional⁹, em Operações de Garantia da Lei e da Ordem, entre outros. Nesses cenários, por exemplo, caso ocorra um ataque letal ao líder de uma equipe, os demais componentes deverão estar habilitados – e com pleno conhecimento das ferramentas de liderança – a dar prosseguimento ao cumprimento das determinações atribuídas ao grupo.

⁹ Segundo o 'Direito Internacional Humanitário', é o conflito entre dois ou mais Estados, independentemente de ter havido ou não uma declaração formal de guerra. Disponível em: Conflito armado internacional - Guia de fontes em ajuda humanitária (msf.org.br). Acesso em: 19 jul. 2021.

Marshall (2003), general de brigada do exército americano, participou das guerras expedicionárias durante a primeira guerra mundial e posteriormente atuou como jornalista, com especialização em assuntos militares. Já na Segunda Guerra Mundial, exerceu a função de historiador oficial de combate do Exército. Fruto de suas entrevistas com um grande número de soldados americanos, concluiu que somente cerca de 25% realmente utilizavam seu armamento. Tal realidade ocorria por conta do maior inimigo que combatia contra eles, a saber: o medo. Complementando, ainda, suas conclusões acerca da entrevista supracitada, o autor em comento conclui que, apesar da evolução tecnológica dos meios de combate, as condições humanas permanecem imutáveis.

Nesse sentido fica evidenciado que investir em novas tecnologias – até mesmo na área militar – é de suma importância. No entanto, o investimento no ser humano jamais deve ser negligenciado, pois, uma vez motivado e com sentimento de valor dentro do grupo, empresa ou qualquer instituição, trabalhará com empenho e dedicação, conseqüentemente, produzindo resultados surpreendentes.

Marques (2016) relaciona os princípios e pilares que são, em seu entendimento, fundamentais para o processo de liderança:

Ser humano: o *coach* entende e se especializa a respeito de tudo o que se refere ao ser humano e ao processo de mudança e aumento de performance, tornando-se modelo e exemplo para aqueles que almejam alcançar o sucesso;

Metodologia: o processo de *coaching* baseia-se em metodologias, processos e pensamento sistêmico;

Técnicas e ferramentas: o processo de *coaching* se sustenta pelo uso de técnicas e ferramentas que potencializam os resultados dos clientes de forma efetiva e profissional.

Busca atualização contínua em sua formação, de modo a acompanhar as técnicas comprovadas cientificamente e que apresentem resultados efetivos na prática; e

Competências: o sucesso do processo de *coaching* depende do desenvolvimento de um perfil com determinadas habilidades e competências que nortearão suas ações de forma ética. (MARQUES, 2016, p. 141, grifo nosso)

Os estudos de Marques (2016, p. 145) apontam, também, os objetivos que o *leader coach* não pode deixar de trabalhar com seu grupo no sentido da formação de uma liderança. São eles:

- Desenvolver novos potenciais: substituir comportamentos que estão prejudicando o bom andamento por atitudes que sejam transformadoras.
- Contribuir para o aprendizado: gerar aquisição de conhecimento em cada etapa vivenciada pela equipe.

- *Feedback* objetivo: retorno constante sobre as atividades dos integrantes da equipe de forma rápida e objetiva.
- Desenvolver competências: aperfeiçoar comportamentos positivos e desenvolver novos, que interajam com o trabalho da equipe.
- Foco na solução: criar ambientes que fomentem a busca de soluções para os problemas, acima de qualquer coisa.
- Evolução: desenvolver nas pessoas a busca constante pela evolução de suas vidas.
- Processo de aprendizado: buscar continuamente o aperfeiçoamento e desenvolvimento do ser humano.
- Todos são responsáveis pelo aprendizado: responsabilizar todos pelo seu próprio desenvolvimento e evolução.
- Aprimoramento e desenvolvimento de habilidades: desenvolver e aprimorar habilidades, conhecimentos e atitudes de cada um.

Para Marques (2016, p. 164), o *coaching* valoriza o aprimoramento e o progresso humano, haja vista tratar-se de um processo de aprendizagem. Logo, o *Leader Coach* tem a atribuição de partilhar seu *know-how*¹⁰ com seus liderados, pois, agindo assim, a performance da equipe será aperfeiçoada, bem como todos saberão encarar os altos e baixos iniciais que estarão presentes a todo o momento e os acertos tornar-se-ão mais constantes em relação aos erros.

Por conseguinte, percebe-se que é fundamental se empenhar aos ensinamentos teóricos e práticos, pois, sem eles, será impossível haver qualquer tipo de melhoramento. Nesse caso, o *coachee* – cliente assistido – deverá ter a chance de praticar e, caso ocorra quaisquer equívocos, ser orientado adequadamente visando à consolidação das lições aprendidas na prática.

Assim, todas as experiências vividas, boas ou ruins, agregam aprendizados. Portanto, ao se corrigir uma falha, ou equívoco, deverá ser dado ênfase às experiências positivas e, conseqüentemente, haverá estímulo à busca por sua repetição (*ibidem*, p. 165).

O treinador tem a função de orientar e acompanhar o grupo que assiste para que o trabalho tenha como frutos comportamentos proativos e positivos que levem os *coachees* a um caminho, sem volta, de autoconhecimento e autodesenvolvimento. O profissional *coach*

¹⁰ *Know-how* é um termo em inglês que significa literalmente ‘saber como’. O conjunto de conhecimentos práticos (fórmulas secretas, informações, tecnologias, técnicas, procedimentos, etc.). Disponível em: Busca por: know how - Significados. Acesso em 22 jul. 2021.

tem imensa responsabilidade e, portanto, antes de assumir este encargo da formação de lideranças, é necessário que seu conhecimento no ramo do processo *coaching* seja sólido para que possa ser capaz de formar com excelência novos líderes.

Como visto, o *coaching* apresenta características que permite a sua implementação no âmbito da MB, haja vista estarem em alinhamento com seus anseios, a saber: o desempenho das capacidades e aptidões em alto nível de excelência; o apreço efetivo nas relações interpessoais; ênfase na formação de líderes, proativos e positivos, por meio de constante aperfeiçoamento e desenvolvimento humano.

4.3 Benefícios do Processo *Coaching*

Stéfano (2012, p. 33), ao abordar sobre a questão da Gestão Antiga de Liderança, em comparação à Gestão de Alta Performance, destaca que o gestor transmitia suas determinações/ordens e aguardava uma submissão irrestrita do grupo, sem ao menos lhes permitir apresentar alguma sugestão que proporcionasse melhorias no processo. Essa forma de gestão muito se assemelhava ao sistema militar remoto, onde o padrão esperado era que um soldado, ou militar de menor precedência, cumprisse as ordens de um superior hierárquico sem questionar, pois isso poderia ser considerado como um ato de desobediência ou insubordinação – pensamento completamente distinto na caserna nos dias atuais.

Na contramão da gestão antiga de liderança, em comparação com o processo *coaching*, Medeiros (2010, p. 208) afirma que jamais se deve dizer às pessoas a maneira de se executar as tarefas. Basta apenas informar-lhes da tarefa a ser executada e a forma criativa apresentada pela equipe por ocasião de seu cumprimento será admirável.

Nesse mesmo diapasão, Stéfano (2012, p. 31) apresenta alguns benefícios resultantes da aplicação do processo *coaching* em uma empresa. Segundo o autor, a presença desse processo trará melhoramentos à empresa, aos liderados e ao líder.

– Para a empresa, terá como benefício possuir equipes com alto padrão de desempenho, o que resultará em resultados mais eficientes e expressivos, além de funcionários alinhados com as metas propostas pela instituição. Tal resultado é bastante importante, pois fidelidade e compromisso não é algo comum em uma empresa ou instituição, mas, uma vez possuindo empregados com tais qualidades, resultará em eficiência no trabalho desenvolvido, além de uma plena disposição a fim de defender os interesses da empresa ao se enfrentar uma situação de instabilidade ou dificuldade.

– Para os liderados, estes tornar-se-ão indivíduos com mais conhecimento e competência para superar as crises e alterações que constantemente ocorrem no mercado. Tais conquistas serão resultantes de suas qualidades e potencial adquiridos, além do desenvolvimento de sua capacidade de liderar.

– Já para o líder, este terá a oportunidade para avaliar a sua gerência sob o seguinte enfoque: o seu padrão de liderança está reproduzindo-se em pessoas que assimilam os seus conhecimentos partilhados ao grupo ou simplesmente indivíduos que apenas obedecem?

Cumprido destacar que o êxito de um líder está diretamente ligado à sua habilidade de administrar e conquistar os objetivos almejados pela instituição.

4.4 O Processo *Coaching* no Corpo de Fuzileiros Navais

Seguindo as orientações do Comandante da Marinha, o Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) buscou empreender diversas ações visando a estimular a criação de Programas que valorizasse o profissional militar. Isto posto, em 2018 instituiu o Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos (PODERH – CFN) com o propósito de otimizar o desempenho dos militares do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), por meio de novas práticas de gestão de recursos humanos (BRASIL, 2019, p. VII).

Dentre as diversas ações empreendidas pelo CGCFN a fim de alcançar os objetivos retromencionados, foram instituídos o Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN) e, posteriormente, o Programa da Unidade de Monitores e Orientação de Praças do Corpo de Fuzileiros Navais (PRUMO-Pr-CFN), ambos fundamentados nos conceitos de *Coaching/Mentoring*¹¹ conforme abordaremos a seguir.

4.4.1 O Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do CFN

O PROA-CFN foi criado em 2008 com o intuito de orientar profissionalmente os Oficiais do CFN, tanto os oriundos da Escola Naval quanto do Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, desde seu ingresso no Corpo até completarem o último ano do Posto de Primeiro-Tenente (BRASIL, 2019, p. 2-2).

¹¹ O *mentoring* é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e consiste em uma pessoa experiente ajudar outra menos experiente. Disponível em: <https://www.significados.com.br/mentoring/>. Acesso em: 30jul. 2021.

Além de orientação, o programa visa a promover nos novos oficiais o sentimento de pertencimento, já no início de sua carreira profissional, de forma que sintam-se integrantes da instituição, bem como verifiquem a importância que lhes é atribuída. Ademais, se propõe a disseminar os valores do CFN, a saber: Honra, Competência, Determinação e Profissionalismo.

Tal tarefa é executada por meio de instrutores selecionados, de maneira rígida e criteriosa, no qual os Comandantes de OM indicam os nomes dos oficiais que participarão de um processo seletivo. Após serem selecionados, os Oficiais orientadores participarão de reuniões esporádicas a fim de receberem as instruções sobre os princípios do processo *Coaching* e exercerão o papel de orientador da carreira de no máximo seis Oficiais recém-promovidos ao posto de Segundo-Tenente. Faz-se necessário, também, que tais oficiais estejam nas antiguidades de Capitães-Tenentes/Capitães de Corveta, sejam comprometidos com o CFN, proativos e possuam elevado Espírito de Corpo¹² (BRASIL, 2019, p. 2-2 – 2-3 – 2-9).

Ademais, devem estar presentes os seguintes requisitos relacionados à liderança: (*ibidem*, p. 2-8 – 2-9).

- Comunicação: está ligado à aptidão para externar sua forma de pensar a fim de que sua compreensão seja fácil e sucinta, acrescido da disposição de ouvir o orientando, independentemente de tratar-se de assuntos de caráter pessoal.
- Relacionamento Interpessoal e Sociabilidade: está relacionado à competência para exercer interação diária com militares de todos os círculos hierárquicos, mostrando-se atencioso, disponível e capaz de compreender os sentimentos e emoções do orientando.
- Flexibilidade: relaciona-se à capacidade e disposição para ouvir questionamentos, bem como opiniões que contrariem a sua forma de pensar.
- Método de Trabalho: Está relacionado à capacidade de analisar os possíveis resultados das ações de seus orientandos, levando-os a refletir previamente antes de agir.

Dessa forma, nesse processo de orientação, deverão ocorrer três contatos presenciais por semestre, ou contatos virtuais, via e-mail ou redes sociais, além da promoção de duas confraternizações – uma por semestre – a fim de consolidar os ensinamentos obtidos (*ibidem*, 2019, p. 2-3 – 2-4).

¹² O ‘espírito de corpo’ reflete o grau de coesão da tropa e de camaradagem entre seus integrantes. Disponível em: Busca por: espírito de corpo - Significados. Acesso em 27 jul. 2021.

Não é o escopo deste trabalho de pesquisa uma análise aprofundada sobre o assunto, mas, diante do acima exposto, é perceptível que o CFN buscou aprimorar e investir em uma nova ferramenta voltada para o desenvolvimento da liderança dos Oficiais. E nessa busca, o processo *coaching*, com suas características e ferramentas, mostrou-se eficaz para promover os resultados almejados. Tal afirmativa é possível se deduzir, haja vista o tempo de implantação e aplicabilidade, a saber, cerca de 13 anos.

4.4.2 O Programa de Unidade de Monitores e Orientação de Praças do CFN

O PRUMO-Pr-CFN, destina-se à orientação profissional dos Soldados, desde o Estágio Inicial até sua matrícula no Curso de Especialização¹³ e visa a contribuir para a formação básica contínua, e ao fortalecimento da disciplina e hierarquia no dia a dia na caserna (BRASIL, 2019, p. 3-1).

De maneira similar ao PROA-CFN, os Comandantes de OM indicam os nomes dos militares habilitados a participarem de um processo seletivo para desempenharem a função de Monitor. A prioridade na indicação deverá ser dada aos Suboficiais, e, na falta destes, 1º Sargento. Após selecionados, terão a atribuição de acompanhar a carreira dos soldados que servem em sua OM, além de prestarem orientações complementares, até o limite de 20 militares para cada Monitor (*ibidem*, p. 3-1 – 3-3).

Reuniões entre Monitores e os soldados também ocorrerão de maneira periódica a fim de disseminar os valores essenciais do CFN mencionados anteriormente. Nelas, um canal aberto extra-MB – tipo *WhatsApp* e outros – deverá ser estabelecido a fim de permitir contatos extraordinários, bem como para estreitar o convívio entre ambos. Tais contatos deverão ocorrer pelo menos uma vez a cada trinta dias (*ibidem*, p. 3-7).

Diante do acima exposto, pode-se observar que o CFN priorizou o fortalecimento da liderança não somente no âmbito dos Oficiais, mas, também das Praças. Tal iniciativa está em alinhamento com o processo *coaching*, pois o contato contínuo entre militares possuidores de grande experiência no dia a dia na caserna, bem como dotados de atributos profissionais que os notabiliza dentre seus pares, consolidará o envolvimento dos militares participantes do PRUMO-Pr-CFN. Além disso, aumentará a motivação da equipe, haja vista se sentirem valorizados e responsáveis pelo alcance dos objetivos da instituição, efetivará o respeito humano

¹³ Nota do autor: Curso que habilita o Soldado à promoção à graduação de Cabo.

no relacionamento interpessoal e profissional bem como contribuirá para a formação de novos líderes, o que deve ser algo constante em qualquer instituição.

4.5 O Processo *Coaching* como ferramenta do Nível Estratégico da MB

Medeiros (2010, p. 47) faz menção a um estudo sobre liderança realizado nas Forças Armadas no qual se buscou avaliar a influência de um líder ao estabelecer um caráter emocional positivo ou negativo com os liderados dentro de uma determinada OM. Com isso, o resultado apresentado demonstrou que os comandos classificados como de melhor competência e qualidade não eram executados por líderes cujo *slogam*¹⁴ era ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’.

Comparados com os líderes considerados excelentes, acrescenta Medeiros (2010, p. 47), os medianos possuíam características arbitrárias, eram insensíveis, severos e dominadores. Além disso, eram também opressores, egoístas e frequentemente buscavam demonstrar que estavam sempre com a razão. Exerciam sua autoridade e liderança embasados pelo regulamento e pelo temor punitivo, aplicando implacavelmente as normas e fazendo uso de sua posição hierárquica. Consequentemente, seus comandados tratavam-se de soldados desprotegidos, tristes e frustrados, com nível da autoestima tão baixo e perceptível que muito se assemelhava a um pelotão composto por militares que retornavam de uma batalha perdida.

É de suma importância que estejamos cômicos de que estamos em constante processo evolutivo. Portanto, devemos nos desprender do antiquado a fim de que não impeçamos o experimento de coisas novas na nossa vida. Nesse passo, procedimentos conservadoristas que um dia trouxeram resultados positivos, mas que agora não surtem o mesmo efeito de outrora precisam ser aprimorados, ou talvez substituídos. No entendimento de Marques (2016, p. 183), precisamos valorizar o que traz bons resultados e renunciar cenários antigos que impossibilitam o crescimento da organização.

A seu turno, as mudanças que ocorrem conosco, muitas vezes, independem do nosso querer, acontecem quando não estamos habilitados a enfrentá-las, pois são inevitáveis. Entende-se, nesse contexto, que a MB – uma das Forças responsáveis pela defesa e desenvolvimento do país – precisa estar alerta e preparada para, inserida nestes tempos contemporâneos, capacitar suas lideranças estratégicas no sentido de acompanharem novas ideias, postu-

¹⁴ *Slogan* é uma palavra ou frase curta e de fácil memorização, usada com frequência em propaganda comercial, política, religiosa etc. Disponível em: <https://www.significados.com.br/?s=slogam>. Acesso em 19 jul. 2021.

ras e comportamentos disseminados mundialmente. Percebe-se que o panorama atual – volátil, incerto e veloz – tem como principal exigência, para as instituições, a adaptação e a apropriação de novos conhecimentos, deixando para trás o tempo onde a excelência nas habilidades e capacidades eram suficientes.

Aprimorar a LE é estar preparado para compreender o antigo e o novo, abrangendo a tradição, norteando os novos líderes para cumprir com maestria os desafios e as missões que a contemporaneidade apresenta. Entende-se, desse modo, que o auxílio do processo *coaching* pode contribuir positivamente, com vistas ao século em curso, para o constante aprimoramento da LE na instituição Marinha do Brasil.

Além do mais, conforme preceitua o EMA-137 (BRASIL, 2013, p. 14-15), “Os líderes estratégicos trabalham hoje para deixar a instituição pronta para o amanhã [...]”, bem como são eles que possuem a atribuição de decidir como preparar a Organização para o futuro, a percepção desses líderes é de suma importância no reconhecimento do que é efetivamente relevante ao alcance dos objetivos institucionais.

Isto posto, se o objetivo é implementar alguma mudança ou apresentação de novos mecanismos voltados ao aperfeiçoamento da liderança, é no nível estratégico que deverão ser apresentados e difundidos prioritariamente – pelo menos num primeiro momento. Além disso, após os integrantes da Alta Administração da MB tomarem conhecimento dos benefícios do processo *coaching*, perceberão que esta poderá ser mais uma ferramenta a ser utilizada pela LE na busca pelo aprimoramento necessário e constante dos componentes dos demais níveis existentes na instituição.

5 – CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho de pesquisa foi investigar a possibilidade da aplicabilidade do processo *coaching* como ferramenta da Liderança Estratégica na Marinha do Brasil.

A segunda seção abordou sobre os conceitos, evolução e fatores da liderança, bem como acerca dos seus níveis e estilos.

Com relação aos conceitos de liderança, verificou-se que não há uma definição única, ao contrário, inúmeros teóricos tentam definir a palavra a fim de que se chegue a uma

melhor compreensão deste tema nos dias atuais, pois é objeto de interesse constante, tanto no mundo acadêmico quanto nas instituições e organizações.

No que se refere à sua evolução, foi verificado que a liderança sempre teve uma presença comum e imprescindível em toda a trajetória da humanidade. Percebeu-se, ainda, que a MB está em alinhamento com os conceitos apresentados, bem como atribui um relevante grau de importância ao assunto.

No tocante aos fatores da liderança, restou claro que o líder, o liderado, a situação e a comunicação são elementos fundamentais e indispensáveis para o desenvolvimento de qualquer liderança. O Líder, pois cabe a ele influenciar o grupo; Os Liderados, haja vista que não existe liderança sem algo ou alguém a liderar; A Situação, que está relacionada às diversas circunstâncias que ocorrem no mundo; e A Comunicação, elemento essencial para o fortalecimento da relação entre líderes e liderados.

Verificou-se, também, que os níveis de liderança variam de acordo com o nível de convivência diária entre o líder e liderados, sendo classificados, segundo o EMA-137, em: Liderança Direta, Liderança Organizacional e Liderança Estratégica. Cabe ressaltar que os líderes que atuam nos níveis mais elevados devem buscar oportunidades, mesmo que esporadicamente, para exercer a liderança direta a fim de desenvolver o elo de confiança com os seus liderados.

Quanto aos estilos de liderança, verificou-se que é primordial que o líder seja conhecedor dos diversos existentes, pois quanto mais estilos dominar, mais capacidade terá para fazer uso do mais apropriado, a depender da situação.

A terceira seção versou sobre a Liderança Estratégica, o conceito de Estratégia e acerca da Liderança Estratégica na MB.

No tocante à liderança estratégica, verificou-se que é essencial às organizações – como a MB – pois é reconhecidamente fundamental para sua manutenção, permanência, sustentabilidade, desenvolvimento e solidez.

Quanto ao conceito de Estratégia, trata-se de uma ação flexível e passível de mutações, pois considera todas as possibilidades, favoráveis ou desfavoráveis, antevendo o futuro – como num jogo de xadrez – e, conseqüentemente, escolhendo o melhor rumo a ser traçado para o futuro da instituição, considerando as oportunidades e ameaças.

Com relação à Liderança Estratégica na MB, pôde-se verificar que, segundo o EMA-137, esta é exercida por aqueles que são os responsáveis por deixar a instituição

permanentemente preparada para qualquer desafio que possam vir a enfrentar, bem como decidir sobre o futuro da organização, a exemplo do Almirantado e dos Comandantes de OM.

No tocante ao Processo *Coaching*, foi verificado que este se apresenta como uma ferramenta capaz de ajudar os militares da MB a alcançarem um melhor desempenho, ampliando o seu nível de responsabilidade e proatividade, pois nesse processo o líder atua em conjunto com o grupo, diferentemente das lideranças mais tradicionais, onde a solução dos problemas e desafios era visto como responsabilidade exclusiva do líder.

Cumprindo ainda mencionar que tal processo foi implementado no CFN, desde 2008, tanto no nível dos Oficiais quanto das Praças, por meio do PODERH-CFN, com o propósito de promover o sentimento de pertencimento já no início da carreira profissional – o que demonstra ser exequível e aplicável no âmbito de toda a MB.

Diante do exposto, conclui-se que o Processo *Coach* mostra-se interessante e passível de ser recepcionado em todo o âmbito naval, a exemplo do que ocorreu no CFN, pois mostra-se perfeitamente capaz de produzir resultados extremamente positivos no bem mais precioso da instituição, a saber, o seu pessoal.

Por fim, não é intenção deste autor dissecar o assunto, pelo contrário, sugere a execução de estudos mais aprofundados acerca do tema e fica este trabalho à disposição para que, de alguma forma, sirva de fonte de consulta para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. Editora McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1977.
- ANDREWS, Kenneth Richmond. **O Conceito de Estratégia Corporativa**. Editora Richard D. Irwin, 1980.
- BITTENCOURT, Rodrigo Reis. **Liderança Estratégica: uma análise da doutrina sobre manutenção dos valores institucionais em face do aumento do efetivo do contingente temporário na MB**. Tese (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2020.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 20-10: Manual de Campanha Liderança Militar**. 2. ed., Brasília, 2011.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-137: **Doutrina de Liderança da Marinha**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2013.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-134: **Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. rev. 1, Brasília, 2018.
- BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **Normas do Programa de Otimização de Desempenho e Emprego de Recursos Humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERH-CFN)**. Rio de Janeiro, 2019.
- BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. SGM-107: **Normas Gerais de Administração**. 7. rev. Brasília, 2019. V.1.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-300: **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, 2020.
- CAVALEIRO, Sandra Patrícia Veigas Campaniço. **O Coaching como Instrumento de Desenvolvimento Pessoal e Organizacional: Aplicação ao Treino e Avaliação de Unidades Navais da Marinha Portuguesa**. Pedrouços, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2005.
- COELHO, José Elisiário Moura Neto. **Estratégia de Internacionalização da Grande Porto: seleção, modos de entrada e marketing-mix na abordagem dos mercados internacionais**. Dissertação (mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas) - Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2013.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma abordagem psicológica**. Editora Pioneira, 1. ed., São Paulo, 1992.

DRUCKER, P.F. **Nem todos os generais foram mortos**. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; e BECKHARD, Richard. O líder do futuro. Editora Futura, 11.ed., São Paulo, 1996.

FIEDLER, F.E. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

GARZERI, Adma; URBANO, Sílvio. **A História da Liderança**. 2017. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/592b66ca6b8f5b4e64c62bcd/t/5b29a3aaaa4a99e557c06369/1529455594567/A+histo%CC%81ria+da>. Acesso em: 21 jul. 2021.

GUERRAS, Stephen J. **Iniciador Estratégico para Liderança**. Departamento de comando, liderança e gestão do colégio de guerra do exército dos Estados Unidos. 3. ed., 2010.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; e FREAS, Alyssa. **Coaching – O Exercício da Liderança**. Editora Elsevier DBM, Rio de Janeiro, 2003.

HUNTER, James C.; **Como se Tornar um Líder Servidor**. Editora Sextante, Rio de Janeiro, 2006.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Coaching como filosofia de liderança**. 2017. Disponível em: IbcCoaching1/leader-coachcoaching. Acesso em: 21 jun. 2021.

JESUÍNO, Jorge Correia. **Processos de Liderança**. Editora Livros Horizonte, 4. ed., Lisboa, 2005.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1990.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching Executivo**. Editora Nobel, São Paulo, 2007.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. **Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão?** FACEF PESQUISA, Franca, v. 14, n. 3, p. 283, set./out./nov./dez. 2011. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiuqN7fkoByAhWVr5UCHTxvA7kQFjACegQIBRAD&url=http%3A%2F%2Fperiodicos.unifaccef.com.br%2Findex.php%2Ffacefpesquisa%2Farticle%2FviewFile%2F296%2F284&usq=AOvVaw1-A82HiNctmMVkWjmy3uBl>. Acesso em: 28 jul. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Leader Coach – Coaching como filosofia de liderança**. Editora Ser Mais, 2. ed., 2016.

MARSHALL, Samuel Lyman Atwood. **Homens ou Fogo?** Biblioteca do Exército, 2. ed., Rio de Janeiro, 2003.

MEDEIROS, José Rafael. **Liderança Coaching – Razão, Alma e Coração**. Editora América, 2. ed., Goiânia, 2010.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Editora José Olympio, Rio de Janeiro, 1996.

PINTO, M.V.B.; FONSECA, A.A & LOPES, L.V.C. **Requisitos para formação de uma equipe de alta performance**: um estudo de caso em uma empresa de administração do setor de alimentos e bebidas de hotéis. XIII SEMEAD, 2010.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. In Revista de Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), São Paulo, v. 42, n. 1, jan./mar. 2002, p. 7-19.

SILVA. Éder Cordova. **A cultura organizacional no exercício da liderança estratégica no Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso. Especialização em Ciências Militares. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

STÉFANO, Rhandy Di. **O Líder-Coach – Líderes criando Líderes**. Editora Qualitymark, 8. ed., Rio de Janeiro, 2012.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Adaptação e Prefácio de James Clavell; Tradução de José Sanz. Editora Record, 37. ed., Rio de Janeiro, 2009.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. Editora Saraiva, São Paulo, 2006.