

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG FN DAGOBERTO FERREIRA DA SILVA JUNIOR

UMA PERSPECTIVA DA LIDERANÇA E DO PENSAMENTO CRÍTICO NA MODERNIZAÇÃO DA
GESTÃO DE PESSOAL DENTRO DO PLANO ESTRATÉGICO DA MARINHA

Rio de Janeiro

2023

1 INTRODUÇÃO

A Marinha do Brasil (MB) lançou, em 2020, o Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040). Esse PEM apresenta os elementos conceituais e doutrinários de alto nível e suas respectivas Ações Estratégicas Navais, os quais foram estruturados a partir da análise do ambiente operacional e da identificação de ameaças. Tais elementos foram organizados pela MB em sete programas estratégicos, alinhados às melhores práticas de governança e ao desenvolvimento da área de defesa. Dentre os programas estratégicos, em que cada um tem a sua importância, destaco um muito mencionado em discursos e palestras realizados por nossos chefes navais que é o “Pessoal – Nosso Maior Patrimônio”.

Esse programa tão importante busca aperfeiçoar os sistemas e os procedimentos relacionados à gestão de pessoal, a fim de prover à Força a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar e no momento certos, visando ao cumprimento da missão da MB. Além disso, congrega subprogramas e projetos em execução ou em planejamento, concentrados em cinco eixos estratégicos.

Neste ensaio, abordei apenas o eixo estratégico relacionado à Modernização da Gestão de Pessoal, tendo em vista a importância do assunto na atualidade, tanto nas Forças Armadas como em organizações civis e também pela influência que ele possa vir ter na Gestão Estratégica da MB.

O presente ensaio acadêmico objetivou trazer à luz ferramentas interessantes que podem contribuir de maneira eficiente para o aprimoramento da Modernização da Gestão de Pessoal da MB e até mesmo ajudar no redirecionamento das ações decorrentes já implementadas. Ressalto, também, que não busquei responder diretamente quais seriam as soluções perfeitas para a Modernização da Gestão de Pessoal tendo em vista a complexidade do assunto e o detalhamento necessário, mas procurei apresentar uma nova perspectiva ao tema a fim de quebrar paradigmas e tentar influenciar a alta administração naval para aproveitar novas oportunidades que podem ajudar a MB desenvolver uma cultura de inovação com soluções viáveis para problemas complexos da atualidade e do futuro.

No desenvolvimento do ensaio explorei dois eixos interessantes de assuntos que estão interligados e quando aplicados em conjunto podem potencializar a gestão de pessoas. O primeiro deles foi a Liderança tão ouvida desde os bancos escolares e com uma literatura ampla sobre o tema. Nesse capítulo, demonstrei que as teorias têm que se adaptar às

circunstâncias da atualidade, como se a Liderança fosse um componente vivo, com ferramentas e métodos de comunicação mais eficazes. A intenção dessas novas ferramentas seria desenvolver líderes capazes de ajudar seus liderados a serem competentes e a comprometerem-se com a organização a fim de modernizar a gestão de pessoal na MB.

No capítulo seguinte, apresentei conceitos simples do Pensamento Crítico que só tive oportunidade de conhecer pela primeira vez esse ano e entendi que esse tema possa ser uma ferramenta muito útil em todas as camadas do círculo militar, pois pode nos proporcionar uma habilidade de avaliação objetiva dos fatos e considerar possíveis soluções inovadoras para os problemas da MB, vindo alavancar a modernização da gestão de pessoal.

No último capítulo, ressaltai a importância da escolha da Modernização da Gestão de Pessoal da MB dentro um Programa Estratégico da Marinha como uma decisão muito assertiva, bem como apresentei as conclusões parciais sobre a influência da Liderança e do Pensamento Crítico na Gestão de Pessoal que podem ajudar a MB com soluções viáveis em médio e longo prazos.

2 A PERSPECTIVA DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAL

Quando falo em gestão de pessoas, me refiro à administração e ao desenvolvimento dos recursos humanos de uma instituição em que o objetivo de um gestor de pessoas é motivar, e capacitar os seus colaboradores para potencializar o desempenho da equipe e, conseqüentemente, da Instituição. Por isso, dentro da MB, o líder é aquele que deve gerenciar pessoas e processos, mobilizando e comunicando-se com toda a equipe e, acima de tudo, é responsável por orientar os seus liderados.

Desde os meus primeiros anos na carreira, escuto sobre aspectos fundamentais, estilos, fatores, atributos e níveis de liderança provindos de manuais da MB. São muitas teorias que estão em constante transformação. Todavia somente agora entendo que tais conceitos são interessantes como ideias complementares para o militar exercer sua liderança no seu dia a dia. Muitos desses conceitos foram importantes nos meus momentos iniciais da carreira como uma preparação do terreno ou até mesmo um alicerce para o que viria pela frente, mas até hoje não me recordo dos detalhes das aulas e nem de preocupações da instituição em como aplicar esses conhecimentos teoricamente passados. Por isso entendo

que a prática desses ensinamentos, mesmo que com erros e acertos, forjarão o militar um líder melhor.

Sendo assim, a prática da liderança é um fator primordial na formação de um líder. A MB até se preocupou em colocar definições teóricas em seus manuais sobre a prática de liderança, na qual mencionam que essa prática é uma atividade complexa em que o líder deverá flexibilizar o emprego de diferentes estilos e processos, bem como adaptar-se aos cenários vivenciais, normalmente diversos e desafiadores. Entretanto, por experiência própria, pude perceber que a instituição não se preocupou em ensinar ao militar como implementar tais teorias de liderança. Por isso creio que o problema possa estar na comunicação dos líderes e da instituição com os liderados.

A comunicação dos líderes, nesse contexto, ganha elevada importância, pois o líder deve desenvolver uma capacidade oral e/ou escrita de persuadir e influenciar seus liderados a fim de que as ordens sejam claras e objetivas, de modo a se fazer entender pelos seus comandados.

Sobre a capacidade de comunicação da instituição, destaco que esse tema poderia ser desenvolvido no sistema de ensino naval, com mais preeminência, não esquecendo de priorizar métodos da prática de liderança e como implementá-los.

Uma ferramenta interessante que ajudaria a impulsionar o processo de comunicação da instituição seriam as redes sociais. A MB poderia avançar mais nesse mundo virtual reforçando alguns conceitos teóricos de liderança e boas práticas de líderes experientes. Atualmente, existem alguns militares que já exploram a internet para expor opiniões pessoais sobre diversos assuntos. Acredito que a MB poderia ver isso como uma oportunidade de conversar com eles a fim de que também utilizem suas plataformas digitais para transmitir de maneira clara e objetiva as mensagens que a MB precisa sobre Liderança.

Outra possibilidade na parte de liderança que não tive contato nos meus tempos de oficial subalterno e representa um grande auxílio ao exercício da liderança foi com relação a parte de mentoria. Nesse contexto, a mentoria é o acompanhamento, por um profissional mais experiente na área de atuação desejada do indivíduo que necessita acelerar ou ampliar o processo de aprendizado. Sendo assim, o mentor oferece orientação mais abrangente e de longo prazo, de caráter mais comportamental, tanto inerente à vida profissional quanto à vida pessoal de seu mentoreado. Por isso é na fase inicial da carreira que o militar poderia encontrar mentores que o auxiliariam a desenvolver a competência individual, o caráter

pessoal e o estabelecimento de vínculos entre o novo líder e sua equipe. Destaco, como uma boa prática para outros setores da MB, o Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN), criado em 2009, que se destina a orientar profissionalmente os oficiais do CFN, desde o início da carreira até o último ano de primeiro-tenente. Esse Programa está promovendo orientação suplementar aos oficiais, baseada na relação entre um grupo de oficiais orientadores selecionados e os oficiais recém-incorporados ao CFN.

Por fim, podemos perceber que a liderança está intimamente ligada à Gestão de Pessoal e, que para modernizarmos essa Gestão, precisamos: complementar as bases teóricas ensinadas em bancos escolares com ferramentas inovadoras de como implementar a prática da liderança no dia a dia, incentivar métodos modernos e eficientes de Comunicação dos líderes e da Instituição com seus liderados e ampliar gradativamente o programa PROA-CFN para toda a MB, inclusive para as praças. Sendo assim, com o desenvolvimento da liderança, a modernização da gestão de pessoal da MB poderá ganhar um aumento na motivação da equipe e no engajamento dos liderados com as suas atividades, melhorando o clima organizacional e aumentando a produtividade.

3 A PERSPECTIVA DO PENSAMENTO CRÍTICO NA GESTÃO DE PESSOAL

Os Recursos Humanos passaram por diversas mudanças nas últimas décadas. Entre as mais importantes, está o Pensamento Crítico que é a capacidade de analisar as situações de forma crítica. Quem possui essa habilidade, consegue deixar de lado suas opiniões pessoais e crenças para julgar de forma imparcial. Essa atitude pode influenciar no ambiente de trabalho de forma positiva e está intrinsecamente ligada à Modernização da Gestão de Pessoal.

Atualmente ser competente passou a ser um desafio diário devido às grandes e cada vez mais rápidas mudanças pelas quais não só as Forças Armadas vêm passando, mas a sociedade como um todo. Nunca somos suficientemente habilidosos e as nossas atitudes são cada vez mais cobradas, tudo isso ocorrendo em um turbilhão infundável de informações. Enfim, estamos cada vez saindo mais tarde do trabalho e sendo desafiados rotineiramente a sermos profissionais melhores. Por essa razão, a pessoa competente precisa ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, e também os da equipe. Assim, o

desenvolvimento de competências começa pela conscientização de que preciso melhorar, ou seja, preciso primeiro conscientizar-me da minha incompetência. A partir do momento que tenho a consciência de que preciso melhorar e ter um aprimoramento contínuo, os conceitos do Pensamento Crítico cairão como uma luva para ajudar a desenvolver nossas habilidades.

Nos últimos anos, pesquisadores da área de psicologia cognitiva têm buscado explicar a forma pela qual o ser humano toma decisões por meio da divisão da função cognitiva em dois grupos genéricos: sistema 1 e sistema 2. Enquanto o primeiro sistema representa um modo intuitivo de agir (rápido, paralelo, automático e dirigido por emoções e associações), o segundo é caracterizado por ser um modo mais controlado de tomar decisões (lento, sequencial, deliberativo, baseado em regras e que utiliza cálculos conscientes para chegar a decisões). Por isso, é preciso entender alguns vieses cognitivos mais comuns no processo decisório a fim de evitar erros sistemáticos em atividades mentais que requisitam o sistema 2.

O Pensamento Crítico tem conceitos simples que, quando semeados de maneira adequada desde o início da formação do militar, facilitarão em muito no desenvolvimento das competências individuais. Com isso, a MB daria ferramentas para o militar obter a habilidade de identificar argumentos e separar suas partes, não chegar a conclusões sem informação suficiente, considerar visões opostas e reconhecer a própria ignorância.

Então, o pensamento crítico além de nos ajudar a analisar informações, dados, estatísticas e outros detalhes na busca de uma solução satisfatória, nos ajuda a não cairmos em armadilhas criadas pelo nosso pensamento e não tomarmos decisões precipitadas.

Para ressaltar a importância do pensamento crítico na gestão de pessoal da nossa MB, destaco apenas duas armadilhas do pensamento que vivenciei na minha carreira. A primeira, muito fácil de identificar, mas difícil de implementar que é a falta de humildade intelectual. Muitas vezes vi arrogância em certas audiências em que faltavam fundamentos lógicos nos argumentos da autoridade e por isso acreditam demais na intuição deles do que em argumentos bem construídos. Sendo que existem ferramentas dentro da teoria do pensamento crítico que ajuda a nos policiar e reconhecer a própria ignorância. A segunda ocorre ocasionalmente no dia a dia, é o pensamento de grupo. Isso acontece quando a pressão para ser agradável, conformar-se ou chegar mais rápido ao resultado domina um processo de tomada de decisão, tomando o lugar do pensamento crítico. Isso aconteceu algumas vezes comigo, em reuniões dos oficiais com o Imediato, principalmente aquelas que

demoravam muito e/ou terminavam tarde da noite.

Como se pode perceber, eu destaquei apenas duas possíveis armadilhas ao nosso pensamento, porém existem diversas outras que também precisam ser estudadas e compreendidas. Na dosagem certa dentro de cada antiguidade, as bases teóricas do pensamento crítico devem proporcionar ao militar habilidades ou estratégias cognitivas que aumentam a probabilidade de um resultado desejável.

Enfim, julgo também ser necessário que os instrutores de nossas escolas militares sejam ensinados a ser pensadores críticos e a promover o ensino do pensamento crítico. Uma das coisas a se fazer, por exemplo, é criar oportunidades para que os instrutores se familiarizem com os estudos em pensamento crítico para que possam, por conseguinte, promover os objetivos do seu ensino. Outro fator que pode contribuir para a consolidação do movimento do Pensamento Crítico na MB é o investimento em cursos em instituições civis e o incentivo de trabalhos acadêmicos sobre o tema. Com isso, acredito que o sistema de ensino naval possa ser a nossa alavanca mais eficaz de mudança cultural nesse assunto.

Por fim, os conceitos do pensamento crítico podem ter várias aplicações dentre os quais destaco de mais interesse para a MB são: consciência situacional (perfeita sintonia entre situação percebida e situação real); construção da narrativa (estória construída para dar sentido aos acontecimentos, fatos e eventos); defesa de linhas de ação; liderança; assessorias e tomada de decisão.

Sendo assim, entendendo que, com as ferramentas proporcionadas pelo pensamento crítico, é possível esperar benefícios compensadores para nossa instituição e, alavancar a modernização da gestão de pessoal da MB.

4 CONCLUSÃO

O objetivo do presente ensaio foi apresentar uma perspectiva para a condução e aprimoramento da Modernização da Gestão de Pessoal dentro do Programa Estratégico da MB conhecido como “Pessoal – Nosso Maior Patrimônio”.

Sendo assim, no decorrer do ensaio busquei aprofundar o desenvolvimento de reflexões voltadas para os temas Liderança e Pensamento Crítico a fim de apresentar possíveis mudanças de prioridades a serem dadas na Gestão de Pessoal de nossa instituição e, conseqüentemente, minimizar possíveis perdas de pessoal altamente qualificado bem

como a MB alinhar-se às melhores práticas de governança e gestão de recursos públicos na construção de uma Força Naval moderna e eficiente.

Em um cenário atual de inovações constantes, o capital humano é o bem mais precioso para a Instituição. Ter condições de reagir em tempo real é a única saída para se conseguir enfrentar os desafios da atualidade e, é fundamental a necessidade de líderes qualificados para tal. Por isso a liderança pode ser usada como uma ferramenta para alavancar a nossa gestão de pessoal. Entretanto é preciso complementar as bases teóricas ensinadas em bancos escolares com ferramentas inovadoras de como implementar a prática da liderança no dia a dia, incentivar métodos modernos e eficientes de comunicação dos líderes e da instituição com seus liderados e ampliar gradativamente o programa PROA-CFN para toda a MB. Essas recomendações apresentadas poderão ajudar a aprimorar e consolidar os esforços já empreendidos nesse tema e nortear uma promissora melhora na nossa gestão de pessoal.

Ser competente hoje é muito mais difícil do que foi no passado. Por isso, para efetuar com competência nossas atividades exige-se habilidade para lidar com pessoas, respeitando todas as suas características. Sendo assim, os conceitos do pensamento crítico podem ajudar a MB a desenvolver em seus militares, habilidades de analisar situações de forma crítica, deixando de lado suas opiniões pessoais e crenças para julgar de forma imparcial e, conseqüentemente, contribuiria de maneira significativa na gestão de pessoas.

Um primeiro passo inicial quando se mergulha nas teorias do Pensamento Crítico é se conscientizar da própria incompetência e da necessidade de melhorar suas habilidades em tomar decisões, evitando vieses cognitivos

Por isso, a disseminação dos conceitos do Pensamento Crítico no início da formação do militar facilitará em muito no desenvolvimento das competências individuais dos líderes do futuro. Com isso a MB daria ferramentas para o militar obter a habilidade de identificar argumentos e separar suas partes, não chegar a conclusões sem informação suficiente, considerar visões opostas e reconhecer a própria ignorância.

Ressalto como de vital importância, na busca do aprimoramento do pensamento crítico pessoal, conhecer as armadilhas do nosso pensamento e nos policiarmos a fim de pensarmos de forma cuidadosa, consistente e exata, o máximo possível. Sendo assim, julgo interessante a MB investir no tema, na dosagem certa dentro de cada antiguidade, principalmente no sistema de ensino naval a fim de alavancar essa mudança cultural no

assunto proporcionando ao militar habilidades ou estratégias cognitivas que aumentam a probabilidade de um resultado desejável.

Por fim, após aprofundarmos algumas reflexões sobre Liderança e Pensamento Crítico concluímos a importância desses dois assuntos na Modernização da Gestão de Pessoal dentro do PEM 2040. Entendo que esses dois temas podem ser melhorados pelo conhecimento, prática constante e contínua por nossos líderes de hoje e do amanhã.

Sendo assim, acredito que esse ensaio poderá ajudar a MB a refletir e aprimorar sua Gestão de Pessoal, ainda mais se a Liderança e o Pensamento Crítico caminharem lado a lado, tanto nas escolas do ensino naval como no dia a dia de cada militar de forma sinérgica e contínua.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Comando-Geral do Corpo dos Fuzileiros Navais. **CGCFN-18**: normas do programa de otimização de desempenho e emprego de recursos humanos do Corpo de Fuzileiros Navais (PODERH-CFN). Rio de Janeiro: CGCFN, 2019.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137**: doutrina de liderança da Marinha. Brasília, DF: EMA, 2013.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-300**: Plano Estratégico da Marinha. Brasília, DF: EMA, 2020.

DOBELLI, Rolf. **A arte de pensar claramente: como evitar as armadilhas do pensamento e tomar as decisões de forma mais eficaz**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.