

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG HELIO CAMARGO DE TOLEDO PIRES

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL NA  
MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS OFICIAIS DA GERAÇÃO Y

Rio de Janeiro

2018

CMG HELIO CAMARGO DE TOLEDO PIRES

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL NA  
MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS OFICIAIS DA GERAÇÃO Y

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

Orientador: CMG (RM1) Archimedes Francisco  
Delgado

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2018

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os militares da MB que, a despeito das adversidades e dificuldades econômicas vivenciadas diariamente, constituem-se em exemplo para nossa sociedade, conduzindo seu pessoal com a motivação e o comprometimento tão necessários à nossa Instituição.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter iluminado o meu caminho e concedido a saúde e força de vontade para atingir todos os objetivos.

Aos meus pais pelo incentivo e suporte constante durante o curso.

À minha querida esposa, Daniele, por todo apoio, atenção e cuidado para que meu foco não fosse desviado, o que foi essencial para a conclusão deste trabalho.

Ao Capitão de Mar e Guerra Ricardo Lhamas Guastini, pela amizade e apoio prestado, principalmente pela indicação das referências bibliográficas e longas conversas sobre o tema, que muito contribuíram para o desenvolvimento do presente trabalho.

Ao Capitão de Mar e Guerra (RM1) Archimedes Francisco Delgado, pela educação, entusiasmo, incentivo, confiança e paciência, que foram fundamentais para o desenvolvimento do tema em questão.

*Os desafios do século XXI não precisam de um único salvador, mas de liderança diária das pessoas que mobilizam criatividade coletiva em relação a problemas complexos dentro de sua esfera de atuação.*

*(Linsky, Heifetz, 2017, p. xiii)*

## RESUMO

O início do século XXI nos mostra um mundo com significativas transformações e novas tendências. O rápido desenvolvimento da ciência, produzindo complexos equipamentos e avanços tecnológicos como, por exemplo, a ferramenta da Internet, que permite acesso rápido e instantâneo à informação, demanda uma contínua necessidade de adaptação por parte das instituições. A atualidade indica que a abordagem situacional é adequada ao líder de hoje, na medida em que deva possuir um requisito básico: a capacidade de identificar as variáveis situacionais, estando, portanto, melhor preparado para as mudanças. Dessa forma, os desafios dos dias de hoje fazem com que o papel dos líderes em qualquer organização seja cada vez mais importante para a motivação e retenção de pessoal. O cenário atual nos mostra, portanto, que o capital intelectual reveste-se no principal ativo de uma instituição como a MB, uma vez que a perda de pessoal pode representar anos de investimento desperdiçado e uma interrupção no desenvolvimento sadio da organização. Na Marinha do Brasil, como em qualquer outra organização de grande porte, observamos um ambiente multigeracional, em que a chamada Geração Y representa, atualmente, importante parcela da força de trabalho. A MB valoriza a meritocracia e a subordinação da vontade do indivíduo à necessidade da instituição e tais pressupostos conflitam com algumas características da referida geração. Entretanto, uma pesquisa realizada com uma amostragem dos Oficiais da Geração Y, oriundos da EN, mostrou que estes, apesar de possuírem traços marcantes de sua geração, também possuem características apresentadas por indivíduos da Geração X, indicando que a cultura organizacional da MB foi bem transmitida e assimilada por esses Oficiais, seja por meio dos cursos de formação, cursos de carreira ou pelo dia-a-dia nas suas OM. Assim, evidencia-se a importância do papel dos líderes em todos os escalões, uma vez que serão os responsáveis por transmitir os valores da MB de forma coerente, transformando-os em hábitos individuais e das equipes, de forma que seja possível motivar e fidelizar os jovens da Geração Y. A fim de que tal objetivo seja alcançado, os líderes devem identificar os fatores motivadores de cada indivíduo e propiciar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos subordinados, valorizando o trabalho e, assim, contribuir para a satisfação profissional. Faz-se necessário, então, que a Marinha do Brasil desenvolva a capacidade de liderança em seus militares, pois dessa forma não apenas estará apta a sobreviver aos desafios e demandas da atualidade, como também será capaz de reter ou minimizar as perdas de pessoal da Geração Y, mantendo-os constantemente motivados. A metodologia utilizada no presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica e, para enriquecer as conclusões, foi realizada uma pesquisa de campo. Dessa forma, foi possível atingir o objetivo proposto, que foi a identificação e análise dos principais aspectos de liderança e gestão, assim como os fatores motivadores para a retenção dos Oficiais da Geração Y oriundos da EN.

**Palavras-chave:** Século XXI. Desafios. Líderes. Motivação. Retenção. Marinha do Brasil. Geração Y.

## ABSTRACT

The beginning of the twenty-first century shows us a world with significant transformations and new trends. The fast development of science, producing complex equipment and technological advances, such as the Internet tool that allows quick and instant access to information, requires a continuous need for adaptation by institutions. The current situation indicates that the situational approach is appropriate to the leader, insofar as the leader must have a basic requirement: that capacity to identify the situational variables, thus being better prepared for the challenges. In addition, these challenges make the role of leaders in any organization increasingly important for motivation and retention of staff. The current scenario shows us, therefore, that intellectual capital is the main asset of an institution such as Brazilian Navy (BN), since the loss of personnel can represent years of wasted investment, as well as an interruption in the healthy development of the organization. In the Brazilian Navy, as in any large organization, we observe a multigenerational environment, where the so-called Generation Y represents an important part of the workforce. BN values meritocracy and subordination of individuals' wills to the need of the institution and such assumptions conflict with some characteristics of the said generation. However, a survey carried out with Generation Y Officers, from the EN, showed that, although they have traces of their generation, they also gave characteristics present by the individuals of Generation X, indicating that BN Organizational Culture was well transmitted and assimilated by these Officers, whether through training courses, career courses or day-to-day in their Military Organizations. In this way, the importance of the leaders' role at all levels are highlighted, as they will be responsible to transmit the BN values in a coherent way, transforming them into individual and group habits', in order to motivate and retain the young Generation Y. For this objective to be achieved, leaders must identify the motivating factors of each individual and provide a conducive environment to the subordinate's development, valuing work and thus contributing to job satisfaction. The Brazilian Navy must, then, develop leadership capacity in its military, as this will not only enable the institution to survive to the current challenges, but will also be able to retain or minimize the losses of Generation Y personnel, keeping them constantly motivated. The methodology used in the present study was the bibliographical research and, to enrich the conclusions, a field research was carried out. In this way, it was possible to achieve the proposed objective, which was the identification and analysis of the main aspects of leadership and management, as well the motivating factors for the retention of the Generation Y Officers from EN.

**Palavras-chave:** Twenty-first Century. Challenges. Leaders. Motivation. Retain. Brazilian Navy. Generation Y.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EMA	Estado-Maior da Armada
EMA-137	Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil
FA	Força Armada / Forças Armadas
IE	Inteligência Emocional
MB	Marinha do Brasil
OM	Organização Militar / Organizações Militares
RH	Recursos Humanos

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 — Pirâmide de Maslow

35

## **LISTA DE TABELAS**

1 – Características das gerações	63
2 – Ética profissional tradicional e a da Geração Y	70

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
2.1	As Principais Teorias de Liderança.....	17
2.1.1	Liderança Centralizadora.....	18
2.1.2	Liderança Participativa ou Democrática.....	19
2.1.3	Liderança Delegativa.....	20
2.1.4	Liderança Transformacional.....	20
2.1.5	Liderança Transacional.....	21
2.1.6	Liderança Orientada para a Tarefa.....	21
2.1.7	Liderança Orientada para o Relacionamento.....	22
2.1.8	Abordagem Situacional.....	22
2.2	A Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil.....	24
2.3	A Liderança em Tempos de Mudança.....	28
2.4	As Principais Teorias Motivacionais.....	34
2.4.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	35
2.4.2	Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.....	37
2.4.3	Teoria das Expectativas.....	38
2.4.4	Teoria das Realizações.....	39
2.5	A Motivação na Gestão e Retenção de Pessoal.....	39
2.6	A Importância da Cultura Organizacional.....	49
2.7	O Papel da Comunicação para Exercer Influência.....	56
<b>3</b>	<b>NOVAS TENDÊNCIAS MUNDIAIS E A GERAÇÃO Y.....</b>	<b>61</b>
3.1	A Geração Y no Trabalho: características, valores e potencialidades.....	61
3.2	As Novas Tendências Mundiais e sua relação com a liderança.....	73
3.3	Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y.....	76

<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>84</b>
	<b>APÊNDICE A</b> Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y.....	<b>85</b>
	<b>APÊNDICE B</b> Análise da Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y....	<b>89</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO A</b> PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UM LÍDER.....	<b>103</b>
	<b>ANEXO B</b> ROSA DAS VIRTUDES.....	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças e os avanços nas mais diversas áreas do conhecimento nos aspectos ambientais, políticos e tecnológicos alteraram a visão de mundo. A Internet tornou praticamente ilimitado o acesso às informações e as redes sociais multiplicaram a velocidade da comunicação. Para os nascidos entre 1985 e 2005, comumente chamados de Geração Y ou *Millennials*, a tecnologia, na atualidade, é um estilo de vida. As modernas ferramentas de comunicação criaram uma série de expectativas e comportamentos muito diferentes daqueles dos indivíduos das gerações anteriores, que foram criados sem esses recursos.

Assim, para que seja possível enfrentar os desafios da atualidade, o líder deve acompanhar a dinâmica das mudanças, aprimorar-se continuamente e conhecer o que motiva cada indivíduo, despertando o melhor de cada um em proveito da Instituição. Dentre suas principais tarefas, o líder deve preparar novos líderes, tendo como base seus valores, e contribuir para a satisfação no trabalho. O desenvolvimento de novos líderes não está ligado à sobrevivência das organizações somente pelo aspecto de eles serem o seu principal ativo, mas também pelo aspecto de gerar fidelização dos talentos desenvolvidos pela Instituição.

Os valores, os princípios e o comportamento da Geração Y foram diretamente influenciados pelos avanços tecnológicos recentes e tais mudanças geraram um grande impacto em seus relacionamentos, envolvimento e desempenho no trabalho. Além disso, todo esse cenário de desenvolvimento tecnológico alterou também as crenças e expectativas dos jovens dessa geração, que representa, hoje, a principal força de trabalho na Marinha do Brasil (MB). A MB valoriza a meritocracia e a subordinação da vontade do indivíduo à necessidade da Instituição. Tais pressupostos conflitam com características da Geração Y. Surge, então, um novo desafio para os líderes e gestores da atualidade: transmitir os valores das instituições, de forma coerente e contínua, transformando-os em hábitos individuais e das equipes, e

empregando um discurso renovado, convincente e capaz de fidelizar esta juventude.

Uma vez que os Oficiais oriundos de Escola Naval (EN), da Geração Y, representam a amostragem dessa geração em que foram realizados os maiores investimentos pela Força e, considerando que estes serão os Oficiais que num futuro próximo conduzirão a MB, o presente trabalho abordará o comportamento do referido grupo, analisando os fatores motivadores/desmotivadores, características de personalidade, e técnicas de gestão, tendo em vista a necessidade de motivar e, por conseguinte, reter esta importante parcela da força de trabalho.

O presente trabalho se justifica pela necessidade manter motivados os Oficiais da Geração Y oriundos da EN, e sua relevância está relacionada à necessidade do contínuo desenvolvimento da Instituição, por meio da manutenção de importante parcela do seu capital intelectual, motivando-a continuamente.

Primeiramente, serão apresentados os conceitos de liderança e motivação. O trabalho ressaltará os aspectos cruciais da Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil (EMA-137), as principais teorias de liderança, as características da liderança no atual cenário mundial de rápidas transformações e técnicas de gestão de pessoal, e as principais teorias motivacionais. Em seguida, o mundo contemporâneo será contextualizado, assim como sua relação com a liderança, e serão apresentadas as características positivas e negativas, valores e potencialidades dos *Millennials*, analisando aquelas que são críticas em relação ao que é valorizado na MB. Após isso, serão apresentados e analisados os dados de uma pesquisa de campo conduzida junto aos Oficiais da Geração Y, oriundos da EN.

Finalmente, uma breve conclusão, com base na análise da pesquisa de campo, indicará os principais fatores motivacionais dos referidos Oficiais, sendo possível apontar as melhores ações a serem empregadas ou reforçadas na condução e motivação desses militares.

## 2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Segundo Linsky e Heifetz (2017), diariamente nos deparamos com problemas e dificuldades que demandam soluções já disponíveis. No entanto, em diversas situações a solução não está presente nos procedimentos existentes. Para tais desafios, que vão além de simples questões técnicas, uma liderança se faz necessária.

Dolan e Pineda (2009) apontam que a liderança é um dos fenômenos mais estudados na psicologia do trabalho das organizações. Dentre as várias definições existentes, Cavalcanti (2009) afirma que a mais frequente refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos. Segundo a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), a liderança é “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido que ajam voluntariamente, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL, 2017, p. 1-2). Para Bergamini (1994), a maioria das definições relaciona dois aspectos comuns que são a liderança como fenômeno grupal e a liderança como um processo de influência exercida pelo líder sobre seus seguidores. As principais tarefas do líder eficaz (transformador), segundo Dolan e Pineda (2009) são: comunicar uma visão clara, delegar, comunicar-se com todos, dar e receber *feedback*, inspirar respeito, e reconhecer e agradecer o trabalho bem realizado. Além disso, o líder deve possuir algumas características essenciais, tais como otimismo, segurança, integridade e honra, poder de decisão e não temer o risco. Maxwell (2016) aponta as mesmas características, quando afirma que a liderança é a disposição para assumir riscos e responsabilidades (ao evitar os riscos, arrisca-se o próprio crescimento); a capacidade de enxergar possibilidades, enquanto outros enxergam somente as dificuldades, e de inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer; a habilidade de abrir a mente e o coração, e evocar nos outros a capacidade de sonhar; de se destacar na multidão e, acima de tudo, coragem.

Deve-se ressaltar que liderança e gerência são termos que não devem ser

confundidos, uma vez que a liderança vai bem além da gerência. Necessita-se de muito esforço e dedicação para ser um bom gerente. No entanto, os líderes se diferenciam porque têm visão, ou seja, conseguem ver adiante, e desafiam seus subordinados de forma a conseguir desses o máximo do seu potencial, apresentando-lhes uma visão promissora de futuro. Já os gerentes utilizam políticas, procedimentos, etapas, entre outros, para alcançar um determinado objetivo. Resumidamente, o líder é aquele melhor preparado para atuar em momentos de instabilidade. Ele fixa direções, motiva os subordinados e os inspira, enquanto que o gerente planeja e maneja orçamentos, organiza e controla, ou seja, está preparado para atuar em momentos de previsibilidade e ordem.

Goleman (2015) observa que os estilos pessoais de ótimos líderes variam, podendo estes serem discretos ou mais emotivos. E assim também é com os tipos de liderança, uma vez que diferentes situações demandam diferentes tipos de liderança. Em que pese as nuances do tipo de liderança ou estilo pessoal do líder, o autor constatou um aspecto crucial: todos os líderes eficazes possuíam alto grau de Inteligência Emocional (IE). Em concordância com esta afirmação, o EMA-137 (2017) aponta que pesquisas mostram que a IE destaca-se como principal diferencial de competência no trabalho, por se constituir da capacidade de autoconsciência, controle dos impulsos, persistência, empatia e habilidade. Deve-se, portanto, estimular seu desenvolvimento nas escolas de formação, cursos de carreira e no dia-a-dia. Na opinião de Goleman (2015) existem quatro domínios de inteligência emocional e quanto maior o desenvolvimento desses domínios, maior a IE. São eles:

— a autoconsciência: saber entender o que vivemos; conhecer seus próprios valores e metas. Além disso, uma pessoa autoconsciente possui uma compreensão profunda das próprias emoções e reconhece os sentimentos que afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional;

— autogestão: administrar e expressar as emoções de forma socialmente adequada. Tal

qualidade é capaz de gerar um ambiente de confiança e igualdade. Um traço presente em praticamente todos os líderes é a motivação, que é uma variação da autogestão, a qual mobiliza emoções positivas que impelem a pessoa a atingir as metas;

— empatia: interessar-se pelo sentimento dos demais (decisiva para a retenção de talentos); e

— habilidade social: podemos também chamar de controle de relacionamentos. Constitui-se em influenciar e servir de exemplo, saber administrar conflitos, e é a convergência das outras dimensões da IE. As pessoas conseguem controlar os relacionamentos na medida em que conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos demais. É, portanto, uma capacidade básica de liderança, afinal o líder deve fazer com que o trabalho seja realizado de forma eficiente pelas outras pessoas e esta habilidade torna isso possível.

Em relação à motivação, existem, igualmente, muitas definições. Mitchell (1982, *apud* DOLAN e PINDEDA, 2009), define motivação como sendo os processos psicológicos que geram o estímulo, a direção e a persistência de ações voluntárias voltadas aos objetivos. Em outras palavras, o líder deve inspirar os seus seguidores para despertar a motivação, de forma que o subordinado deseje querer fazer o que é do interesse da organização, levando-se em consideração o atendimento das necessidades do trabalhador. Nesse sentido, Maxwell (2016) aponta para o propósito da liderança, que é conduzir as pessoas aonde não poderiam ir por conta própria, inspirando-as e dotando-as para fazer aquilo que se julgavam incapazes de realizar, demonstrando assim a importância da motivação.

Cavalcanti (2009) afirma que é possível desenvolver as competências de liderança, mas a integração de todos os papéis que um líder deve desempenhar é muito difícil. No entanto, esta tarefa pode ser facilitada quando há consciência e disposição de rever seus posicionamentos e mudá-los sempre que for necessário. Dessa forma, o processo evolutivo de

liderança deve ser contínuo. Segundo Fernandes (2015), a humildade torna o líder melhor. Maxwell (2016) ressalta que se uma pessoa deseja liderar, deve aprender e, para continuar liderando, não pode parar de aprender. Por fim, o ex-presidente norte-americano John F. Kennedy (1917-1963), destacou que “liderança e aprendizado são indispensáveis um ao outro”. Conclui-se que é fundamental ao líder ter humildade para saber que deve aprender continuamente. Ressalta-se que no século XXI, em que a tecnologia se atualiza de forma muito rápida, e em que os *Millennials* as conhecem e as dominam, o líder deve ter sempre essa postura de aprendizado.

Assim, este capítulo descreverá as principais teorias de liderança, motivação e os principais aspectos da Doutrina de Liderança da MB. Será também abordado o papel que a motivação exerce na retenção de pessoal. Posteriormente serão descritos os aspectos da liderança e características do líder na atualidade, a forma como a cultura organizacional impacta a liderança e a importância da comunicação no processo da motivação.

## **2.1 As Principais Teorias de Liderança**

Três abordagens principais permitem classificar as diferentes teorias da liderança: a centrada nos traços ou características, a comportamental e a situacional.

A Teoria dos Traços, desenvolvida por pesquisadores na primeira metade do século XX, buscou identificar as características pessoais do líder. Por esta teoria, só exerceria liderança quem possuísse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa (CAVALCANTI, 2009). Em que pese que alguns traços são notados em todos os líderes, tais como a inteligência e capacidade de influenciar, a coerência e lógica dos traços não se confirmou. No entanto, seu estudo levou os pesquisadores a se interessarem pelo comportamento do líder.

A abordagem comportamental é uma concepção na qual a liderança seria baseada num conjunto de comportamentos e habilidades, sendo, dessa forma, possível de ser ensinada às pessoas (BRASIL, 2017). Em virtude da falta dos fatores situacionais na neste modelo, surgiu a abordagem situacional, que levou em conta as variáveis da situação para formular um estilo de liderança eficaz (DOLAN e PINEDA, 2009).

Em que pese a variada gama de estilos de liderança propostos por vários autores, o presente trabalho adotará o descrito na Doutrina de Liderança da Marinha. Assim, o EMA-137 (2017) apresenta três critérios de seleção em que são agrupados os sete estilos principais de liderança:

- quanto ao grau de centralização de poder: Centralizadora, Participativa e Delegativa;
- quanto ao tipo de incentivo: Transformacional e Transacional; e
- quanto ao foco no líder: Orientada para a Tarefa e Orientada para o Relacionamento.

### 2.1.1 Liderança Centralizadora

O EMA-137 (2017) identifica esta liderança como sendo baseada na autoridade formal, em que o líder aplica uma disciplina rígida, impõe obediência e afasta-se de relacionamentos informais com seus subordinados. O líder centralizador controla o grupo por meio de inspeções de verificação do cumprimento das metas, exercendo pressão contínua. Dessa forma, pode-se dizer que é o menos eficaz dos estilos na maioria das situações, sendo o que mais prejudica o clima de uma organização. A flexibilidade é diretamente atingida. O líder impõe sua vontade, desmotivando as pessoas a darem opiniões, inibindo a criatividade, o espírito de participação, e se sintam pouco responsáveis por seu desempenho. Esse estilo também tem um efeito nocivo sobre o sistema de recompensas, uma vez que dificilmente o subordinado experimentará a satisfação de um trabalho bem-feito. Finalmente, este estilo

impede que o líder faça com que o subordinado entenda como seu trabalho será importante para que os objetivos da organização sejam atingidos, desmotivando-os ainda mais. Todavia, esta liderança alivia o medo em situações extremas como numa emergência genuína ou crise, pois o líder dá instruções claras. Além disso, no caso das Forças Armadas (FA), há ocasiões, como em combate, em que as decisões devem ser tomadas de forma imediata e não é possível ouvir os subordinados, esse estilo se mostra útil e até mesmo recomendável.

### 2.1.2 Liderança Participativa ou Democrática

Este estilo tem como características a participação do subordinado e aproveitamento de suas ideias. Os componentes são incentivados a opinarem sobre como a tarefa deverá ser realizada, cabendo a decisão ao líder. O líder deve, então, estabelecer um ambiente de confiança, respeito e compromisso, valorizando as contribuições dos subordinados e obtendo o compromisso desses por meio da participação. Para tal, o líder deve possuir ascendência técnico-profissional sobre os liderados, assim como conduta ética e moral compatível com o cargo que exerce. Dessa forma, os subordinados tornam-se realistas acerca do que pode ou não ser alcançado. Uma vez alcançado o sucesso, a satisfação pessoal e o sentimento de contribuição dos subordinados geram uma realimentação positiva do processo. Assim, um líder democrático encoraja a participação dos subordinados, mas nunca perde de vista sua autoridade e responsabilidade (BRASIL,2017). Segundo Goleman (2015), uma de suas desvantagens, que contribuem para prejudicar o clima organizacional, são reuniões intermináveis, muitas vezes sem nenhum consenso, resultando apenas na marcação de novas reuniões. Nesse caso, os subordinados podem ficar confusos e sem direção. Maxwell (2016) observa que a solução para uma boa reunião é uma reunião prévia, individual ou em equipes, pois ajuda a aumentar o poder de influência do líder e evita surpresas desagradáveis. Portanto,

esse estilo de liderança deve ser usado para obter adesão ou consenso, ou quando o líder precisa da orientação de subordinados capazes sobre que caminho deve seguir.

### 2.1.3 Liderança Delegativa

Neste estilo, o líder atribui aos assessores a tomada de decisões especializadas, tendo, desta forma, mais tempo para dar atenção a todos os problemas. Para tal, além de o líder ser altamente qualificado e motivado, o grupo também deve o ser. A chave do sucesso é saber delegar atribuições sem perder controle da situação. O controle sobre o grupo é pequeno, devendo o chefe orientar e motivar o grupo para alcançar as metas (BRASIL, 2017).

### 2.1.4 Liderança Transformacional

Este estilo é indicado para situações de pressão, crise e mudança, as quais demandam altos níveis de envolvimento e comprometimento dos subordinados (BRASIL, 2017). Segundo Bergamini (2009), os líderes transformacionais partilham a construção de visões e ideias, encorajam a participação do subordinado no processo de mudança e desbloqueiam o potencial da sinergia motivacional de cada um deles, fazendo com que estes, de forma espontânea e natural, se envolvam nesse processo, comprometendo-se com ele como se fosse seu próprio desafio pessoal.

O EMA-137 (2017) apresenta quatro aspectos que caracterizam a liderança transformacional:

- o carisma, que é capaz de despertar o respeito, confiança e admiração;
- a inspiração motivadora, capaz de apresentar a visão e o sentido da missão, gerar expectativas elevadas, instilar orgulho, além da capacidade de simplificar o entendimento

sobre a importância dos objetivos a serem atingidos;

— estimulação intelectual, que promove a criatividade, o autodesenvolvimento e a autonomia de pensamento; e

— consideração individualizada, orientação e o aconselhamento.

O enfoque da liderança transformacional indica que os subordinados alcançam os níveis mais altos de criatividade e produtividade, pois a possibilidade de realização pessoal no trabalho elimina a dicotomia entre trabalho e lazer (BRASIL, 2017, *apud* Barret, 2000).

#### 2.1.5 Liderança Transacional

Os líderes transacionais trabalham com interesses, em especial para as necessidades primárias dos seguidores, criando assim uma relação entre o líder e o seguidor caracterizada pelo desejo de troca, que pode envolver, por exemplo, recompensas de natureza econômica ou psicológica (BRASIL, 2017). Pode-se dizer que a liderança transacional utiliza o tipo de poder manipulativo para induzir as pessoas a se comportarem da maneira que a organização espera, sendo que a pessoa ou a equipe que espera a recompensa em troca do esforço realizado passa a se comportar de forma calculista (CAVALCANTI, 2009).

#### 2.1.6 Liderança Orientada para a Tarefa

Neste estilo, o foco do líder é o desempenho de tarefas e a realização de objetivos. As orientações do líder são claras e específicas, os padrões organizacionais são estabelecidos, assim como a definição sobre o que se espera de cada um (BRASIL, 2017).

### 2.1.7 Liderança Orientada para Relacionamento

Este estilo está voltado para a atenção às pessoas. A manutenção e fortalecimento das relações pessoais e do próprio grupo é o foco do líder (BRASIL, 2017). Segundo Goleman (2015), o líder busca desenvolver fortes vínculos emocionais com os subordinados, gerando fidelidade. Tem um efeito altamente positivo nas comunicações, uma vez que pessoas que gostam muito umas das outras tendem a conversar bastante. Por meio de um forte vínculo estabelecido entre os subordinados, o líder não só cuida das emoções de seu pessoal, como também expõe suas emoções abertamente. Este estilo deve ser usado para resolver conflitos em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer relações. O EMA-137 (2017) ressalta que este estilo está associado às medidas de satisfação do pessoal, podendo ser útil em situações de tensão, frustração, insatisfação e desmotivação do grupo.

### 2.1.8 A Abordagem Situacional

A Doutrina de Liderança da Marinha indica que a abordagem situacional é a que prevalece na atualidade, na qual os melhores líderes utilizam estilos diferentes, dependendo das circunstâncias. Dessa forma, a capacidade de identificar as variáveis situacionais, a flexibilidade e a adaptação às mudanças passam a ser os principais requisitos de liderança.

Uma pesquisa realizada indicou que os líderes com melhor desempenho não dependem de um único estilo de liderança. Assim, “quanto mais estilos um líder exibir, melhor” (GOLEMAN, 2015, p.44). Os líderes eficazes alternam entre os estilos de liderança de forma fluida, ajustando-o naturalmente para alcançar um resultado melhor. Isso reforça a visão de que a liderança situacional é aquela que garantirá melhor resultado, uma vez que em cada momento será necessária uma forma de ação distinta do líder. Goleman (2015) cita o

exemplo da partida de golfe, em que o jogador escolhe o taco baseado na necessidade da tacada. Finalmente, Stogdill (1948, *apud* PENTEADO, 1989, p. 9) afirma que “as qualidades, características e habilidades exigidas de um líder são largamente determinadas pela situação em que ele deve agir como líder”.

Todavia, é extremamente difícil encontrar um líder que possua todos os estilos em seu repertório, e é ainda mais difícil encontrar um que saiba quando e como usá-los. Assim, há duas alternativas: o líder montar uma equipe com membros que empreguem os estilos de liderança que ele não domina ou expandir seu repertório de estilos, que é o mais recomendado. Para tal, entretanto, o líder deve primeiramente identificar quais competências da IE que sustentam os estilos de liderança que não possui. A partir daí deve trabalhar de forma a aumentar o grau de cada um (GOLEMAN, 2015).

O líder tem como tarefa básica, segundo Goleman (2015), conduzir a atenção e, para isso, dizer onde as pessoas devem concentrar sua energia, precisando de uma tríade de consciência: interna, externa e no outro. O “Foco Interno” está relacionado a dois domínios da IE, que são a autoconsciência e autogestão; já o “Foco No Outro”, está ligado aos outros dois: a empatia e habilidades sociais. Em relação ao “Foco Externo”, diz-se que este permite ao líder detectar a operação de sistemas maiores que moldam o destino da organização, permitindo-o estar mais bem preparado para eventuais mudanças. Assim, ele não se limita a ver os assuntos atinentes apenas à sua área de atuação, conseguindo sentir as mudanças que podem ser influenciadas por forças sociais, culturais e ambientais. Dessa forma, não se deve ignorar como as decisões da organização podem prejudicar não somente o meio ambiente próximo, como também os distantes e invisíveis. Assim, Goleman (2015) aponta uma dificuldade para o líder em relação às gerações mais novas, que se deve ao déficit de concentração que vem sendo observado nestes jovens. A Geração Y é viciada em tecnologia e, ignorar a outra pessoa, fixando-se num aparelho eletrônico, passou a ser a nova regra social.

A dificuldade de manter o foco para uma tarefa mais complexa, tendo necessidade de manter atenção por períodos prolongados, é uma realidade. Portanto, o avanço tecnológico, que leva a um isolacionismo e ao mesmo tempo, dificulta a concentração, poderá prejudicar o desenvolvimento das habilidades da IE, tão necessárias ao líder. Na MB, os *Millennials* já ocupam posições de liderança, devendo para tal possuir foco e desenvolver a IE. A Instituição deve se organizar com a promoção de cursos, principalmente, para desenvolver a capacidade de concentração que reforce as habilidades dos seus integrantes.

## **2.2 A Doutrina de Liderança da MB**

A Doutrina de Liderança da MB engloba uma série de conceitos, definições, estilos de liderança, atributos do líder, entre outros conhecimentos necessários para o entendimento da relação entre líderes e liderados. Além disso, dedica uma parte para tratar a forma como o ensino da liderança deve ser conduzido na Instituição.

A recente atualização da referida publicação, demonstra que a MB identifica, neste terceiro milênio, dificuldades e ameaças, que demandarão líderes capazes de enfrentar quaisquer desafios. A evolução tecnológica e o maior preparo dos subordinados, exigirão um aprimoramento constante dos futuros líderes.

O EMA-137 (2017), inicialmente identifica a diferença entre chefia e liderança. Qualquer subordinado reconhece na figura do seu superior se este é um chefe ou um líder. De acordo com a publicação, a chefia está ligada à responsabilidade atribuída à função e à graduação ou posto de quem a exerce, enquanto que a liderança vai mais além, caracterizando a capacidade individual que o mais antigo tem de influenciar os seus subordinados. Assim, caracteriza-se os dois atributos de um comandante, o de chefe e líder.

A publicação descreve, também, os estilos de liderança e a seleção de estilos de

liderança, que foram vistos no item 2.1, e identifica os seguintes fatores de liderança:

— o líder — deve conhecer a si mesmo, a fim de conhecer suas capacidades e limitações, evitando atribuir aos seus liderados falhas ou restrições;

— os liderados — seu conhecimento é fator fundamental para o exercício da liderança e crucial para exercer a delegação de autoridade;

— a situação — deve ser corretamente identificada pelo líder, para que esse possa aplicar seus conhecimentos da forma apropriada; e

— a comunicação — processo essencial à liderança. Tem o poder de aumentar ou diminuir o vínculo entre as pessoas, criar respeito, confiança e compreensão.

Quanto aos atributos de um líder, a publicação ressalta que alguns traços de personalidade são desejáveis em líderes militares, dada a natureza e as especificidades da profissão militar, a destinação constitucional das FA e a cultura organizacional destas, mais especificamente da Marinha. Ainda, o desenvolvimento desses traços deve ser realizado igualmente nos líderes e nos subordinados, pois são importantes em momentos críticos, contribuindo para o exercício da liderança no contexto militar. Os atributos estabelecidos no EMA-137 (2017), estão relacionados no Anexo “A” deste trabalho.

Após isso, são descritos os três níveis de liderança: a direta, organizacional e a estratégica. A liderança direta ocorre sempre, obtida pelo contato face a face entre o líder e o subordinado, e é muito mais presente nos escalões inferiores, quando o contato é constante. Assim, o líder deve possuir muitas habilidades interpessoais, conceituais, técnicas e táticas; e ter uma boa capacidade de comunicação e supervisão, assim como grande conhecimento profissional, uma vez que exercem influência permanentemente. O líder consegue ver os resultados de sua ação quase que imediatamente, pois neste nível ele planeja, prepara, executa e controla suas ações, e é decisivo para estimular o desenvolvimento de líderes subordinados.

Em organizações de maior porte, desenvolve-se a liderança organizacional, sendo

composta pela liderança direta, em menor escala e destinada aos subordinados diretos, e por delegação de tarefas. Nas FA, um exemplo são as estruturas como Estado-Maior. A influência dos líderes organizacionais é normalmente indireta, pois a proximidade com os liderados é menor. Dessa forma, os resultados de suas ações são menos visíveis e mais demorados. A publicação ressalta que, nesse nível, o líder conduz seus trabalhos com base na força do exemplo, devendo fazer-se presente, fisicamente, junto aos escalões inferiores, por intermédio de visitas, mostras ou reuniões formais com seus comandantes subordinados. Finalmente, a liderança estratégica militar é exercida no mais alto nível da Instituição, por aqueles que definem a política e a estratégia da Força, sendo ainda mais indireta. São os líderes estratégicos que preparam a organização para enfrentar os desafios do futuro, sendo sua visão crucial para se obter sucesso. Para se fazerem entender por todos, estes líderes lançam mão de várias formas de mídias, de forma a atingir adequadamente o público-alvo, reforçando os temas de interesse da Instituição. Assim, o sucesso, nesse nível de liderança, significa deixar a Instituição pronta para os conflitos do presente e preparada para enfrentar os desafios futuros.

O EMA-137 (2017) destaca, ainda, o exercício da liderança como instrumento importante para a condução da disciplina e cumprimento da missão, e possibilitando a coesão e lealdade de seus integrantes. Assim, a Liderança Naval é um processo de influência utilizado em todos os níveis, e tem como fim alinhar os objetivos da Instituição e os interesses pessoais, tendo como base as leis e tradições navais. A esse respeito, Dolan e Pineda (2009), afirmam que para a organização, só será interessante contar com o trabalhador que colaborar com os seus objetivos. Analogamente, para o trabalhador só será conveniente permanecer na organização, caso ele tenha determinadas necessidades satisfeitas. Daí a importância de compatibilizar os interesses pessoais dos empregados com os interesses da organização.

Em seguida a publicação aborda a Ética Militar Naval, que é constituída pelos princípios, valores, costumes, tradições, normas e regulamentos, que regem a conduta do

militar da MB. Os seus preceitos constituem a base para o exercício da liderança naval. A “Rosa das Virtudes”, constante da referida publicação e do Anexo “B” no presente trabalho, representa o código de honra e faz parte da ética militar naval.

Para o exercício da liderança, o EMA-137 (2017) destaca a necessidade dos militares se aprimorarem continuamente, acompanhando as inovações tecnológicas, uma vez que a liderança na MB está basicamente centrada na capacidade profissional, conciliada com os atributos e tendo como parâmetro o desenvolvimento, o ajustamento e a orientação dos subordinados. A publicação destaca, ainda, a autoconfiança como atributo prioritário a ser aprimorado para a assunção de cargos e funções na MB. É também recomendado que os militares busquem se capacitarem não só para exercer suas incumbências, mas também para as do cargo superior, trazendo como benefício o preparo para assumir uma futura função. Ademais, é tarefa do líder a preparação de novos líderes, em que as orientações aos subordinados oriundas das avaliações no diz respeito aos aspectos comportamentais positivos e aqueles que devem ser aprimorados para o exercício da liderança, merecem grande importância. Maxwell (2016) observa que promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz e que líderes que desenvolvem líderes multiplicam sua capacidade. Em seguida, o EMA-137 (2017) ressalta que, para haja evolução no exercício de liderança, os militares não devem se restringir apenas aos conhecimentos transmitidos nos cursos de formação. A publicação recomenda o “Estudo de Casos” na condução de adestramentos relativos ao tema liderança, buscando o constante aprimoramento no assunto.

A Doutrina de Liderança da Marinha destaca, também, o papel dos Oficiais em cargo de chefia, direção ou comando, indicando que estes não devem se limitar a praticar a liderança apenas em suas OM, devendo permanentemente exaltar e ser exemplo dos conceitos, princípios e valores da liderança naval.

Finalmente, o EMA-137 (2017) aborda o Ensino da Liderança na Marinha,

apontando as oportunidades ao longo da carreira, em especial nos cursos de formação, em que é possível estudar sobre liderança. Todavia, é ressaltado que, uma vez que os atributos inerentes ao exercício da liderança podem ser desenvolvidos, o aprimoramento do militar deve ser constante e permanente. Dessa forma, uma vez que a liderança é a essência do exercício da profissão militar, o seu ensino nos cursos de formação de Oficiais e Praças indica que a Força atribui elevada importância ao tema, preparando-se para os desafios futuros.

### **2.3 A Liderança em Tempos de Mudança**

Vivemos numa época de rupturas em nossa sociedade. Linsky e Heifetz (2017) afirmam que o mundo se depara com vários e intimidantes desafios, tais como terrorismo apátrida e patrocinado pelo Estado, guerras e refugiados, efeitos das mudanças climáticas, o perigo de novas pandemias virais e crescimento da população que excede a capacidade das famílias e economias. A internet mudou a maneira de comunicação entre as pessoas, a forma como a guerra é combatida e como a política é feita. Assim, em termos de liderança, tais condições levam a um anseio por direcionamento, proteção e retorno da ordem vindos das autoridades. Segundo Maxwell (2016), são nos momentos decisivos, ou seja, aqueles cuja decisão envolve riscos, que uma liderança se define e que são nessas ocasiões que os líderes se aperfeiçoam quando conseguem reagir de forma adequada, se destacando e mostrando quem realmente são. Para Bolt (1996, apud Cavalcanti, 2009), o século XXI chegou com um déficit de líderes capacitados para lidar com os desafios contemporâneos. O EMA-137 (2017) ressalta que, para o exercício da liderança, é necessário entender o ambiente, conhecer seus homens, suas reações e anseios, assim como identificar a missão e o objetivo a ser atingido.

O motivo pelo qual se observa a carência de líderes num momento tão crucial, diz respeito à dificuldade que os líderes têm demonstrado para integrar pensamento e ação, o

saber com o saber fazer e, fundamentalmente, demonstrar ser o que realmente é. Em última análise, os líderes entendem que estão numa época de mudança e conseguem interpretar de certa forma a direção que devem tomar, no entanto, em sua maioria, ainda se encontram presos aos modelos do passado, a chamada “era do insubstituível”, na qual o chefe se percebia como sendo o único a deter o conhecimento necessário a resolver o problema. Esse narcisismo só afasta o chefe dos subordinados. Finalmente, o líder “insubstituível” entende que preparar substitutos é visto como ameaça, sendo, portanto, descartada (CAVALCANTI, 2009). Cavalcanti (2009), em concordância com Drucker (2003), indica que não podemos olhar para o retrovisor em busca de soluções para o presente, pois apesar do passado nos ensinar importantes lições, é o futuro que aponta a direção a ser seguida. Para Covey (1996), os líderes do futuro podem ser os mesmos líderes do presente, desde que estes promovam uma mudança pessoal, voltada para os valores, princípios e caráter. Kouzes e Posner (2003) ressaltam que as pessoas primeiramente seguem alguém e depois um plano. Ainda, a influência de um grupo, que é a essência da liderança, está intimamente ligada aos valores éticos e morais a serem transmitidos e praticados pelo líder (BRASIL, 2017). Assim comprova-se a importância da integridade pessoal, caráter e compromisso. Portanto, numa época de transição, a presença de líder faz-se necessária, pois é ele que poderá induzir as pessoas a acreditarem na sua visão de futuro.

Os desafios do terceiro milênio nos impõem a necessidade do estudo das relações sociais. De acordo com o EMA-137 (2017), a cooperação, a competição e o conflito são os processos sociais de maior incidência nas sociedades. O líder deve possuir habilidades para identificar a existência destes processos e saber lidar com cada situação. A referida publicação define cooperação como o trabalho em conjunto; a prevalência do coletivo sobre o individual. Muito embora a cooperação seja vista como a forma ideal de atuação dos grupos, nem sempre é possível, em função das circunstâncias da tarefa, da natureza do grupo ou das características

do líder, surgindo então os outros processos. A competição é a luta pela posse de recompensas não disponíveis a todos, que podem ser, por exemplo: dinheiro, *status*, poder, amor, entre outros. Além disso, de acordo com o EMA-137 (2017), vários autores afirmam que a cooperação e a competição estão presentes na maioria das sociedades. Quanto ao conflito, diz-se que é a exacerbação da competição. Nesse contexto, entende-se que a recompensa será atingida pela eliminação ou enfraquecimento dos competidores, podendo chegar à violência. Para Dolan e Pineda (2009), o conflito surge quando há incompatibilidade de objetivos, indefinição de papéis e expectativas dos subordinados por uma retribuição. Assim, pode-se dizer que o conflito é destrutivo, impedindo que a organização alcance seus objetivos e diminuindo o desempenho de seus membros. No entanto, o EMA-137 (2017) indica que doses regulares de conflito podem gerar efeitos positivos, na medida em que obriga os grupos a se autocriticarem, reverem posições e formularem novas políticas e práticas e, desta forma, revitalizarem-se. Dolan e Pineda (2009) afirmam que a competição deve ser vista como uma fonte de aprendizagem. Fernandes (2015) aponta que divergências dão contribuições importantes aos projetos, sendo que as negociações de sucesso conciliam as necessidades dos conservadores e as propostas dos inovadores. Dessa forma, os especialistas em comportamento organizacional propuseram a filosofia integracionista, que sustenta que tanto a falta de competição, quanto uma política baseada na eliminação dela, são contraproducentes, pois o grupo pode se tornar apático e sem capacidade de resposta frente às imperiosas necessidades de mudança e inovação. Assim, a competição, num nível adequado, leva à cooperação, promovendo o crescimento da organização, pois permite uma melhor compreensão dos problemas; possibilita o aprendizado com as diferentes visões e posições; obriga a se reconhecer as diferenças; e abre um maior número de possíveis soluções para os problemas existentes. Todavia, Linsky e Heifetz (2017) afirmam que a tensão contínua destrói o ambiente e que, dessa forma, o desafio da liderança é manter o controle de estresse no

grupo. Assim, em nossa sociedade contemporânea, onde a competitividade é crescente, o líder deve saber como orientar a competição dentro de sua equipe, tendo atenção para que esta não se transforme num conflito. O EMA-137 (2017) ressalta que o líder deve ser capaz de identificar as situações onde haja conflito ou com potencial para tal, estabelecendo estratégias para gerenciá-las construtivamente. Ainda, algumas habilidades são necessárias para se gerir a competição: habilidade para iniciar um debate, comunicar e escutar de forma eficaz, ser neutro, conseguir os recursos necessários, centrar-se no problema, controlar as emoções e ser criativo (DOLAN e PINEDA, 2009).

Uma importante característica do líder eficaz é saber delegar e visa, sobretudo, à multiplicação da capacidade de trabalho, tão necessária na atualidade. Segundo Dolan e Pineda (2009), o acúmulo de tarefas leva ao estabelecimento de prioridades e, dessa forma, o líder se concentrará nas tarefas mais importantes, deixando para os subordinados as de menor complexidade. Além disso, por meio da delegação, o líder desenvolverá positivamente seus subordinados, capacitando-os a realizar tarefas mais relevantes no futuro. Segundo Maxwell (2016), deve-se primeiramente atingir certo grau de harmonia e confiança no relacionamento com as pessoas que se deseja orientar, antes de colocar as ideias em prática. Fernandes (2015) ressalta que o líder que pretende estimular a autonomia nos seus subordinados deve aprender a delegar. A autonomia deve, então, ser entendida como a faculdade de se governar por si mesmo. Além disso, o autor ressalta que a confiança é um laço indispensável nesse processo, de forma que o liderado deve ter como pensamento que deve fazer o melhor porque confia que o líder sempre faz o melhor por seus subordinados. Dolan e Pineda (2009) indicam que para uma boa delegação, algumas atitudes pessoais devem ser observadas, quais sejam: receptividade, disposição para delegar, permitir que outros cometam erros, confiar nos subordinados e disposição para estabelecer e usar controles amplos. Ressalta-se que, paradoxalmente, a delegação de início pode exigir muito mais tempo, em virtude de se

precisar definir o que pode ser delegado, informar e formar adequadamente o subordinado e estabelecer os procedimentos de controle. Fernandes (2015) descreve o ciclo da delegação, que envolve as seguintes etapas: passar a atribuição ao outro, dar diretrizes, abrir espaço para a criatividade e inovação, capacitar e ajustar os rumos quando necessário, correr riscos calculados, avaliar os resultados alcançados, e dar crédito pelos méritos. Dolan e Pineda (2009), resumidamente, apontam as vantagens e desvantagens da delegação, que são:

— vantagens: exige menor esforço por parte do executivo; abre maior espaço para demonstrar habilidades; permite maior desenvolvimento nos subordinados; redução no tempo de resposta frente a um problema; estimula um trabalho em equipe mais dinâmico; estimula a criatividade no trabalho; e facilita a troca de conhecimentos;

— desvantagens: pode diminuir a qualidade do trabalho; pode levar o trabalho a não ser concluído no tempo estipulado; necessidade de dedicar mais tempo às atividades de comunicação; a tomada de decisões é mais complexa; e é mais custoso, pois exige maior tempo pessoal do executivo.

Uma condição essencial para o sucesso do líder nessa época de mudanças é uma boa IE. Goleman (2015) destaca a importância da influência do humor e comportamento do líder nos subordinados. Assim, enquanto líderes inspiradores geram subordinados capazes de superar quaisquer desafios, um líder rabugento e implacável cria uma atmosfera de trabalho com subordinados com desempenho inferior e que desperdiçam oportunidades. Um líder com baixa IE gera um clima de medo e tensão, que num primeiro momento pode até apresentar bons resultados, porém em longo prazo não perduram. Momentos de mau humor podem existir, mas não podem ser crônicos. Nessas situações o líder deve ser ao menos otimista, sincero e realista. Importante ressaltar que todos observam, naturalmente, o chefe. Sua conduta, seu humor, contagiara a todos. Fernandes (2015) observa que as dimensões racional e emocional são complementares e totalmente compatíveis. Na MB é possível constatar

exatamente este fenômeno, uma vez que o clima que vem da Praça D'Armas das OM indica onde há entusiasmo ou resignação. O líder que compreende como uma pequena mudança de humor pode gerar um efeito positivo, garante um bom clima organizacional. O principal obstáculo é que o líder pode ser avesso à mudança comportamental ou não se identificar como implacável e mal-humorado, não promovendo nenhuma alteração na sua conduta. Goleman (2015) alerta, ainda, que o humor do líder deve estar alinhado com o ambiente à sua volta. Assim, bom humor exagerado, num momento em que a organização passa por uma crise, pode gerar surtir efeito adverso. O líder deve exibir um humor e comportamento compatível com a situação vigente, com a dose apropriada de otimismo, mas enraizado no realismo, especialmente em tempos de crise. Um líder com elevada IE monitora seu humor pela autoconsciência, consegue mudá-lo para melhor pela autogestão, entende seu impacto pela empatia e melhora o humor dos demais usando sua capacidade de gestão dos relacionamentos. Para Linsky e Heifetz (2017), em períodos de mudança, o líder deve mostrar a todos uma visão positiva, indicando que as aflições do momento valem a pena. Os autores ressaltam que o líder deve explicar às pessoas os motivos pelos quais estão lutando e mostrando-lhes o futuro. Quando o líder responde à pergunta crucial “por quê?”, aumenta-se a disposição dos subordinados de suportar os contratempos em busca de um futuro melhor. Além disso, sempre que for possível, deve-se mostrar o futuro, pois esta revelação é eficaz para mobilizar o trabalho, assim como reduzir eventuais resistências.

Linsky e Heifetz (2017, p. 73) assinalam que “a liderança é a arte do imprevisto”. Nada mais adequado para o nosso atual cenário, uma vez que o líder, para ser eficaz, deve reagir aos acontecimentos em tempo real. Os referidos autores afirmam ainda que o líder deve primeiramente ter a capacidade de observar o que está acontecendo com a própria liderança e com as ações em andamento. Realizar esta tarefa não é simples e exige flexibilidade e disciplina. Maxwell (2016) ressalta que o mais difícil é liderar a si mesmo, pois normalmente

somos mais críticos em relação aos demais do que em relação a nós mesmos. Devemos aplicar o “Princípio do Espelho”, para que sejamos sempre a primeira pessoa a ser analisada.

Segundo Maxwell (2016), os líderes são naturalmente ambiciosos e têm muita iniciativa, entretanto sem a interação com o grupo não conseguirão chegar ao topo, mas apenas liderar sem contar com a dedicação dos demais. Assim, uma liderança de sucesso, especialmente numa época de competição acirrada e múltiplos desafios diz respeito à ênfase nos relacionamentos pessoais. O ponto crítico concentra-se na construção e preservação das redes de contatos, sabendo exatamente a quem recorrer, com quem trabalhar e quem envolver na solução das diferentes questões. Assim, numa época em que deter todo o conhecimento é uma tarefa quase impossível para uma só pessoa, o relacionamento com os demais se torna fundamental para a própria sobrevivência do líder (LINSKY e HEIFETZ, 2017).

## **2.4 As Principais Teorias Motivacionais**

As teorias motivacionais evoluíram ao longo do tempo. Inicialmente baseava-se em apenas uma dimensão, desconsiderando a dinâmica existente entre o funcionário e a organização. Segundo Vitório (2017), o salário era visto como principal fator motivador e seguia-se, então, o modelo comportamental dos animais. Bastava pagar para que o trabalhador tivesse um melhor rendimento ou se punir, caso este não correspondesse ao esperado.

Do exame das teorias, constata-se que elas se dividem em teorias de conteúdo e de processo, que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, sendo que a primeira apresenta os melhores resultados, e que motivação é diferente de satisfação. As teorias de conteúdo (baseadas nas necessidades) pesquisam “o que” as pessoas buscam, enquanto que as teorias de processo (baseadas no processo mental de tomada de decisão para a ação) tentam revelar “como” se dá a busca dos objetivos. Como exemplos de teorias de conteúdo, temos a Teoria

das Necessidades de Maslow e a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg; e para as teorias de processo podemos citar a Teoria das Expectativas de Vroom (VITÓRIO, 2017).

#### 2.4.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades

Abraham Maslow (1908-1970) formulou esta teoria em 1954, e se baseia no conceito que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.

Maslow relacionou cinco níveis de necessidades numa estrutura hierárquica: fisiológicas (básicas — fome, sede, sono, sexo, abrigo); de segurança (sentir-se seguro dentro de casa, a segurança de um emprego estável, de um plano de saúde ou um seguro de vida); sociais (amizade, afeto, amor, sentimentos de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube ou associação); de estima (vista em duas vertentes — uma que a pessoa se sente orgulhosa pela realização de tarefas que lhe são confiadas, e outra pelo reconhecimento dos demais pelo seu trabalho de autorrealização (o indivíduo procura tornar-se o que ele pode ser, ou seja, necessidade que a pessoa tem de realizar seus desejos de aperfeiçoamento e criação).

Assim, uma vez que as necessidades fisiológicas forem satisfeitas, surgem as necessidades de segurança e assim sucessivamente. A FIG.1 representa graficamente os níveis de necessidade:



FIGURA 1 – Pirâmide de Maslow  
Fonte: VITÓRIO, Elias, 2017.

Dolan e Pineda (2009) assinalam que, segundo Maslow, enquanto as necessidades situadas mais na base da pirâmide não estiverem satisfeitas, elas determinarão o comportamento do indivíduo, porém, uma vez atendidas, passam a não mais motivar. Dessa forma, a pessoa ao se autorrealizar pararia por completo sua ação, pois necessidades satisfeitas não mais a motivam, o que representa uma fragilidade dessa teoria.

Morgan (1996, *apud* DOLAN e PINEDA, 2009) observa que a Teoria de Maslow causou um grande impacto na área de gestão, uma vez que as organizações buscavam basicamente promover a motivação dos funcionários apenas pelo dinheiro e segurança no emprego, abrindo espaço para novas técnicas de gestão e possibilitando que as necessidades pessoais e os objetivos organizacionais pudessem ser atingidos ao mesmo tempo. Para satisfazer necessidades da hierarquia de Maslow, o autor cita os seguintes exemplos:

- fisiológicas: salário de benefícios e condições agradáveis de trabalho;
- segurança: seguro-saúde e planos de aposentadoria; segurança no emprego; e divulgação do plano de carreira;
- sociais: organização do trabalho que proporcione interação com os colegas; atividades sociais e esportivas; e reuniões sociais fora da organização;
- estima: cargos que permitam autonomia, responsabilidade e controle pessoal; trabalho que valorize a identidade pessoal; e reconhecimento pelo bom desempenho, com promoções, condecorações e empregado do mês; e
- autorrealização: encorajamento ao completo comprometimento do empregado e trabalho que se torne uma das principais dimensões da vida do empregado.

Analisando estas formas de motivação descritas, verifica-se que estas ainda são empregadas hoje em dia. O grande desafio está em compatibilizar esses fatores motivadores com as metas da organização.

A teoria de Maslow, entretanto, não se confirmou na prática em sua totalidade,

principalmente devido a sua premissa da hierarquia das necessidades, pois um indivíduo pode estar autorrealizado e não conseguir, contudo, uma total satisfação das suas necessidades fisiológicas ou de segurança. Além disso, segundo a Teoria de Maslow, o indivíduo ao atingir a autorrealização teria suas necessidades totalmente satisfeitas, porém, Dolan e Pineda (2009) reforçam que a autorrealização, que está ligada às atividades criativas, à geração de valor pessoal e organizacional, é uma necessidade que nunca é completamente satisfeita.

#### 2.4.2 Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg

Esta teoria foi publicada em 1966 por Herzberg e foi decorrente de estudos da Teoria de Maslow. Herzberg identificou que existem fatores ligados na produção da satisfação no trabalho que são distintos dos que levam à insatisfação. Ele denominou os primeiros de motivadores (intrínsecos à pessoa), que são fatores de crescimento e relacionam-se ao trabalho em si, como a execução da atividade, reconhecimento recebido, conteúdo do trabalho e desenvolvimento. Os últimos foram chamados de fatores higiênicos (extrínsecos ao indivíduo) são externos à atividade, tais como segurança, condições de trabalho, *status* e remuneração. Enquanto os fatores de higiene evitam a insatisfação, os motivadores levam à satisfação. Assim, traçando um paralelo com Maslow, Herzberg considera as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais como fatores higiênicos, enquanto que as necessidades de estima e autorrealização correspondem aos fatores motivacionais, que geram os melhores resultados, envolvendo sentimentos de satisfação, crescimento e reconhecimento (VITÓRIO, 2017).

Herzberg propunha como forma de motivação, o enriquecimento dos cargos, agindo no conteúdo do trabalho, proporcionando mais autonomia, senso de realização, responsabilidade e possibilitando, dessa forma, o crescimento pessoal (CAVALCANTI,

2009). Aplicando esse conceito na MB, o militar se sentirá realmente comprometido com a Instituição quando sentir o respeito e admiração pelos seus líderes, entender os objetivos propostos, estiver empregando seus conhecimentos e habilidades, visualizar a possibilidade de crescimento profissional, sentir-se parte integrante do grupo em que trabalha, for reconhecido pelo seu empenho e possuir um canal de comunicação aberto para falar com seus superiores.

#### 2.4.3 Teoria das Expectativas

Esta teoria foi publicada por Victor Vroom em 1964, indicando que as pessoas agem de acordo com a expectativa de receberem recompensas pelo trabalho realizado. O comportamento desencadeado e a qualidade desse desempenho dependem da importância que a pessoa atribui à recompensa ou punição, e à possibilidade de atingir ou sofrer tal situação.

Segundo Vitório (2017) a primeira principal razão para uma pessoa agir está ligada à recompensa que esta conseguirá (motivação extrínseca). No entanto, há uma segunda razão para agir, que está ligada a obter experiências espontaneamente satisfatórias, ou seja, o trabalho é capaz de gerar sentimentos de interesse e prazer (motivação intrínseca).

Dolan e Pineda (2009) observam que, por meio de pautas simples e fáceis, é possível recompensar e reconhecer o trabalho. Assim, deve-se adequar a recompensa à pessoa, de forma que esta seja satisfatória; adequar o prêmio ao que foi conseguido; e ser oportuno e específico, recompensando tão rápido quanto seja possível após o resultado atingido. Todavia, tais pautas ditas fáceis, podem gerar efeito adverso caso os subordinados constatem algum favorecimento ou verifiquem uma premiação acima do esperado para um determinado resultado. Tais fatos podem gerar conflitos internos entre as pessoas de uma equipe ou no caso da falta de uma recompensa, a desmotivação do subordinado.

De qualquer forma, uma vez que a motivação intrínseca é considerada a maior

força motivacional que existe, devem-se buscar maneiras de enriquecer as tarefas do trabalho, tornando-o fonte de satisfação (VITÓRIO, 2017).

#### 2.4.4 Teoria das Realizações

Publicada em 1961 por David McClelland, esta teoria indica que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização (necessidade de superar desafios e atingir metas), afiliação (necessidades de relacionamentos e de pertencimento) e poder (necessidade de influenciar pessoas e situações). Por essa teoria, todas as pessoas possuem essas necessidades, muito embora possa haver a predominância de uma em relação às outras, devendo o líder se concentrar na necessidade dominante de seus subordinados, a fim de criar um clima organizacional motivador. Assim, as pessoas orientadas para a realização desejam trabalhar com pessoas tecnicamente capazes e receber avaliações detalhadas sobre seu comportamento no trabalho, e são estimuladas por discursos que pregam a busca pela excelência e a superação de desafios. Aquelas pessoas com orientação para afiliação valorizam trabalhar com amigos e produzem mais quando elogiadas por suas atitudes de cooperação. Finalmente, as pessoas orientadas para o poder, desejam causar um impacto nas organizações onde trabalham e assumem os riscos ao fazê-lo (CAVALCANTI, 2009).

### **2.5 A Motivação na Gestão e Retenção de Pessoal**

Bichuetti (2011) constata que um olhar rápido pela história deixa clara a importância excessiva dada às ferramentas e máquinas, em detrimento de uma maior atenção ao principal fator de sucesso ou fracasso: as pessoas. Destarte, uma preocupação surge claramente: em uma época de inúmeros avanços em vários campos da ciência, como lidar

com tecnologias e pessoas, sem dar excessiva importância às primeiras? Segundo Fernandes (2015), o melhor líder valoriza primeiramente as pessoas. Souza (2015) observa que tendo em vista as abruptas transformações do terceiro milênio, as organizações bem-sucedidas devem não mais administrar pessoas, mas gerenciar junto com elas. Maxwell (2016) destaca o papel decisivo da liderança e motivação nesse processo, afirmando que as pessoas abandonam não a empresa ou a organização, mas sim as pessoas que as desvalorizam, que não inspiram confiança, que são incompetentes e inseguras. O autor ressalta que as boas lideranças valorizam as pessoas e as potencializam, sem nunca as menosprezar. Fernandes (2015) afirma que, na atualidade, não é mais possível que o líder se dedique primeiro ao que é necessário à sobrevivência material ou à geração de lucros, para só então se dedicar às pessoas. Dessa forma, o autor conclui que só será possível obter um resultado expressivo no trabalho quando as pessoas estiverem em seu melhor estado físico mental, emocional e espiritual. Assim, em última análise, o que se busca é manter motivado e resiliente um capital humano capaz de entregar o que é pedido, por meio da sua valorização.

Bichueti (2011) ressalta algumas causas de uma gestão de pessoal não eficaz, tais como: incapacidade que certas lideranças têm de encarar seu capital humano como ativo; o preparo inadequado daqueles que gerem o pessoal; a perda de hierarquia e de influência estratégica das áreas de recursos humanos; e a falta de cultura organizacional para atrair, desenvolver e fidelizar gente com a atitude e o comportamento necessários ao desenvolvimento da organização. Em contrapartida, Maxwell (2016) aponta para as providências que um líder deve adotar, buscando não só a retenção de pessoas, como também sua motivação, tais como: assumir a responsabilidade por seus relacionamentos, realizar uma entrevista com as pessoas saem da organização, valorizar a sua equipe, sempre manter o foco na credibilidade, reconhecer que a sua saúde emocional positiva gera um bom clima organizacional, e demonstrar disposição para aprender, buscando o crescimento pessoal.

Portanto, numa organização, o líder deve ser o responsável por capacitar e motivar as pessoas a exercer suas atividades com comprometimento e alto desempenho, sozinhas ou em equipe (BICHUETTI, 2011). Ressalta-se que a existência de lideranças em todos os escalões da MB, possibilita a transmissão eficiente da rica cultura organizacional existente. Ainda, segundo Lipkin e Perrymore (2010), uma vez que estamos convivendo com diversas gerações no mesmo ambiente de trabalho, o líder deve ser sabedor que indivíduos de diferentes gerações podem necessitar de aspectos motivacionais distintos. Além disso, uma vez que cada geração exerce um papel dentro da organização, compete aos gestores formar equipes harmoniosas, homogêneas e diversificadas, pois a mescla equilibrada de pessoal mais experiente com os mais jovens possibilita a própria sobrevivência da Instituição frente aos desafios e ameaças do mundo atual. Nesse mesmo viés, Dolan e Pineda (2009) observam que motivar uma pessoa é uma tarefa bastante complexa, devido às particularidades das pessoas, que, desta forma, apresentam necessidades próprias a serem satisfeitas, devendo o líder adaptar seus esforços a estas particularidades. As necessidades consistem em deficiências fisiológicas, psicológicas ou sociais que uma pessoa sente. Tais deficiências, em conjunto ou individualmente, fazem com que a pessoa adote uma atitude, funcionando assim como fonte de forças que motivam o indivíduo a tomar uma determinada conduta. Dessa forma, o papel do líder ou gestor é possibilitar que o colaborador satisfaça suas necessidades.

Bichuetti (2011) ressalta que, analisando os programas acadêmicos das principais escolas de administração de empresas de São Paulo e dos Estados Unidos, embora existam cursos voltados para a gestão de pessoas, a concentração se dá em ciências exatas, como matemática, marketing, vendas, informática, entre outras. Considerando que, na MB, os atuais chefes egressos da EN são *Boomers* (nascidos entre os anos de 1946 e 1964) ou da Geração X (nascidos entre os anos de 1964 e 1979), e que o antigo currículo da EN enfatizava ainda mais as ciências exatas, conclui-se que a gestão de pessoal pode e deve ser aprimorada. O que de

fato ocorreu com a grande maioria dos chefes de hoje, foi o aprendizado concomitante com a prática, o que não é o desejável, já que muitas vezes uma má gerência de pessoal provoca atritos internos e atrasa o desenvolvimento dos subordinados, podendo chegar a desmotivá-los. Dessa forma, deve ser estimulada a discussão por meio de palestras, estudo de casos, simpósios e cursos, para que os mais antigos aumentem a capacidade de gestão, motivando e aproveitando as melhores qualidades dos seus militares.

Mas de fato, na Marinha do Brasil, onde não existe um setor de Recursos Humanos (RH) nos mesmos moldes do que se observa numa empresa civil, quem deve ser o gestor de pessoal? Segundo Bichueti (2011), mesmo numa empresa, a gestão de pessoas não deve se ater apenas ao RH, mas sim a todos. Na MB, devemos analogamente, considerar que todos são responsáveis pela gestão de pessoal, na medida em que sempre teremos subordinados diretos ou indiretos. Assim, um gestor de pessoal deve possuir características comuns aos líderes, tais como: conhecer as competências (onde competência é o somatório de conhecimento, habilidade e atitude) de seus subordinados, suas limitações e potencialidades; atuar na solução de conflitos; agir com imparcialidade em situações de julgamento e de avaliação; desenvolver um bom ambiente de trabalho; preparar sucessores; ser humilde para reconhecer as próprias deficiências; e ser um modelo para os subordinados. Assim, para formar e manter uma equipe de alto desempenho, Bichueti (2011) destaca que o gestor deve buscar que os componentes tenham competências e conhecimentos complementares e propiciar um clima de trabalho colaborativo. Além disso, deve ser realizada uma avaliação, que seja impessoal e entendida por todos, sendo o reconhecimento medido pelo empenho e não pelo desempenho. Maxwell (2016) afirma o sucesso da liderança diz respeito à correta colocação das pessoas no lugar certo e que se deve ter sempre bons assistentes. Fernandes (2015) complementa essa ideia, ressaltando que o líder que consegue manter uma equipe de alto desempenho é aquele capaz de sair de cena, não sendo o centro das atenções e, dessa

forma, desempenhar o papel de facilitador do sucesso dos demais. Fernandes (2015, p.173) observa ainda que “é a satisfação de cada pessoa que, em conjunto, gera a prosperidade do grupo”. Por essa ótica, verifica-se que há um enorme potencial na MB para manter equipes motivadas, uma vez que em uma OM (Organização Militar) há militares com diversas especialidades e conhecimentos distintos. Nesse caso, devem-se observar as qualidades individuais e montar equipes com talentos complementares, assim como propiciar um bom ambiente de trabalho. Quanto ao sistema de avaliação, deve-se buscar dar um *feedback* aos subordinados sobre os pontos a serem aprimorados e sobre como progredir, fazendo com que os critérios sejam entendidos por todos, possibilitando a evolução individual. Dessa forma, para a MB que possui políticas solidificadas, a contínua capacitação dos líderes nos diversos escalões pode assegurar o sucesso na retenção de pessoal. Entretanto, se os líderes não souberem motivar seus militares, a tendência é que estes permaneçam na Instituição até encontrarem outra opção ou apresentarão um rendimento abaixo do esperado.

Para capacitar os líderes, Bichueti (2011) ressalta que, uma vez que temos várias gerações num mesmo ambiente de trabalho, serão necessários processos de treinamento distintos. Antes de tudo, deve-se capacitar todas as pessoas de forma a que estas se sintam integradas à Instituição. Assim, enquanto os *Millennials* buscam soluções com uso de tecnologias, sendo mais diretos e tendendo a acreditar que sua capacidade é maior que a dos mais experientes, os mais seniores têm mais dificuldade no uso de tecnologias modernas, mas são mais políticos e flexíveis em multitarefas. Dessa forma, ao se elaborar qualquer programa de capacitação, seja com palestras ou estudos de casos, deve-se primeiramente verificar quais são as características do público. Bichueti (2011) assinala que o desenvolvimento do pessoal não se mede em quantidade de horas-aula, uma vez que as pessoas precisam estar dispostas a aprender, devendo ser humildes para reconhecer suas limitações e se dedicar em busca do conhecimento complementar que lhes falta. Além disso, deve-se transmitir o que se sabe a

outras pessoas, sem sentir sua posição ameaçada. Conclui-se, portanto, que é essencial em todos os escalões da MB, que o líder oriente e prepare seus possíveis sucessores para ocupar posições de destaque no futuro. As formas de fazê-lo são: pelo exemplo, orientação teórica e simulações de situações de crise e conflito, quando é possível se discutir as possíveis ações a serem tomadas na solução do problema.

A integração com a Instituição a que pertence é um fator importante na motivação e retenção de pessoal. Souza (2015) ressalta que o engajamento do indivíduo com a organização é o que garante contribuições efetivas. Assim, a humanização no ambiente de trabalho tem se revelado um caminho eficaz para estimular o sentimento de pertencimento, desenvolvendo os potenciais das pessoas ao construir ambientes em que o sentido ético do respeito à pessoa é valorizado, além de instigar a autoconfiança, a confiança mútua e o sentido de realização. Por esses motivos, na MB, costuma-se falar que a “Marinha somos nós”, de forma com que todos se sintam envolvidos e parte essencial para o sucesso coletivo.

Quanto aos aspectos motivacionais no trabalho, ou seja, direcionados para a realização de uma tarefa, existem dois tipos: o intrínseco e o extrínseco. No primeiro caso, a recompensa é o próprio trabalho a ser executado, enquanto que a recompensa para a motivação exógena está fora da atividade do trabalho, como por exemplo: dinheiro, promoções, elogios dos superiores e ameaça de punição. Esse tipo de motivação desvia a atenção ao trabalho, tendo somente como foco a execução de uma determinada tarefa, desvalorizando o trabalho em si. Diz-se, então, que a motivação extrínseca possui características controladoras (VITÓRIO, 2017).

Assim, Dolan e Pineda (2009) identificam a possibilidade de motivar uma pessoa por meio de fatores externos, tais como a compensação monetária, mas ressaltam que o que realmente deve-se buscar, é que os fatores internos impulsionem os colaboradores a atingir as metas da organização, satisfazendo ao mesmo tempo suas necessidades. Bichueti (2011)

ressalta que a compensação monetária ou qualquer outra motivação externa deve ser uma ferramenta estratégica na atração e retenção de pessoal. Nessa mesma visão, Schein (2009) afirma que a importância da remuneração é incontestável, porém nem todos profissionais se deixam seduzir apenas por salários elevados. Dessa forma, Vitório (2017) aponta que a motivação intrínseca é a verdadeira motivação, não havendo nenhum tipo de controle externo, uma vez que a pessoa tem a liberdade de escolha da ação a empreender. Ainda, a experiência prática comprova que aqueles incentivados apenas por recompensas externas apresentam um rendimento menor do que os motivados pela tarefa em si. No entanto, o que se observa como prática frequente ainda hoje nas organizações é o uso da motivação extrínseca, seja como participação nos lucros, remuneração variável, elogios, entre outros. A motivação extrínseca pode se tornar desmotivadora, uma vez que, com o tempo, pode provocar nas pessoas a percepção de controle e gerar insatisfação no trabalho. O ideal é que a recompensa externa seja apenas simbólica, demonstrando a satisfação da Instituição pela execução de um trabalho bem realizado (VITÓRIO, 2017).

Os *Millennials*, por exemplo, cujas expectativas vão além dos altos salários, sentem-se atraídos e motivados em organizações que oferecem desafios crescentes, autonomia e diálogo. Assim, a fim de gerar um compromisso sustentado de longo prazo do seu pessoal, a MB cujo comprometimento, respeito e lealdade dos seus membros são perenes, deve buscar que seus militares estejam automotivados e não apenas externamente motivados.

O EMA-137 (2017) orienta que os valores praticados e transmitidos pelo líder aos subordinados devem ser hierarquizados, priorizando os valores morais em relação aos valores materiais. Além disso, uma vez que na MB não há possibilidade de se aumentar o vencimento do seu pessoal, a Força deve sempre mostrar, por meio de exemplos de grandes líderes, como um trabalho bem executado gera satisfação pessoal. Delgado (2017) ressalta que a Força deve premiar e valorizar o comportamento ético e que seus chefes devem ser os responsáveis por

demonstrar essa valorização não somente com uma premiação, mas principalmente pelo exemplo. Fernandes (2015) ressalta que não são os salários e benefícios que retêm uma pessoa em uma organização, mas sim a possibilidade de contar com um processo de desenvolvimento continuado e com oportunidades na carreira. Na MB, os militares que se destacam na carreira conseguem as melhores comissões, inclusive no exterior, o que é um fator motivador, pois além do elevado ganho cultural, são oportunidades para que melhorem as suas condições de vida e da própria família. Acima de tudo, a MB deve ser transparente quanto aos aspectos que devem ser satisfeitos para que o militar possa concorrer a tais oportunidades, assim como deve se assegurar que os critérios adotados sejam do entendimento de todos.

Dolan e Pineda (2009) afirmam que a motivação é essencial em qualquer organização. Bichuetti (2011) observa que nada é mais decisivo na retenção de pessoal do que a motivação e o que devemos fazer é tratar gente como gente. Nesse sentido, Fernandes (2015) afirma que o melhor líder é aquele que respeita e estimula as competências de cada subordinado, por meio de um interesse verdadeiro na pessoa. Dessa forma, a questão central é como manter as pessoas motivadas. Segundo Goleman (2015), a liderança exerce um impacto importante no clima organizacional, que se constitui em seis fatores-chave que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização: a flexibilidade (quão livres os funcionários se sentem para inovar sem serem atrapalhados pela burocracia); sua sensação de precisão sobre o *feedback* de desempenho e adequação de recompensas; a clareza das pessoas sobre missão e valores; e o nível de compromisso com um propósito comum. Entretanto, segundo Fernandes (2015), criar um clima organizacional bom, como por exemplo, promovendo jantares de confraternização, prêmios de produtividade, tempo para atividade física, entre outros, não é o suficiente se as pessoas não forem tratadas de forma adequada. É essencial que essa política de relacionamento com as pessoas, baseado em respeito e confiança mútuos, faça parte da cultura organizacional da Instituição. No aspecto socioemocional, Souza (2015) afirma que a

interação insalubre de alguns líderes com seus liderados transformam a organização em um mero instrumento de produção, sob a batuta do olhar do outro. Maxwell (2016) indica que na liderança os relacionamentos são tão importantes quanto o cargo que se ocupa, afirmando que aqueles que se preocupam apenas em manter sua posição se distanciam dos seus subordinados, tornando-se solitárias, usando apenas seu título para “persuadir” sua equipe a realizar uma determinada tarefa. Assim, a solidão não está relacionada à liderança, mas sim com a personalidade de quem ocupa essa posição de destaque. Estando solitário, não se lidera ninguém de fato, porque ninguém o está seguindo. Os líderes devem saber lidar com as pessoas e gostar de fazer isso. Além disso, não se desenvolve, nem se empreende um programa de motivação. Ela é o reflexo de uma cultura organizacional de valorização das pessoas, que se multiplica por todos seus membros.

Vitório (2017) apresenta a diferença entre motivação e satisfação, explicitando que quando uma é atingida a outra se extingue. Dessa forma, o autor explica que o trabalhador motivado produz um bom trabalho, alcançando dessa forma a satisfação. Nesse momento a motivação deixa de existir, pois o objetivo foi alcançado. No sentido contrário, um trabalhador feliz e satisfeito nem sempre estará motivado para produzir um bom trabalho. Portanto, deve-se buscar sempre estabelecer novas metas, de modo que após o subordinado ter sua necessidade satisfeita, imediatamente surja outra e assim sucessivamente. Infere-se, então, que a motivação é a necessidade de satisfazer uma carência (ou insatisfação) presente no indivíduo e que o que causa a motivação é o estado de carência e não a satisfação. Dolan e Pineda (2009) afirmam que os fatores que geram insatisfação são as condições negativas de um trabalho, tais como: políticas, expectativas pouco claras ou ausência de objetivos, excessivas regras, processos deficientes, reuniões improdutivas, descontinuidades, mudanças constantes, competição interna, ocultar informação, entre outras. Eliminar os fatores que geram insatisfação é então o primeiro passo para alcançar a motivação. Reforçando essa

visão, Bichuetti (2011) pontua que o grande desafio do gestor é proporcionar condições para que o subordinado realize o melhor trabalho possível, utilizando suas competências, mantendo-o constantemente envolvido e comprometido com o que faz. No entanto, isso só é possível quando há um clima de confiança mútua entre o líder e seus subordinados. Para tal, é necessário que o líder estimule a autonomia para os subordinados desenvolverem-se, mantendo sempre um canal aberto para a comunicação e tratando todos de forma igualitária. Além disso, deve buscar atender os anseios dos subordinados, alinhando-os com os objetivos da Instituição. É importante que o subordinado sinta-se recompensado pelo seu empenho e não pelo desempenho. Assim, estes estarão continuamente comprometidos no trabalho.

Todavia, executar todas essas ações descritas não é uma tarefa fácil e necessita de muita disciplina. Como afirmam Dolan e Pineda (2009), não existem fórmulas matemáticas, nem receitas mágicas. Aí reside o fato de constatarmos, atualmente, a carência de líderes ou gestores eficientes. Delgado (2017) assinala que o maior problema é a crise de exemplos ou mesmo de liderança. Assim, o líder deve ter sempre em mente que o subordinado está continuamente o observando e que o exemplo será essencial para angariar a confiança, respeito e admiração do seguidor. Bichuetti (2011), nesse mesmo viés, aponta que o líder deve saber lidar com emoções. Mesmo internamente exaurido ele deve mostrar disposição para resolver problemas, mostrar bom humor e preocupação, sem gerar ansiedade no grupo. A educação também é um fator impactante no bom relacionamento, sendo essencial para o estabelecimento de um diálogo franco e transparente. Na MB, como parte da educação naval, pertencente à nossa cultura organizacional, aprende-se que devemos elogiar em público e repreender em particular. Nada mais apropriado que isso para ganhar o respeito e confiança do militar e do grupo. Cabe, igualmente, ao líder gerenciar os conflitos dentro de uma equipe, devendo este ser imparcial e justo, mas valendo-se sempre do bom-senso. Ademais, não se deve usar a posição de chefia para impor uma solução, nem tirar conclusões precipitadas e

tampouco buscar culpados, mas sim procurar as causas e atuar sobre estas, conciliando as partes e buscando que elas mesmas cheguem à solução.

Schein (2009) afirma que a perda de um funcionário resulta em perda de conhecimento se a organização não estiver preparada para a gestão dos ativos intangíveis. Souza (2015) afirma que vários autores concordam que o papel do líder na retenção dos talentos é de suma importância. Por meio de estímulos e orientação para alcançar os objetivos, o líder tem papel decisivo na manutenção do capital humano motivado e fidelizado. Portanto, uma boa gestão de pessoas gera melhorias nas condições do trabalho e de saúde dos subordinados. Todavia, a valorização e retenção dos talentos vão além da gestão dos recursos humanos. A prática da justiça organizacional, no que se refere à progressão e promoção baseada na meritocracia, privilegiada por alguns líderes, representa um avanço de ordem socioemocional, estimulando o indivíduo a constatar que é valorizado pelo seu trabalho, o que acentua seu desejo de permanência na organização. A MB, que tem como pilares a disciplina e hierarquia, que se vale do sistema meritocrático nas promoções e crescimento profissional, e que possui uma sólida e rica cultura organizacional, pautada em valores capazes de criar e manter vínculos permanentes com seu pessoal, deve preparar seus líderes para entender as ameaças do terceiro milênio e as peculiaridades das novas gerações, que cada vez mais buscam desafios no trabalho, um canal de comunicação aberto, autonomia e confiança para trabalharem continuamente motivados.

## **2.6 A Importância da Cultura Organizacional**

Schein (2009) observa que a liderança vem sendo considerada uma variável crítica no atual cenário de rápidas transformações, para definir o sucesso ou fracasso das organizações e que se faz necessário examinar como os líderes criam a cultura e como a

cultura define e cria os líderes. O autor indica que a capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura é a essência e o desafio final da liderança. Para Cavalcanti (2009), a análise e compreensão da cultura organizacional visa evidenciar os valores e lógicas que dão sentido às estratégias, às práticas e ao comportamento de cada pessoa, em relação a realidade organizacional.

Segundo Schein (2009) a diferença entre liderança e gestão reside no fato de que a primeira cria e muda as culturas, enquanto que a segunda age na cultura. Souza (2015) aponta que a gestão de talentos não deve se restringir apenas à atuação da liderança, requerendo uma visão sistêmica, em conjunto com outras dimensões organizacionais, observando que a cultura organizacional tem um papel marcante na retenção e valorização de pessoal.

Como cultura, Schein (2009) a define como sendo um fenômeno dinâmico que nos cerca por todo o tempo, sendo desempenhada e criada por meio de interações com outras pessoas e formada por um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. Segundo Dolan e Pineda (2009), a existência de valores compreendidos e compartilhados por todas as pessoas de uma organização é um fator muito mais poderoso para gerar coesão e esforço, do que qualquer livro de procedimentos. Os valores são palavras que possuem uma força capaz de dar sentido e gerar esforço, no nível pessoal e organizacional. Ainda, numa organização, os valores orientam a solução de conflitos e a tomada de decisões de mudança, estimulam o desenvolvimento e permitem enfrentar problemas complexos de forma criativa. A formação de valores de uma organização advém de diversas fontes, tais como as crenças e valores do fundador, de quem dirige a empresa num dado momento, dos colaboradores, da norma legal existente, dos valores sociais de cada momento histórico, entre outros (DOLAN e PINEDA, 2009). Schein (2009) aponta que uma organização cria uma cultura própria, que reflete os conhecimentos coletivos de seus membros, advindos das lições que as pessoas aprendem durante seu processo de adaptação e

permanência. Dessa forma, a cultura orienta o comportamento das pessoas e é transmitida às gerações posteriores. O EMA-137 (2017) ressalta que alguns valores como honra, dignidade, lealdade e o amor à pátria, assim como outros considerados essenciais pela Marinha, devem ser praticados e transmitidos, constantemente, pelo líder aos seus subordinados. Na MB, devemos preservar a herança dos nossos antepassados, a história e as normas legais para preservar e transmitir a cultura organizacional da Instituição. A perenidade e solidez da cultura organizacional da MB são características marcantes que têm garantido seu sucesso. É, portanto, fator essencial a forma como são transmitidos os valores e crenças na MB, possibilitando a coesão do seu pessoal e o envolvimento de seus integrantes com a Força.

Dolan e Pineda (2009) descrevem as diferenças entre crenças, valores e normas. As crenças advêm de pressupostos básicos sobre a natureza humana e o mundo que nos cerca. Os valores vão além, assimilando os conhecimentos complexos da realidade desejada e orientam a conduta no dia a dia. As normas são regras de conduta, normalmente estabelecidas por consenso, cujos valores são os critérios para avaliá-las e para que sejam aceitas.

Souza (2015) compreende a cultura organizacional como sendo o elo entre os diferentes membros de uma organização, a despeito de hierarquia, diferenças educacionais e sociais, para a consecução dos objetivos da organização. Ainda, Deal e Kenedy (1982, *apud* Souza, 2015) ressaltam a importância da cultura organizacional, afirmando que esta é um fator de diferenciação entre organizações bem-sucedidas. Os autores observam que a cultura é a mola propulsora para o sucesso de uma organização, estabelecendo assim a relação entre cultura e desempenho organizacional.

No entanto, como observam Dolan e Pineda (2009), há ocasiões em que se faz necessária a mudança cultural e, normalmente, será encontrada resistência. Linsky e Heifetz (2017) afirmam que a liderança deve respeitar não apenas às dores da mudança e o reconhecimento das manifestações de perigo, mas também, deve estar focada na capacidade

de reação. Schein (2009) pontua que para que haja uma mudança na cultura organizacional, deve estar presente uma ameaça, crise ou insatisfação. Ainda, os autores Kets de Vries Kotter, Pasmore (segundo Boyett e Boyett, 1999) e Covey (citado em Hesselbein, Goldsmith e Beckhard, 1996), além de Silva e Vergara (2003, *apud* Cavalcanti, 2009) enumeram as seguintes razões para explicar a resistência à mudança na cultura: percepção do resultado negativo (medo do desconhecido), necessidade de mudança de hábitos (pode gerar raiva e insatisfação inicialmente, mas depois de entendida levará a ação e ao compromisso), falta de comunicação (as pessoas farão melhor o “como”, uma vez que entendam o “porquê”) e dificuldade de alinhar a organização com o todo. Além disso, a sociedade, por vezes, exige que alguns valores sofram adaptações para que a organização continue existindo. Para Schein (2009), a dificuldade na mudança de cultura se dá porque os membros de um grupo valorizam a estabilidade, e a cultura, uma vez assimilada, oferece previsibilidade e conforto. Linsky e Heifetz (2017) indicam que a mudança por um lado oferece oportunidades extraordinárias de crescimento para se prosperar individual e coletivamente, mas também pode gerar perdas, questionamento de valores consagrados, normas e práticas revogadas, e a perda repentina da estabilidade dos empregos, da familiaridade e previsibilidade. Schein (2009) aponta para o paradoxo da evolução, pois quanto mais se aprende a se fazer as coisas novas e se estabiliza o que foi aprendido, as pessoas se tornam mais indispostas e inábeis para adaptar, mudar e crescer em novos padrões. Todavia, no momento em que o subordinado aceita a necessidade de mudar, também passa a experimentar a ansiedade da aprendizagem, o que deve ser visto como um potente fator motivador. Linsky e Heifetz (2017) afirmam que a mudança deve ser profunda, devendo estar enraizada em valores: os individuais e os compartilhados pelas comunidades. Dessa forma, segundo Schein (2009), a mudança cultural envolve tanto o desaprender quanto o aprender e é, portanto, transformadora. Oliveira (2010) aponta que é ótimo quando ocorre resistência a uma nova ideia, pois assim esta pode ser melhorada. O

referido autor indica que as fases da mudança são: a negação, a resistência, a exploração, a aceitação, o envolvimento e o comprometimento. Linsky e Heifetz (2017) afirmam que a mudança transformacional e sustentável é mais evolutiva do que revolucionária, pois conserva a cultura. A Revolução Americana, por exemplo, preservou muitos aspectos da cultura da Grã-Bretanha. Dessa forma, a mudança não foi apenas transformadora, mas também adaptativa. Conclui-se então, que a mudança transformacional sustentável é adaptativa.

No entanto, como lidar com a mudança? Como motivar os subordinados diretos? Linsky e Heifetz (2017) indicam que a liderança deve primeiramente identificar o que as pessoas já conhecem, valorizam e fazem e, só então, começar a mudança. Além disso, faz-se necessário respeitar os valores, competências e história das pessoas, a fim de se responder às mudanças e aproveitar as novas oportunidades. Portanto, liderar não se restringe apenas a determinar o ritmo e a sequência dos problemas a serem enfrentados, mas também o cuidado com o próprio ambiente de sustentação, a fim de fortalecer os vínculos de confiança e os interesses comuns que são essenciais para suportar as perdas provocadas pelo comprometimento e inovação. A cultura organizacional da MB também precisou sofrer adaptações ao longo do tempo, pois a sociedade passou por alterações devido a vários motivos, tais como os avanços tecnológicos, mudança de costumes e comportamentos.

Denison e colaboradores (2012, *apud* Souza, 2015) observam que os comportamentos e normas são visíveis e tangíveis. Fazendo uma analogia com um *iceberg* os autores apontam que a parte invisível, ou abaixo da água, são os valores compartilhados e atitudes pessoais, que alicerçam os comportamentos e que podem prejudicar as decisões numa organização. Da mesma forma, Schein (2009) indica que o aspecto mais intrigante da cultura, como conceito, é que ela nos indica os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência. Nesse sentido, segundo Hofsted (1980, *apud* Souza, 2015), a cultura está para

um grupo como a que a personalidade ou caráter está para um indivíduo.

Fleury (2007, *apud* Souza, 2015) alerta que o sucesso das políticas e estratégias de gestão de pessoas está intimamente ligado à compreensão da cultura organizacional. A autora ressalta que a influência mútua entre valores individuais e organizacionais é um aspecto indispensável a ser considerado na forma de gestão. Assim, quanto maior a aderência às crenças e valores predominantes no contexto corporativo, maior a possibilidade de sucesso, especialmente na retenção e valorização do pessoal. Souza (2015), conclui que uma vez que podem existir discrepâncias entre os valores individuais e organizacionais, esse fator pode gerar conflitos que, em última instância, resultam em evasão de talentos. Como exemplo, podemos citar um indivíduo que valoriza a meritocracia e a organização a que pertence toma as decisões de acordo com vínculos pessoais. Além disso, a autora ressalta que podem ocorrer conflitos em face da diferença de valores individuais e organizacionais decorrentes de diferenças geracionais. Assim, as organizações que prezam pela ética, transparência e possibilitam autonomia ao empregado estão, provavelmente, mais aptas à retenção de talentos pertencentes à Geração Y. Em contrapartida, as organizações que valorizam a comunicação hierarquizada, a formalidade e tratamento mais humanizado, podem ter mais dificuldade na retenção dos *Millennials*. Em síntese, a incompatibilidade entre valores individuais e organizacionais é um dos principais fatores de evasão de pessoal. Assim, a figura do líder se torna essencial, na medida em que ele deve estar preparado para identificar e lidar com os conflitos, contribuindo decisivamente para a permanência e motivação do pessoal. Conclui-se que a forma como a cultura organizacional da MB é transmitida e assimilada pelos Oficiais da Geração Y é fundamental para a retenção e motivação desses, pois a Instituição possui ao mesmo tempo elementos em sua cultura que são vistos como positivos (meritocracia, ética e transparência), assim como há os que são entendidos como fatores negativos (comunicação hierarquizada e formalidade).

Segundo Daft (2003, *apud* Souza, 2015) a cultura exerce dois importantes papéis numa organização, que são a promoção da integração interna e adaptação externa. Por integração interna entende-se a identidade coletiva desenvolvida pelos membros da organização. É a cultura que determina a forma como as pessoas irão se comunicar dentro da organização, que comportamento é ou não aceitável e como o poder e *status* são distribuídos. A adaptação externa diz respeito a forma pela qual a organização atingirá seus objetivos e pela maneira como lida com entidades e pessoas de fora. Motta e Caldas (1997, *apud* Souza, 2015) ressaltam, ainda, que as organizações absorvem os valores da sociedade onde estão inseridas. Os autores afirmam, também, que a cultura permeia os valores e os comportamentos de um indivíduo de tal forma, que estes sobressaem na atuação das organizações, não importando os modelos e técnicas de gestão. Portanto, cada organização é um ambiente único, graças aos valores das pessoas que a constituem. Os militares da MB sabem perfeitamente quais comportamentos são aceitáveis e valorizados, assim como entendem o posicionamento da Força quando esta interage com outras organizações. Além disso, a Marinha tem se mostrado flexível quanto às demandas da sociedade contemporânea. Como exemplo, ainda na década de 1980, a MB foi a primeira Força Armada a admitir as mulheres em suas fileiras e, atualmente, já conta com aspirantes do sexo feminino na EN.

A cultura devidamente assimilada colabora para a consecução dos objetivos organizacionais. Schein (2009) destaca que a cultura afeta o funcionamento de uma organização, a tomada de decisão e, portanto, suas políticas, estratégicas e práticas. As decisões tomadas sem o cuidado de observar as forças culturais reinantes podem levar a consequências imprevistas e indesejáveis. Bichuetti (2011) observa que é necessária uma cultura organizacional capaz de atingir a todos com a mensagem de que o principal ativo da organização é o seu pessoal. Somente dessa forma poderemos ter profissionais motivados, produtivos e fidelizados. Não por acaso, na MB verifica-se que, nas cerimônias e em ocasiões

pertinentes, transmite-se a mensagem de que o maior patrimônio da Instituição é o seu pessoal, repercutindo positivamente nos militares, na medida em que ela reflete o exemplo dos seus superiores.

## **2.7 O Papel da Comunicação para Exercer Influência**

Segundo Dolan e Pineda (2009), a interação entre os seres humanos é um processo diário, que desde o nascimento está presente e é, depois da sobrevivência, a necessidade mais básica, sendo condição essencial para a própria existência do homem. A globalização oferece uma possibilidade de contato instantâneo entre pessoas de culturas diferentes e, portanto, de costumes igualmente distintos. A capacidade de comunicação, nesse contexto, ganha elevada importância. Cavalcanti (2009, p.79) afirma que “a comunicação é uma das habilidades mais importantes na vida de um líder”. O referido autor aponta quatro formas de comunicação: ler, escrever, falar e ouvir. A Doutrina de Liderança da Marinha estabelece que a comunicação é um importante atributo do líder, sendo caracterizada como a habilidade verbal capaz de persuadir e influenciar os liderados, a fim de conquistar a adesão voluntária dos subordinados para atingir os objetivos. Além disso, o líder deve desenvolver essa capacidade, seja oral ou escrita, a fim de que as ordens sejam claras e objetivas, de modo a se fazer entender pelos seus comandados. O EMA-137 (2017) ressalta que uma boa comunicação possibilita ao líder motivar e persuadir seus comandados.

No entanto, Dolan e Pineda (2009) afirmam que as organizações, por acharem que a comunicação é algo natural e espontâneo, dedicam pouco tempo e esforço para resolver problemas ligados a ela. Dessa forma, alguns problemas podem aparecer, tais como: falta de identificação do trabalhador com a organização; falta da especificação das funções; desconhecimento dos avanços tecnológicos; e criação de um sistema informal de

comunicação, que distorce a realidade dos fatos.

Dolan e Pineda (2009) ressaltam que existem quatro funções principais da comunicação: a informação, a motivação, o controle e a expressão das emoções. Quanto mais elevada a posição de uma pessoa numa organização, mais importante se torna o processo da comunicação. Ressalta-se que a comunicação constitui a espinha dorsal da grande maioria dos processos organizacionais e está intimamente ligada a vários aspectos da organização, seja no reconhecimento do esforço, na motivação, na tomada de decisões e solução de problemas ou na formação de equipes. Dessa forma, conclui-se que a comunicação é uma ferramenta essencial para o funcionamento interno de qualquer organização, como também é vital para o intercâmbio de informações com o público externo e na motivação do seu pessoal.

Além disso, existem dois tipos de redes de comunicação em uma organização: a formal e a informal. Pela rede formal, fluem as informações que atendem à estrutura da organização, no interior e exterior da empresa. Já a rede informal, essencial ao estabelecimento dos laços de amizade entre os membros da organização, proporciona uma maior coordenação entre as pessoas. Faz-se necessário integrar as duas redes, uma vez que a rede informal pode reforçar a rede formal de comunicação. Já em relação ao sentido da comunicação, esta pode ser descendente, ascendente ou horizontal, de acordo com os diferentes níveis hierárquicos de uma organização. A descendente é a mais utilizada, transmitindo as informações relacionadas com o trabalho, do nível superior para o inferior, com o objetivo de facilitar a coordenação entre os distintos níveis hierárquicos. Pode sofrer muitas distorções até atingir o receptor final. A comunicação ascendente, bastante utilizada em todas as organizações, permite identificar o que está ou não funcionando no ambiente de trabalho, sendo essencial para proporcionar condições favoráveis de controle e de tomada de decisões. Finalmente, a horizontal se dá entre pessoas do mesmo nível hierárquico, servindo para resolver problemas comuns e também para criar os laços de amizade entre os membros

da organização (DOLAN e PINEDA, 2009). Na MB, em que um dos pilares é a hierarquia, há uma rede formal de comunicação muito bem estabelecida, sendo que a informal se faz sempre presente. Ressalta-se que a Força deve estimular a comunicação ascendente, algumas vezes negligenciada, seja pelo perfil de quem está ocupando o nível hierárquico superior ou por falta de conhecimento do ganho administrativo das informações que se obtém desse processo.

O valor do exemplo é um ponto essencial na liderança e o processo da comunicação está fortemente ligado a esta ideia. Fernandes (2015) ressalta que o líder vai à frente do grupo, indicando que direção seguir, porém ele só consegue apontar o caminho dando o exemplo. Segundo Cavalcanti (2009), no agir comunicativo, a fala deve corresponder à ação, indicando valores relacionados à ética e justiça. Há uma expressão em inglês que traduz esse pensamento, “*walk the talk*”. Fernandes (2015) conclui que a coerência entre o que se fala e se pratica sustenta a relação e gera confiança. Então, para se gerar credibilidade, autonomia e autoconsciência nas pessoas, deve-se eliminar o “faça o que eu digo, não faça o que eu faço”.

Fernandes (2015) afirma que para liderar, deve-se primeiramente manter um canal de escuta ativa e que os líderes que ouvem seus subordinados são eficazes, uma vez que a maior fonte da liderança está na habilidade de entender as pessoas. O autor afirma ainda que saber ouvir estabelece uma relação de confiança, que é o alicerce de toda relação duradoura. Além disso, a escuta ativa propicia um valioso aprendizado e mesmo as críticas, quando existirem, devem ser vistas como oportunidades de melhoria. Maxwell (2016) afirma que ouvir é a melhor forma de aprender e que o líder que ouve seu subordinado tem acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito deste. Assim, a possibilidade dos subordinados expressarem suas opiniões, sugestões, críticas e reivindicações é um fator motivador para o subordinado, pois este se sente valorizado pelo seu superior.

Segundo Dolan e Pineda (2009), uma verdadeira atitude de escuta estimula a

comunicação. Os líderes e gestores devem mostrar-se atentos e dessa forma receberão informações com maior profundidade e com mais detalhes. Os autores identificam três estilos de escuta: o de resultados, em que a pessoa está interessada no resultado da mensagem; o de razões, no qual a pessoa está interessada no raciocínio em que se baseia a mensagem; e o de processo, em que a pessoa está interessada em discutir os assuntos em detalhe e os benefícios que derivam da mensagem. Para o ouvinte de resultados, deve apresentar a questão de fundo ao começar a conversa; explicar os argumentos para o ouvinte de estilo “razões”; e para o de processos, deve descrever os benefícios que serão obtidos. Assim, o líder, a fim de alcançar um melhor resultado e conseguir motivar, deve adaptar-se ao estilo de escuta do receptor. Para Covey (2002, apud Cavalcanti, 2009) há cinco níveis de escuta: ignorar a outra pessoa; fingir que se escuta; adotar a escuta seletiva ou adotar a escuta concentrada; e a escuta empática. Esta última, e mais importante, significa compreender a outra pessoa tanto no campo emocional quanto no intelectual, com atenção não apenas nas palavras, como também nos sons e linguagem corporal. Quanto mais empático for o tipo de escuta, maior será o aprendizado e conhecimento do subordinado, que se sentirá valorizado e motivado.

Dolan e Pineda (2009) identificam algumas barreiras no processo de comunicação eficaz, tais como: a marca de referência, a escuta seletiva, o filtro de informação, problemas semânticos, a posição hierárquica do emissor e a quantidade de informação. Assim, não deve ser surpresa a presença de obstáculos, porém o seu conhecimento minimiza os efeitos nocivos.

Ainda, segundo Dolan e Pineda (2009), existem três estilos de comunicação: o passivo (comportamento tímido, submisso, evitando o conflito); o agressivo (comportamento dominante, sem se importar com os direitos dos demais); e o assertivo (expressivo e estimulante, favorece o fluxo de informações), devendo este último ser incentivado. Algumas maneiras para aumentar a assertividade são: expressar o que sente; ser claro; ser específico nas críticas; e utilizar um tom neutro e respeitoso.

Assim, Dolan e Pineda (2009) apresentam as chaves de conduta para melhorar a comunicação, quais sejam: preocupar-se em transmitir “o que fazer”, “como fazer” e “por que”; ter cuidado nos aspectos da codificação e decodificação da mensagem, visando maximizar a interpretação; entender o estilo de escuta do receptor; julgar o conteúdo e não os erros na entrega da informação; ser flexível (manter a mente aberta); considerar as barreiras na comunicação; comunicar-se assertivamente, expressando as próprias ideias e emoções, estimulando os demais a fazer o mesmo.

Fernandes (2015) aponta que a comunicação é fundamental para o desenvolvimento pessoal. O diálogo franco e aberto entre o líder e sua equipe deve ser sistemático, possibilitando um relacionamento mais próximo com os subordinados, conhecer os seus problemas e aprender com as opiniões e sugestões. Além disso, deve-se ser o mais simples possível, mas nunca desistindo das metas. É esse tipo de comunicação que possibilita uma liderança efetiva e motiva os componentes de uma equipe.

Uma vez que a arte de se comunicar pode ser desenvolvida e é a base de todos os processos necessários para a prática da liderança, é necessário que, principalmente nas escolas de formação, seja cada vez mais estimulado o ensino do referido tema.

### **3 AS NOVAS TENDÊNCIAS MUNDIAIS E A GERAÇÃO Y**

Em um cenário em que as mudanças ocorrem com extrema velocidade, a sociedade deve atualizar-se continuamente face aos avanços tecnológicos nas mais diversas áreas do conhecimento. No ambiente multigeracional em que vivemos, a chamada Geração Y representa importante parcela da força de trabalho em todas as instituições. Segundo Lipkin e Perrymore (2010), ela também é conhecida como Geração da Internet ou iGeração. Esta geração se apresenta como desafiadora no que se refere ao tema liderança, pois como afirma Oliveira (2010), os “Y” tem como características mais marcantes: a transgressão como ferramenta de inovação e a busca de satisfação imediata de seus sonhos. Além disso, são curiosos e famintos por informação.

Neste capítulo serão identificadas não só as novas tendências e demandas do início do século XXI, como também as características da Geração Y no ambiente de trabalho, apontando seus valores e potencialidades, e analisando aqueles que são críticos em relação à cultura organizacional da MB, a fim de motivar e reter este importante e significativo grupo.

#### **3.1 A Geração Y no trabalho: características, valores e potencialidades**

Na atualidade, verifica-se que o ambiente de trabalho é composto por várias gerações. Cada geração apresenta características próprias, valores e potencialidades. Bichueti (2011, p. 16) observa que “indivíduos de gerações diferentes podem necessitar de aspectos motivacionais diferentes”. Oliveira (2010, p. 60) ressalta que “é no relacionamento entre as gerações que está a chave para o resgate do equilíbrio necessário para estes novos tempos”.

Dessa forma, o papel do líder torna-se cada vez mais complexo, especialmente quanto à motivação. Segundo Bichueti (2011), as gerações são classificadas da seguinte

forma:

— Veteranos: nascidos antes de 1946; hoje acima dos 70 anos de idade;

— *Baby Boomers*: nascidos entre 1946 e 1964. Em atividade em grande parte das organizações. Características: disposição para o trabalho, administração democrática, busca de segurança no trabalho, trabalho em equipe e pela lealdade à empresa;

— Geração X: nascidos entre 1964 e 1979. Características: autossuficientes, menos apegados à empresa e sua ligação com o trabalho se dá por meio das amizades. Preferem o trabalho flexível e gostam de autonomia. Poucos hábeis do ponto de vista político; e

- Geração Y: nascidos entre 1980 e 2000. Características: pouco estáveis, gostam de desafios e não se sentem estimulados por tarefas rotineiras. Têm baixa aderência às regras e são pouco leais à empresa. Muito informados no uso de tecnologia baseada na informática.

Deve-se ressaltar que, muito embora a maioria dos autores classifique a Geração Y como sendo formada pelos nascidos entre 1980 e 2000, Delgado (2017) sugere que no Brasil, dado ao atraso dos efeitos que os moldaram, esta geração deva ser formada pelos nascidos entre 1985 e 2005, o que passou a ser adotado no presente trabalho. Além disso, pode-se se dizer que parte expressiva dos *Millennials* (nascidos entre 1995 e 2005), que passará a ser chamada de “segunda metade” dessa geração, não faz parte do mercado formal de trabalho. Finalmente, já há uma geração mais recente, a Geração Z, porém esta, igualmente, ainda não chegou ao mercado de trabalho.

O quadro seguinte, com as principais características das referidas gerações, permite uma melhor visualização de suas principais diferenças em diversos quesitos:

## QUADRO 1

## Características das gerações

Gerações	<i>“Baby Boomers”</i>	Geração X	Geração Y
Relação com autoridades	Desafia a autoridade.	Não se deixa impressionar pela autoridade.	Respeito pela autoridade que demonstrar competência.
	Gosta de sistema horizontal e democrático.	Competências e habilidades são mais respeitadas que a idade.	Ensina seus superiores a usar a tecnologia.
	Leal à equipe.	Leal ao chefe.	Leal aos colegas.
Relação com a organização	Vive para o trabalho.	Trabalha para viver.	Trabalha para contribuir.
	Carreira = mérito próprio.	Carreira = uma parte dele.	Carreira = oportunidade para agregar valor.
	Deseja segurança no trabalho.	Espera que a empresa faça algo por ele.	
Relação com colegas	Relacionamentos pessoais.	Colegas são amigos.	Relacionamento casual e social.
	Evita conflitos.	Solução de conflitos por meio de diálogo.	Gosta de debater e desafiar o outro para obter compromisso.
Estilo de trabalho	Quebra as regras.	Focado em resultado.	Foco na solução rápida e com o emprego de tecnologia.
	Trabalha em equipe.	Muda as regras.	Gosta do trabalho em equipe.
Estilo de gestão	Participativo.	Justo, objetivo.	Personalista.
	Decisão por consenso	Flexível. Honesto	Diz o que pensa.

Fonte: BICHUETTI, 2011, p.18

Analisando este quadro, podemos facilmente identificar potencialidades dos *Millennials* frente a outras gerações. Pode-se citar: o gosto pelo trabalho em equipe, o foco na solução rápida, com o emprego da tecnologia e o apreço pelo debate.

A Geração Y não é diferente dos *Boomers* ou da Geração X no que se refere ao desafio às normas vigentes nas suas respectivas épocas. Assim como os “Y”, as gerações

passadas também questionaram valores e tiveram sérios conflitos com a ordem reinante. Mas o que faz dos *Millennials* uma geração especial é que ela foi a primeira que já nasceu com a Internet, vivendo num mundo interconectado. O que para eles é natural, em termos de tecnologia, teve que ser aprendido pelas gerações anteriores (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Como exemplo, a comunicação entre as pessoas sofreu um impacto imenso com o advento das redes sociais, *whatsapp*, *facebook*, entre outros.

Segundo Bichueti (2011), uma característica da Geração Y é a preferência por empresas liberais, que apostam na criatividade e na responsabilidade de suas equipes e lhes proporcionam ambientes agradáveis e éticos. Oliveira (2010) ressalta que a informalidade sempre acompanhou os jovens, porém a Geração Y vê esse conceito como sinônimo de flexibilidade e conveniência. Aqui podemos constatar um obstáculo, uma vez que a MB, baseada na hierarquia e disciplina pode ser vista pelos *Millennials* com preconceito. No entanto, a cultura organizacional da Força deve ser capaz de fidelizar e motivar seu pessoal. Outro aspecto positivo é que a carreira na MB oferece inúmeros desafios, o que realmente motiva a Geração Y e lhes dá a oportunidade de exercitar a criatividade e responsabilidade. Conclui-se que o papel do líder, na transmissão dos valores e motivação, é essencial para reter essa importante parcela do pessoal.

Além disso, segundo Lipkin e Perrymore (2010), essa geração possui uma ética e postura profissional, assim como um conjunto de valores, que abala as estruturas existentes, que pode ser explicada pela sua criação e à cultura do seu período de formação. As autoras ressaltam que seus pais (*Boomers* ou “X”) contestaram o modelo tradicional de educação de seus avós e a consequência foi um sistema educacional que enfatizava a autoestima e o sistema de recompensas, independente do merecimento. Lipkin e Perrymore (2010) concluem, portanto, que a Geração Y foi criada com grande base de autoestima, o que no ambiente de trabalho representa um problema. Entenda-se por autoestima a forma como pensamos e nos

sentimos em relação a nós mesmos no mundo. Na infância, essas pessoas receberam mensagens do tipo “você é um vencedor” e “você pode fazer o que quiser”, sem o cuidado de se dar a devida importância à experiência de vida e de demonstrar que vitórias são conquistadas com humildade e capacidade de aprender com seus próprios erros. Este desenvolvimento bem-intencionado de autoestima gerou um movimento de autoinflação. Assim, as crianças dessa geração foram acostumadas com as seguintes situações: experiências infladas de autoestima quando o desempenho era abaixo da média; pouca experiência de autoestima positiva, que acontece quando o resultado é acima da média (ser primeiro lugar pouco importa, já que todos são premiados); confiança de ser livre para ser e fazer o que quiser, sem o desenvolvimento de expectativas realistas, práticas e fundamentadas; e proteção contra qualquer forma de fracasso ou culpa. Portanto, Lipkin e Perrymore (2010) observam que o resultado disso é uma geração que não pode errar, e que a experiência de aprender com os erros, assumir responsabilidade pelo desempenho e desenvolver habilidades essenciais para enfrentar desafios foi excluída desse movimento de autoinflação. O ensinamento de que os “Y” podem tudo exclui dois aspectos essenciais para o desenvolvimento de uma autoestima saudável, que são a humildade e o autoconhecimento (LIPKIN e PERRYMORE, 2010). Oliveira (2010) resume todas as expectativas dessa geração em uma palavra: reconhecimento. Desde cedo receberam *feedback* dos pais de tudo que faziam, recebendo elogios por desempenhos nem sempre brilhantes. No ambiente de trabalho atual, os “Y” se deparam com gestores de gerações anteriores, que se desenvolveram sem receber *feedback*, os quais, portanto, nem sempre estão dispostos a dá-lo, afetando o desempenho da Geração Y.

Em sua análise, Lipkin e Perrymore (2010) ressaltam que os *Millennials*, por terem sido sempre protegidos pelos seus pais, estando sempre com a razão, não desenvolveram a capacidade de aprender com a experiência e não têm a capacidade de entender outros pontos de vista. Acrescente-se aí o fato dos pais desses indivíduos terem

exigido menos competição no mundo acadêmico e mais foco no “eu”, o que trouxe os seguintes efeitos nocivos: dificuldades de aceitar o fracasso, de lidar e aprender com os erros, de aceitar *feedback* e críticas construtivas, de estabelecer um sistema realista de medidas para a autoavaliação do desempenho e das expectativas, de assumir a responsabilidade pelos erros cometidos, de ver outros pontos de vista, de reconhecer suas limitações, de assumir a responsabilidade por seus atos e suas decisões; e falta de autoconhecimento e incapacidade de focar o presente (tendência a olhar para o futuro). Entretanto, somente sendo responsabilizado pelo seu comportamento é possível entender o sistema de causa e efeito e de respeito social, aumentando a autoestima. Então, assumir a responsabilidade por seus atos gera aprendizagem e crescimento com a experiência adquirida. No ambiente de trabalho, esse é um atributo essencial para o desenvolvimento de técnicas positivas de liderança e autoestima saudável.

Outro problema identificado por Lipkin e Perrymore (2010) é a expectativa desses indivíduos pelo próximo projeto, devendo este último ser sempre maior e mais relevante, o que faz com que o presente perca a importância. Isso ocorre por falta de autopercepção. Assim, se estas pessoas estão com suas energias voltadas para um projeto futuro, sua atenção e capacidade de análise no momento presente são nulas, o que se torna um grande problema em relação ao treinamento dos “Y” para as posições de liderança. Tendo em vista que os Oficiais da Geração Y, oriundos da EN, desempenharão papéis cada vez mais relevantes na MB, faz-se necessário transmitir os conhecimentos de liderança nas escolas de formação com grande profundidade e continuamente, à luz do preconizado pela Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil, tornando possível que estes indivíduos saibam identificar suas possíveis deficiências e estejam preparados para liderar em qualquer situação ou escalão que ocupem.

Não obstante, Lipkin e Perrymore (2010) apontam uma potencialidade quanto à tendência de autoinflação, nesses jovens. A fim de se tirar proveito de tal característica, pode-se citar como boas práticas: oferecer projetos e oportunidades de trabalhar fora de sua área de

expertise reforça sua capacidade de autoconfiança e vontade de vencer; ouvir suas opiniões; e considerar os riscos que eles estão dispostos a correr.

Outras características apresentadas por Lipkin e Perrymore (2010) dessa geração são: a valorização do tempo livre; o apreço pelo trabalho em equipe e pelo poder compartilhado; a atração por desafios; e a energia e a saúde no trabalho, que deve ser parte da vida e não a própria vida. Tais aspectos, no trabalho, podem gerar conflitos e frustrações no gerenciamento desses indivíduos, uma vez que os *Boomers* ou “X” tinham que mostrar resultados duradouros e realizar grandes sacrifícios, inclusive de tempo com a família, para angariar o respeito de seus pares e colher os frutos de sua dedicação.

Com relação aos fatores motivadores, Lipkin e Perrymore (2010) observam que na vida estamos sempre oscilando entre a motivação interna e externa, e que os *Millennials* se desenvolveram com base em recompensas e elogios externos. Assim, buscam a gratificação instantânea, não se interessando por investimentos de longo prazo no que se refere à profissão. As autoras concluem que, em comparação às outras gerações, esta está no extremo da motivação externa e isto se deve principalmente pelo fato que, para essa geração, os padrões de motivação foram alterados ao invés de se mudar o indivíduo para atingir os padrões vigentes. Lipkin e Perrymore (2010) esclarecem ainda que se age por motivação externa em duas ocasiões: por reconhecimento e recompensa ou por medo de castigo ou consequências. Tais fatores externos são tangíveis (elogios, *feedback* imediato e retribuição pelo trabalho). Fernandes (2015) ressalta que o *feedback* deve ser específico e depende muito da comunicação do líder, pois quando é genérico não ajuda no crescimento do subordinado. O grande problema reside no fato de que, quando essa pessoa deixa de receber a recompensa pelo seu trabalho, sente-se inseguro e frustrado, diminuindo sua produtividade, e o aspecto mais grave da falta de motivação externa para a Geração Y, é a tendência de mudança de emprego, o que não ocorre, normalmente, com os indivíduos das outras gerações. Lipkin e

Perrymore (2010) resumem esta abordagem da seguinte forma: a falta de recompensa acaba afetando a autoconfiança e, conseqüentemente, sua motivação e compromisso com o emprego. Por outro lado, a motivação interna está ligada ao envolvimento no trabalho e ao desempenho com entusiasmo. O indivíduo sente-se importante e necessário para o atingimento de um objetivo maior. A realização vem do orgulho e da vontade de vencer. Segundo Dolan e Pineda (2009), atualmente, mesmo que ainda se motive as pessoas por meio de fatores externos, o que se deseja é que os fatores internos impulsionem os empregados a agirem conforme as necessidades das empresas, satisfazendo, ao mesmo tempo, suas próprias necessidades. Dessa maneira, em nossa Instituição, em que pese a possibilidade de se empregar a motivação externa, deve-se explorar de forma mais profunda a motivação interna, visto que os laços com a Força devem ser duradouros.

Uma importante potencialidade dos *Millennials* é que estes jovens costumam trabalhar bem em equipe, uma vez que buscam as soluções consensuais. Para todas as gerações anteriores o trabalho em equipe era um fenômeno não natural, que teve de ser aprendido e aceito, mas para a Geração Y, no entanto, o trabalho em equipe, com uma meta comum, é a coisa mais natural do mundo. O clima de trabalho em equipe facilita o incentivo, a supervisão e o reconhecimento entre os funcionários, sendo uma excelente oportunidade para as contribuições individuais e coletivas (Lipkin e Perrymore, 2010). Este aspecto pode ser muito bem aproveitado pela MB na retenção dos *Millennials*, pois não faltam situações no dia a dia da Força para o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Segundo Oliveira (2010) os *Millennials* fazem parte da geração mais conectada da história da humanidade e sabem usar a tecnologia para estabelecer relacionamentos mais numerosos e intensos. Lipkin e Perrymore (2010) destacam que os “Y” mudaram completamente as bases da comunicação profissional e pessoal, visto que eles se recusam a se comunicar de outra forma que não a eletrônica, simplesmente porque acreditam que “dá no

mesmo”. Tal fato costuma gerar desentendimentos com pessoas de outras gerações. Este é um aspecto que impacta diretamente na transmissão de valores, que são tão necessários para difundir a cultura organizacional da MB. Os líderes devem ter um contato próximo com seus subordinados, de forma a conhecê-los com profundidade, podendo prover-lhes melhores condições de trabalho e, desta forma, conciliar os anseios pessoais destes com as metas da organização. Além disso, enquanto as demais gerações prezam a comunicação hierárquica, a iGeração acredita na comunicação horizontal, em condições de igualdade. Esta característica conflita com o sistema escalonado da MB, em que a comunicação se dá segundo uma cadeia de comando bem definida.

Ainda, de acordo com Lipkin e Perrymore (2010), construímos relacionamentos nos comunicando, os quais serão tão melhores quanto mais desenvolvida for a inteligência emocional de cada um. As autoras afirmam ainda que todos nascem com um potencial de IE que é influenciado pela forma de criação e experiência de vida, e concluíram que os avanços tecnológicos na área das comunicações podem prejudicar o desenvolvimento da inteligência emocional, uma vez que tendem a tornar os contatos cada vez mais virtuais. Segundo Goleman (2015), a IE é condição básica da liderança eficaz, sendo o traço comum aos líderes de sucesso. Pode-se dizer então que a correta abordagem do tema dentro da MB, por meio de estudo de casos, aulas, seminários e palestras, promoverá o desenvolvimento da IE dos militares, possibilitando o aparecimento de novos líderes em todos os escalões. Como o foco deste trabalho são os Oficiais oriundos de EN da Geração Y, estes, em especial, devem ser orientados e motivados diariamente a desenvolver os seus domínios da IE.

Sobre a ética profissional, Lipkin e Perrymore (2010) constataam que os *Millennials* têm valores diferentes. Confiabilidade, integridade, dedicação, adaptabilidade, lealdade, busca de realização, motivação, responsabilidade e trabalho duro são características tradicionais da ética profissional, mas não são totalmente consideradas pela Geração Y.

Todavia, essa geração pode ter todas as qualidades ligadas à ética profissional, mas como para eles o trabalho é parte da sua vida e não a sua própria vida, características como confiabilidade, responsabilidade e lealdade podem se destacar em seus relacionamentos e compromissos pessoais, enquanto outras características, como dedicação e busca de realização, se destacam mais durante o horário de trabalho. O quadro abaixo descreve as diferenças entre a ética profissional tradicional e a da Geração Y.

## QUADRO 2

### Ética profissional tradicional e da Geração Y

<b>Ética profissional tradicional</b>	<b>Ética profissional da Geração Y</b>
Trabalho em primeiro lugar.	Vida em primeiro lugar.
Distinção entre horário de trabalho e horário de lazer.	Indistinção entre horário de trabalho e horário de lazer. (integração vida profissional/vida pessoal)
Segue regras acima de tudo.	Segue regras que funcionam e estabelece as próprias regras.
Ao chefe é devido respeito.	Respeito só quando é merecido.
Tempo de serviço = promoção.	Talento = promoção.
Expediente fixo, com horas extras.	Horário de trabalho indefinido.
Trabalho baseado em horas.	Quando termina o trabalho vai embora, mesmo que antes do horário do término do expediente.
Preferência por contato pessoal.	Preferência por contato virtual.
Veste sempre a camisa.	Veste a camisa quando necessário.
Muda de acordo com as necessidades da empresa.	Espera que a empresa mude de acordo com suas necessidades.

Fonte: LIPKIN e PERRYMORE, 2010, p. 127

Uma simples observação do quadro acima nos mostra com clareza o quanto a ética dos *Millennials* conflita com o que é valorizado pela MB. O cenário atual indica a necessidade de adaptação da Força, mas a cultura organizacional existente deve ser preservada, em virtude da própria natureza do serviço militar. Delgado (2017) ressalta que há uma corrente que defende a caducidade dos preceitos da ética militar, os quais têm o foco no interesse coletivo, contrariamente ao foco individualista da Geração Y. No entanto, vários estudiosos indicam que esses jovens aceitam os limites que lhes são impostos, desde que os

compreendam. Segundo Schein (2009), embora seja possível mudar as pessoas por força ou voluntariamente, a comunicação é capaz de fazer com que as pessoas mudem a forma de pensar e agir de forma livre, que é o desejável. Assim, Delgado (2017) conclui que há a necessidade de modificar a forma como os valores são transmitidos à Geração Y, mas não os valores em si, e que a falta de ética ou valores observada nos *Millennials* não é o cerne do problema, mas sim a falta de bons exemplos. Oliveira (2010) aponta que são necessários referenciais baseados em valores e não em julgamentos e regras. O autor afirma, ainda, que os *Millennials* têm carência de orientação, de valores e de afeto real. Nesse mesmo viés, Lipkin e Perrymore (2010) explicam o princípio 10-60-90 como forma de comprovar que a Geração Y é capaz de absorver valores e com isso apresentar elevada produtividade. Fica comprovada também a importância do exemplo, pois quando dizemos o que fazer, as pessoas lembram 10% do que é dito; quando mostramos o que fazer, as pessoas lembram 60% do que foi mostrado; e quando fazemos junto com os outros, as pessoas lembram 90% do que foi feito.

Não resta dúvida, portanto, que o exemplo é um atributo essencial ao líder para aumentar a produtividade e motivar um grupo. Esta é a constatação do enorme desafio não só na retenção dos *Millennials*, que deve ser alcançado por meio de uma comunicação eficiente, onde seja explicada a importância dos valores transmitidos, assim como pela força do exemplo. Além disso, o líder deve confiar em sua capacidade, ter elevada inteligência emocional, e deve sempre compartilhar seus conhecimentos e experiências com os mais novos, contribuindo decisivamente na formação de novos líderes. Maxwell (2016) ressalta que na medida em que o líder desenvolve ou atrai novos líderes, este ganha a força daquela pessoa e também a das outras com quem ela lida, gerando um efeito multiplicador.

Em que pese os enormes desafios do trabalho com a iGeração, há também vantagens do trabalho com esta geração que, uma vez identificados, facilitarão o processo motivacional. Lipkin e Perrymore (2010, p.216) resumem as seguintes vantagens dos

*Millennials*: são confiantes e acreditam em sua capacidade de prosperar em novas áreas; são abertos (podemos perguntar a ele o que está pensando); se arriscam (o que pode gerar sucesso inesperado); trabalham bem com expectativas claras e definidas; sabem trabalhar em equipe; se importam com o que outras pessoas importantes pensam dele; têm muito jeito com a tecnologia e podem criar possibilidades de comunicação para a Instituição; sabem utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo; têm ampla rede de contatos sociais na Internet; valorizam a integração entre a vida profissional e a vida pessoal; exigem condições de trabalho que beneficiem a todos (flexibilidade de horário, menos formalidade, melhores relacionamentos profissionais, entre outros); têm muita iniciativa; sabem estabelecer bons relacionamentos; valorizam muito os relacionamentos no trabalho; têm consciência social, influenciando as instituições; têm grande autoconsciência emocional e capacidade de expressão; têm facilidade de pedir ajuda e orientação; não discriminam quem é diferente deles; buscam a igualdade profissional; e gostam de ajudar os outros. Oliveira (2010) ressalta a capacidade criativa da Geração Y, que pode, por meio de suas ideias e propostas, modificar as circunstâncias do mundo que os cerca. Além disso, o autor vê como positivas as características dos *Millennials* de questionarem tudo, como forma de integração e não como um desafio ao conhecimento do chefe, e de possuírem melhores informações ou, pelo menos, mais habilidade em alcançá-las.

Finalmente, Lipkin e Perrymore (2010) deixam uma dúvida para a época de crise financeira atual, no que diz respeito ao comportamento dessa geração no trabalho. Os *Millennials*, diante da crise de empregos, atenuarão a sensação de merecimento e as suas expectativas? A segunda metade dos jovens dessa geração apresentará o mesmo comportamento no trabalho? A iGeração representa significativa parcela da força de trabalho na MB, onde o investimento na formação e capacitação do pessoal é constante e a evasão de militares prejudica o desenvolvimento da Instituição. De qualquer forma, para manter,

envolver e preparar a Geração Y para o sucesso em questões de liderança, trabalho em conjunto e capacidade de honrar seu legado, devemos prioritariamente entender estes jovens.

### **3.2 As Novas Tendências Mundiais e sua relação com a liderança**

Vivemos em uma época de desafios e incertezas, a chamada “Era do Conhecimento”, em que a velocidade dos avanços tecnológicos torna obsoleto um equipamento muito rapidamente. Hesselberg, Goldsmith e Somerville (1999, *apud* Schein, 2015) indicam que há muita especulação sobre que direção o mundo está tomando e o que tudo isso significa para a organização e para a liderança. Ainda, os autores apontam que as várias predições sobre a globalização têm um tema em comum: basicamente não se sabe como realmente será o mundo de amanhã, a não ser que este será diferente, mais complexo, de mudanças rápidas e culturalmente mais diverso. Segundo o professor Teixeira da Silva (2011), uma vez que o mundo ainda está em transição, surgiu no alvorecer do século XXI, a teoria de que a ordem mundial seria marcada pela completa desordem. Bergamini (2009) afirma que, em situações previsíveis e rotineiramente tranquilas, não se observa a necessidade de um líder. No entanto, uma vez que as mudanças aumentam e observando que elas continuarão a aumentar em todo o mundo durante as próximas décadas, a necessidade de liderança também aumentará. Linsky e Heifetz (2017) afirmam que em épocas de graves rupturas, as pessoas têm necessidade de nutrir expectativas sem muita base racional e o líder, nessas ocasiões, deve ostentar mais confiança. Assim, será necessário um número crescente de pessoas ocupando funções gerenciais de nível elevado, de nível médio e até mesmo de níveis mais baixos, onde o gerente, além de saber administrar com competência, deve exercer a liderança em sua esfera de atividades (KOTTER, 1997, *apud* BERGAMINI, 2009, p. 77). Segundo Linsky e Heifetz (2017), as FA, mais do que qualquer outra instituição, concentram

esforços na preparação de pessoas para operar em meio ao caos e para exercer o poder em busca da restauração da ordem. Assim, em consonância com os esforços das Instituições militares no preparo dos líderes, a atualidade aponta para a importância deles, visando garantir um sentido de direção para seus seguidores em meio a esta época de instabilidade.

De acordo com Cavalcanti (2009), o ingresso no novo milênio levou à reflexão sobre qual o verdadeiro significado do papel que as pessoas e organizações representam. Dessa forma, há a necessidade de que a MB pautue suas ações sem agredir o meio ambiente. Para os *Millennials*, fica clara a importância de se encontrar identificação e satisfação com o trabalho, como também contribuir para um bem maior. Assim, Passos *et al* (2009) alertam para o surgimento de novas tendências, questionamento de determinados paradigmas e a necessidade de se conviver com paradoxos e incertezas. A MB deve estar preparada para lidar com problemas complexos, em que se destacam: os avanços tecnológicos que convivem em nosso Estado com deficiências no sistema educacional; intensificação da pressão junto às instituições por maior responsabilidade social e mais respeito ao meio ambiente; e processos de seleção de pessoal que respeitem a diversidade e a ética (PASSOS *et al*, 2009).

Todavia, essa tendência deve ser vista mais como oportunidade, do que como ameaça, uma vez que os *Millennials*, que já estão na MB, têm seus valores totalmente alinhados com a questão ambiental e responsabilidade social. A Instituição deve, então, valer-se das ideias desse contingente para resolver eventuais problemas nestas áreas.

No mundo contemporâneo observamos diversas ameaças, tais como a pirataria e o terrorismo, porém nada é mais palpável do que o fenômeno da globalização, que pode representar tanto uma oportunidade como uma ameaça, dependendo do ponto de vista. Linsky e Heifetz (2017) afirmam que “a humanidade está explorando e experimentando os riscos e oportunidades da globalização das sociedades humanas”. Bergamini (2009) afirma que o processo da globalização das economias mundiais, o desafio proposto pela constante

necessidade de mudança e pela automação digital generalizada, requer mais do que nunca que alguém interprete com sensibilidade o que está ocorrendo e sinalize novas direções a seguir. Além disso, a proeminência valorativa do capital intelectual, como consequência da globalização e da revolução da informática, tornou a tarefa de exercer com eficácia a liderança muito mais complexa. Delgado (2017) afirma que, na atualidade, a concorrência externa da Internet e das redes sociais têm exercido influência nos subordinados, tornando o papel do líder mais complexo. A facilidade de obter informação traz como consequência um maior senso crítico das pessoas no seu trabalho. Antes da “Era da Informação”, possuir e dominar o conhecimento era visto como requisito essencial pelos líderes para o exercício da liderança. Estes deveriam conhecer a fundo as diferentes atividades a serem desempenhadas pelos seus seguidores, dominando todo conhecimento. Atualmente, deter todo conhecimento referente a uma determinada profissão é uma tarefa muito difícil. Portanto, não é mais possível que uma só pessoa domine todo o conhecimento num mundo imensamente sofisticado. (BERGAMINI, 2009). Para Oliveira (2010) o cenário atual indica que o principal valor está ligado não somente a quem detém a informação, uma vez que esta pode ser obtida em consultas por meio de pesquisas utilizando as ferramentas existentes, mas principalmente às pessoas que possuem relacionamentos. Conhecer a pessoa certa, na hora certa, não tem preço. Dolan e Pineda (2009) afirmam que existe um consenso de que as pessoas são o mais importante ativo em uma organização. Líderes e empregados necessitam acreditar em algo que os motive, que aproveite sua criatividade e se comprometam com um ideal. Assim, as pessoas devem ser tratadas como pessoas e não apenas como parte da cadeia produtiva.

Em meio às inúmeras possibilidades de acesso à informação, Fernandes (2015) ressalta que o primeiro passo para o sucesso é a definição clara das metas que se deseja atingir. Motta (1999, *apud* Cavalcanti, 2009, p. 17) afirma que: “na organização do século XXI, o homem não mais aceitará ser tratado como mera peça de uma engrenagem.” Então, a

existência de líderes em todos os níveis da MB é fundamental para que a Força possa se contrapor aos desafios advindos das novas tendências. Além disso, os líderes devem valorizar a comunicação, indicando com clareza ao subordinado o sentido do trabalho, motivando-o de forma contínua, e fazendo com que se sinta parte fundamental da Instituição.

Para Friedman (2014), o achatamento do mundo tem acontecido de forma mais rápida e mudado as regras mais rapidamente do que a ciência social possa entender. Este é um grande desafio do início desse século, que demandará uma maior flexibilidade e adaptação da MB, nos moldes do que tem sido observado nas organizações civis de alto desempenho.

Segundo Souza (2015), deve-se realizar investimentos dirigidos à ampliação da consciência dos líderes quanto aos efeitos nocivos da ausência de autonomia e de delegação de desafios crescentes, especialmente em relação à Geração Y. Além disso, a prática da justiça organizacional promove o fortalecimento dos vínculos entre os indivíduos e a organização, além de motivar e reter os talentos.

Portanto, para a MB, será necessária uma adaptação constante e conscientização dos seus líderes, que requer avanços não somente na gestão do capital humano, mas também do capital social e do capital psicológico. Assim, será possível um melhor emprego dos recursos materiais e humanos; incrementar o treinamento do seu pessoal para operar equipamentos de tecnologia mais complexa; e uma maior eficiência administrativa. O investimento em capacitação faz com que o pessoal seja de fato o maior patrimônio das instituições e motivá-los de forma eficiente reveste-se no maior desafio para sua retenção.

### **3.3 Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y**

As questões formuladas e a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo são constantes dos Apêndices A e B, respectivamente, do presente trabalho.

## 4 CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi identificar e analisar os principais aspectos de liderança e gestão, os fatores motivadores e as características de personalidade dos Oficiais da Geração Y, oriundos da EN, a fim de manter constantemente motivada a parcela de pessoal, dessa geração, que recebeu os maiores investimentos da Força na sua formação, minimizando as perdas de pessoal altamente qualificado.

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. Nesse sentido, a MB enfrenta o desafio de manter seu pessoal atualizado e motivado para se contrapor a quaisquer ameaças. Para tal, o preparo dos líderes deve ser contínuo, tendo em vista que as características da Geração Y (já numericamente expressiva na Força) são distintas das demais gerações presentes no ambiente de trabalho.

Primeiramente foram observados os embasamentos teóricos de liderança e motivação, para que fosse possível identificar o melhor estilo e as características desejáveis do líder do século XXI. Foram estudados os assuntos em questão sob a ótica de diversos autores e buscou-se identificar traços comuns ou divergentes em relação à Doutrina de Liderança da Marinha, a qual se mostrou atualizada. A teoria sobre liderança e os valores e atributos do líder (constantes do Capítulo 2 e dos Anexos A e B) estão muito bem definidos no EMA-137 e devem ser transmitidos para os mais jovens.

Assim, em concordância com o EMA-137, identificou-se que a Liderança Situacional é a abordagem que prevalece na atualidade, uma vez que os melhores líderes adaptam o estilo de liderança às circunstâncias que lhes são apresentadas, demonstrando flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças. Verificou-se, também, que a

Inteligência Emocional é uma característica comum nos líderes eficazes e constitui-se da capacidade de autoconsciência, controle dos impulsos, persistência, empatia e habilidade social. A IE deve ser desenvolvida não apenas nas escolas de formação e cursos de carreira, como também no exercício profissional diário. Outro importante aspecto diz respeito à necessidade de contínua evolução da liderança. Neste século, em que a tecnologia se atualiza de forma muito rápida e é de domínio pleno dos *Millennials*, o líder deve ter uma postura de aprendizado. Ainda, uma importante tarefa do líder consiste na formação de novos líderes, o que multiplica sua capacidade e motiva o subordinado, que deve, por sua vez, se empenhar em aprender a realizar as tarefas do superior, estando preparado para substituí-lo. A presença de líderes nos diversos escalões da MB contribui para o sucesso na motivação/retenção de pessoal e capacita a Força a se contrapor aos vários desafios da atualidade.

Além disso, o líder deve observar as qualidades individuais dos subordinados e montar equipes com talentos complementares, buscando manter um bom ambiente de trabalho. É também indispensável ao líder possuir a habilidade de se comunicar de forma clara e precisa, uma vez que a comunicação é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização e no processo de motivação. Uma boa capacidade de comunicação entre o líder e seus subordinados é capaz de gerar um clima de confiança e respeito. Deve-se, então, estimular o contínuo aperfeiçoamento da comunicação, tendo como base as escolas de formação. Quanto ao sistema de avaliação, o líder deve ser imparcial e justo, fornecendo um *feedback* aos subordinados sobre os pontos a serem aprimorados e sobre como progredir. Todavia, em que pese todas as características já destacadas, nenhuma é tão importante quanto a força do exemplo. Para gerar credibilidade, autonomia e autoconsciência nos subordinados, o líder deve apresentar coerência entre o que fala e o que pratica. Finalmente, o líder deve buscar ser o facilitador do trabalho dos subordinados, possibilitando o envolvimento destes com a Instituição, aumentando a satisfação no trabalho. O ideal é que o líder consiga aliar os

objetivos dos indivíduos aos da Instituição, fazendo com que estes estejam sempre motivados.

Quanto às teorias motivacionais, pode-se assinalar que seu estudo apresentou várias possibilidades de motivação. Algumas destas mostram-se eficientes num primeiro momento, como por exemplo, o aumento salarial. Todavia, são as oportunidades de carreira e possibilidades de desenvolvimento profissional que retêm e motivam de forma eficaz o pessoal, em especial os *Millennials*. O reconhecimento pelo trabalho bem realizado, por meio de recompensas simbólicas, deve ser capaz de gerar satisfação no militar, e o comportamento ético deve ser premiado e valorizado. Assim, o militar estará realmente comprometido com a Instituição quando respeitar e admirar os seus superiores, entender os objetivos propostos, empregar suas competências profissionais de forma adequada, visualizar possibilidades de crescimento no trabalho, possuir um canal de comunicação aberto com seus chefes, e for reconhecido pelo seu esforço e dedicação.

Muito embora o exercício da liderança seja bem mais amplo que o da gerência, o gestor deve possuir algumas características comuns aos líderes, tais como conhecer as capacidades e limitações de seus subordinados; ser capaz de resolver conflitos, demonstrando justiça; avaliar de forma imparcial; desenvolver um bom ambiente de trabalho; reconhecer as próprias deficiências; e servir de modelo para os subordinados. Para a MB, uma vez que os principais cargos de chefia são ocupados por *Boomers* ou por militares da Geração X, cuja formação se deu com ênfase nas ciências exatas, conclui-se que a gestão de pessoal pode e deve ser aprimorada. Deve-se, então, estimular a discussão sobre o tema por meio de palestras, estudo de casos, simpósios e cursos, para que estes aumentem sua capacidade de gestão, motivando e aproveitando as melhores qualidades dos seus militares.

A cultura organizacional da MB é, também, um importante fator de retenção e motivação do pessoal, pela identificação dos seus militares com a mesma. A cultura orienta o comportamento das pessoas e é transmitida às gerações futuras, sendo fator essencial a forma

como são transmitidos os valores e crenças na MB, a fim de possibilitar a coesão do seu pessoal e o envolvimento dos seus militares com a Força. Em que pese as dificuldades de se realizar mudanças na cultura, a MB tem se mostrado flexível no atendimento às demandas que a evolução social e tecnológica exigiram, sendo uma das chaves de sucesso da Instituição.

Em seguida, no Capítulo 3, para que fosse possível analisar posteriormente o comportamento dos Oficiais da Geração Y, oriundos da EN, estudou-se o ambiente multigeracional existente atualmente na maior parte das organizações, traçando-se um paralelo entre as características de cada geração, destacando sua importância e relevância.

Finalmente, foi conduzida uma pesquisa de campo (Apêndices A e B), com uma amostragem de 103 Oficiais, oriundos da EN, com idades entre 23 e 33 anos. A pesquisa buscou analisar os fatores de atração para a carreira, os fatores desmotivadores e as características destes jovens. O resultado atingido indica que estes Oficiais estão em um “meio termo” entre as gerações X e Y, pois apresentam algumas características da Geração Y de forma bem atenuada, além de terem se identificado plenamente com os fatores de atração à carreira típicos da Geração X. Pode-se dizer, também, que a formação militar recebida na EN e o convívio profissional exerceram influência significativa nas respostas, o que denota um acerto no preparo do pessoal da MB. As potencialidades da Geração Y estão presentes nestes Oficiais e algumas características não desejáveis para a Força apresentaram-se em nível irrisório, a se destacar: dificuldade em seguir a comunicação hierárquica; dificuldade de assumir responsabilidade pelos erros cometidos; dificuldade em lidar e aprender com os erros; preferência pelo contato virtual ao pessoal; necessidade de recompensas imediatas para manter a motivação; dificuldade de aceitar *feedback* e críticas construtivas; dificuldade em seguir regras; e acreditar que o respeito deveria ser somente para a autoridade que demonstrar competência. Por outro lado, algumas características tais como o uso da tecnologia para a solução de problemas de forma mais rápida; a valorização da vida em relação ao trabalho e da

integração entre vida social e profissional; a identificação de que ações sociais são fundamentais para a Instituição; a perda de motivação quando realiza tarefas rotineiras; acreditar que a tecnologia é fundamental e que as gerações mais antigas se utilizam pouco dela; e a vontade de participar e ser ouvido na solução dos problemas indica que o líder deve ter especial atenção com essa geração e tratá-los de forma individualizada.

Dessa forma, no Apêndice B foram indicadas algumas formas de motivar este importante contingente, dentre elas: respeitar as ideias desses Oficiais, ouvindo-os e evitando destruir suas sugestões, buscando sempre fornecer parâmetros para que o Oficial possa avaliar o que foi sugerido e se posicionar de forma adequada nas futuras ações (líder exercendo o papel de orientador); obedecer sempre a critérios claros e meritocráticos para indicações a cargos relevantes e reconhecimento por um trabalho bem executado; servir de exemplo, tendo por base os valores e atributos estabelecidos no EMA-137; entender as possibilidades de novas tecnologias para a solução de problemas; valorizar a integração da vida pessoal e profissional, por meio de confraternizações; e delegar tarefas desafiadoras, de forma a compensar as várias tarefas rotineiras recebidas.

Ressalta-se que os programas estratégicos da MB, cujo contexto temporal de execução é longo, reforçam a necessidade de a Instituição possuir líderes capazes de manter seu pessoal motivado e com um ambiente de trabalho saudável. Os líderes que conduzirão grande parte desses programas estratégicos e que serão, portanto, os responsáveis pelo futuro da MB, são os Oficiais de carreira da Geração Y. Aproveitar o potencial dos *Millennials* e entender suas características constitui-se, então, em uma necessidade premente para o desenvolvimento sadio da Força, em que o papel do líder na motivação e transmissão dos valores da MB é essencial.

Portanto, a MB deverá se adaptar continuamente e conscientizar seus líderes, o que requer avanços na gestão do capital humano, do capital social e psicológico.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha, MOD. 1 REV. 1**. Rio de Janeiro, 2017.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de Pessoas não é com o RH**. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Lafonte, 2011. 176 p.

CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e Motivação**. 3<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 152 p.

COVEY, Stephen R. **Três funções do líder no novo paradigma**. In: Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard R. (Orgs.) **Olíder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DELGADO, Archimedes Francisco. A Liderança e a Ética Militar. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v.137 n.07/09, jul/set. 2017.

DOLAN, Simon L.; PINEDA, Eduardo Soto. **Os 10 Mandamentos para Gestão de Pessoas**. 1<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. 328 p.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Normalização de publicações técnico-científicas**. 8<sup>a</sup>. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

FERNANDES, Márcio. **Felicidade dá lucro: lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil**. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2015. 255 p.

FRIEDMAN, Thomaz, L.. **O mundo é plano**. 3<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2014. 477 p.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 144 p.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. 3<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e Motivação**. 3<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LINSKY, Martin; HEIFETZ, Ronald. **Liderança no Fio da Navalha: sobrevivendo aos perigos da mudança**. 1<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 252 p.

LIPKIN, Nicole; PERRYMORE, April. **A Geração Y no trabalho**. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2010. 227 p.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. 3<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2016. 270 p.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 5<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Integrate Editora, 2010. 152 p.

PASSOS, Antônio Eugênio V. M. *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. 2<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 154 p.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 413 p.

TEIXEIRA DA SILVA, Francisco Carlos. **Seminário de História do Tempo Presente**. Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2011.

SOUZA, Vera Lúcia de *et al.* **Retenção de Talentos e Valorização Profissional**. 1<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015. 95 p.

VITÓRIO, Elias Ely Gomes. **Os principais fatores responsáveis por inspirar o real desejo do cumprimento da missão**. Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2017.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

### **Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y, oriundos da EN**

Consultando alguns livros e artigos referentes à Geração Y no trabalho (nascidos entre 1985-2005), encontram-se algumas características próprias que podem ser vistas como potencialidades, assim como outras que podem ser conflitantes com a cultura organizacional da MB. A fim de consubstanciar o presente trabalho, cujo tema é “A Liderança na MB” e com o título de “A importância da liderança na MB, na motivação e retenção dos Oficiais da Geração Y”, seguem as seguintes perguntas:

1) Dados pessoais:

- Posto: ( ) Capitão-Tenente ( ) Primeiro-Tenente ( ) Segundo-Tenente

- Idade: \_\_\_\_

2) Numa escala decrescente (onde 1 representa o fator mais importante), quais fatores abaixo foram decisivos para seu ingresso na Carreira Naval? (caso nenhuma opção seja relevante, preencher e responder a opção outros).

( ) oportunidade de crescimento profissional.

( ) ensino de qualidade.

( ) familiares na carreira.

( ) imagem da Instituição perante a sociedade.

ética profissional.

possibilidade de trabalho em equipe.

possibilidade de uma carreira repleta de desafios.

Outros: \_\_\_\_\_

3) Numa escala decrescente (onde 1 representa o fator mais importante), quais fatores abaixo são considerados por V.Sa. como desmotivadores na MB? (caso nenhuma opção seja relevante, preencher e responder a opção outros).

questão salarial.

tarefas rotineiras (trabalho excessivamente burocrático).

falta de liderança nos superiores.

comunicação superior-subordinado deficiente.

dificuldade de conciliar trabalho e lazer.

falta de reconhecimento pelo trabalho.

recursos materiais e humanos deficientes.

falta de senso de justiça.

Outros: \_\_\_\_\_

4) Assinale, dentre as características abaixo, aquelas que se enquadram na sua personalidade (se alguma opção não corresponder à sua personalidade, deixar em branco. Preencher e responder a opção outros, se alguma característica não tiver sido abordada).

preferência pelo trabalho em equipe.

dificuldade em lidar e aprender com os erros.

dificuldade de aceitar *feedback* e críticas construtivas.

dificuldade de assumir responsabilidade pelos erros cometidos.

dificuldade de ver outros pontos de vista.

dificuldade de focar o presente (está sempre pensando no desafio futuro).

acredita ser capaz de enfrentar quaisquer desafios (autoestima elevada – sente-se confiante e acredita na sua capacidade de prosperar em qualquer situação).

gosta de correr riscos e não tem receio de arriscar.

gosta de ser ouvido para a solução de um problema.

acredita na flexibilidade de horários para um resultado mais produtivo.

acredita que a motivação externa é essencial para um bom trabalho (necessidade constante de recompensas, tais como elogios/prêmios/reconhecimento de seus superiores).

acredita que a tecnologia é essencial e que os militares das gerações mais antigas se utilizam pouco dela, em especial nas comunicações.

tem o foco nas soluções mais rápidas, usando a tecnologia.

acredita que a vida está em primeiro lugar e não o trabalho.

- ( ) dificuldade em seguir regras (segue as regras que funciona e cria suas próprias regras para o que não funciona).
- ( ) acredita que as promoções deveriam se basear no talento e não no tempo de serviço.
- ( ) acredita na igualdade de condição. Respeito somente quando é merecido.
- ( ) acredita que o respeito deveria ser somente para a autoridade que demonstrar competência.
- ( ) preferência pelo contato virtual ao pessoal (comunicação digital superior à pessoal).
- ( ) dificuldade em seguir a comunicação hierárquica (natural seria a comunicação lateral, igualdade).
- ( ) acredita que ações sociais são fundamentais para a Instituição.
- ( ) necessita de recompensas imediatas para manter a motivação.
- ( ) fica desmotivado/se julga subempregado quando tem que realizar tarefas rotineiras ou braçais.
- ( ) se importa com o que os demais pensam sobre você.
- ( ) valoriza a integração entre vida pessoal e profissional.
- ( ) consegue utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo.
- ( ) tem muita iniciativa.
- ( ) tem facilidade de pedir ajuda e orientação.
- ( ) gosta de ajudar os demais.

Outros: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B

### Análise da Pesquisa de Campo com Oficiais da Geração Y

A amostragem dos Oficiais da Geração Y oriundos da EN, que responderam ao questionário proposto, constou de 69 Capitães-Tenentes, 12 Primeiros-Tenentes e 22 Segundos-Tenentes, num total de 103 entrevistados, com as idades variando entre 23 e 33 anos. Este quantitativo é representativo, pois atingiu cerca de 7% dos Oficiais da Geração Y, oriundos da EN, uma vez que o Boletim dos Oficiais dos Corpos e Quadros da Marinha (BOCQM) indica a existência de 1475 militares nessa faixa etária.

Inicialmente foi realizada a qualificação do Oficial, como representante da Geração Y, pela indicação da idade e posto. Em seguida foram propostas três perguntas. A primeira buscou verificar os fatores de atração desses indivíduos para a carreira naval; a segunda visou identificar quais são os fatores desmotivadores na carreira; e a terceira teve como meta relacionar as principais características de personalidade.

Assim, os dados obtidos nas questões 2, 3 e 4 do questionário, que foram apurados pelos Capitães de Mar e Guerra Helio Camargo de Toledo Pires e José Achilles Abreu Jorge Teixeira, alunos do CPEM-2018, estão consolidados nas tabelas abaixo,:

#### QUESTÃO 2 – Fatores abaixo foram decisivos para seu ingresso na Carreira Naval

Prioridade/Fatores de Atração	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	Total/ %
Oportunidade de crescimento profissional	26	31	22	12	5	2	xx	xx	98 / 95,15%
Ensino de qualidade	21	24	16	18	10	11	1	xx	101 / 98,05%

Familiares na carreira	10	11	13	10	2	1	30	5	82 / 79,61%
Imagem da Instituição perante a sociedade.	13	16	17	18	19	7	3	1	94 / 91,26%
Ética profissional.	7	9	19	20	21	12	2	xx	90 / 87,37%
Possibilidade de trabalho em equipe.	1	3	4	4	7	30	25	6	80 / 77,67%
Possibilidade de uma carreira repleta de desafios.	12	5	9	12	21	16	14	xx	89 / 86,40%
Estabilidade financeira. *	11	5	1	2	1	xx	xx	2	22 / 21,35%

\* Item não relacionado previamente na pesquisa.

#### Observações:

- 1) 88% dos Oficiais entrevistados classificaram todos os quesitos, o que significa que os fatores relacionados foram identificados como atrativos para a carreira;
- 2) Verifica-se que os fatores preponderantes para a amostragem dos Oficiais da Geração Y oriundos da EN são: oportunidade de crescimento profissional e ensino de qualidade;
- 3) Na faixa intermediária destacaram-se os seguintes fatores: imagem da Instituição perante a sociedade e ética profissional;
- 4) Dentre os fatores relacionados, os menos expressivos (em relação à prioridade) foram: possibilidade de trabalho em equipe, possibilidade de uma carreira repleta de desafios e familiares na carreira; e
- 5) O fator “estabilidade financeira” foi apontado por 22 Oficiais (21,35%).

**QUESTÃO 3 – Fatores desmotivadores**

Prioridade / Fatores desmotivadores	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	Total/ %
Questão salarial.	19	10	8	10	6	5	10	17	2	87 / 84,47%
Tarefas rotineiras (trabalho excessivamente burocrático).	13	18	15	10	9	9	9	7	xx	90 / 87,38%
Falta de liderança nos superiores.	7	9	8	13	5	17	8	16	1	84 / 81,55%
Comunicação superior-subordinado deficiente.	xx	5	4	8	27	14	14	15	1	88 / 85,44%
Dificuldade de conciliar trabalho e lazer.	15	14	21	14	4	9	7	5	1	90 / 87,38%
Falta de reconhecimento pelo trabalho.	4	12	9	11	16	10	9	11	xx	82 / 79,61%
Recursos materiais e humanos deficientes.	29	21	20	11	2	7	5	3	xx	98 / 95,15%
Falta de senso de justiça.	10	9	7	11	15	10	15	8	xx	85 / 82,52%

\* Outros – também foram apontados os seguintes fatores desmotivadores: escala de serviço (1), falta de delegação de tarefas importantes (1), falta de delegação de tarefas importantes para as praças (1), motivos pessoais (1), falta de compromisso dos superiores em cumprir as leis do país, nenhum fator desmotivador (1), gastos excessivos com meios que deveriam ser substituídos (1), falta de mentalidade militar (1), permanecer a bordo aguardando a solução para algo importante (1), e subvalorização/subaplicação das FA (1).

## Observações:

- 1) 85,44% dos Oficiais entrevistados classificaram todos os quesitos, o que significa que os fatores relacionados foram identificados como desmotivadores para a carreira;
- 2) O principal fator apontado, tanto em percentual quanto em importância, foi a percepção de recursos materiais e humanos deficientes;
- 3) Merecem também destaque pela expressiva votação: dificuldade de conciliar trabalho e lazer, e tarefas rotineiras (trabalho excessivamente burocrático); e
- 4) A questão salarial tem peso significativo, mas aparece em um patamar intermediário. Entretanto, em uma análise distinta entre os postos, verificou-se que todos os 19 votos atribuídos à questão salarial como fator mais importante, foram dados pelos Capitães-Tenentes, o que é justificável, uma vez que nessa fase o Oficial tem, normalmente, gastos maiores, pois já possui dependentes.

**QUESTÃO 4** - Características de personalidade

Característica	Total	%
Preferência pelo trabalho em equipe.	54	52,43%
Dificuldade em lidar e aprender com os erros.	5	4,85%
Dificuldade de aceitar <i>feedback</i> e críticas construtivas.	7	6,80%
Dificuldade de assumir responsabilidade pelos erros cometidos.	3	2,91%
Dificuldade de ver outros pontos de vista.	13	12,62%
Dificuldade de focar o presente (está sempre pensando no desafio futuro).	19	18,44%

Acredita ser capaz de enfrentar quaisquer desafios (autoestima elevada – sente-se confiante e acredita na sua capacidade de prosperar em qualquer situação).	48	46,60%
Gosta de correr riscos e não tem receio de arriscar.	26	25,24%
Gosta de ser ouvido para a solução de um problema.	92	89,32%
Acredita na flexibilidade de horários para um resultado mais produtivo.	79	76,70%
Acredita que a motivação externa é essencial para um bom trabalho (necessidade constante de recompensas, tais como elogios/prêmios/reconhecimento de seus superiores).	39	37,86%
Acredita que a tecnologia é essencial e que os militares das gerações mais antigas se utilizam pouco dela, em especial nas comunicações.	51	49,51%
Tem o foco nas soluções mais rápidas, usando a tecnologia.	60	58,25%
Acredita que a vida está em primeiro lugar e não o trabalho.	77	74,76%
Dificuldade em seguir regras (segue as regras que funciona e cria suas próprias regras para o que não funciona).	3	2,91%
Acredita que as promoções deveriam se basear no talento e não no tempo de serviço.	32	31,07%
Acredita na igualdade de condição. Respeito somente quando é merecido.	13	12,62%
Acredita que o respeito deveria ser somente para a autoridade que demonstrar competência.	9	8,74%
Preferência pelo contato virtual ao pessoal (comunicação digital superior à pessoal).	4	3,88%
Dificuldade em seguir a comunicação hierárquica (natural seria a comunicação lateral, igualdade)	2	1,94%
Acredita que ações sociais são fundamentais para a Instituição.	52	50,49%
Necessita de recompensas imediatas para manter a motivação.	6	5,83%
Fica desmotivado/se julga subempregado quando tem que realizar tarefas rotineiras ou braçais.	32	31,07%
Se importa com o que os demais pensam sobre você.	52	50,49%
Valoriza a integração entre vida pessoal e profissional.	79	76,70%

Consegue utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo.	59	57,28%
Tem muita iniciativa.	47	45,63%
Tem facilidade de pedir ajuda e orientação.	78	75,73%
Gosta de ajudar os demais.	90	87,37%

Observações:

- 1) Todas as características de personalidade foram marcadas pelo menos uma vez;
- 2) Podemos destacar nas características de personalidade mais marcantes os seguintes itens:
  - Gosta de ser ouvido para a solução de um problema – 89,32%;
  - Gosta de ajudar os demais – 87,37%;
  - Acredita na flexibilidade de horários para um resultado mais produtivo – 76,70%;
  - Valoriza a integração entre vida pessoal e profissional – 76,70%;
  - Tem facilidade de pedir ajuda e orientação – 75,73%; e
  - Acredita que a vida está em primeiro lugar e não o trabalho – 74,76%.
- 3) Em relação às características que receberam uma votação intermediária, podemos citar:
  - Tem o foco nas soluções mais rápidas, usando a tecnologia – 58,25%;
  - Consegue utilizar várias ferramentas de comunicação ao mesmo tempo – 57,28%;
  - Preferência pelo trabalho em equipe – 52,43%;

- Se importa com o que os demais pensam sobre você – 50,49%;
- Acredita que ações sociais são fundamentais para a Instituição – 50,49%;
- Acredita que a tecnologia é essencial e que os militares das gerações mais antigas se utilizam pouco dela, em especial nas comunicações – 49,51%;
- Acredita ser capaz de enfrentar quaisquer desafios (autoestima elevada – sente-se confiante e acredita na sua capacidade de prosperar em qualquer situação) – 46,60%; e
- Tem muita iniciativa – 45,63%.

4) Entre as características menos indicadas na entrevista, destacam-se:

- Dificuldade em seguir a comunicação hierárquica (natural seria a comunicação lateral, igualdade) – 1,94%;
- Dificuldade de assumir responsabilidade pelos erros cometidos – 2,91%;
- Dificuldade em seguir regras (segue as regras que funciona e cria suas próprias regras para o que não funciona) – 2,91%;
- Preferência pelo contato virtual ao pessoal (comunicação digital superior à pessoal) – 3,88%;
- Dificuldade em lidar e aprender com os erros – 4,85%;
- Necessita de recompensas imediatas para manter a motivação – 5,83%;
- Dificuldade de aceitar *feedback* e críticas construtivas – 6,80%; e
- Acredita que o respeito deveria ser somente para a autoridade que demonstrar competência – 8,74%.

O propósito dessa pesquisa foi verificar se os dados obtidos no questionário corresponderiam às características descritas na bibliografia consultada, possibilitando, assim, identificar os fatores motivadores a serem explorados em relação a essa expressiva parcela de pessoal da Força e, dessa forma, manter o desenvolvimento saudável da nossa Instituição, minimizando as perdas significativas de talentos.

Verificando-se os resultados obtidos na pesquisa, conclui-se que a Oficialidade da Geração Y, oriunda da EN, apresenta características típicas dos *Millennials*, mas de forma atenuada em importantes itens, denotando que a própria identificação desses jovens aos fatores de atração para a MB, assim como a formação militar recebida na Escola Naval e em cursos de carreira influenciou decisivamente nas posições indicadas. É lícito, portanto, afirmar que estes Oficiais, apesar de partilharem grande parte das características dos *Millennials* descritas na bibliografia estudada, estão em um “meio termo” entre as Gerações X e Y. Isto fica claro quando observamos os itens menos assinalados das características de personalidade obtidos na pesquisa de campo. Além disso, apesar de não ter sido relacionada na questão afeta aos fatores de atração para a carreira naval, a opção “estabilidade financeira” foi indicada por 21,35% dos entrevistados. Tal postura se contrapõe a um traço marcante dessa geração, que é a de inquietude, da busca constante por melhores oportunidades e por desafios.

A pesquisa fornece um indicador quanto a postura do líder diante dessa geração, que é a do aprendizado constante. Estes Oficiais assinalaram de forma expressiva itens que envolvem a importância da tecnologia na solução de problemas, assim como a facilidade que possuem em se comunicar utilizando diversas ferramentas, ao mesmo tempo, além de valorizarem ações sociais empreendidas pela Instituição. Essa geração quer ser ouvida na solução de problemas, gosta de ajudar os demais, tem muita iniciativa, valoriza o trabalho em grupo, acredita ser capaz de superar desafios e aceita correr riscos para colocar suas ideias em prática. O líder deve buscar, então, respeitar as ideias dos Oficiais, evitando destruí-las ou

colocar obstáculos logo num primeiro momento, sob o risco de desmotivá-los. É importante ponderar sobre o que foi apresentado e fornecer dados que ajudem o Oficial a avaliar o que foi sugerido. Dessa forma, o líder deve ter um papel de orientador e canalizador desse potencial. Todavia, nesse milênio de inovações quase que diárias, nada melhor do que aprender como lidar com as novas tecnologias dando a devida atenção àqueles que a dominam com facilidade: os *Millennials*.

Assim, à luz dos dados obtidos com essa pesquisa, identifica-se o enorme potencial dessa geração, assim como é possível vislumbrar ações de forma a minimizar os fatores identificados como desmotivadores.

Algumas características de personalidade, positivas, com expressiva votação na pesquisa podem ser potencializadas na medida em que reduzimos os fatores desmotivadores apontados. Dessa forma, segue-se abaixo uma análise que busca interligar algumas características de personalidade com os respectivos fatores desmotivadores, indicando formas de aprimoramento na postura do líder, assim como ações motivacionais a serem empregadas.

Entre os fatores desmotivadores, a questão salarial, apontada por quase 85% dos entrevistados, tem sua solução definitiva fora do âmbito da MB. No entanto, os entrevistados demonstraram por meio de suas respostas que valorizam a meritocracia e a competência profissional. Assim, tendo em vista que cursos e missões no exterior podem gerar uma melhor condição financeira ao Oficial e sua família, é fundamental que as indicações para tais postos obedeam a critérios claros e baseados na meritocracia. Nesse mesmo aspecto, 82,52% dos entrevistados indicaram a falta de senso de justiça como fator desmotivante e 81,55% indicaram a falta de liderança nos superiores. Tais fatores reforçam a importância da valorização da competência profissional de forma adequada e justa. Além disso, as ações do líder devem ser compatíveis com o seu discurso. O exemplo é o atributo mais importante do líder, sendo capaz de gerar um clima de justiça e confiança dentro da OM. Ainda, o fator

desmotivador “falta de reconhecimento pelo trabalho”, apontado por quase 80% dos entrevistados, está intimamente relacionado às características de personalidade de importância da valorização do talento e do mérito. Ademais, podemos ainda estabelecer uma ligação deste fator desmotivador com uma importante característica de personalidade apontada, que diz respeito à importância da motivação externa como sendo essencial para um bom trabalho. Uma vez que recompensas salariais não podem ser realizadas, o elogio ou um prêmio são alternativas de se atender tal carência. Deve-se, então, criar condições para que o elogio seja de conhecimento coletivo, ou que se aproveitem ocasiões propícias para se premiar aqueles que demonstraram um desempenho notadamente marcante.

A comunicação deficiente entre o líder e o subordinado foi apontada por 85,44% dos Oficiais e está relacionada também ao fator desmotivador “falta de liderança dos superiores” analisado anteriormente. Foram estudadas e apresentadas nesse trabalho as características e tipos de comunicação, assim como foi verificada a possibilidade de se aprimorarem as ferramentas de comunicação. Portanto, é fundamental que os Oficiais busquem desenvolver sua capacidade de comunicação, o que passa inicialmente por uma autoanálise. A MB deve incentivar e propiciar ocasiões, além dos cursos de carreira, em que seja possível o crescimento desta habilidade, fundamental para o exercício da liderança. A Força deve, igualmente, estar atenta às novas ferramentas de comunicação, utilizando a tecnologia existente e de domínio dos *Millennials*.

A dificuldade de conciliar trabalho e lazer, apontado como fator desmotivador por mais de 87% dos entrevistados, pode ser relacionada a algumas características de personalidade dos Oficiais, tais como a valorização da integração entre a vida pessoal e profissional, e a priorização da vida ao trabalho. Algumas ações de fácil emprego, tais como destinar tempo para a realização de atividades físicas durante o período de trabalho, o que, apesar de ser previsto, muitas vezes não é cumprido, geram um ambiente de trabalho muito

mais saudável. O líder deve estabelecer um bom relacionamento com o liderado, indicando referências e valores, promovendo desafios que estimulem o crescimento individual e buscando um clima de trabalho harmônico e flexível. A partir daí, deve-se promover o conagraçamento dos Oficiais e famílias fora do ambiente de trabalho, por meio de eventos sociais, atividades esportivas, comemoração de datas importantes, etc. Ressalta-se que o líder deve ter atenção se tais eventos fora do ambiente de trabalho estão realmente gerando satisfação nos subordinados ou se são vistos como mais uma obrigação que “rouba” o tempo de descanso do Oficial.

O fator desmotivador “tarefas rotineiras (trabalho excessivamente burocrático)” apontado por mais de 87% dos Oficiais, relaciona-se de forma direta com a característica de personalidade “fica desmotivado/se julga subempregado quando tem de realizar tarefas rotineiras ou braçais” e com a que relaciona o foco nas soluções mais rápidas, usando a tecnologia. Como foi observado neste trabalho, esta geração busca desafios, é inovadora e, portanto, fica desestimulada com atividades triviais. Para esses Oficiais, o uso de tecnologia cria “atalhos” para solução de problemas, que muitas vezes não são compreendidos pelos chefes. Devemos reconhecer que os *Millennials* são mais hábeis e mais focados em resultados. Cabe ao líder guiá-los para os resultados corretos, indicar referências com resultados anteriores e ser coerente e justo em sua avaliação. Entretanto, como não é possível eliminar as tarefas burocráticas, deve-se, igualmente, buscar atribuir tarefas desafiadoras para estes Oficiais.

O principal fator desmotivador em termos percentuais (95,15%) foi a deficiência de recursos materiais e humanos. Tal fato denota que estes Oficiais buscam realizar um trabalho de excelência, denotando sua disposição e amor à carreira. Entretanto, a carência de recursos prejudica o trabalho em equipe e gera uma sobrecarga de trabalho, podendo comprometer o clima organizacional da OM. Em situações de dificuldade e escassez de

recursos, soluções inovadoras são necessárias e, dessa forma, devem-se explorar as características dos *Millennials*, tais como iniciativa, o gosto por desafios e o desejo de ser ouvido para a solução de problemas. No entanto, a fim de reduzir esta situação, a MB deve continuar na busca de recursos, valendo-se da comunicação social para divulgar sua importância para a sociedade, fundamentando, de forma cada vez mais consistente, seus pleitos. Deve-se ressaltar que a Força tem lançado mão de soluções inovadoras para minimizar os efeitos de um orçamento reduzido, tais como utilizar um percentual do Fundo de Marinha Mercante para a aquisição de novos meios, cujo conteúdo foi informado durante palestra proferida pelo Chefe do Estado Maior da Armada aos Oficiais-alunos do Curso de Política e Estratégia Marítimas no ano de 2018. Deve-se também aprimorar constantemente a gestão dos recursos humanos, de forma que a distribuição de pessoal seja capaz de atender às tarefas atribuídas às OM.

Finalmente, pode-se dizer que esta geração de Oficiais apresenta valores e algumas características semelhantes às da Geração X. Esta mescla de características constitui-se em uma vantagem significativa para Força, na medida em que estes jovens Oficiais também possuem a facilidade no uso das novas tecnologias, são atraídos por tarefas desafiadoras, têm muita iniciativa, não têm receio em pedir ajuda e orientação e gostam de ajudar os demais, entre outras características positivas identificadas. Somam-se a estes fatores e comprovam que estes Oficiais partilham de características dos “X”, quando verificamos que alguns itens na pesquisa, tais como dificuldade em seguir uma comunicação hierárquica; preferência pelo contato virtual; necessidade de recompensas imediatas para manter a motivação; dificuldade em seguir regras; dificuldade em lidar e aprender com os erros; dificuldade de aceitar *feedback* e críticas construtivas; e acreditar que o respeito é devido apenas para a autoridade que demonstrar competência tiveram os menores percentuais de votação.

O resultado da pesquisa corrobora o que foi apontado por Delgado (2017), no que se refere a necessidade de se modificar a forma como os valores são transmitidos, e não os valores em si. O líder deve, então, se atualizar e estudar as características e potencialidades dos *Millennials*.

A MB tem um enorme desafio na retenção de talentos, pois os programas estratégicos em andamento demandam um grande investimento da Instituição na qualificação constante do seu pessoal, sendo parte considerável composta por Oficiais da Geração Y. Como tais projetos são de longa duração, medidas motivacionais devem ser constantemente empregadas, pois, muito embora os *Millennials*, oriundos da EN, tenham características comuns às dos “X”, estes podem se sentirem atraídos a utilizar todo seu preparo em outra organização que ofereça uma melhor remuneração ou oportunidade de crescimento profissional.

No entanto, a chegada da segunda metade dessa geração ao ambiente de trabalho, mantendo-se o cenário de inovações constantes, gera inquietude. Para tal, manter a postura de constante aprendizado e exercer uma liderança situacional para manter esses jovens constantemente motivados, aproveitando os aspectos positivos de suas características de personalidade, constitui-se no caminho a ser seguido.

**ANEXOS**

## ANEXO A

### PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UM LÍDER

#### 1 - Exemplo

Apresentação pessoal e comportamento coerentes com valores, normas e crenças da instituição, em todas as circunstâncias.

“Não há nada que se exija tanto de um líder quanto dar o exemplo pessoal, ou seja o exemplo do seu comportamento, pleno de valores inerentes à ética militar, aceitos e respeitados pelo grupo.” (BRASIL, 1996, p. 54)

“A todo momento, o líder é observado por seus subordinadas e deve buscar conquistar lhes a confiança, o respeito e a admiração.” (BRASIL, 1996).

#### 2 - Integridade Ética

Honestidade, transparência e comprometimento inquebrantável com os valores éticos da instituição, tais como: honra, lealdade para com seus superiores, pares e subordinados, fidelidade e coragem, dentre outros, expressos na Rosa das Virtudes (Anexo C). Dentre os atributos que compõem a integridade ética, pode-se destacar:

##### 2.1 - Lealdade

“A Lealdade é o verdadeiro, espontâneo e incansável devotamento a uma causa, a sincera obediência à autoridade dos superiores e o respeito aos sentimentos de dignidade alheia.” (BRASIL, 2009, p. 33).

## 2.2 - Coragem

A coragem apresenta-se sob duas formas: coragem física – superação do medo ao dano físico no cumprimento do dever; e coragem moral – disposição para defender suas convicções, sobretudo em situações críticas, e para “[...] opinar e agir sempre pelo bem, mesmo e, principalmente, quando não favorecer e ou até contrariar as conveniências pessoais.” (BRASIL, 2009, p. 39).

Por sua importância na paz ou no combate, ressalta-se que a coragem moral é a capacidade de assumir responsabilidade por suas decisões e erros.

## 2.3 - Caráter

“O caráter é [...] a combinação de traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores, sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa.” (BRASIL, 1991, p. 6-2).

Merecem destaque como traços essenciais do caráter, a honestidade e a integridade.

## 3 - Humildade

É ter consciência de que o líder pode não saber tudo sobre determinado assunto, que pode estar equivocado em seu julgamento ou sua posição e que mais modernos, ou mais antigos, com suas experiências, podem saber mais e ajudá-lo no cumprimento da missão.

## 4 - Competência Profissional

“Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional.” (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000, apud BRUNO FARIA; BRANDÃO, 2003, p. 37)

O militar deve sempre aprimorar seus conhecimentos e habilidades e, por meio de uma atitude

positiva compatível com seu grau hierárquico, conseguir resultados eficazes para a instituição.

#### 5 - Determinação

Persistência para a realização de tarefas, possibilitando vencer as dificuldades encontradas até concluí-las com eficácia, dentro dos prazos estabelecidos.

#### 6 - Entusiasmo

É uma disposição para assumir responsabilidades e enfrentar desafios, demonstrando vibração espontânea e contagiante pelo seu trabalho e pela Organização.

#### 7 - Capacidade Decisória

É a habilidade para considerar diversas linhas de ação, diante de uma situação-problema, escolhendo, em tempo hábil, aquela mais adequada para, assim, implementá-la.

Quando necessário, o líder deve ser capaz de tomar decisões difíceis ou impopulares com firmeza e coragem.

O líder deve ter firmeza em suas decisões, não sendo, irredutível, diante das circunstâncias que se apresentam.

#### 8 - Autoconfiança

Capacidade de pensar e de decidir, autonomamente, e convicção de ter competência para ser bem sucedido diante de dificuldades, expressa pela segurança, firmeza e otimismo no modo de falar e de agir.

#### 9 - Autocontrole

Estabilidade de humor e capacidade de atuar eficazmente, mesmo sob pressão.

## 10 - Flexibilidade

Maleabilidade de ideias e habilidade para integrar informações novas, mesmo que divergentes em relação a crenças e planejamentos prévios, desde que agreguem valor.

Capacidade de adaptação a mudanças. Habilidade para atuar corretamente de modo diverso em diferentes situações.

## 11 - Altruísmo

Capacidade de se colocar no lugar dos liderados, compreendendo-os, demonstrando interesse genuíno por suas necessidades, preocupando-se e provendo o desenvolvimento e bem-estar pessoal e profissional destes.

## 12 - Respeito

O líder deve ter respeito pela dignidade humana, que é inerente a todo indivíduo. O líder que respeita seu subordinado é educado ao dirigir-lhe a palavra. É imparcial em seus julgamentos, seus elogios e suas críticas. Age com tato e demonstra consideração com cada um de seus comandados.

## 13 - Capacidade de Relacionamento Interpessoal

Habilidade para lidar com pessoas, sejam superiores, pares ou subordinados, com tato, respeito e consideração individualizada. Capacidade de exercer o papel de mentor, cultivando habilidades alheias, fornecendo feedback construtivo e reconhecimento oportuno. “Os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação. Inspiram nos demais um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo, e promovem a fidelidade e a identificação.”

(GOLEMAN; BOYATZIS; McKEE, 2002, p. 254)

#### 14 - Comunicação

Habilidade verbal para persuadir e inspirar os liderados, fomentando um sentido de objetivo, que vá além das tarefas cotidianas, tornando o trabalho mais estimulante, de forma a conquistar a adesão voluntária dos subordinados. Clareza, objetividade e propriedade de linguagem na expressão oral e escrita. Preocupação com a disseminação pronta e eficaz de ordens e notícias, de forma a prevenir mal-entendidos, rumores e boatos nocivos ao moral do grupo.

É de extrema importância que o líder procure desenvolver esta capacidade, tanto escrita como oral, para se fazer entender por seus comandados, em todos os níveis. A expedição de ordens, a orientação sobre tarefas ou missões, tudo se faz por meio dessa comunicação. Nunca é demais lembrar que, não raras vezes, ordens são mal executadas não por deficiência de quem as cumpriu, mas por falta de clareza de quem as deu.

É também por meio da boa comunicação que o líder pode persuadir e motivar seus comandados.

#### 15 - Iniciativa

“A Iniciativa, em um plano mais elevado, é a faculdade de deliberar acertadamente em circunstâncias imprevistas ou na ausência dos superiores, agindo sob responsabilidade própria, mas dentro da doutrina, a bem do serviço. Para assim fazer, é preciso ter capacidade profissional, confiança em si e estar bem orientado.” (BRASIL, 2009, p. 34)

Cabe aos mais antigos, criar um clima propício e estimular tal prática em seus comandados.

## 16 - Senso de Justiça

Capacidade de julgar, imparcial e respeitosamente, com base em dados objetivos, de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, não se deixando influenciar por sentimentos pessoais, estereótipos ou preconceitos.

## ANEXO B

### ROSA DAS VIRTUDES



#### HONRA

A Honra é o sentimento que induz o indivíduo à prática do Bem, da Justiça e da Moral. É a força que o impele a prestigiar sua própria personalidade, como um sentimento de seu patrimônio moral, um misto de brio e valor. Ela exige a posse do perfeito sentimento do que é justo e respeitável, para a elevação da dignidade e da bravura desse indivíduo, e, assim, afrontar perigos de toda a ordem, na sustentação dos ditames da Verdade e do Direito. É a virtude por excelência, porque em si contém todas as demais. A Honra está acima da vida e de tudo que existe no mundo. Os haveres e demais bens que o indivíduo possui são transitórios,

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

## LEALDADE

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

expressão de lealdade. Mantida, porém, a ordem, a mesma lealdade exige que se cumpra rigorosa e interessadamente o que foi determinado.

## INICIATIVA

A Iniciativa é o ânimo pronto para conceber e executar. É uma manifestação de inteligência, imaginação, atividade, saber e dedicação ao serviço. Um militar cumpre de forma conscienciosa as obrigações, as rotinas de seu cargo, faz o treinamento regular de seus

homens, etc. Um outro faz tudo isto e vê onde um aperfeiçoamento pode ser introduzido. Não só o concebe, como se interessa por sua adoção. Se é coisa que só dele dependa e a sua ideia não vai ferir a conveniência da uniformidade dos diversos serviços, nem a harmonia da cooperação, ele a adota, estuda e a desenvolve. A Iniciativa, em um plano mais elevado, é a faculdade de deliberar acertadamente em circunstâncias imprevistas ou na ausência dos superiores, agindo sob responsabilidade própria, mas dentro da doutrina, a bem do serviço. Para assim fazer, é preciso ter capacidade profissional, confiança em si e estar bem orientado.

### COOPERAÇÃO

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

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

### ESPÍRITO DE SACRIFÍCIO

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

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

## ZELO

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

## CORAGEM

A Coragem é a disposição natural que nos permite dominar o medo e enfrentar qualquer perigo. É a força capaz de fazer com que aquele que ama a vida, e que nela é feliz, saiba arriscá-la e se disponha a morrer por uma causa nobre. A Coragem é o destemor em combate. Há também a coragem moral – não menos imprescindível e valiosa, a força psíquica que ampara os homens nas crises do pensamento e do caráter. É a sustentação das próprias ordens, atitudes e convicções; o saber assumir a responsabilidade dos seus atos; o afrontamento à perfídia, à inveja e à incompreensão; a manutenção intransigente do rumo moral, custe o que

custar. A coragem tem de andar de mãos dadas com a sabedoria, a prudência, o bom senso e a calma. O militar corajoso é otimista; confia em si; é eficiente; acredita no valor de seus companheiros. Comanda seus subordinados, certo de conquistar o êxito.

## ORDEM

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

## FIDELIDADE

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

### “FOGO SAGRADO”

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

### TENACIDADE

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

### DECISÃO

Decidir é tomar resolução, é sentenciar, é orientar a acção. Não há qualidade, no trato geral dos

militares para com seus subordinados, que mais tenda a aumentar o respeito e confiança desses subordinados, do que sua capacidade de decidir. O irresoluto, o perplexo, jamais poderá conduzir homens ou comandar navios. Uma orientação insegura é tão nociva quanto a ausência de orientação. Uma decisão vigorosa é a característica dos vencedores. Evidentemente, para acertar, é necessário meditação, cálculo, considerações cuidadosas e reflexão a respeito das circunstâncias, a fim de chegar a uma decisão conveniente. Tal “exame de situação” deve preceder à emissão da ordem. O verdadeiro chefe medita bem antes de chegar a uma decisão. Se sabe dizer sim ou não, com serena energia e acerto, e mantém-se firme em sua posição, ganha confiança de seus subordinados. A menos que novas circunstâncias se apresentem, a modificação de uma decisão tomada dá a impressão de que houve precipitação ou leviandade em formulá-la. O hábito constante de examinar todas as possíveis situações e analisar todos os dados disponíveis é muito recomendável. Assim procedendo, há sempre certeza de decisões oportunas e adequadas.

## ABNEGAÇÃO

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

## ESPÍRITO MILITAR

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

## DISCIPLINA

A força de coesão de qualquer coletividade humana é a Disciplina. É indispensável não só a um Organismo Militar, mas a qualquer outro que pretenda reunir indivíduos em uma unidade sólida e eficaz. A Disciplina tem um único inimigo verdadeiro, que é o egoísmo, tão mais obstinado quanto mais inconsciente de si mesmo. O amor próprio ilimitado separa o homem de seus mais nobres pensamentos, tornando-o um ser isolado, que nada aceita fora do seu eu. Despido de todo o sentimento de solidariedade, não pode conceber a Disciplina a não ser como forma de escravidão. A Disciplina não visa a tolher a personalidade, mas sim a regular e coordenar esforços. Ela somente torna-se fecunda quando há condições de ser alegre e ativa. Um simples conformismo ou o receio das censuras ou sanções não trazem a Disciplina. O que a faz presente e aceita é um forte sentimento de interesse comum e, principalmente, a correta percepção de um dever comum. Assim entendida, não haverá o risco de ela coibir ou enfraquecer as iniciativas, pois não será imposta, mais sim adquirida. A Disciplina Militar

manifesta-se basicamente: pela obediência pronta às ordens do superior; pela utilização total das energias em prol do serviço; e pela correção de atitudes e cooperação espontânea em benefício da disciplina coletiva e da eficiência da instituição. Na Marinha, a Disciplina é inseparável da hierarquia e traduz-se no perfeito cumprimento do dever por cada um de seus componentes.

## PATRIOTISMO

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

