

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) RODRIGO RODRIGUES FONSECA

A LIDERANÇA DAS NOVAS GERAÇÕES DE MILITARES DA MARINHA:  
os desafios da era da informação.

Rio de Janeiro

2018

CC (FN) RODRIGO RODRIGUES FONSECA

A LIDERANÇA DAS NOVAS GERAÇÕES DE MILITARES DA MARINHA:

os desafios da era da informação.

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

Orientador: CMG (RM1) Arquimedes F. Delgado

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

A minha esposa, pela parceria, amor, compreensão e apoio incondicionais, que servem de esteio e fonte de energia na minha vida.

Ao meu filho, pelos ensinamentos e exemplos práticos, e por servir de fonte de inspiração e motivação.

Aos meus pais, pelos valores e educação que me transmitiram.

Ao meu orientador, pelos sábios conselhos e direcionamentos, e pela confiança que depositou em minha capacidade.

Aos colegas de turma, que de alguma forma contribuíram para meu trabalho, se não diretamente, ao menos pelos momentos de descontração.

## RESUMO

A entrada da geração Y e, mais recentemente, da geração Z no mercado de trabalho, sobretudo nas instituições militares, como a Marinha do Brasil, tem gerado muitas tensões e chamado muita atenção para o tema da liderança das novas gerações. Desta forma, este estudo procura verificar se duas das mais modernas linhas de pensamento sobre liderança, que são a do Fim da Liderança e a da Liderança Aberta, se encaixam nesse contexto e que lições podem ser tiradas para facilitar esse processo. E, ainda, se podem ser identificadas, nas iniciativas para gestão de pessoas tomadas recentemente pela Marinha, semelhanças ou influências daquelas teorias. Para isso, usando esses pressupostos para orientar o estudo, são examinadas as características principais das novas gerações e o que procuram em seus ambientes de trabalho, bem como os documentos que versam sobre as mudanças em curso na política de gestão de pessoas da Marinha. Conclui-se que a Marinha está atenta às transformações trazidas pela era da informação e busca uma estratégia, alinhada com os ensinamentos dos acadêmicos modernos, visando manter o estudo e a prática da liderança atualizados em suas fileiras, contudo esse processo ainda não gerou as fundamentais mudanças na sua cultura organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Aberta. Fim da Liderança. Geração Y. Geração Z. Marinha do Brasil.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIDS – *Acquired Immunodeficiency Syndrome* – Síndrome da Imunodeficiência Adquirida

CFN – Corpo de Fuzileiros Navais

CPesFN – Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais

CGCFN – Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais

DEnsM – Diretoria de Ensino da Marinha

DGPM – Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha

EMA – Estado-Maior da Armada

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MB – Marinha do Brasil

MOD-FAO – Modificação da Folha de Avaliação de Oficiais

MOD-EAD – Modificação da Escala de Avaliação de Desempenho

OM – Organização Militar

ODG – Órgão de Direção Geral

ODS – Órgão de Direção Setorial

ORCOM – Orientações do Comandante da Marinha

PNAD Contínua – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

PROA-CFN – Programa de Orientação dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais

PROPES – Programa de Gestão de Pessoal

RDM – Regulamento Disciplinar para a Marinha

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>NOVAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA .....</b>	<b>8</b>
2.1	O FIM DA LIDERANÇA .....	8
2.1.1	Transferência do Poder .....	9
2.1.2	Resgate da Liderança .....	12
2.2	A LIDERANÇA ABERTA .....	13
2.2.1	O processo de abertura e a transformação das organizações .....	14
2.2.2	Desenvolvendo a liderança aberta .....	20
<b>3</b>	<b>AS NOVAS GERAÇÕES E A LIDERANÇA NA MARINHA .....</b>	<b>25</b>
3.1	AS NOVAS GERAÇÕES .....	25
3.1.1	Geração Y .....	27
3.1.2	Geração Z .....	29
3.2	LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL .....	31
3.2.1	O estamento militar-naval .....	31
3.2.2	Novas iniciativas de liderança na MB .....	35
<b>4</b>	<b>REFLEXÕES SOBRE LIDERANÇA NO CONTEXTO ATUAL .....</b>	<b>40</b>
4.1	O FIM DA LIDERANÇA E OS JOVENS NA MARINHA .....	40
4.2	A LIDERANÇA ABERTA E OS JOVENS NA MARINHA .....	42
4.3	DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES .....	45
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A liderança é uma poderosa ferramenta para a gestão de pessoas, tema desta pesquisa, uma vez que por meio dela mantém-se alta a motivação do pessoal e, de igual maneira, o desempenho no cumprimento de suas tarefas, o que acelera o desenvolvimento da organização até que alcance a excelência.

A liderança está diferente do que era há algumas décadas e, como tudo no mundo, está mudando cada vez mais rápido, em virtude da evolução cultural e da revolução tecnológica em curso. Assim, faz-se necessário estudar e compreender esse processo para que se possa acompanhá-lo, ou seja, para que líderes e liderados mantenham um relacionamento o mais profícuo possível.

Seguindo esse raciocínio, o objetivo do presente estudo é verificar se as proposições observadas nas mais modernas linhas de pensamento sobre liderança, que tratam do emponderamento dos liderados e da necessidade de uma maior abertura na liderança, encontram: aderência com a realidade atual observada, ou seja, com os comportamentos e valores apresentados pelas novas gerações de pessoal; e alinhamento com as recentes doutrinas e iniciativas da Marinha do Brasil (MB) na gestão do seu pessoal.

Dessa forma, o propósito deste trabalho é responder à seguinte questão: “Estaria a MB, por meio de sua política de gestão de pessoas, preparada para enfrentar os desafios da condução das mais jovens gerações de militares, à luz dos ensinamentos das teorias de Fim da Liderança e Liderança Aberta?”. Inicialmente, a fim de orientarmos a pesquisa, assumiremos a hipótese de que a Marinha está preparada.

Para alcançar o objetivo, a metodologia utilizada foi a da confrontação de uma perspectiva teórica com a realidade, sendo a pesquisa estruturada em cinco capítulos: uma introdução, três capítulos de desenvolvimento e uma conclusão.

No segundo capítulo, primeiro do desenvolvimento, serão apresentados os

conceitos de Fim da Liderança e Liderança Aberta, que servirão como fundamentação teórica da pesquisa, buscando formar o embasamento necessário à compreensão dos assuntos a serem abordados nos demais capítulos.

No terceiro capítulo serão estudadas as gerações de pessoas que estão convivendo atualmente no serviço ativo da Marinha, ressaltando suas características, e em seguida serão identificadas as iniciativas tomadas pela MB na área da liderança e gestão de pessoas, bem como o arcabouço documental existente sobre o assunto.

No quarto capítulo será realizada a comparação entre a fundamentação teórica e a realidade observada no comportamento dos jovens, relacionando-as à condução da liderança na MB, em face das evoluções geracionais.

E, finalmente, no quinto capítulo, apresentaremos as conclusões da pesquisa realizada, buscando responder à questão inicial.

Dessa forma, na próxima seção será examinada a base conceitual mencionada.

## 2 NOVAS ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

Para examinar e compreender as transformações geracionais e suas implicações sobre a liderança na Marinha do Brasil, será usada uma base teórica constituída basicamente por dois pilares, os quais representam duas das mais modernas linhas de pesquisa no campo da liderança. A primeira é a do Fim da Liderança, que ocupará a primeira seção deste capítulo, versando sobre como e por que o equilíbrio de poder entre líderes e liderados vem mudando ao longo do tempo, sobretudo nas últimas décadas, em função da evolução cultural e tecnológica, bem como as implicações para os modelos atuais de ensino da liderança.

A outra, desenvolvida na segunda seção, é a da Liderança Aberta, explorando conceitos como abertura e transparência, navegando pelos mares tecnológicos das mídias sociais, ensinando como estas podem ser usadas como ferramentas para melhoria de eficiência e de tomada de decisão, e como transformam o modo de se liderar.

“Tudo é vulnerável às vicissitudes da mudança – regra geral à qual a liderança não é exceção.” (KELLERMAN, 2012, p. xvii).

### 2.1 O FIM DA LIDERANÇA

À liderança tem sido dada grande importância no mundo contemporâneo, tanto no mundo corporativo privado quanto nas instituições públicas, e com isso observou-se nos últimos quarenta anos, a indústria do aprendizado da liderança crescer e progredir a largos passos, como resposta a todo o tipo de dificuldade gerencial encontrada. Entretanto, ao contrário do que se poderia imaginar, o desempenho dos líderes, em geral, tem frustrado as expectativas, deixando-os expostos e enfraquecidos. Para entender esse processo, passar-se-á a observar a trajetória histórica que o contextualiza.

### 2.1.1 Transferência do Poder

Os valores antigos vêm sendo desafiados ao longo da história. No início dos tempos, o líder era como um ser superior, dotado de virtudes quase sobrenaturais, um herói mítico e lendário, um ídolo, um Deus.

Na antiguidade, já se nota uma evolução na postura frente as governanças. Apesar de guardar ainda certa inclinação a venerar heróis, começa-se a questionar que qualidades legitimariam o uso do poder. Mais pragmáticos, Platão e Confúcio preocuparam-se em encontrar homens virtuosos, moralmente persuasivos, e dar-lhes educação primorosa para que pudessem tomar as rédeas da sociedade com sabedoria, a fim de manter a ordem e a paz. Assim, o líder deveria ser um cavalheiro, um modelo a ser seguido, um exemplo, pois além de um ser humano melhor, deveria ser mais sábio.

Na idade média, essa veneração ao líder continua diminuindo, mas ele ainda era inquestionável, soberano. Um marco na ruptura desse modelo ocorreu em 1215, com a assinatura da Carta Magna, pelo rei João de Inglaterra, documento que limitava os poderes do monarca, concedendo liberdades e direitos civis, sobretudo a oficiais da igreja e a nobres, sendo considerado o embrião do constitucionalismo.

No século XVII surgiram as teorias contratualistas, sinalizando um novo rompimento com o passado, principalmente no que se refere à relação entre governantes e governados. Um bom exemplo foi John Locke e suas ideias sobre o direito à propriedade privada e sobre a legitimidade do líder ser proveniente do consentimento do governado.

Avançando novamente no tempo, chega-se à segunda metade do século XX, quando se observa o que foi chamado por alguns autores de “despertar global político”. O mundo se levantava após duas guerras mundiais e iniciava-se o período de bipolarização geopolítica, época em que ocorreram profundas transformações nas sociedades, desde revoluções separatistas para libertação do jugo colonial, a movimentos relacionados a

questões de direitos humanos.

Nesse período, seguindo a tendência histórica de seguidores em ascensão e líderes em declínio, começaram a surgir nomes como Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Martin Luther King, Madre Teresa de Calcutá, entre muitos outros que contribuíram para alterar definitivamente as relações de poder.

E essa tendência continua, cada vez mais acelerada, até os dias de hoje. Os avanços na tecnologia da comunicação tornaram a informação disponível a qualquer um, em qualquer lugar e a qualquer momento, o que foi chamado por Peter Drucker<sup>1</sup> (2007) de “Revolução da Informação”. O efeito sobre os líderes foi, mais uma vez, enfraquecê-los, pois a disseminação das informações sobre os líderes os deixa expostos, podendo ter sua moralidade questionada, ficando vulneráveis a qualquer tipo de crítica.

Em outros tempos, obedecíamos às ordens de nossos superiores, líderes e administradores. Agora inclinamo-nos a desafiá-los. A prova do declínio do respeito pela autoridade está em todo lugar – e em todo lugar há líderes que trabalham para liderar. A mudança é cultural, contextual. Agora os seguidores exigem mais – e os líderes sucumbem com mais frequência (KELLERMAN, 2012, p. 23).

Trazendo para o campo familiar, pode-se observar como esses papéis vêm sendo modificados. Anteriormente, nas famílias tradicionais, os pais eram autoridades incontestáveis e as crianças deveriam ser completamente submissas, caso contrário seriam punidas. Entretanto, a vida familiar tem sido diferente para as últimas gerações, onde os pais demonstram maior interesse em serem amigos e mentores de seus filhos, e não figuras de autoridade. Têm sido cada vez mais frequentes os casos em que essa relação chega ao cúmulo de se inverter (KELLERMAN, 2012).

Para Drucker (2007), o mundo passa por um período de profunda transição. Em muitos casos, as novas realidades e suas demandas requerem uma reversão de políticas que funcionaram bem no século passado e, ainda mais, mudança na mentalidade das instituições e das pessoas.

---

<sup>1</sup> Renomado escritor cujo legado é de tal relevância e importância que foi considerado o pai da administração moderna.

De acordo com Kellerman (2012), as provas do nivelamento entre líderes e liderados estão por toda parte. Até algum tempo atrás, não importava muito a opinião ou os pensamentos do cidadão comum. Tínhamos que assistir passivamente o que era dito por aqueles que detinham a autoridade necessária para fazer as declarações. Isto ficou no passado, hoje caminha-se na direção de um modelo mais participativo, em que, sobretudo por meio do desenvolvimento tecnológico, pode-se dar declarações, registrar suas opiniões e expressar preferências, necessidades, vontades e desejos, algumas vezes gerando consequências reais para aqueles em posição superior.

O impacto do que é dito, digitado, enviado ou postado depende muito de quem está lendo, só que agora o alcance dessas palavras é muito maior. Assim, o ato de autoexpressão, de dizer o que quiser, quando quiser, para todo mundo e em tempo real, ganhou grande importância para as pessoas, pois as fez se sentirem relevantes, criando uma espiral crescente.

De fato, com o advento dos grupos de discussão *on-line* ou de *crowdsourcing*<sup>2</sup>, as opiniões de pessoas comuns são consideradas, cada vez mais, significativas, ou, até mesmo, importantes. Muitas são as empresas e instituições que atualmente se utilizam dessas ferramentas para colher algum *feedback* sobre sua imagem ou produtos, e com essas informações realizarem seus planejamentos e tomarem suas decisões.

Observando essa trajetória histórica, pode-se concluir que, ao longo do desenvolvimento da humanidade, poder e influência foram transferidos de cima para baixo, ou seja, acompanha-se uma constante diminuição da legitimidade e dos poderes dos líderes no governo ou no comando e um aumento progressivo dos poderes dos liderados.

Pode-se, ainda, dizer que com o uso das ferramentas tecnológicas advindas da “revolução da informação”, as pessoas comuns ampliaram esse poder, pois ganharam voz, e

---

<sup>2</sup> Em português, colaboração coletiva (tradução nossa). Modelo de criação e/ou produção, que conta com a mão de obra e com os conhecimentos coletivos, para desenvolver soluções e criar produtos. As sugestões podem vir desde pessoas experientes até amadores.

que esse novo poder realimenta sua necessidade de autoexpressão, gerando uma espiral.

### 2.1.2 Resgate da Liderança

Como ensina Kellerman (2012), historicamente, aprender a liderar, considerado por estudiosos, há milênios, como algo de extrema importância, leva anos e implica em se expandir a mente, envolvendo o estudo de uma gama de assuntos, das mais diversas áreas do conhecimento. Por isso, conforme o esperado, o investimento de alunos e professores em sua instrução tem sido igualmente grande e prolongado, gerando o que ela chama de “Indústria da Liderança”.

Contudo, o ensino da liderança não acompanhou essa evolução, continuando centrada na figura do líder em detrimento do liderado, que acaba sendo pouco estudado e compreendido. Como é sabido, liderança não se faz sozinho; é necessário um esforço coletivo, logo um trabalho de colaboração e cooperação.

Goleman (2002) chegou a dizer que, em vez de os líderes serem aristocratas, agora deveriam ser democratas, verdadeiros colaboradores, que trabalham como membros de uma equipe. Grandes líderes são grandes ouvintes; criam o sentido que, de fato, desejam ouvir os pensamentos e as preocupações dos empregados.

Atualmente, quanto ao que se deve ser aprendido em liderança, a “indústria” indica que: primeiramente, os aspirantes a líder devem desenvolver certas habilidades, como capacidade de comunicação, de negociação e de decisão; em seguida, devem melhorar sua percepção, sobretudo adquirir autoconsciência; em terceiro, devem ganhar experiência em sua área de atuação; e, finalmente, aprender diferenciar o certo e errado, ou seja, ter caráter ou ética (KELLERMAN, 2012).

Em adição, Drucker (2007) diz que em períodos de rápidas mudanças estruturais, os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças, cujo desafio central é ver as mudanças

como oportunidades, saber encontrar nelas as vantagens e como torná-las eficazes.

Apesar de ser vasta e complexa a gama de ensinamentos relacionados, a demanda pela gratificação instantânea, própria da cultura do século XXI, leva a uma compressão temporal dos cursos, e com isso uma restrição do escopo, o que explicaria a fixação do objeto de estudo no líder, excluindo, ou tratando de modo rápido e superficial, quase todo o resto, como o liderado e o contexto em que estão inseridos.

Logo, por tudo que foi visto até aqui, pode-se dizer que o ensino e a prática da liderança não podem mais viver alheias às mudanças, cada vez mais impactantes, do mundo moderno, devendo reavaliar sua atual orientação demasiadamente centrada na figura do líder, a cada dia com menos poderes e liberdades, e cada vez mais exposto e afetado por externalidades, sejam ambientais, culturais ou geracionais.

Deve-se procurar incluir no programa outros *roleplayers*<sup>3</sup>, principalmente a figura do liderado, cada vez mais empoderado e capaz de se autoexpressar, além de aspectos relevantes do campo externo, ou seja, não apenas no contexto restrito de sua instituição.

## 2.2 A LIDERANÇA ABERTA

Esta linha de pensamento procura demonstrar a importância das organizações abrirem mão, pelo menos até certo grau, do controle e da centralização, a fim de atingirem os seus objetivos mais amplos, considerando o atual contexto, em que colaboradores e parceiros cresceram de importância pelo uso de ferramentas de tecnologia social, que lhes permitem expressar suas opiniões e até mesmo pressionar os escalões mais elevados para que sejam mais abertos e os incluam nos processos de tomada de decisão nos diversos níveis organizacionais.

Discorrer-se-á, agora, sobre o significado de abertura para liderança, as vantagens e riscos em se adotar uma postura aberta, e as capacidades e competências a serem aprendidas

---

<sup>3</sup> Pessoa que assume ou desempenha um determinado papel em uma relação, comunidade ou rede social.

e desenvolvidas por líderes, para que estejam preparados para exercer seu papel, diante de um mundo em constante evolução.

### 2.2.1 O processo de abertura e a transformação das organizações

Apesar de o processo de abertura se apresentar como um futuro inevitável, a ideia de abertura não deve ser tratada como um mantra, mas sim com uma abordagem planejada e rigorosa para o desenvolvimento de estratégias de liderança que produzam resultados concretos. Ou seja, não se trata de pregar cegamente pela abertura completa e irrestrita, onde qualquer um poderia ter acesso a todas as informações sobre a organização ou estar envolvido em todas as suas decisões. Tal extremo, além de absolutamente fora da realidade, seria insustentável para qualquer entidade manter a mínima praticidade na execução de suas operações (LI, 2011).

Delgado (2012) define estratégia como um conjunto de ações que visam alcançar os objetivos estabelecidos e superar as dificuldades. Expressam como a organização planeja maximizar suas forças e mitigar suas fraquezas no cumprimento de sua missão.

Por outro lado, ficou no passado o tempo em que os líderes podiam se dar ao luxo de serem abertos e acessíveis apenas quando fosse conveniente. Hoje, com a rotina de vazamento de informações, erros e falhas gerenciais sendo disponibilizadas e criticadas publicamente nas redes sociais, o sentimento de direito de opinar e até demonstrar publicamente descontentamento com a maneira de conduzir os assuntos internos da instituição, tudo isso induz a liderança a trilhar um caminho rumo à abertura.

Para Nye (2016), liderança requer poder, mas muitos pensam poder apenas em termos de comando e controle, desconsiderando que o sutil poder da influência é cada vez mais importante na era da informação. Nas condições atuais, abordagens puramente hierárquicas simplesmente não funcionam mais. Elas impedem os fluxos de informação

dentro das corporações, prejudicando a natureza fluida e colaborativa do trabalho de hoje.

Assim, planejar uma estratégia coerente é fundamental, mas não suficiente. É preciso ter líderes preparados para implementá-la, preparados para entender a dinâmica desses novos relacionamentos e repensar a maneira como exercem sua liderança, e assim conseguir a adesão de seus colaboradores. Para tanto, o conceito de liderança necessita de uma nova abordagem, mentalidade e competências. Não bastam as habilidades tradicionais, é preciso ser capaz de desenvolver interações mais significativas com os liderados, ouvir as opiniões, inclusive os comentários negativos, que não devem ser evitados, ignorados e nem reprimidos. Ao contrário, devem ser encarados como oportunidades de melhoria e aprendizado, para ambos os lados (LI, 2011).

Tudo isso parece ser muito bonito na teoria, mas certamente não é nada fácil para por em prática. Ser aberto é um grande desafio. A luta para equilibrar abertura e controle é um problema vivido por todos nos mais diversos tipos de relacionamento, até nos domésticos, com os filhos por exemplo. Entretanto, se pudermos compreender não apenas o processo, mas também os benefícios de tal abertura, tudo se tornará mais fácil e interessante.

O professor Samuel Huntington (1976) escreveu sobre esse dilema em seu livro “A ordem política nas sociedades em mudança”. Ele o chamou de “o dilema do rei”, em que dizia que se um rei tinha um pensamento arrojado e concedia direitos e liberdades aos seus súditos e os transformava em cidadãos, poderia acabar forçado a abdicar de seu trono, pois os cidadãos reivindicariam cada vez mais liberdades. Entretanto, pior seria para o soberano que, ao contrário, reprimisse seus súditos, pois os anseios represados, aliados às novas formas de organização social e de comunicação, levariam o soberano a não só perder seu trono, mas sua cabeça.

Para se entender melhor o que está realmente acontecendo, ou seja, a mudança no equilíbrio do poder proveniente da atual capacidade das pessoas, mesmo aquelas nos mais

baixos níveis organizacionais, de expressarem suas opiniões ao mundo, serão vistos três fatores, ou tendências, que serviram de combustível para esse processo.

O primeiro deles é o fato que as pessoas estão cada vez mais conectadas por meio da internet, não só em número de usuários, mas no tempo que permanecem *on-line*, e assim têm acesso a uma quantidade cada vez maior de informação. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) do IBGE, que mediu o acesso das pessoas à internet, no último trimestre de 2016, o número de conectados chegou a 116 milhões, ou 64,7% da população com mais de 10 anos de idade, sendo que numa pesquisa anterior, a PNAD apontava que os brasileiros *on-line* somavam 102,1 milhões, ou 57,5% da população, em 2015 (BRASIL, 2018a).

O segundo é o uso generalizado de *sites* e aplicativos sociais. A PNAD Contínua também levantou as finalidades com que os brasileiros navegam na internet ou usam serviços conectados. A principal dessas atividades, apontada por 94,6% dos “internautas”, é trocar mensagens (de texto, voz, imagens ou vídeos) por intermédio de aplicativos de “bate-papo”. Ou seja, quando conectados, os brasileiros passam a maior parte do tempo acessando conteúdos criados por pessoas como elas próprias.

E em terceiro, vem a ascensão da cultura do compartilhamento. Agora, a ampla distribuição de informações *on-line* e o processo de se autoexpressar é extremamente simples, graças ao salto tecnológico dado nas últimas décadas, podendo ser feito a partir de qualquer dispositivo, um telefone móvel por exemplo, e em qualquer lugar com acesso à *internet*.

Contudo, as mídias sociais não serviram apenas para dar novos poderes aos subordinados, elas também trouxeram novas maneiras das pessoas colaborarem umas com as outras e proporcionaram a possibilidade do surgimento de novas ideias para a solução de problemas, aumentando o grau de comprometimento com a organização. Além disso, confiança e transparência são essenciais quando falamos em liderança, e elas são conseguidas

por meio de um relacionamento interpessoal mais próximo e constante, o que se tornou mais fácil pelo uso de mídias sociais.

De acordo com Li (2011), a capacidade dos líderes abrirem mão do controle na hora certa, no lugar certo e na proporção certa, ou seja, a adoção de uma mentalidade aberta, tem sido um dos melhores indicadores de sucesso. Mesmo uma mão de obra qualificada e motivada rapidamente demonstra insatisfação diante de limitações e/ou hierarquias rígidas, uma vez que se vê impossibilitada de agir de acordo com o que acredita ser necessário.

A liderança aberta promove novas formas de relacionamento, as quais funcionam melhor se conduzidas de acordo com algumas orientações como, por exemplo, respeitar o fato de que os colaboradores têm, cada vez mais, poder de influenciar no processo laborativo. Assim, deve-se procurar estreitar os laços de relacionamento com eles, o que é feito por meio da comunicação e da troca de experiências, demonstrando empatia e humildade, e com isso angariando confiança e comprometimento.

De acordo com Drucker (2007), cada vez mais os empregados precisam ser gerenciados como parceiros e, por definição, em uma parceria, todos são iguais, logo não se pode dar-lhes ordens, sendo preciso persuadi-los.

Contudo, deve-se manter uma abertura responsável, deixando claro as consequências caso ocorram abusos ou caso os resultados esperados não sejam alcançados, procurando entender o motivo dos fracassos e aprender com eles.

Para ajudar a entender essa dualidade entre atitudes abertas e fechadas, e o que de fato significa ser aberto, Li (2011) distingue dez elementos que definem o grau de abertura das organizações, classificados em dois subgrupos: compartilhamento de informações e processo de tomada de decisões.

No primeiro subgrupo, ela definiu seis diferentes elementos do compartilhamento de informações, de acordo com sua fonte, objetivo e natureza. Assim, para a análise das

informações originadas pelas chefias, destacou dois elementos: explicação e atualização; para a análise das informações que retornam à organização, vindas dos colaboradores (internos ou externos), observou mais três: diálogo, microfone aberto<sup>4</sup> e *crowdsourcing*; e, por fim, analisou as interações realizadas através de plataformas tecnológicas abertas.

Quanto aos elementos explicação e atualização, seu propósito é notificar, continuamente, as pessoas sobre as decisões tomadas, estratégias adotadas, mudanças de rumo e objetivos estabelecidos pelos escalões superiores, bem como estabelecer um fluxo de informações atualizadas entre os diversos níveis, com a finalidade de criar adesão e compromisso, gerando um alinhamento de esforços. Para Drucker (2007), a finalidade da informação não é prover conhecimento, e sim capacitar para que sejam tomadas as providências corretas.

Quanto aos elementos diálogo, microfone aberto e *crowdsourcing*, o intuito é aproximar a diretoria dos colaboradores e saber o que pensam sobre os processos e atividades em execução, e como podem ser melhorados, ou seja, receber o *feedback*, com a intenção de melhorar as operações, ou até mesmo resolver problemas cotidianos de maneira conjunta.

Quanto às plataformas tecnológicas abertas, Li (2011) explica que seu objetivo é criar padrões, protocolos e regras que governem a maneira pela qual as instituições e indivíduos poderão interagir entre si, no compartilhamento de informações, podendo, ainda, serem do tipo arquitetura aberta, que estruturam e definem as regras e interações, ou do tipo acesso de dados abertos, que disponibilizam os dados para serem usados livremente.

No segundo subgrupo, o processo de tomada de decisões, foram classificados quatro tipos principais: o centralizado, o democrático, o autogerenciável e o distribuído. Eles diferem entre si pelo seu grau de controle, extensão da informação compartilhada e na escolha

---

<sup>4</sup> Expressão adotada por Micah Laaker, diretor da Yahoo!, referente ao tipo de compartilhamento de informação, no qual todos são bem-vindos a participar sem qualquer pré-condição. Faz alusão a apresentações humorísticas do tipo *stand-up comedy*, onde artistas cômicos contam piadas e interagem com a plateia, usando apenas um microfone.

de quem estará envolvido no processo, de acordo com cada situação.

No processo centralizado, apenas um restrito número de pessoas teriam o discernimento e conhecimento necessários para a tomada de certos tipos de decisão, principalmente aqueles altamente estratégicos. Sua vantagem consiste no fato de ser efetivo e rápido, entretanto pode ser encarado como uma atitude própria de uma administração fechada, o que não precisa ser necessariamente verdade, pois poderia ser fruto de um processo de levantamento de informações compartilhado e aberto.

No processo democrático, opções seriam apresentadas ao grupo, que por meio de votação tomariam as decisões, resultando em uma forte sensação de participação do colaborador no processo decisório. Porém, este processo não é adequado para a maioria das situações por ser mais custoso/demorado, não ser prático para situações de maior complexidade e por ser aberta à politização, permitindo que a popularidade seja mais valorada que o mérito da solução. Não é, portanto, adequado a decisões estratégicas.

No modelo autogerenciável, todas as pessoas afetadas ou envolvidas na decisão precisariam estar de acordo, gerando um alto grau de compromisso, mas também exigindo uma enorme quantidade de tempo e esforço conjunto para se chegar à decisão. Para Drucker (2007), o autogerenciamento requer que cada trabalhador pense e se comporte como um executivo principal.

O tipo distribuído é aquele em que o poder de decisão é transferido para níveis mais baixos, mais próximos do problema e que possuem o conhecimento técnico e informações mais completas, necessários à decisão. Combinam a vantagem de alcançar o grau de comprometimento do autogerenciamento com os benefícios de ser rápida e de desenvolver a capacidade de resolução de questões dentro das equipes, mas exigem muita disciplina e planejamento para conseguir que todos trabalhem na mesma direção.

De acordo com Nye (2016), a liderança distribuída é essencial, pois em contextos

dinâmicos, complexos e ambíguos, a visão tradicional, em que o líder está decisivamente no controle, encontra dificuldades. Assim, a liderança eficaz depende de múltiplos líderes capazes de tomar decisões e implementá-las.

Delgado (2012) denomina esse tipo como liberal ou delegativo, e o caracteriza pela atribuição do poder de decisão para os componentes do grupo, por apresentarem elevada motivação e alto nível de conhecimento profissional.

### 2.2.2 Desenvolvendo a liderança aberta

O escopo desta pesquisa não é esgotar o significado de ser um bom líder, ou como se tornar um. Vasta é a literatura sobre o tema, mas o que se pretende aqui é analisar que novas competências um líder aberto necessita desenvolver, para fazer frente às novas regras de relacionamento do mundo atual.

O cerne da questão é o fato de as boas práticas de liderança estarem cada vez mais ligadas aos relacionamentos. Assim, uma vez que as relações interpessoais estão passando por profundo processo de mudança, devido, entre outros, a aspectos geracionais e tecnologias sociais, então a liderança também precisa mudar.

Para tanto, como foi indicado anteriormente, apesar do processo de abertura muitas vezes ser encarado com ceticismo ou resistência, faz-se necessário que as opções da liderança aberta sejam, ao menos, consideradas, já que apresentam uma poderosa maneira de se construir relacionamentos mais produtivos entre líderes e liderados, e, mais ainda, por serem baseadas em elementos simples e de fácil adoção, como ouvir e aprender.

Segundo Li (2011), o principal receio em se adotar a liderança aberta é a perda do controle, por parte do líder, sobre a área comandada. Isso impõe uma abordagem disciplinada e ponderada na aplicação de estratégias de abertura, exigindo que o líder seja, simultaneamente, aberto e capaz de manter o comando, o que requer a edificação de

mentalidades, comportamentos e competências especiais.

Para Bennis (1996), deve-se primeiramente ostentar algumas qualidades para se tornar um líder, como: integridade, honestidade, lealdade, respeito pelas pessoas, senso de humor, ousadia, ou seja, características que levam indivíduos a segui-lo e a confiar em suas ações. Aqui será reforçada essa premissa, contudo serão levantadas outras virtudes mais específicas. A seguir, serão analisadas quatro qualidades, que, combinadas, vão determinar o quanto o líder está, de fato, aberto.

De acordo com Friedman (2007), um líder aberto deve ter um elevado grau de inteligência emocional<sup>5</sup>. Precisa ser alguém que consegue analisar as situações e perspectivas externas e usar esta informação para realmente mudar suas opiniões sobre determinado assunto e, assim, adaptar seu comportamento.

Outro traço de personalidade desejável é a curiosidade. Pessoas abertas são, naturalmente, curiosas em relação ao mundo. São ávidas por oportunidades de aprimoramento pessoal e almejam estar atualizadas em relação às tendências e novidades. Assim, encaram as tecnologias sociais como ferramentas insuperáveis para ampliação do aprendizado (LI, 2011).

Para Collins (2001), ser curioso não é o bastante para ser um líder aberto. É fundamental ter humildade, para poder aceitar o fato de que suas opiniões, sobre determinado assunto, podem mudar diante do que foi aprendido, durante o exercício da sua própria curiosidade. Assim, o autoconhecimento e a confiança são combustíveis da humildade, necessária para que sejam realizadas as correções de rumo, durante a condução da equipe.

Outra habilidade a ser aprimorada é a disposição para a colaboração. Li (2011), afirma que as pessoas não são estimuladas a desenvolver essa capacidade, pelo menos até estágios mais adiantados de suas carreiras. As avaliações, e consequentes recompensas, em geral, são baseadas no desempenho individual, e nas contribuições singulares e isoladas de

---

<sup>5</sup> Capacidade de perceber, identificar, compreender e gerenciar as próprias emoções, bem como as dos outros, usando-as de maneira inteligente para atingir um objetivo específico (GOLEMAN, 1996).

cada um dentro de uma equipe. Desta forma, não se dá oportunidade para se criar uma verdadeira mentalidade colaborativa até bem mais tarde.

O ponto aqui é permitir que outros colaboradores participem do processo laborativo, de forma conjunta e sinérgica, desde o compartilhamento de informações, que, como foi visto, deu um salto com o advento das tecnologias sociais, passando pelo processo de tomada de decisão, até a execução propriamente dita das operações ou serviços.

No caminho do desenvolvimento da liderança aberta, é importante que mais dois relevantes e recorrentes conceitos sejam clarificados: autenticidade e transparência.

Devido à exposição, cada vez maior, das atitudes das pessoas e organizações nas redes sociais, não é mais suficiente possuir as qualidades mencionadas, ou ser, apenas, um líder íntegro. Deve-se, sobretudo, parecer íntegro, ou seja, demonstrar autenticidade. Assim, deve-se procurar usar a cultura do compartilhamento em nosso benefício, amplificando características e ações positivas (LI, 2011).

O controle do quão autênticos busca-se parecer deve ser feito de forma sutil e inteligente, avaliando que informação compartilhar, para que público, e na hora certa, sob pena de darmos a impressão de inautenticidade ou intransigência. Saber, oportunamente, o que se deve omitir ou deixar transparecer é uma capacidade muito valorizada para a vida em sociedade. Assim, líderes abertos precisam aprender a administrar sua autenticidade, sobretudo com o uso das tecnologias sociais.

Intimamente relacionado com o conceito acima, e também outra meta a ser buscada pelas organizações, é a transparência. Segundo Li (2011), transparência implica em abertura e sinceridade completas, o que pode não ser aconselhável em todas as situações. Então, prefere definir essa competência como “tornar as informações e os processos visíveis”. Tal conceito, como visto na seção anterior, incorpora principalmente a “explicação” e “atualização”, elementos da abertura do compartilhamento de informações.

Segundo Drucker (2007), um dos princípios a ser seguido pelas organizações é o da necessidade de transparência, pois as pessoas precisam conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual trabalham.

Li (2011) afirma que gerentes de grandes corporações perceberam que a nova geração de trabalhadores precisava de um tipo diferente de liderança, e que mais transparência geraria mais confiança, fortalecimento e, por consequência, melhor desempenho. Uma das iniciativas neste caminho, por exemplo, seria a desmistificação da maneira como cada profissional é avaliado e recompensado, adotando critérios objetivos, baseados nas responsabilidades individuais e na meritocracia.

Em uma organização aberta, o chefe ainda estabelece as metas, a estratégia e a agenda de trabalho, mas, com a implementação de um compartilhamento de informações amplo e um processo distribuído de tomada de decisões, seu papel na organização muda bastante. O líder aberto se torna um catalisador, a inspiração para que os colaboradores unam seus esforços e, juntas, realizem mais. Deve desenvolver um alinhamento para conquistar o objetivo estratégico da instituição (LI, 2011).

A liderança aberta, em resumo, não é apenas uma política executada pelos mais altos escalões hierárquicos. Ao contrário, é uma atitude que deve ocorrer em todos os níveis organizacionais, cada um com as adaptações necessárias ao seu escalão, até o nível dos líderes de equipes.

Em outras palavras, para o desenvolvimento da liderança aberta em uma instituição, é necessário, também, que haja mudança na sua cultura organizacional, o que, dependendo de quão estejam arraigados seus valores e ritos, não é tarefa simples. Contudo, para se alcançar objetivos audaciosos e acompanhar a evolução da sociedade em que se vive, a cultura organizacional também deve evoluir e se transformar, assim como os estilos de liderança.

Nye (2016) ensina que a cultura organizacional – valores comuns que as pessoas aprendem – muitas vezes é o que orienta as pessoas, e não as regras ou as instruções dadas por qualquer gestor.

Essa transformação se inicia com suas lideranças definindo a visão de futuro da organização, traçando estratégias para alcançá-la, estabelecendo procedimentos, criando estruturas de apoio e dando o exemplo com suas ações e comportamentos, guiando seus subordinados no caminho da abertura, transformando assim a cultura preexistente em algo novo, adaptado aos novos desafios.

Ao final do capítulo, verifica-se que em um tempo em que o poder e a autoridade estão perdendo força, palavras e termos como equipe, comprometimento, relacionamento, capacitação, cooperação, colaboração e, principalmente, participação passam a ser pedras de toque para a liderança.

No próximo capítulo, serão examinadas as características das diversas gerações de pessoas, bem como a questão da liderança na Marinha do Brasil (MB).

### 3 AS NOVAS GERAÇÕES E A LIDERANÇA NA MARINHA

Neste capítulo analisar-se-á o conceito de geração e como o contexto e acontecimentos externos influenciam na formação de valores e comportamentos de toda uma faixa etária, os quais impactarão completamente na maneira como essas pessoas se relacionam e se motivam.

Será analisado, ainda, como a Marinha do Brasil orienta seus comandantes, em todos os níveis hierárquicos, com relação ao exercício da liderança. Será visto o arcabouço documental, doutrina, projetos e políticas que amparam e desenvolvem a liderança dos chefes navais, para a nobre missão de conduzir homens e mulheres nas atividades de preparo e emprego da Força.

#### 3.1 AS NOVAS GERAÇÕES

Geração é a classificação atribuída às pessoas nascidas durante uma determinada faixa de tempo e, assim, passaram pelos mesmos momentos históricos, vivências e experiências sociais ou, porque não dizer, pelo mesmo *zeitgeist*<sup>6</sup>, que teriam influenciado sua forma de pensar e agir, dando-lhes características próprias.

Não existe consenso na literatura a respeito do exato período de quando uma geração termina e outra se inicia, mas existe um alinhamento a respeito das características de cada uma e sobre o contexto que a moldou. Para Robbins (2005), pode-se estabelecer um período de, aproximadamente, vinte anos para cada geração.

Atualmente, existem quatro gerações interagindo no ambiente de trabalho, cada uma com suas características peculiares, são elas: *Baby Bombers* (nascidos entre meados dos anos 1940 e 60), Geração X (nascidos entre meados dos anos 1960 e fim dos 70), Geração Y

---

<sup>6</sup> Termo alemão, cuja tradução significa espírito da época, espírito do tempo ou sinal dos tempos. O *Zeitgeist* é o conjunto do clima intelectual e cultural do mundo, numa certa época, ou as características genéricas de um determinado período de tempo.

(nascidos entre o início dos anos 1980 e meados da década de 90) e Geração Z (nascidos entre meados da década de 1990 e o fim dos anos 2000).

*Baby Boomers* é a geração nascida após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), época marcada por intensa euforia pela reconstrução pós-guerra e prosperidade econômica, quando houve um grande aumento (“*boom*”) nas taxas de natalidade. Segundo Cennamo e Gardner (2008), tal geração apresenta como principais características a valorização da fidelidade e do comprometimento para com a organização em que trabalham, busca por estabilidade e crença no sucesso por meio do trabalho duro, normalmente, com o sacrifício do lazer.

Como apresentado por Khoury (2009), os membros da geração *Baby Boomers* são habituados ao estilo de liderança baseado no “comando e controle” de seus superiores. São propensos a trabalhar arduamente e, normalmente, não fazem reivindicações, mesmo com sentimento de desconfiança com relação à liderança. Essa rigidez levou ao surgimento de um sentimento de rebeldia e de contestação às regras e ordens, evidenciado pelos movimentos de luta por direitos, igualdade e liberdade.

A Geração X, geração seguinte aos *Baby Boomers*, vivenciou, em sua juventude, um período de instabilidade mundial, com momentos de distensão e recrudescimento da Guerra Fria (1947-1989), e no Brasil o processo de transição entre governos militar e civil (1964-1985).

Na economia, o período foi marcado pela recessão e inflação galopante, quando muitos viram seus pais *boomers*, comprometidos e leais às suas empresas, perderem seus empregos. Foi marcada, ainda, por eventos como a invenção da pílula anticoncepcional, o aparecimento da AIDS, o aumento dos divórcios e a difusão do hábito de assistir televisão.

Para Khoury (2009), esse contexto fez com que essas pessoas crescessem profissionalmente com seus recursos próprios. Visão empreendedora, foco nos resultados e

desenvolvimento de habilidades para aprendizado e domínio de novas tecnologias foram tendências dessa geração, no intuito de se manterem no mercado de trabalho. Ela apresenta ainda uma vocação de priorizar tarefas individualistas a trabalhar em equipe, embora demonstre preocupação em ter mais equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal.

De acordo com Santos (2011), todos esses fatores levaram a Geração X a desenvolver as seguintes características: maior comprometimento com os objetivos pessoais, em relação aos da organização; busca de maiores desafios, salários e qualidade de vida; maior intimidade com a tecnologia; e tolerância à diversidade.

As Gerações Y e Z, objeto deste estudo por comporem as gerações dos mais jovens oficiais e praças da Marinha, serão analisadas a seguir com maior detalhamento.

### 3.1.1 Geração Y

Também chamados de *millennials* (Geração do Milênio), segundo Oliveira (2010), são muito bem preparados intelectualmente, devido ao investimento de seus pais, de gerações anteriores, em sua educação, para que pudessem enfrentar um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, e ao uso, cada vez mais difundido, da rede mundial de computadores (*internet*), com acesso a uma quantidade de informação praticamente ilimitada.

Como descrito por Khoury (2009), essa geração presenciou o fim da Guerra Fria, o avanço da globalização e do terrorismo como nova ameaça à paz mundial, cresceu com equipamentos eletrônicos como os videogames e seus jogos violentos, nos quais cada nível apresenta desafios inéditos e exigem rapidez nas ações. Entretanto, sua pesquisa aponta que a pró-atividade, a ambição, o otimismo e a valorização do trabalho em equipe são características que fazem parte da geração Y.

No Brasil, esses jovens assistiram ao *impeachment* do presidente Fernando Collor e, na economia, ao retorno do controle inflacionário e retomada da estabilidade e crescimento,

proporcionados pelo Plano Real.

Para Santos (2011), o contexto vivido pelos *millennials* infundiu-lhes alguns traços marcantes como: familiaridade com a tecnologia; rápida adaptação às mudanças; necessidade de respostas e ansiedade para alcançar resultados; preferência por valores individuais em relação aos sociais; expectativa por um direcionamento preciso por parte dos líderes, mas com autonomia na execução e reconhecimento pelo resultado; e um maior gosto pelo desafio, pela busca de um bom ambiente de trabalho e por qualidade de vida.

Segundo Oliveira (2010), outra peculiaridade desta geração é a necessidade constante de reconhecimento e a importância que dão ao *feedback* de seu desempenho. São ávidos por esse tipo de recompensa e muito preocupados com o juízo que as outras pessoas fazem deles. Assim, muitas vezes se frustram por não serem reconhecidos por seus chefes na medida que esperavam, os quais não o fazem por não perceberem a mesma importância, demonstrando necessitarem de apoio dos gestores para desenvolverem sua inteligência emocional.

Martins e Flink (2013) acrescentam que essa geração gosta de receber atenção, estão confortáveis com mudanças constantes e possuem foco no curto prazo. Além disso, não são adeptos a regras ou ambientes autoritários e a troca frequente de trabalho é encarada como natural. Por esse motivo, muitas vezes são apontados como individualistas ou desleais para com a organização, entretanto, quando percebem um alinhamento e afinidade entre os valores e objetivos das organizações com os seus próprios, atuam de forma altamente comprometida. São ansiosos e necessitam de estímulos para reagirem, como ocorre nos jogos eletrônicos, ao contrário de agirem por iniciativa própria.

Os jovens formados nessa geração cresceram com uma agenda carregada de atividades, como por exemplo, aulas de música, idiomas, esportes, entre outras, muitas vezes sem a profundidade necessária, e, por isso, com escasso tempo para brincadeiras. Dessa

forma, criaram o hábito de buscarem o constante desenvolvimento de suas competências, a gerenciarem o tempo e realizarem diversas atividades simultaneamente desde pequenos, mas também os tornou um pouco distraídos.

As pessoas da Geração Y, em comparação com suas predecessoras, desconfiam mais de indivíduos e instituições, têm mais conforto no mundo globalizado e digital, são mais autossuficientes e mais voltadas para o exterior, mais empreendedoras, e inclinadas a procurar um caminho diferente a seguir. Também são mais propensas a desafiar a autoridade, sobretudo de forma indireta, por meio de mídias sociais, o que demonstra ser menos provável que desempenhem o papel de seguidores passivos ou que aceitem facilmente hierarquias e lideranças tradicionais (KELLERMAN, 2012).

Essa geração também foi estimulada a emitir suas opiniões, primeiramente por seus pais, reprimidos em sua criação (e, às vezes, sentindo-se culpados por terem se divorciado), procuraram fazer diferente, dando aos seus filhos oportunidade de se expressarem e participarem das decisões. Em seguida, pelo aparecimento de programas televisivos que buscavam a interação com o público, conhecidos como *Talk Shows* e *Reality Shows*. E, atualmente e cada vez mais, com a participação em comunidades na *internet*, em que todos podem expor o que pensam livremente. Esses fatores os ensinaram que é necessário atuar colaborativamente para se alcançar os objetivos.

Segundo Khoury (2009), o exercício da delegação e liberdade de ação também é uma estratégia importante para manter as pessoas da geração Y motivadas, pois fortalece os sentimentos de compromisso, de capacidade e de autoestima. É fundamental proporcionar liberdade de ação para os profissionais dessa geração, de modo que eles possam por em prática o poder de inovação e criatividade que lhes é inerente, após determinar um objetivo a ser atingido e uma data para conclusão de uma determinada atividade.

### 3.1.2 Geração Z

Se a geração Y viu ao longo de seu desenvolvimento as inovações acontecerem e influenciarem seu comportamento, a geração Z (também conhecida como *iGeneration*, Plurais ou *Centennials*) já nasceu mergulhada neste mundo integrado, globalizado e extremamente tecnológico, em contato direto com a *internet*. Em outras palavras, pode-se dizer que a dinâmica que moldou o comportamento da geração anterior, influenciou, ainda mais, essa geração, levando-a a possuir características semelhantes, mas muito mais intensas.

Para McCrindle (2014), a geração Z é a mais materialmente dotada, tecnologicamente saturada, globalmente conectada e formalmente educada que nosso mundo já viu. A maioria no século 21 deu-lhes uma perspectiva única, sendo moldada em tempos econômicos incertos, como a crise financeira global de 2008, além de estar conectada internacionalmente e engajada por meio de marcas e tecnologias globais.

Martins e Flink (2013) explicam que os mais modernos meios de comunicação – as redes sociais *on-line* de compartilhamento (como *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, entre outras) e os aplicativos de mensagens instantâneas e chamadas (como *Whatsapp*, *Telegram*, *Viber*, entre outros tantos) – bem como avanços tecnológicos (como *smartphones* de última geração, computadores e aparelhos de som portáteis, *tablets* e videogames em rede) estão sob total domínio e incorporados de forma natural a essa geração, que se mostra plenamente integrada com essas tecnologias, pois nasceram e crescem envolvidas e rodeadas por elas.

Também são conhecidos como a geração do imediatismo e que dominam as mídias digitais. Caracterizam-se por serem dinâmicos e multitarefas, pois podem estar conectados na *web*, ouvindo músicas com fones de ouvidos, elaborando trabalhos escolares, conversando com alguém que esteja próximo, ou realizando mais de uma dessas atividades ao mesmo tempo e, ainda, alternando entre elas.

Estes jovens nasceram em famílias com um modelo de convívio com os pais bem

mais flexível que as gerações anteriores. Assim, reivindicam, no ambiente de trabalho, a mesma abertura para expressarem suas opiniões e flexibilidade com que estão acostumados. Para eles, a hierarquia tradicional não faz muito sentido. Entretanto, algumas vezes, a educação pouco rígida, em casa e nas escolas, vivenciada por essa geração, pode produzir características indesejáveis, como egocentrismo, dificuldade no relacionamento interpessoal e em lidar com frustrações.

Como possuem informação em excesso, proporcionada por *sites* de busca, videoaulas, bibliotecas virtuais, cursos e palestras *on-line*, conseguem aprender uma gama variada de assuntos, normalmente com pouca profundidade, tendendo a ser generalistas e autodidatas, e desenvolvendo muito cedo elevado senso crítico e maturidade.

Esse novo grupo de profissionais chega ao mercado procurando empresas que valorizem a conectividade, a abertura ao diálogo, a transparência, a flexibilidade e a globalidade.

## 3.2 LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL

Nesta seção, será descrito como está estruturado o arcabouço documental que orienta o exercício e o aprendizado da liderança na Marinha do Brasil (MB). Veremos, também, quais iniciativas vêm sendo tomadas na MB com o intuito de manter atualizadas as práticas de gestão de pessoas.

### 3.2.1 O estamento militar-naval

Diversos são os documentos que regulam ou orientam a liderança na MB, dentre os quais podemos citar Doutrina de Liderança da Marinha, o Manual de Liderança da Marinha, o Regulamento Disciplinar para a Marinha (RDM), o Estatuto dos Militares, entre outros.

A liderança na MB tem como principal documento regulatório a publicação EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha. Esta publicação vem, periodicamente, sofrendo alterações e revisões, sendo sua última revisão no ano de 2017, a qual expandiu antigos conceitos e incluiu novos, de forma a tentar acompanhar as mudanças e evoluções do contexto em que vivemos.

O EMA-137 define liderança como: “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL, 2017, p. 1-2). Nessa definição, podem-se extrair alguns elementos importantes, como: os agentes, ou seja, líderes e liderados, aqui chamados de “pessoas”; o objetivo, caracterizada pelo “cumprimento da missão”; e as palavras “influenciar” e “voluntariamente”, denotando a importância que o doutrinador procurou atribuir ao relacionamento pessoal e à mudança de atitude, vitais para esse processo.

A doutrina destaca a importância dos princípios filosóficos, sociológicos e psicológicos que regem o comportamento humano. No campo psicológico, ressalta que o caminho para a liderança passa não só pelo conhecimento profissional, mas principalmente pelo autoconhecimento e conhecimento dos liderados, onde a inteligência emocional tem papel fundamental, por desenvolver a autoconsciência, controle de impulsos, persistência, empatia e habilidade (BRASIL, 2017).

O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações (BRASIL, 2011, p. 2-2).

Quanto aos estilos de liderança, o EMA-137 enumera sete estilos principais, agrupados em três critérios de classificação: quanto ao grau de centralização de poder, Lideranças Centralizadora, Participativa e Delegativa; quanto ao tipo de incentivo, Lideranças Transformacional e Transacional; e quanto ao foco do líder, Lideranças Orientadas para Tarefa e para Relacionamento.

Todos os estilos acima possuem prós e contras e funcionam melhor ou pior

dependendo das circunstâncias e de algumas variáveis, como as características da tarefa ou dos subordinados, o tempo disponível, entre outros. Dessa forma, prevalece na atualidade a adoção de uma abordagem situacional, em que o líder pode escolher o estilo de liderança adequado a determinada situação, após ter feito sua análise do contexto, crescendo de importância, assim, as capacidades de inteligência já citadas, bem como flexibilidade e de adaptação às mudanças (BRASIL, 2017).

O EMA-137 fornece, ainda, orientações para o exercício da liderança na MB. Entre elas, destaca a importância de que seus militares estejam em condições de acompanhar a evolução da Marinha e atualizados quanto às modernas técnicas de gestão, exigindo uma maior qualificação do líder. Destaca, ainda, que na arte da liderança é necessário saber diagnosticar o ambiente, conhecer seus homens, suas reações e anseios, bem como deixar claros os objetivos a serem atingidos e a missão da instituição.

Neste ponto, a doutrina indica que todos os militares devem ser incentivados a aprimorar sua capacidade de liderança, por meio da constante atualização técnico-profissional, do aperfeiçoamento da capacidade de avaliar a situação e alterar o estilo de liderança a ser empregado, e do desenvolvimento da sensibilidade no relacionamento com os subordinados.

Quanto à delegação de autoridade e expedição de ordens, em face da importância imputada ao tema para o exercício da liderança, foram dedicados dois anexos separados para detalhar o assunto, nos quais são enfatizados, principalmente, a importância da comunicação e do profundo conhecimento das capacidades e limitações dos subordinados.

O EMA-137 também lista dezesseis atributos considerados desejáveis à personalidade de um líder militar: exemplo; integridade ética; humildade; competência profissional; determinação; entusiasmo; capacidade decisória; autoconfiança; autocontrole; flexibilidade; altruísmo; respeito; capacidade de relacionamento interpessoal; comunicação;

iniciativa; e senso de justiça.

O Manual de Liderança da Marinha, DEnsM-1005, é a principal publicação de referência para o ensino da liderança nos diversos cursos de carreira sob supervisão da Diretoria de Ensino da Marinha. Ele foi publicado em 1996, apresentando uma visão de liderança especialmente desenvolvida para a Marinha do Brasil, tendo sido elaborado com propósitos didáticos. É uma publicação bastante detalhada e atualmente está em revisão por um grupo de trabalho, composto por representantes de diversas organizações militares (OM).

Destaca-se, no DEnsM-1005, a seção a cerca dos preceitos do líder em relação aos liderados, que devem ser observados permanentemente, como por exemplo: estar atento as ideias e aos trabalhos dos liderados; manter seu pessoal devidamente treinado e informado; e encorajar seus subordinados a oferecer sugestões e/ou críticas construtivas (BRASIL, 1996).

Na Marinha do Brasil, é muito comum se fazer reuniões de *debriefing* ao final de exercícios operacionais ou grandes eventos administrativos, nas quais é aberta a palavra para que todos os envolvidos, líderes e liderados, possam contribuir com suas lições aprendidas, que são posteriormente registradas em atas e relatórios de fim de comissão.

Contudo, quase ninguém gosta ou fica confortável ao receber críticas diretas ao seu desempenho ou trabalho. Essa, mais do que uma característica intrínseca do brasileiro, ou do militar, é inerente à condição humana. Prova disso é a mudança na terminologia das referidas reuniões, as quais eram chamadas de “reuniões de crítica”, bem como dos “aspectos negativos” ou “fraquezas” que primeiro foram substituídos por “oportunidades de melhoria” e, como alguns ainda se melindravam, depois por apenas “lições aprendidas”.

Se críticas oriundas de pares e superiores hierárquicos muitas vezes aborrecem, o que dizer daquelas vindas de subordinados? O fato é que, devido à hierarquia e disciplina serem pilares da estrutura militar, não é costumeiro se receber *feedback* de subordinados acerca do desempenho dos líderes, ou da forma como conduzem suas equipes e como tomam

suas decisões. Não se tem o hábito de pedir aos liderados que avaliem seus superiores, de acordo com suas características, habilidades e capacidades.

Pelo contrário, conforme as tradições e regulamentos militares, mais do que serem considerados inadequados ou acima da competência dos menos graduados, essas contribuições poderiam, até mesmo, conforme for interpretado, materializar uma ofensa à hierarquia, e portanto uma contravenção disciplinar.

O RDM foi publicado pelo decreto nº 88.545, de 26 de julho de 1983, tendo sido alterado pela última vez pelo decreto nº 1.011, de 22 de dezembro de 1993. Ele contém toda a legislação referente aos Processos Administrativos Disciplinares no âmbito do Marinha do Brasil. Sobre a questão acima, vejamos o que está previsto no RDM:

Art 7º do RDM, são contravenções disciplinares:

1. dirigir-se ou referir-se a superior de modo desrespeitoso;
2. **censurar atos de superior;**
3. responder de maneira desatenciosa ao superior; [...]
15. representar contra o superior [...] (BRASIL, 1983, p. 2, grifo nosso).

No Estatuto dos Militares, publicado pela lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, tendo sido alterado pela última vez pelo decreto nº 4.346, de 2002, está tipificada a questão da hierarquia e disciplina<sup>7</sup> nas Forças Armadas. Destaca-se, na seção “Da Violação das Obrigações e dos Deveres Militares”, o artigo 45 que declara que são proibidas quaisquer manifestações coletivas, tanto sobre atos de superiores quanto as de caráter reivindicatório ou político (BRASIL, 2002).

### 3.2.2 Novas iniciativas de liderança na MB

A MB tem percebido os desafios impostos pelas transformações do mundo

<sup>7</sup> Da Hierarquia Militar e da Disciplina:

Art. 14. A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. [...]

§ 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas [...]. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.

§ 2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. (BRASIL, 2002).

moderno e vem, há alguns anos, tomando variadas medidas para enfrentá-las. Este fato pode ser comprovado pela expedição, desde 2007, de algumas Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) especificamente focadas na Gestão de Pessoal e Liderança, das quais destacamos as ORCOM P-6 e P-7 (BRASIL, 2007).

A ORCOM P-6, que versa sobre a elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha, determina que sejam implementadas medidas que demonstrem ao público interno a prioridade, dada pela instituição, ao pessoal e seu bem-estar, bem como medidas que demonstrem o compromisso com a meritocracia, como instrumentos de recompensas por bons serviços prestados.

Já a ORCOM P-7, que versa sobre a Liderança, determina que sejam reforçados, em todos os níveis hierárquicos, o culto ao exemplo, o incentivo a delegação de autoridade e a iniciativa, e medidas para manter os subordinados sempre bem informados sobre as principais questões e decisões tomadas. Ainda, determina que seja estimulado o aprendizado da liderança, por meio de adestramentos, palestras, criação de páginas na rede interna de computadores, bem como determina que sejam aperfeiçoados os instrumentos de avaliação do pessoal ao longo da carreira, com vistas novamente à meritocracia (BRASIL, 2007).

Em decorrência das ORCOM, a Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha desenvolveu o Programa Estratégico de Aprimoramento e Modernização do Setor do Pessoal (“MARINHA 2030, Pessoal: nosso maior patrimônio”), que reúne uma série de iniciativas distribuídas em quatro eixos estratégicos: Modernização da Gestão do Pessoal; Aprimoramento da Capacitação; Saúde Integrada; e Família Naval (BRASIL, 2014).

Esse processo de aprimoramento está alicerçado nos valores e tradições da instituição. No entanto, procura ter uma visão inovadora, incorporando novos processos e técnicas de gestão de pessoal, imprescindíveis à preparação de uma Marinha moderna, equilibrada e balanceada.

Dentre as iniciativas postas em execução, no eixo estratégico de Modernização da Gestão do Pessoal, destacamos: o Programa de Gestão de Pessoal (PROPES); a Nova Sistemática de Avaliação de Oficiais (MODFAO-2<sup>8</sup>); e a Nova Sistemática de Avaliação de Praças (MOD-EAD<sup>9</sup>).

O PROPES tem por finalidade aprimorar a gestão de pessoal da Marinha com base no conceito de Força de Trabalho, observando a cultura naval, utilizando instrumentos administrativos existentes na MB e, quando aplicáveis, as modernas técnicas observadas pela Gestão de Pessoas por Competências e pelo Mapeamento de Processos. O objetivo do programa é contribuir para o Sistema de Planejamento de Pessoal, provendo a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar certo e no momento certo (BRASIL, 2014).

Este programa passa a ser a força impulsionadora da melhoria da gestão do pessoal da MB, norteando ações em todos os setores que compõem o Sistema de Pessoal da Marinha, de modo alcançar seus objetivos, dos quais destacamos: proporcionar o pleno emprego da Força de Trabalho através de cargos, funções e incumbências enriquecidos e **melhor avaliação de desempenho**; proporcionar a todo pessoal o **desenvolvimento de seu potencial**, gerando competências a serem empregadas nas organizações da Marinha, através de capacitação e motivação; **aumentar a satisfação no trabalho**, criando um bom clima organizacional; desenvolver e manter **qualidade de vida e laboral no trabalho**; auxiliar na **administração das mudanças, objetivando flexibilidade e agilidade** à organização; e atrair, aplicar, **recompensar, desenvolver**, reter e monitorar as pessoas talentosas e, principalmente, alocá-las nos lugares certos, nos momentos certos, ajudando a Marinha a melhor cumprir a sua missão (BRASIL, 2014, grifo nosso).

A MODFAO-2 e a MOD-EAD, estabelecidas a partir de 2016, foram criadas com o objetivo de desenvolver uma nova sistemática de avaliação, visando aprimorar a

---

<sup>8</sup> Segunda Modificação da Folha de Avaliação de Oficiais da Marinha.

<sup>9</sup> Modificação da Escala de Avaliação de Desempenho de Praças da Marinha.

identificação do nível de desempenho dos oficiais e praças, respectivamente.

A forma como são avaliados os militares da MB foi sendo aperfeiçoada nos últimos anos, culminando na sistemática atual, que provê os dados necessários ao chamado “Mapa de Pontuação”, uma tabela com diversos índices que refletem o desempenho e a atitude de cada avaliado, sendo, atualmente, o principal parâmetro utilizado em todos os processos seletivos para as comissões mais concorridas, na tentativa de assim aplicar com maior justiça a meritocracia na Marinha.

Além dessas, a Marinha vem promovendo, desde 2010, Simpósios Navais de Liderança, com a finalidade de debater temas atuais, bem como demonstrar a importância dada ao assunto e manter sua tripulação atualizada. Em setembro de 2018, será realizado o III Simpósio Naval de Liderança, cujo tema é “Oportunidade e desafios na aplicação da liderança transformacional para os militares das novas gerações”, muito parecido com o deste trabalho, mas apenas uma feliz coincidência, fruto da relevância do assunto para o futuro da instituição.

Foram desenvolvidos também *sites* na rede interna de computadores da MB, como o “Portal de Liderança” na página da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) e o Programa de Desenvolvimento de Prática de Liderança da Escola Naval – Escola de Líderes – com artigos, publicações, trabalhos e outras informações sobre liderança.

Outro importante projeto na área é o Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN), desenvolvido para orientar profissionalmente os Oficiais do CFN, desde o início de sua carreira até o último ano de Primeiro-tenente (primeiros cinco anos da carreira), por meio de contatos periódicos estabelecidos com um grupo de orientadores selecionados, sob a supervisão do Comando de Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), disseminadores da linha de pensamento do CFN.

Tal instrumento, pioneiro na Marinha, visa, além de permitir a disseminação de orientações relativas à carreira, aumentar a capilaridade do Comando-Geral do Corpo de

Fuzileiros Navais (CGCFN) entre os Oficiais do CFN por meio de uma interface mais personalizada, seguindo as tendências modernas de gestão de recursos humanos, baseadas nos fundamentos e conceitos de *coaching/mentoring*<sup>10</sup> (BRASIL, 2018).

No próximo capítulo será realizada uma síntese comparativa das ideias apresentadas até aqui, a fim de constatar a presença de similaridades ou incongruências, que produzam reflexões e conduzam a conclusões sobre o problema inicial do estudo.

---

<sup>10</sup> *Coaching* é o processo de facilitação que consiste em auxiliar e estimular o desenvolvimento de competências e habilidades para o alcance de resultados planejados, que para serem alcançados necessitam de empenho, foco e ações efetivas por parte do indivíduo. O responsável por conduzir um processo de *coaching* é denominado *Coach* ou, na tradução literal, “treinador”; e *Mentoring* é uma espécie de tutoria onde um profissional mais velho e mais experiente dá orientações e conselhos, e compartilha com profissionais mais jovens, que estão iniciando na carreira, experiências e conhecimentos no sentido de ajudar no seu aprendizado e desenvolvimento.

## 4 REFLEXÕES SOBRE LIDERANÇA NO CONTEXTO ATUAL

Nos capítulos anteriores foram descritos os principais conceitos acerca dos rumos tomados pela liderança na era da informação, mostrando como o papel do líder e do liderado foi se transformando com o passar do tempo, de geração em geração, e como a Marinha do Brasil vem buscando acompanhar essa evolução.

Portanto, neste capítulo, buscar-se-á identificar pontos de convergência entre as linhas de pensamento teóricas escolhidas e as dinâmicas geracionais e institucionais, com foco na MB, a fim de melhor compreender essa interação entre os líderes e liderados no contexto atual.

É impossível falar de mudança, quando nos referimos a liderança e liderados, sem falar simultaneamente sobre mudança geracional. Isso ficou muito evidente no Oriente Médio, onde a Primavera Árabe foi iniciada e inspirada pelos jovens e inquietos, não pelos velhos [...], ou mesmo pelos de meia-idade (KELLERMAN, 2012, pg.50).

### 4.1 O FIM DA LIDERANÇA E OS JOVENS NA MARINHA

Têm sido cada vez mais recorrentes, em conversas entre oficiais mais antigos, comentários sobre o quanto tem sido complicado lidar com as turmas de oficiais mais novas, recém-chegadas nas OM, sobre sua falta de comprometimento, de iniciativa e de foco nas atividades do cotidiano.

Segundo Martins e Flink (2013), as gerações mais novas, por vezes, são percebidas como imediatistas, egoístas ou desapegadas às organizações em que trabalham, sendo propensas a mudarem de emprego se não tiverem suas necessidades plenamente atendidas.

De acordo com Kellerman (2012), essas pessoas são de fato mais autossuficientes, empreendedoras e inclinadas a trilhar seu próprio caminho.

O mesmo ocorre no sentido inverso, sendo tão comum quanto, ou até mais, relatos

de oficiais e praças mais jovens criticando seus superiores, ou a instituição que representam, por serem inflexíveis, fechadas ou rigorosas demais, com utilização, inclusive de redes sociais para manifestarem seu descontentamento.

Para Kellerman (2012), essas gerações possuem espírito questionador, tendo a tendência a não se submeterem facilmente a regras que não compreendam ou valorizem, sendo preciso perceberem sincronismo entre seus valores e os de seus chefes, para demonstrarem real compromisso com os objetivos propostos.

Para ela, tal contexto faz parte de mais um salto na evolução das relações entre líderes e liderados, encurtando cada vez mais a distância entre eles, que ocorre a cada nova geração, e que devido à evolução no campo tecnológico, está acontecendo com um espaço de tempo cada vez mais comprimido.

O que fica evidenciado nas afirmações anteriores é que existe um choque de gerações em curso, causado pela introdução de uma nova geração de pessoas, a geração Z, no mercado de trabalho. O mesmo ocorreu com a chegada da geração Y e com todas as outras gerações anteriores, e ocorrerá com as que estão por vir.

Como forma de resgate da confiança, e conseqüentemente da legítima liderança, Goleman (1995) propõe o diálogo e a colaboração entre as partes, com uma atuação emocionalmente inteligente, percebendo as reais necessidades dos *stakeholders*<sup>11</sup>, para que sirvam de base do processo de influência.

Kellerman (2012) impõe que não é possível mais ignorar as mudanças no cenário das relações intergeracionais, até então demasiadamente focada nos líderes, e que a atitude a ser tomada deve ser no sentido da inclusão dos colaboradores na condução dos processos.

Drucker (2007) corrobora ao dizer que na atual conjuntura o líder que irá prosperar é aquele que enxerga os atritos da mudança como oportunidades, ou seja, o que ele

---

<sup>11</sup> Pessoa ou grupo que possui interesse, participação ou é afetado de alguma maneira por determinado processo e/ou projeto (tradução nossa).

chama de líderes de mudanças.

Conclui-se que a Marinha está sensível aos acontecimentos em torno deste tema, buscando implementar diversas mudanças nas áreas de gestão de pessoas e liderança, demonstrado pela iniciativa de sua mais alta autoridade, ao publicar em sua ORCOM (2007), documento que orienta todas as ações decorrentes para o cumprimento da missão da Marinha.

Dentre essas ações, foram observadas as alterações de importantes documentos doutrinários e instrucionais, de forma a abarcar todo o ferramental teórico e recomendações propostas pelos mais respeitados estudiosos do assunto.

#### 4.2 A LIDERANÇA ABERTA E OS JOVENS NA MARINHA

Conforme visto, a liderança aberta prega que, para acompanhar as evoluções trazidas pela era da informação, os líderes organizacionais necessitam de mais autenticidade e transparência, desenvolvendo um relacionamento mais íntimo com seus colaboradores, incluindo-os nos processos de compartilhamento de informações e de tomada de decisão, criando maior aderência, identificação e compromisso.

Para Li (2011), nos dias de hoje, as novas gerações de trabalhadores acreditam que o compartilhamento é tão importante quanto a imposição de diretrizes, talvez até mais. Segundo ela, é preciso desenvolver a capacidade de ouvir os liderados, inclusive suas críticas, e usá-las como subsídios para implementação de melhorias na gestão.

Essa ideia é corroborada por Martins e Flink (2013), que destacam como características das novas gerações, fruto do ambiente que as moldou, essa necessidade de estarem recebendo e compartilhando um fluxo constante de informações variadas, a necessidade de se autoexpressarem, de participarem com suas opiniões das decisões e da abertura ao diálogo.

Essas ideias também permeiam a documentação de liderança da Marinha, como

nos seguintes exemplos: no manual de liderança (BRASIL, 1996), os militares são instruídos a manter seus subordinados bem informados e encorajar sua participação com críticas e sugestões, valorizando suas ideias; e na ORCOM P7, o Comandante da Marinha reforça essa instrução, determinando que se mantenham os subordinados sempre bem informados sobre as principais questões e medidas adotadas, inclusive por meio de publicação de experiências em mídias digitais, o que foi concretizado com o Portal da Liderança (*site* da DEEnsM) e a Escola de Líderes (*site* da Escola Naval).

Por outro lado, Nye (2016) pontua que o mais importante é que haja evolução e transformação na cultura organizacional, pois são elas que de fato vão orientar a atitude das pessoas dentro da organização, e não as ordens ou instruções emanadas pela gerência.

Assim, observa-se que a questão ainda não está pacificada. Devido a alguns sentimentos e valores, ainda arraigados à cultura organizacional na MB, a abertura franca ao diálogo e o uso de outros instrumentos de compartilhamento de informações, principalmente quando se trata do *feedback* dos subordinados a respeito de seus comandantes, ainda são muito restritos, dificultando o alcance de todo o potencial colaborativo e inovador dos jovens.

Continuando sobre as características, necessidades e expectativas das novas gerações com relação à organização, Khoury (2009) indica que é fundamental proporcionar-lhes liberdade de ação, sob a forma de delegação de competência, para manter os jovens motivados e comprometidos, e assim colocarem em prática suas habilidades.

Li (2011) e Nye (2016) coadunam com essa proposição e adicionam que essa prática tem, ainda, a vantagem de desenvolver a capacidade de liderança.

Devido às características peculiares das Forças Armadas de prepararem pessoas para o combate, a delegação de autoridade se reveste de uma importância especial, como é observado nos vários documentos analisados. Seja na Doutrina (BRASIL, 2017), no Manual (BRASIL, 1996) ou na ORCOM (BRASIL, 2007), todos dão destaque a esse tema.

Os autores também são uníssonos em destacar que as pessoas das gerações Y e Z necessitam de constante reconhecimento e recompensa por seu esforço, bem como buscam no trabalho um ambiente agradável, prezando pela qualidade de vida e o equilíbrio com o lazer.

A resposta da Marinha a essas demandas foram incluídas nas ORCOM 2007 e deram origem às várias iniciativas citadas no capítulo anterior, como diretivas do PROPES de aumentar a satisfação e qualidade no trabalho, a implantação de nova sistemática de avaliação (MOD-FAO/EAD) e adoção da meritocracia para processos seletivos.

Quanto às virtudes necessárias a um líder aberto, os autores (Li, 2011; Friedman, 2007; e Collins, 2001) concordam com uma lista que inclui empatia, humildade, capacidade de comunicação, respeito, confiança, comprometimento, curiosidade, inteligência emocional (autoconhecimento) e disposição para colaboração.

A lista contida no EMA-137 possui quase todos esses atributos e ainda traz diversas orientações sobre a importância do conhecimento dos liderados, sobre estar atualizado e adaptado para acompanhar as evoluções, entre outras que demonstram que a Doutrina da MB aconselha e estimula seus líderes a possuírem características de abertura, demonstrando estar alinhada com as linhas de pensamento mais modernas.

Se é assim, por que os comandantes ainda estão tendo dificuldades em administrar as diferenças geracionais entre eles e os militares recém-formados? Uma possível explicação seria porque ambos ainda não foram alcançados pelas inovações no EMA-137 que foi modificado recentemente (2017) e, como vimos, o manual pelo qual estudaram ainda não terminou seu processo de atualização. Desta forma, ainda não houve tempo para esses novos valores serem absorvidos na cultura organizacional da MB, o que indica a necessidade de uma campanha de reciclagem em liderança, para acelerar a indução dos novos conceitos nas diversas gerações de oficiais e praças.

Na busca por uma estratégia de liderança mais aberta, Li orienta que se deve

procurar um equilíbrio, decidindo, de forma criteriosa, em quais assuntos e processos é desejável a total transparência e participação ativa dos subordinados, e em quais isso prejudicaria o bom andamento das tarefas e o atingimento dos objetivos da instituição.

Como visto, para tal abertura, deve-se realizar um planejamento, seguindo uma série de passos, começando nos mais altos níveis, na definição de um novo caminho a seguir, a partir do qual serão traçadas estratégias e planos, envolvendo e contagiando camada por camada da organização, cujos líderes adotarão ações que contribuam para a concretização da mudança e construção da nova realidade, adequada aos novos desafios.

Como citado anteriormente, a Marinha parece seguir este rumo, pois percebemos a mesma sequência descrita acima, quando comparamos com o desdobramento das iniciativas postas em ação nos últimos anos. Ou seja, no mais alto nível foram dadas orientações gerais (ORCOM P6 e P7), o que gerou ações nos níveis subsequentes, como no Órgão de Direção Geral (EMA) que atualizou a doutrina (EMA-137) de acordo com as orientações.

Em seguida, os Órgãos de Direção Setorial (ODS - DGPM e CGCFN), camada que se segue na hierarquia, interpretaram aquelas orientações e implementaram outras ações decorrentes (PROPE, MOD-FAO/EAD e PROA-CFN), alinhadas com as anteriores,

Daí, os órgãos subordinados aos ODS, como a DEnsM, os Distritos Navais e a Escola de Guerra Naval, dão continuidade ao processo, criando e supervisionando grupo de trabalho para atualização do manual (DEnsM-1005), conduzindo, periodicamente, simpósios para divulgação das novidades, entre outros, e assim, toda uma cascata de atividades vai desenrolando pela instituição.

### 4.3 DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES

Segundo McCrindle (2014), o desafio para as gerações mais velhas é oferecer sabedoria, orientação e apoio para que essa geração emergente possa impactar positivamente

sua época e as gerações do futuro.

Assim, por tudo que foi visto anteriormente, dos estilos de liderança listados no EMA-137, o que tem mais pontos em comum com os conceitos teóricos apresentados de empoderamento dos liderados e de liderança aberta, bem como possui maior aderência ao perfil de profissional traçado das mais jovens gerações de militares, é a Liderança Transformacional.

Nela, o líder, por meio de seu carisma e entusiasmo, orientando e aconselhando de maneira personalizada seus subordinados, procura desenvolver os mais altos níveis de motivação e satisfação na realização das tarefas. Este estilo caracteriza-se por proporcionar aos liderados: constante estimulação intelectual; incentivo ao diálogo, à autonomia de pensamento e à crítica construtiva; incentivo à criatividade e à busca pelo autodesenvolvimento.

No caso da liderança transformacional, o líder procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível, e assume o seguidor como uma pessoa total. É criada uma relação de estímulo mútuo, na qual o líder ensina e aprende com seus liderados, durante a convivência no dia a dia (DELGADO, 2012, p. 43).

Para Delgado (2012), o líder transformacional considera cada colaborador com um ser único, atuando como treinador e conselheiro, buscando o mútuo desenvolvimento profissional.

Podemos observar que esse estilo também possui um grande alinhamento com outras técnicas, muito comentadas e valorizadas atualmente no mundo corporativo, as quais foram citadas no fim do capítulo anterior, que são o *coaching* e o *mentoring*.

Como visto, já existe uma iniciativa de sucesso na Marinha, baseada nesses processos, que é o PROA-CFN (BRASIL, 2018b). Essa experiência poderia servir de exemplo para ser replicada no âmbito de toda a instituição.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a analisar como a Marinha do Brasil vem se contrapondo às adversidades oriundas da diferença comportamental entre as gerações de seus militares em atividade, provocadas pelas evoluções tecnológicas da era da informação. Procurou, também, verificar se as medidas tomadas são congruentes com as orientações dos acadêmicos que estudam esse tema.

Assim, buscou responder se a MB está preparada, por meio de sua política de gestão de pessoas, para enfrentar os desafios da condução das mais jovens gerações de militares, à luz dos ensinamentos das teorias de Fim da Liderança e Liderança Aberta, sendo assumida a hipótese de que a Marinha está preparada.

Para tanto, foi adotada uma abordagem qualitativa, uma vez que seu foco foi a compreensão e explicação das relações sociais e sua dinâmica, examinando, no capítulo 2, a linha de pesquisa do Fim da Liderança, que trata da evolução das relações de poder entre líderes e liderados, fruto das transformações culturais e tecnológicas, e como afetaram a prática da liderança nas organizações. Examinou, também, a Liderança Aberta, que procura demonstrar como as lideranças podem se beneficiar de uma postura transparente, autêntica e aberta à participação de seus colaboradores, nos processos de compartilhamento de informações e tomada de decisões, inclusive com o uso de tecnologias sociais.

No capítulo 3, estudou-se as características das diferentes gerações que compartilham os ambientes de trabalho e a documentação da MB que regula as relações entre pessoas de diferentes níveis hierárquicos, bem como as mudanças que estão sendo implementadas no sentido de manter atualizada sua política de gestão de pessoas.

No capítulo 4, foi realizada a síntese comparativa entre os conceitos teóricos e as evidências observadas, descritas nos dois capítulos anteriores.

Como conclusões, foi levantado que, desde os primórdios até os dias atuais, ocorre um processo de transferência de poder, de líderes para liderados, potencializado hoje em dia pela revolução tecnológica, sobretudo nos meios de comunicação, levando os líderes atuais a reavaliarem sua maneira de conduzir seus homens.

Ultimamente, o mercado de trabalho tem recebido esses novos liderados, pertencentes às novas gerações (Y e Z), diferentes das que atualmente ocupam as posições de chefia das organizações (*Baby Boomers* e X). Percebe-se que as gerações dos líderes possuem características bem distintas daquelas dos liderados, e que essas diferenças de valores e comportamentos têm gerado uma atrição nas relações entre elas.

Assim, o ensino e a prática da liderança devem reavaliar seus preceitos, mudando sua abordagem, demasiadamente focada no líder, incluindo outros atores, sobretudo a figura do liderado. Essa inclusão, definida na pesquisa como abertura, tem como fundamentos a autenticidade e a transparência, é verificada nos processos de compartilhamento de informações e de tomada de decisões.

Verificou-se, ainda, que para que a abertura seja efetiva é necessário que haja mudança na cultura organizacional e, para tanto, é imprescindível vontade política e engajamento em todos os níveis hierárquicos da instituição, começando pela sua mais alta autoridade.

Observou-se que a Marinha está atenta a tal evolução e, para enfrentá-la, busca pôr em execução todo um conjunto de medidas, alinhadas com as recomendações dos teóricos estudados nesta pesquisa. Entretanto, toda mudança em uma organização do porte da MB encontra resistências e passividade em sua implementação. Assim, em que pese ter havido orientação para que fosse disseminada, em todos os níveis, a nova visão para a liderança na Marinha, pode-se observar que a mesma ainda não alcançou seus comandantes.

Mudanças na cultura organizacional são difíceis e demoradas, pois se tratam de

mudar costumes e valores dos seus elementos, os quais foram construídos pelas experiências vividas ao longo de suas carreiras. Conclui-se, assim, que ainda não houve tempo para que tais medidas produzam as necessárias mudanças na cultura organizacional da MB.

Como consequência, até a nova política de gestão de pessoas surtir o efeito desejado, provendo líderes que tenham a habilidade de gerenciar os problemas geracionais e influenciar os mais jovens, conciliando suas necessidades com as necessidades do serviço da Marinha, continuarão ocorrendo problemas, tais como desmotivação, rotatividade de pessoal, queda de rendimento no trabalho e, até mesmo, problemas disciplinares.

Conclui-se que a Marinha tem procurado manter os mais altos padrões de liderança, por meio de ações institucionais, demonstrando estar atenta ao cenário mundial e em sintonia com as linhas de pensamento acadêmicas deste campo de estudo. Contudo, o ritmo da implementação e adoção das mudanças de mentalidade propostas ainda não permitiu que se alcançasse a capilaridade necessária ao azeitamento das relações entre as gerações que ocupam cargos de chefia e as novas entrantes na organização.

Por tudo que foi visto até aqui, pode-se afirmar que a hipótese inicial de que a MB está preparada, por meio de sua política de gestão de pessoas, para enfrentar os desafios da condução das mais jovens gerações de militares, à luz dos ensinamentos das teorias de Fim da Liderança e Liderança Aberta, estava correta.

Entretanto, permanece em aberto alguns questionamentos, e sugere-se, como pesquisa futura, a busca pelos motivos pelos quais ainda não se conseguiu a efetividade das medidas tomadas, decorrentes da nova política. Se as ORCOM de 2007 determinaram o início do processo de abertura na Marinha, por que ainda não se sentiu mudanças na cultura organizacional? Onde o processo vem sofrendo as resistências que o impedem de avançar? Que outras medidas poderiam ser tomadas para agilizar o processo e alcançar a capilaridade requerida? Como outros países estão lidando com esse problema?

Enfim, o tema é vasto, dinâmico e complexo, exigindo o estudo e vigilância permanentes, além do constante aprimoramento por parte daqueles que pretendam ser líderes.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren G. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996. 162 p.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. *C 20-10: Liderança Militar*. 2 ed. Brasília, DF, 2011. 87 p.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 88.545 de 26 de julho de 1983. Aprova o Regulamento Disciplinar para a Marinha e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27 jul. 1983. Seção 1. p. 13249. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/DetalhaSigen.action?id=511185>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Diretoria de Pesquisas. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua*. Rio de Janeiro, 2018a. 84 p.

\_\_\_\_\_. Lei n. 6.880 de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 11 dez. 1980. Seção 1. p. 24777. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais. *CPESMARINST n° 02.2-01 Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN)*. Rio de Janeiro, 2018. 05 p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. *DEnsM-1005: Manual de Liderança*. Rio de Janeiro, 1996. 109 p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. *Memorando n. 2: Gestão de Pessoal*. RIO DE JANEIRO, RJ, 31 mar. 2014. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<http://www.propes.mb/?q=node/37>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. *EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha*. 1. rev. 1. mod. Brasília, 2017. 52 p.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Gabinete do Comandante da Marinha. *Orientações do Comandante da Marinha para o ano de 2007*. Brasília, DF, 04 jan. 2007. 3f. Disponível na Intranet da Marinha do Brasil em: <<https://www.en.mb/lideranca/pdf/menu4/orcom2007.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

CENNAMO, Lucy & GARDNER, Dianne. *Generational differences in work values*,

*outcomes and person-organization values fit*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 23, nº. 8. Bingley, Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited, 2008. p 891-906.

COLLINS, Jim. *Empresas feitas para vencer: porque algumas brilham e a maioria não*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 395 p.

DELGADO, Archimedes F. *Liderança: a arte de conduzir ao sucesso - o líder cultivador*. São Paulo: All Print Editora, 2012. 186 p.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 4. ed. São Paulo: Thomson, 2007. 168 p.

FRANÇA, Júnia L; VASCONCELOS, Ana Cristina de: *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

FRIEDMAN, Edwin H. *A Failure of Nerve: Leadership in the Age of the Quick Fix*. New York, NY: Seabury Books, 2007. 260 p.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 68 ed. rev. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 384 p.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; e MCKEE, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press. 2002. 305 p.

HUNTINGTON, Samuel P. *A ordem política nas sociedades em mudança*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1976. 496 p.

KELLERMAN, Bárbara. *O Fim da Liderança: como a liderança mudou e de que forma podemos resgatar sua importância*. Tradução de Vicky Block. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012. 228 p.

KHOURY, Karim. *Liderança é uma questão de atitude*. 2 ed. São Paulo: Senac, 2009. 159 p.

LI, Charlene. *Liderança Aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos*. Tradução de Irati Antonio. São Paulo: Editora Évora, 2011. 317p.

NYE, Joseph S. *Leadership: American Governance*. Ed. Stephen L. Schechter. Detroit: Macmillan, 2016. 7 p. Disponível em: <<http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:1173839>>

6>. Acesso em 08 jul. 2018.

MARTINS, Thiago Hamilton; FLINK, Richard. *Competências para gerenciar diferentes gerações*. São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_7412.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7412.pdf)>. Acesso em 08 jul. 2018.

OLIVEIRA, Sidney. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare Editora, 2010. 149 p.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

SANTOS, André L. *A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas*. 2011. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MCCRINDLE, M. *The ABC of the XYZ: understanding global generations*. Sydney: UNSW Press, 2011. 289 p.