

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) MAXWELL MACIEL XAVIER / C-Sup 2024

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

O poder da liderança nas transformações organizacionais na Marinha do Brasil

Rio de Janeiro

2024

CC (T) MAXWELL MACIEL XAVIER / C-Sup 2024

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL:

O poder da liderança nas transformações organizacionais na Marinha do Brasil

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

Orientadora: Elza de Oliveira Lopes Santana

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2024

DECLARAÇÃO DA NÃO EXISTÊNCIA DE APROPRIAÇÃO INTELECTUAL IRREGULAR

Declaro que este trabalho acadêmico: a) corresponde ao resultado de investigação por mim desenvolvida, enquanto discente da Escola de Guerra Naval (EGN); b) é um trabalho original, ou seja, que não foi por mim anteriormente utilizado para fins acadêmicos ou quaisquer outros; c) é inédito, isto é, não foi ainda objeto de publicação; e d) é de minha integral e exclusiva autoria.

Declaro também que tenho ciência de que a utilização de ideias ou palavras de autoria de outrem, sem a devida identificação da fonte, e o uso de recursos de inteligência artificial no processo de escrita constituem grave falta ética, moral, legal e disciplinar. Ademais, assumo o compromisso de que este trabalho possa, a qualquer tempo, ser analisado para verificação de sua originalidade e ineditismo, por meio de ferramentas de detecção de similaridades ou por profissionais qualificados.

Os direitos morais e patrimoniais deste trabalho acadêmico, nos termos da Lei 9.610/1998, pertencem ao seu Autor, sendo vedado o uso comercial sem prévia autorização. É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que seja feita a referência bibliográfica completa.

Os conceitos e ideias expressas neste trabalho acadêmico são de responsabilidade do Autor e não retratam qualquer orientação institucional da EGN ou da Marinha do Brasil.

Assinatura digital gov.br

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto a minha esposa e aos meus filhos que me apoiaram na minha trajetória. Em especial a minha orientadora, com quem compartilhei minhas dúvidas a respeito do tema.

AGRADECIMENTOS

A minha turma do Quadro Técnico (CFO 2008) pela união e colaboração entre si em todos os momentos, ao CF (T) Braga e CC (T) Louzada pelo apoio transmitido no decorrer deste trabalho.

Um líder é alguém que conhece o caminho, anda pelo caminho e mostra o caminho.

John C. Maxwell

RESUMO

O estudo trata da liderança organizacional na Marinha do Brasil (MB) por meio do poder da liderança nas transformações organizacionais, onde o conceito de liderança é analisado de modo a contextualizá-lo no âmbito da Força. Dentro de um contexto em que a quantidade e a velocidade das transformações, em um mundo cada vez mais interconectado, exigisse líderes preparados, inclusive psicologicamente, para se adaptarem as várias mudanças na busca por inovações e soluções criativas, em contraponto com a permanente busca pela redução de despesas e, muitas vezes, de pessoal. Na sequência, apresenta-se um referencial teórico no qual primeiramente analisam-se os componentes essenciais, que tratam de um processo complexo de interações interpessoais, que pode ser entendido como uma força psicológica, que os líderes devem possuir, aperfeiçoar ou desenvolvê-la ao longo de suas carreiras na MB. Dentro desse escopo, observa-se que a principal característica da liderança nas organizações está baseada na inteligência emocional, ao invés do quociente de inteligência, apesar desse último desempenhar um papel significativo no êxito de diversas esferas da vida. Ainda, são analisadas as técnicas de liderança aliadas às competências de autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. Após a análise dos componentes essenciais que os líderes na MB devem possuir, o objetivo principal do estudo consiste em analisar o emprego da viabilidade de um modelo de liderança organizacional para ser utilizado na MB. Para atender esse objetivo, no trabalho é trazido à reflexão o modelo por meio do qual os líderes na MB possam executar os mais variados processos em suas Organizações Militares (OM), e, por meio do poder da liderança transformadora, podem concentrar seus esforços de mudança em inovações, soluções criativas, adaptação e aprimoramento de seus processos decisórios. Ao final, é elaborada um caso, que confirma a aplicação do emprego do modelo na MB, principalmente no nível de liderança organizacional, o que poderá contribuir para o aperfeiçoamento da doutrina de liderança na Instituição, bem como para tema de aprofundamento em estudos futuros.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Organizacional; Inteligência Emocional; Transformação.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: THE POWER OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS

The work deals with organizational leadership in the Brazilian Navy (MB) through the power of leadership in organizational transformations, where the concept of leadership is analyzed in order to contextualize it within the scope of the Force. This is a context in which the quantity and speed of transformations, in an increasingly interconnected world, requires prepared, psychologically inclusive leaders to adapt to the various changes in the search for innovations and creative solutions, contrary to the search permanent by reducing expenses and, often, personnel. The work brings a theoretical framework that first analyzes the essential components, which, in fact, deals with a complex process of interpersonal interactions, which can be understood as a psychological force, where leaders must possess, improve or develop it to throughout their careers at MB. This scope, it is clear that the main characteristic of leadership in organizations is based on emotional intelligence, rather than the intelligence quotient, although the latter plays a significant role in success in different spheres of life. Furthermore, leadership techniques combined with the skills of self-awareness, self-management, empathy and social skills are analyzed. After analyzing the essential components that MB leaders must possess, the main objective of the study is to analyze the feasibility of an organizational leadership model to be used in the MB. To meet this objective, the work brings to reflection the model through which leaders at MB can execute the most varied processes in their Military Organizations (OM), and, through the power of transformative leadership, can focus their change efforts on innovations, creative solutions and improvement of their decision-making processes. In the end, a hypothetical situation is elaborated, which proves the viability of using the model at MB, mainly at the level of organizational leadership, which could contribute to improvement the doctrine of leadership at the Institution, as well as to the topic of in-depth study in future studies.

Keywords: Leadership. Organizational Leadership. Emotional intelligence. Transformation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
EMA	Estado-Maior da Armada
IE	Inteligência Artificial
MB	Marinha do Brasil
OM	Organização Militar
QI	Quociente de Inteligência
RCG	Reunião do Conselho de Gestão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	A LIDERANÇA.....	13
2.1	Níveis de Liderança	15
2.2	Componentes essenciais da liderança	16
2.1.1	Autoconsciência.....	18
2.2.2	Autogestão.....	19
2.2.3	Empatia.....	20
2.2.4	Habilidade social.....	22
3	APLICAÇÃO DA LIDERANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	23
3.1	Análise do modelo de Kotter.....	24
3.1.1	Estabelecimento do Senso de Urgência.....	24
3.1.2	Criação de uma coalizão administrativa.....	26
3.1.3	Desenvolvimento de uma visão e estratégia.....	27
3.1.4	Comunicação da visão da mudança.....	29
3.1.5	Como atribuir <i>empowerment</i> aos liderados para realizar ações abrangentes.....	30
3.1.6	Realização de conquista no curto prazo.....	31
3.1.7	Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças.....	33
3.1.8	Estabelecimento de novos métodos na cultura.....	34
3.2	A aplicação do modelo de liderança por meio da transformação na MB.....	36
4	CONCLUSÃO.....	38
5	REFERÊNCIAS	41
6	ANEXOS.....	43

1 INTRODUÇÃO

Liderança é uma habilidade amplamente estudada e discutida em diversas áreas e disciplinas, de forma que inclui gestão de empresas, psicologia organizacional e estudos militares. Como resultado, existem muitas teorias sobre o assunto, no entanto, uma descrição abrangente que engloba os principais elementos para chegar a um conceito expressa que a liderança é um processo de influenciar e orientar indivíduos ou grupos em direção a objetivos comuns.

Quando se adota essa conceituação, e sua aplicação ocorre de forma adequada, os benefícios alcançados podem abranger o fomento do crescimento individual e institucional, o aprimoramento das competências da liderança, a criação de atmosferas laborais favoráveis, a consolidação dos princípios e da cultura organizacional, a administração de transformações, novidades e obstáculos e, acima de tudo e gerar uma influência benéfica na condução administrativa e operacional das instituições.

Posto isso, de acordo com as publicações referentes ao tema na MB, de maneira não inversa, a liderança é definida como o processo de influenciar indivíduos a atuarem espontaneamente para atingir as metas estabelecidas pela missão. Observa-se que nesse escopo, a MB enfatiza a relevância da influência voluntária, que transcende a autoridade formal, de modo a buscar, estimular e encorajar os liderados por meio do respeito e da disciplina, e sempre pautado na aplicação de competências para planejar, organizar, orientar e controlar de maneira eficaz tanto os recursos humanos quanto os materiais.

Assim, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como um modelo de liderança corporativo na MB, no contexto da liderança organizacional, pode trazer melhorias na gestão?

Com o objetivo de responder à questão, neste trabalho apresenta-se uma pesquisa sobre liderança apresentado a hipótese, a ser confirmada, de que o modelo de liderança desenvolvido pelo Professor John Paul Kotter guarda possibilidade de aplicação na MB. Inicialmente, analisará os fatores essenciais que os líderes devem possuir ou desenvolver ao longo de suas trajetórias, de modo a analisar-se-ão a viabilidade do emprego de um modelo de liderança corporativo na MB, no contexto da liderança organizacional. Esse movimento tem como finalidade promover transformações positivas nos processos administrativos por meio do poder

da liderança para um futuro melhor e de novas oportunidades.

Nesse sentido, no segundo capítulo, como componentes essenciais, serão analisados os aspectos voltados para a ação e para o comportamento dos líderes, com foco para as competências emocionais, sobretudo, por meio da inteligência emocional. Para isso, será enfatizada a importância de modelar o caminho por meio do exemplo, para que os líderes inspirem uma visão compartilhada e incentivem os liderados a desafiar o processo com o objetivo de capacitar os outros para agirem. Além disso, essa análise permite uma compreensão mais aprofundada das habilidades e comportamentos necessários, com destaque para a autoconsciência, a autogestão, a empatia e a habilidade social, no que concerne a uma liderança autêntica, de modo a contribuir para o desenvolvimento de novos líderes mais bem preparados e capacitados frente a quantidade de mudanças e desafios a serem enfrentados pelos próprios líderes.

No último capítulo, frente as necessidades advindas de um mundo em transformação, numa velocidade cada vez maior, em que as organizações incessantemente buscam aperfeiçoar seus processos com o objetivo de reduzir custos e, sobretudo, melhorias na qualidade dos seus serviços prestados, no caso da MB o serviço colocado disposição da sociedade, como, por exemplo, busca e salvamento, emissão de carteiras de habilitação náuticas, dentre outros, serão analisadas as etapas do processo de liderança do modelo de John P. Kotter, que tem como finalidade a implementação de um processo de melhorias na gestão, que contribuirá para que a MB se torne mais adaptável, eficiente e preparada para enfrentar os desafios do presente e do futuro, alinhando-se às melhores práticas de liderança organizacional, de forma a ter respostas mais ágeis e eficientes às demandas do ambiente externo e interno.

Ao final do estudo, pretende-se apresentar as razões que justifiquem a implementação de conceitos do modelo proposto, além de sugerir a revisão da Doutrina de Liderança na MB. Espera-se contribuir para a inovação, a criatividade, a transformação de processos e a união de esforços, de forma a proporcionar um ambiente favorável para o surgimento de ideias originais, a otimização de procedimentos e o trabalho colaborativo em prol dos objetivos Institucionais. Dessa forma, o aprendizado, o desenvolvimento de práticas comportamentais e a aplicação de um modelo de liderança organizacional adequado ao contexto da MB podem ser um catalisador para o aprimoramento contínuo da organização, capacitando seus

líderes a enfrentar os desafios contemporâneos com maior eficácia e promover uma cultura de excelência e adaptabilidade.

2 A LIDERANÇA

As transformações ocorrem em um ritmo alucinante e multiplicam-se exponencialmente. A liderança assume um papel fundamental para navegar pelas águas turbulentas das mudanças que redesenham as instituições, a vida em sociedade, a individualidade, o trabalho e a forma de se relacionar. Nunca tantas tecnologias inovadoras impactaram simultaneamente, e de maneira tão profunda, os diversos campos da sociedade, exigindo dos líderes uma capacidade sem precedentes de adaptação, visão estratégica e habilidade para conduzir suas equipes e organizações através desse terreno incerto (Chiavenato, 2022).

Consoante se pode observar, a liderança é um componente imprescindível em todas as formas de organização humana, em cada uma de suas áreas de atuação. Sua relevância permeia todas as atribuições da Administração, visto que o administrador precisa ter um entendimento aprofundado da natureza humana e ser capaz de orientar e inspirar as pessoas, ou seja, saber liderar de maneira eficaz. Além disso, para Chiavenato (2022) a liderança não se restringe a uma posição hierárquica ou autoridade formal instituída e acrescenta que ela se manifesta na capacidade de influenciar e motivar, independentemente do cargo ocupado.

O autor citado acima também argumenta e defende que líderes eficazes são aqueles que conseguem harmonizar os objetivos individuais dos membros da equipe com os objetivos coletivos da organização, de maneira a promover um ambiente de trabalho cooperativo e motivador.

Dito isso, a liderança emerge como um pilar fundamental, capaz de moldar não apenas o caráter individual dos membros, mas também o destino coletivo das Instituições. Na MB, uma Força com uma rica herança histórica e um papel crucial na defesa e segurança nacional, a liderança transcende a mera gestão de recursos ou a condução de operações, sendo a essência que fomenta a unidade, o moral e a eficácia da gestão de um modo geral.

Diante do desafio, para tratar do assunto, a MB possui dois documentos fundamentais que abordam a temática da liderança. O primeiro é a Doutrina de Liderança da Marinha, EMA-137 (Brasil, 2013), cujo objetivo principal é nortear o

desenvolvimento do ensino de liderança na Instituição, trazendo conceitos essenciais sobre o assunto. O segundo é o Manual de Liderança da Marinha, DEnsM-1005 (Brasil, 2018), cuja primeira edição foi publicada em 1996, com o intuito de fornecer um conteúdo teórico-prático a ser utilizado, sobretudo, nas escolas de formação e por aqueles que almejam aprimorar-se na prática desse relevante tema.

Para uma melhor compreensão dessa tema é fundamental entender que, em todos os seus níveis, enquanto estudo, até ser colocado em prática, a liderança em si consiste no processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão. Aliado à teoria, e no sentido de colocar em prática o referido processo de liderança, de modo que ocorra de maneira eficaz, os líderes da MB devem incorporar as práticas de liderança criativas, inovadoras e exemplares.

Para isso, um dos caminhos a serem seguidos pelos líderes, conforme as técnicas de liderança trazidas por Posner e Kouzes (2013), citados em seu modelo de liderança denominado de as cinco práticas da liderança exemplar, é modelar o estilo ao esclarecer valores e, sobretudo, ao dar o exemplo, de modo a transmitir transparência e consistência em processos e, com isso, criar um ambiente de confiança e respeito. Além disso, comunicar uma visão clara e convincente do futuro que se pretende alcançar, sempre com um olhar para o passado, que ajudará a identificar temas e padrões de modo a facilitar questões do presente e do futuro.

Ainda, segundo os autores, os líderes devem estar dispostos a desafiar o processo com o objetivo constante de buscar oportunidades de melhoria e incentivo à inovação. Como resultado, ao assumir os riscos calculados, experimentar novas abordagens e aprender com os erros, os líderes estimulam a criatividade e o pensamento crítico em seus subordinados, de modo a suscitar um ambiente de aprendizado contínuo e adaptável.

Além de desafiar o processo, os líderes devem capacitar os liderados para agirem por meio da colaboração, isso aliado ao fortalecimento da delegação de poder e responsabilidade que desenvolverá uma equipe mais autônoma. Tais ações não apenas aumentam o engajamento e a satisfação dos subordinados, como também ampliam a capacidade de transformações pela união dos esforços, além de produzir um clima de confiança que facilita as relações interpessoais e prepara para enfrentar os desafios inerentes a qualquer ambiente.

Assim, fica evidente que a liderança é para todos, em todos os níveis organizacionais, e não apenas nos mais altos níveis, e a sua essência reside em relacionamentos, ou seja, no comportamento dos indivíduos e na habilidade de influenciar as pessoas a agirem de acordo com a vontade do líder, não por imposição, mas por livre e espontânea vontade, como se estivessem perseguindo seus próprios objetivos.

2.1 Níveis de Liderança

Na MB, conforme a publicação DEnsM-1005 (Brasil, 2018), existem três níveis de liderança, que foram estabelecidos com base na evolução das técnicas de gestão empresarial e no estudo do comportamento dos dirigentes em diferentes níveis hierárquicos, de modo que se pode observar as distinções entre elas, quais sejam: Liderança Direta, Liderança Organizacional e Liderança Estratégica, evidenciando a importância de compreender como a liderança opera em diferentes níveis dentro da MB. Essa diferenciação de definições ajuda a identificar os desafios e as responsabilidades específicas que líderes, em cada nível, enfrentam, além de fornecer um caminho para o desenvolvimento de habilidades de liderança adequadas a cada contexto. Assim temos, abaixo, os três conceitos, segundo o EMA-137 (Brasil, 2013):

A Liderança Direta é a mais imediata e visível, com ênfase na orientação diária, no desenvolvimento da equipe, na motivação e no monitoramento do desempenho individual e coletivo. Ela ocorre no nível mais básico da organização, na qual líderes interagem diretamente com seus subordinados.

A Liderança Organizacional ocorre em um nível intermediário e, parcialmente, de forma indireta, quando o líder precisa lidar com os liderados que estão localizados em outras OM com comandos sob sua subordinação, ou seja, envolve a gestão, não apenas da sua própria unidade militar, mas das OM subordinadas dentro da sua estrutura organizacional e, nesses casos, os líderes organizacionais devem, sempre que possível, se mostrarem presentes.

Na Liderança Estratégica, a relação entre líder e liderado fica ainda mais distante e sua influência menos perceptível no dia a dia da OM, porém é nesse nível de liderança em que estão os responsáveis por definir a direção geral da Instituição, estabelecendo visões de longo prazo, missões e estratégias.

Em consonância com os conceitos acima trazidos e com o decorrer da vida militar desenvolvida dentro da estrutura de comando da Marinha do Brasil, que tem a disciplina e a hierarquia como os seus fundamentos, à medida que um oficial avança em sua carreira, ele se afasta progressivamente do contato direto com suas tropas subordinadas, também conhecidas como a ponta da linha. Entre o Comandante e seus subordinados, surgem obstáculos naturais da carreira, quer sejam de natureza física, como a distância geográfica entre as OM, quer sejam decorrentes da própria estrutura organizacional da Instituição, onde oficiais de menor precedência hierárquica acabam atuando como intermediários entre o comandante e a ponta da linha.

No contexto da liderança organizacional, os líderes devem acreditar em si mesmos e em sua própria liderança, e que, ao serem seguidos por sua equipe, os objetivos serão alcançados. Tal fato ocorre devido a sua experiência obtida ao longo dos anos, por possuir pleno conhecimento da teoria analisada, bem como ter ciência de que certificados não fazem líderes, mas suas ações, principalmente pelo exemplo dado, além de saber que, na realidade, os desafios da influência passam por atributos como confiança, respeito e compromisso.

2.2 Componentes essenciais da liderança

O estudo da liderança mostra que essa matéria abrange diversas áreas e não se limita a uma simples definição, mas que na verdade se trata de um processo complexo de interações interpessoais, que pode ser entendido como uma força psicológica na qual um líder deve possuir ou obrigatoriamente desenvolver, ao longo dos anos, para agir com a intenção de modificar, motivar, direcionar e, sobretudo, modelar o comportamento de seus liderados.

Para corroborar o caráter multifacetado do tema, em Chiavenato (2022), as organizações precisam ter a ênfase nas pessoas e, para isso, é necessário ocorrer uma migração da estrutura organizacional clássica à teoria comportamental, que mostra a mais profunda influência das ciências do comportamento na administração. Essa transferência de foco de aspectos estruturais e estáticos para os aspectos dinâmicos e comportamentais redefine e concentra esforços para uma linha humana e participativa.

Nesse contexto, Posner e Kouzes (2013) argumentam sobre a importância de

modelar o comportamento como uma das práticas fundamentais da liderança exemplar. Segundo eles, apesar de não analisarem diretamente os aspectos psicológicos, os líderes mais eficazes são aqueles que não apenas falam sobre seus valores e crenças, mas que os vivenciam e os demonstram consistentemente em suas ações e decisões cotidianas. Ao modelar o comportamento desejado, os líderes criam um exemplo poderoso para seus liderados, inspirando-os a seguir o mesmo caminho.

Em uma análise mais direta atinente aos fatores essenciais da liderança, para Goleman (2015), a principal característica da liderança nas organizações está baseada na inteligência emocional (IE), e o autor ainda argumenta que o quociente de inteligência (QI) desempenha um papel significativo no êxito, em diversas esferas da vida, particularmente naquelas que demandam capacidades cognitivas avançadas, como raciocínio lógico, resolução de problemas complexos e pensamento abstrato.

Para Chiavenato (2022), o cognitivo é dirigido pelos processos de raciocínio das pessoas e se baseia na racionalidade, na lógica e no uso da mente e da inteligência e, por isso é particularmente importante em campos como ciência, tecnologia, engenharia e matemática, onde a capacidade de processar e analisar informações de maneira eficiente é fundamental.

Consoante se pode observar, apesar do QI ser um indicador valioso das habilidades cognitivas de um indivíduo e possa ser útil para prever o desempenho em certas áreas, ele não é uma característica confiável da eficácia da liderança. Em outras palavras, ter um QI alto não garante que alguém será um líder excepcional, especialmente quando comparado a outros indivíduos igualmente talentosos e intelectualmente capazes.

Ainda, de acordo com Goleman (2015), isso ocorre porque a liderança eficaz requer um conjunto de habilidades que vão além das capacidades cognitivas, incluindo a capacidade de compreender e gerenciar emoções, comunicar-se efetivamente, construir relacionamentos, inspirar e motivar outros, e adaptar-se a diferentes situações e desafios, ou seja, o sucesso depende de como o líder lida com os liderados e situações.

Para isso, conforme trazido por Goleman (2015), o fator determinante para uma liderança bem-sucedida é a IE, uma vez que ela capacita os líderes a compreenderem e administrarem não apenas suas próprias emoções, mas também

as daqueles que os cercam. A IE permite que os líderes naveguem com destreza pelo complexo terreno emocional inerente às interações humanas, possibilitando-lhes inspirar, motivar e guiar suas equipes de maneira efetiva, ao mesmo tempo em que cultivam relacionamentos sólidos e gerenciam conflitos com habilidade.

Em essência, enquanto o QI é relativamente estável ao longo da vida, a inteligência emocional pode ser desenvolvida e aprimorada com o tempo, por meio de treinamento e prática. Isso significa que, mesmo que um indivíduo não tenha um QI excepcionalmente alto, ele ainda pode se tornar um líder eficaz e bem-sucedido, desenvolvendo suas habilidades de IE, que é a pedra angular sobre a qual se constrói uma liderança com abordagem correta, persuasiva, verdadeiramente impactante e transformadora, tendo como componentes essenciais, trazidos por Goleman (2015), a autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

2.2.1 Autoconsciência

Para Posner e Kouzes (2013), o passo inicial do líder no esforço para torna-se exemplar é de introspecção, ou seja, olhar para dentro de si. Entre os componentes da IE, a autoconsciência é a base sobre a qual todas as outras competências da IE são construídas e se refere à capacidade de um indivíduo de reconhecer e compreender suas próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades, valores e impulsos, bem como o impacto que esses fatores têm sobre os outros.

Para um líder, esse componente de gerenciar efetivamente as suas próprias emoções é fundamental, pois, ao controlar seus impulsos, poderão comunicar-se eficazmente com os outros e, além de tudo, tomar decisões éticas e equilibradas, tendo em vista as constantes transformações nas organizações oriundas do nível e da velocidade exponencial das exigências, como dito anteriormente (Goleman, 2015).

Segundo Goleman (2015), nessa etapa, os líderes autoconscientes no exercício das suas funções podem usar a compreensão das próprias emoções para junto a sua equipe transmitir a necessidade de mudança de maneira autêntica e convincente. Além disso, serão capazes de passar as urgências sem criar pânico ou ansiedade desnecessários, encontrando o equilíbrio certo entre motivação e estabilidade emocional.

Outros aspectos relevantes da autoconsciência são os valores e a franqueza,

haja vista esses líderes serem honestos consigo mesmos, ao realizarem autorreflexão e reconhecerem suas forças e limitações. Nesse caso, para Kotter (2017), eles estão dispostos a admitir quando cometem erros ou enfrentam desafios, e são abertos a *feedback* e críticas construtivas. Nesse sentido, essa transparência cria um ambiente de confiança e autenticidade, de modo a permitir que os membros da equipe se sintam seguros para compartilhar suas próprias ideias e preocupações. Além disso, líderes francos são mais propensos a buscar ajuda quando necessário e a colaborar efetivamente com outros para alcançar objetivos compartilhados.

Ainda, conforme Kotter (2017), nesse diapasão, é necessário aos líderes possuírem a capacidade de se autoavaliarem, pois, ao regularmente refletirem sobre seu próprio desempenho, terão como resultado a busca por melhorias e novos aprendizados. Aliado a isso, essa ação faz com que estabeleçam metas pessoais e profissionais desafiadoras, e monitorem seu progresso em direção a esses objetivos.

Ao se falar de liderança e autoconsciência tem-se que esse compromisso com o crescimento e o desenvolvimento pessoal beneficia o líder individual, bem como serve como um incentivo e modelo de exemplo poderoso para os outros, e que ao final se terá como resultado uma cultura de aprendizado contínuo e aprimoramento em toda a organização.

2.2.2 Autogestão

Impulsos biológicos guiam as emoções, que não podem ser eliminadas, mas os líderes podem trabalhar para gerenciá-las. A autogestão é outra competência chave da inteligência emocional, também conhecida como autocontrole, que segundo Goleman (2015), se refere à capacidade de um indivíduo de regular suas próprias emoções e comportamentos de maneira racional, analítica e eficaz, especialmente em situações desafiadoras ou estressantes.

Por isso, essa habilidade é particularmente relevante para líderes, que frequentemente enfrentam contextos de alta complexidade, pressões intensas, prazos apertados e demandas conflitantes no ambiente de trabalho, ou seja, onde não há respostas prontas ou soluções óbvias. Ainda, conforme Goleman (2015), os líderes com forte autocontrole são capazes de manter a calma e a clareza mental mesmo diante de adversidades, de forma a evitar reações impulsivas ou emocionais que possam prejudicar a tomada de decisões e o relacionamento com a equipe.

Para Chiavenato (2022), ao enfatizar as relações humanas, os líderes devem propiciar um ambiente de trabalho emocionalmente saudável, onde as pessoas se sentem respeitadas, valorizadas e psicologicamente seguras. Nesse caso, se eleva o clima organizacional que tende a ter níveis mais altos de colaboração e engajamento, e as pessoas se sentem mais confortáveis para assumir riscos, propor ideias e trabalhar em conjunto para superar desafios.

Além disso, líderes emocionalmente inteligentes são impulsionados por uma paixão intrínseca pelo seu trabalho, encontrando significado e propósito em suas atividades diárias. Essa motivação os capacita a enfrentarem obstáculos e a buscar constantemente o aprimoramento pessoal e profissional. Aliado a isso, quando os líderes demonstram entusiasmo genuíno e comprometimento com a missão da organização, eles inspiram e energizam suas equipes, de modo a criar um ambiente de trabalho onde a motivação é contagiante (Goleman, 2015).

Os líderes que possuem autocontrole contribuem para o aumento da integridade, tendo em vista que a consistência entre suas palavras e ações inspiram seus seguidores a adotar o mesmo comportamento ético, ou seja, modelam comportamentos de modo a criar uma cultura organizacional pautada em valores sólidos, que vai além de uma virtude pessoal, de forma a criar uma verdadeira força organizacional.

2.2.3 Empatia

Entre os componentes essenciais da EI, segundo Goleman (2015), a empatia é a mais fácil de se reconhecer e está diretamente relacionada a comportamentos pessoais e interações profissionais, por isso é uma habilidade vital em diversos contextos. É uma palavra que à primeira vista pode soar estranho em um mundo competitivo, porém esta habilidade permite a construção de conexões mais fortes,

ajuda na comunicação de forma mais eficaz, na resolução de conflitos de maneira mais construtiva e auxilia na criação de um ambiente de compreensão e apoio mútuo.

Como destaca Goleman (2015) em seu modelo de EI, a empatia não se desenvolve de forma isolada, haja vista que seu significado está intimamente ligado a levar em conta, porém de forma ponderada, os sentimentos dos outros. A aplicação dessa habilidade pelo líder não deve significar a adoção das emoções dos liderados com a intenção de agradar a todos. Outro ponto importante referente à empatia está na sua interligação as duas habilidades anteriores trazidas de modo a contribuir na construção relacionamentos de confiança, engajamento e lealdade nas organizações.

Também, para Posner e Kouzes (2013), os líderes que são conscientes de suas próprias emoções e sabem como gerenciá-las, por meio do autocontrole, estão mais bem equipados para reconhecer e compreender as emoções dos outros. Tais líderes sabem que o sucesso depende mais do seu desempenho e terão que ser capazes de se sintonizarem com as necessidades emocionais de seus liderados e levá-las em consideração na tomada de decisões e na gestão de equipes. Além disso, são hábeis em receber *feedback*, compreender as perspectivas dos outros e demonstrar preocupação com o bem-estar e o desenvolvimento de seus liderados.

A importância da empatia em um contexto de equipes cada vez mais diversas e numerosas é inegável e, com o aumento da complexidade e da interdependência nas próprias organizações, os líderes precisam ser capazes de navegar e unir pessoas com diferentes habilidades e perspectivas. Com essa habilidade, os líderes devem criar nos liderados um senso de pertencimento e propósito compartilhado, de modo a valorizar as contribuições únicas de cada membro da equipe (Kotter, 2017).

Cabe destacar, ainda, que segundo Chiavenato (2022), ao adotar essa abordagem humanística, ao demonstrar empatia, os líderes fomentam um ambiente de confiança e colaboração, onde as pessoas se sentem seguras para compartilhar ideias, desafiar o *status quo* e trabalhar juntas em prol de objetivos comuns. Esse ciclo virtuoso nas organizações em transformações, num ambiente cada vez mais competitivo, onde a guerra por talentos se intensifica, inclusive no setor público, se torna um fator crítico para atrair, desenvolver e reter profissionais de alto desempenho, de forma que se reduza a rotatividade e os altos custos associados à perda de talentos para que a organização possa atingir seus objetivos.

2.2.4 Habilidade social

A habilidade social é uma das competências da IE, que se refere à capacidade de um indivíduo em construir e manter relacionamentos positivos, comunicar-se de forma eficaz e influenciar e inspirar os outros. É a arte de interagir e se relacionar bem com as pessoas, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Para Goleman (2015), é uma competência complexa que vai além da simples simpatia, e a tem como um processo em que a cordialidade possui um propósito estratégico de mobilizar as pessoas na direção que se almeja.

Para Goleman (2015), os líderes desenvolverem e aplicarem efetivamente a habilidade social é necessário um profundo autoconhecimento e empatia. É preciso compreender as próprias emoções e as dos outros, ser capaz de se colocar no lugar das pessoas e ajustar a abordagem de acordo com a situação e o público. Além disso, a habilidade social envolve a capacidade de construir relacionamentos autênticos, estabelecer confiança e se conectar emocionalmente com os outros.

Outro ponto a destacar na habilidade social, a ser desenvolvido pelos líderes, é a capacidade de persuadir os membros da equipe de forma ética e positiva. Para Posner e Kouzes (2013), eles devem buscar entender as perspectivas, preocupações e resistências dos liderados e, a partir daí, caso viável adaptar a abordagem e argumentos de forma a gerar os resultados planejados. Esses líderes devem evitar de impor suas ideias e buscar envolver os liderados no processo decisório, no qual as pessoas se sintam valorizadas, reconhecidas e motivadas a dar o seu melhor de modo a encontrar soluções de forma colaborativa.

Além disso, para Goleman (2015), os líderes com alta habilidade social têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos. Ele argumenta, ainda, que os líderes são capazes de se conectar emocionalmente com indivíduos de diferentes idades, culturas, formações e personalidades. Para isso, a capacidade de adaptação e empatia permite que eles construam pontes e criem um senso de união e propósito compartilhado, mesmo em ambientes diversos e desafiadores.

Com essas habilidades, os líderes valorizam a diversidade e extraem o melhor de cada pessoa, de forma a criar equipes altamente engajadas e colaborativas. Assim, encontrar um terreno comum não significa que devam evitar

conflitos ou discordâncias, mas sim abordar de forma construtiva o entendimento mútuo e soluções criativas.

3 APLICAÇÃO DA LIDERANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

No contexto de um mundo globalizado e em constante evolução tecnológica, as organizações, incluindo a MB, enfrentam o desafio de se adaptar rapidamente às mudanças e transformações administrativas (Chiavenato, 2022). Essa necessidade de agilidade e eficiência é impulsionada pela pressão para reduzir custos e, no caso específico da MB, ainda se acrescenta a necessidade de desenvolver novas tecnologias, superar desafios para manutenção de meios operativos e administrativos, e atentar para a demanda crescente por transparência e responsabilidade perante a sociedade e os órgãos de fiscalização e controle do governo.

Após a análise dos componentes essenciais que os líderes devem desenvolver para obter resultados positivos, trazidos no capítulo anterior, para atender as exigências contemporâneas, dentro da liderança organizacional, será realizada uma análise do modelo proposto por Kotter (2017) nos processos da MB, de modo que se concentrem seus esforços na adaptação e no aprimoramento de seus processos decisórios. Para isso, são necessários líderes capazes de tomar decisões estratégicas em um curto espaço de tempo, levando em consideração os diversos fatores envolvidos e os riscos inerentes a cada situação.

Nesse sentido, os líderes na MB devem estar preparados para utilizar os componentes essenciais da liderança, trazidos no capítulo anterior, de modo a assumir suas responsabilidades e, dentro do processo em si, tomar decisões embasadas em uma análise criteriosa de vetores associados ao problema em questão. Ressalta-se, nesse ponto, um aspecto importante, antes da execução do processo propriamente dito, que é a capacidade do líder em discernir entre urgência e ansiedade. Segundo Kotter (2017), enquanto a urgência é uma resposta adequada a uma situação que requer ação imediata, a ansiedade pode levar a decisões precipitadas e mal fundamentadas.

Isso aliado ao conhecimento a ser analisado, deve despertar nos líderes na MB o senso de não subestimar as dificuldades envolvidas no processo de mudança

e transformação, mas sim reconhecer a complexidade dos desafios enfrentados que é essencial para desenvolver estratégias realistas e eficazes. Ao mesmo tempo, esses líderes devem estar atentos às oportunidades que surgem em meio às adversidades, aproveitando-as para impulsionar a criatividade e inovação que terá como resultado o crescimento da Instituição.

3.1 Análise do modelo de liderança de Kotter

O modelo de liderança proposto por Kotter (2017) tem sido amplamente aplicado e bem-sucedido em organizações, de modo a oferecer uma abordagem estruturada para a implementação de mudanças organizacionais. Esse modelo baseia-se na diagramação do problema a ser resolvido, dividindo-o em oito etapas distintas, conforme figura 1 em anexo. Embora não tenha a intenção de simplificar os desafios enfrentados por uma organização, o modelo pode ser utilizado para trazer soluções rápidas e eficazes para problemas e desafios de qualquer magnitude.

Ao apresentar seu modelo, Kotter (2017) enfatiza a importância de os líderes observarem as etapas propostas, de modo a evitar sobressaltos ou a omissão de alguma delas. Essa abordagem sequencial é fundamental para garantir a eficácia do processo de mudança e minimizar a resistência dos liderados. O autor, ainda, argumenta que pular etapas ou executá-las fora de ordem pode criar a ilusão de velocidade, mas raramente produz resultados satisfatórios. Cada etapa serve de base para a seguinte, de modo a suscitar uma crescente em direção à mudança desejada.

No entanto, ao se fazer a análise, verifica-se que o autor, também, reconhece que, em algumas situações, certas etapas podem ocorrer simultaneamente. Isso não significa que a sequência deva ser ignorada, mas sim que os líderes devem estar atentos às particularidades de cada contexto organizacional e adaptar a implementação do modelo de acordo com as necessidades específicas. Dessa forma, segue abaixo a análise sequencial das etapas do modelo.

3.1.1 Estabelecimento do Senso de Urgência

Esse é o primeiro e fundamental passo do modelo de liderança proposto por

Kotter (2017), sendo essencial para obter a cooperação necessária dos liderados e poder prosseguir com o planejamento das alterações a serem implementadas. Nessa etapa, o líder deve estar ciente da complacência que pode existir por parte dos subordinados, os quais estão naturalmente adaptados ao *status quo* da situação.

Para Chiavenato (2022), nas organizações existe um equilíbrio entre forças positivas, que atuam para a implementação de mudanças, e do outro lado, forças negativas, que tentam restringir e impedir as transformações necessárias, e isso com o objetivo de manter um estado de relativa segurança. O autor, ainda, argumenta que a mudança planejada e bem-sucedida é uma conquista coletiva, que advém da participação e comprometimento e, sobretudo, não resulta de poucas pessoas.

A complacência é um obstáculo significativo para a mudança organizacional, pois os liderados podem estar satisfeitos com a situação atual, mesmo que ela não seja ideal. Eles podem resistir à mudança por medo do desconhecido, por estarem confortáveis em suas rotinas ou por não perceberem a necessidade de transformação (Kotter, 2017).

Conforme o estudo de Goleman (2015), explanado no capítulo anterior, dentro da EI, pode-se depreender que, nessa primeira fase, para combater a complacência e aumentar o senso de urgência, o líder deve utilizar os componentes essenciais, como autoconsciência e autogestão. Ao utilizar essas habilidades, é fundamental que o líder comunique, de forma clara e persuasiva, os riscos e as consequências de não agir, bem como os benefícios potenciais da mudança.

Ao enfatizar a urgência da adoção da nova solução, o líder deve apresentar dados e evidências que demonstrem a necessidade de ação imediata. Isso pode incluir informações sobre redução de custos, alterações de funções, remanejamento de setores e oportunidades de aprendizado de novos conhecimentos ou oportunidades de crescimento profissional.

Além disso, o líder deve envolver os liderados no processo de mudança, solicitando suas opiniões, ideias e participação ativa. Ao fazer com que os liderados se sintam parte da solução e compreendam seu papel na transformação, o líder pode aumentar o engajamento e reduzir a complacência. Para corroborar esse entendimento, para Posner e Kouzes (2013), a crença nas capacidades dos liderados é fundamental para fazer acontecer coisas extraordinárias, bem como

argumentam que a certeza e a rotina nutrem a complacência.

Ainda nessa fase, segundo Kotter (2017), outra estratégia eficaz para aumentar o senso de urgência é a criação de metas de curto prazo e a celebração de pequenas vitórias ao longo do processo de mudança, que será observado mais adiante em outra fase. Essas pequenas ações ajudam a manter o foco e a motivação dos liderados, de modo a demonstrar que a transformação está progredindo de forma a gerar resultados positivos.

Para concluir essa etapa e obter sucesso, destaca-se que o estabelecimento de urgência também requer que o líder se invista como um modelo de comprometimento e engajamento com a mudança. Ao demonstrar entusiasmo, determinação e resiliência diante dos desafios, o líder pode inspirar e motivar os liderados a abraçarem a transformação e se envolverem ativamente no processo.

3.1.2 Criação de uma coalizão administrativa

Na segunda fase do modelo, formar uma coalizão administrativa, ou seja, formar uma equipe que pode administrar os esforços de mudança é fundamental para o sucesso da transformação organizacional, pois um membro isolado, mesmo que seja o líder, não consegue promover as mudanças necessárias de forma eficaz. Aliado a isso, conforme o estudo de Goleman (2015), para criar a comissão, o líder deve utilizar habilidades de inteligência emocional, como empatia e habilidade social, tendo em vista que essa equipe precisa ter credibilidade e ser composta por indivíduos influentes e respeitados na organização, capazes de mobilizar recursos e engajar os demais colaboradores no processo de mudança.

Para Chiavenato (2022), a moderna concepção de administração deve estar baseada em um estilo de medidas inovadoras e humanistas, sem superespecialização e o confinamento de tarefas, onde os líderes nunca realizam sozinhos coisas extraordinárias. Para isso, a coalizão administrativa na MB pode ser formada por uma comissão ou Grupo de Trabalho, que precisa da participação das pessoas com credibilidade e, também, ter um forte senso de propósito e comprometimento com a mudança. Além disso, para alcançar os objetivos estabelecidos, a coalização deve dedicar tempo e esforço, para saber enfrentar os desafios, manter o foco e a motivação ao longo do processo de mudança.

Quando se almeja o melhor desempenho e mais iniciativa por parte dos

liderados, segundo Posner e Kouzes (2013), é necessário ser proativo na constituição de cargos e equipes, de modo que se garanta liberdade de ação. Em consonância, uma vez formada, para Kotter (2017), a coalizão administrativa deve estabelecer uma dinâmica de trabalho eficaz, com reuniões regulares, comunicação aberta e honesta, e um ambiente de confiança e colaboração.

Também, de acordo com Kotter (2017), a equipe deve ser capaz de lidar com conflitos e diferenças de opinião de forma construtiva na busca por soluções que beneficiem a organização como um todo. Aliado a isso, o líder deve fornecer o suporte necessário para que a equipe possa desempenhar seu papel de forma eficaz. E, isso inclui não apenas recursos materiais, mas também apoio emocional e orientação, haja vista que, ao demonstrar confiança e reconhecimento pelo trabalho da equipe, o líder pode fortalecer o comprometimento e a motivação dos membros.

Além disso, outro ponto de destaque a ser observado, trazido pelo modelo nessa fase, com a implementação da coalizão, a depender da situação vivenciada, diz respeito ao ritmo acelerado e necessário exigido nas tomadas de decisões em contraposição à necessidade de redução de custos. Este último, quando necessário, adiciona uma camada extra de complexidade ao processo de tomada de decisão, pois a coalizão deve ser capaz de identificar oportunidades de eficiência e melhorias por meio da criatividade para encontrar soluções inovadoras, sem comprometer a qualidade ou a eficácia dos serviços já existentes. Quanto ao ritmo das decisões que, muitas vezes, acontecem em um ambiente de transformações tecnológicas, tais decisões devem ser ágeis e adaptáveis para se manterem duradouras e sustentáveis.

Em conclusão a esta etapa, em um ambiente de rápidas transformações tecnológicas e crescente pressão para reduzir custos, a coalizão administrativa deve ser capaz de tomar decisões corretas em um ritmo acelerado, mesmo em face da incerteza. Tal fato requer confiança, um objetivo comum claramente definido, acesso a informações precisas e atualizadas, e a capacidade de pensar de forma inovadora e criativa. Assim, o líder desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente que estimule a tomada de decisões ágeis e corretas, de forma a garantir o sucesso da transformação organizacional.

3.1.3 Desenvolvimento de uma visão e estratégia

Essa é uma etapa essencial no processo de transformação, pois a visão deve mostrar um objetivo factível e realista pelo qual venha inspirar as pessoas certas de modo a agirem voluntariamente para a concretização de uma mudança, dentro de uma moldura temporal no futuro (Kotter 2017). Além disso, vale ressaltar que, durante a elaboração dessa etapa de desenvolvimento, que servirá como um critério para avaliar opções e tomar decisões, o próprio processo ajudará de forma interligada as duas fases anteriores, ao eliminar resistências, alinhar os esforços de mudanças na organização em torno de um objetivo comum, e criar um senso de propósito entre os membros da organização. Aliado a isso, para o desenvolvimento de uma visão, segundo o estudo de Goleman (2015), o líder deve utilizar habilidades de inteligência emocional, como autoconsciência e habilidade social.

Para Chiavenato (2022), partindo do conceito de liderança já existente, surge uma nova abordagem organizacional na qual é necessária a participação de escalões inferiores na solução de problemas da organização. Com uma visão simples, direção bem definida e entendida por todos os membros, se tem o ponto de partida para a criação de estratégias, planos e orçamentos.

Entretanto, Posner e Kouzes (2013) argumentam que para garantir esse alinhamento, é fundamental que a visão seja desenvolvida, preferencialmente, pela coalização administrativa, claramente comunicada e, sobretudo, compreendida por todos os membros da organização. O líder deve arregimentar e se certificar de que todos os liderados entendam como seu trabalho contribui para o alcance da visão, despertem o senso de urgência e que estejam motivados a dar o seu melhor para alcançá-la.

Além disso, para Kotter (2017), é importante que as estratégias, planos e orçamentos sejam regularmente revisados e ajustados, à medida que as condições internas e externas da organização mudam. Para isso, se requer um processo contínuo de monitoramento e aprendizado, no qual a organização coleta e analisa dados sobre seu desempenho e usa essas informações para tomar decisões informadas sobre como melhorar suas operações.

Ao final dessa etapa, observa-se que a elaboração de uma visão ineficaz pode levar a uma série de problemas que comprometem o sucesso da transformação organizacional. O líder deve reconhecer a importância desse elemento e se empenhar em desenvolver uma visão que possa orientar e inspirar a organização em direção a um futuro desejado. Somente assim será possível

mobilizar as pessoas, alinhar os esforços e recursos, e superar os desafios inerentes a qualquer processo de mudança.

3.1.4 Comunicação da visão da mudança

Após a criação de uma visão eficaz, é crucial que ela seja comunicada de forma clara, consistente e frequente para todos os membros da organização. Por isso, Kotter (2017) argumenta que a comunicação da visão é adequada quando a maioria dos envolvidos em uma empresa ou atividade tem um entendimento comum de seus objetivos e direção. Nesse caso, para atingir o objetivo na comunicação da visão, o líder, de acordo com os componentes essenciais, trazidos no estudo de Goleman (2015), deve utilizar habilidades de inteligência emocional, como empatia e habilidade social.

Além disso, para Chiavenato (2022), existe uma lógica no comportamento administrativo, tendo em vista o mesmo ser planejado e orientado no sentido de alcançar os objetivos. Para que o raciocínio acima seja concretizado, os líderes dentro dos processos decisórios devem selecionar e definir, por meio de métodos rotineiros, a determinação dos cursos de ação adequados e sua comunicação às pessoas por eles afetados.

No entanto, para Posner e Kouzes (2013), o trabalho rotineiro exige observação constante na comunicação, pois não é raro, com o passar do tempo, que os líderes se isolem das fontes de informações críticas, no esforço para construir uma organização com operações eficientes e sustentáveis. Além disso, enfatizam que a comunicação da visão não deve ser um evento único, mas sim um processo contínuo, multifacetado e em todos os níveis da organização.

Para corroborar a afirmação, segundo Kotter (2017), na comunicação é preciso o uso de múltiplos canais de transmissão, como reuniões, apresentações, boletins informativos, intranet e mídias sociais, para garantir que a mensagem seja amplamente disseminada e reforçada ao longo do tempo.

Outro aspecto importante da comunicação da visão é a consistência entre palavras e ações, ou seja, os líderes devem modelar o estilo e, segundo Posner e Kouzes (2013), não apenas falar sobre a visão, mas também agir de acordo com ela, de maneira que demonstre comprometimento e venha dar o exemplo. Quando há inconsistências entre o que é dito e o que é feito, a credibilidade da visão é

prejudicada e os liderados podem se tornar céticos em relação à mudança.

Para reforçar o entendimento acima, ainda segundo os autores, os líderes devem estar preparados para fazer sacrifícios pessoais e enfrentar desafios em prol da visão. Quando os liderados veem seus líderes assumindo riscos e fazendo escolhas difíceis para apoiar a mudança, eles são mais propensos a acreditar na importância e na viabilidade da visão. Esse tipo de liderança exemplar pode gerar um efeito multiplicador, de forma a inspirar outros membros da organização a se comprometerem com a mudança e a agirem de acordo com a visão.

Ao final dessa etapa, observa-se que a comunicação eficaz da visão da mudança é essencial para o sucesso da transformação organizacional. Ela deve ser clara, consistente, frequente e envolvente, utilizando múltiplos canais e envolvendo líderes em todos os níveis da organização. Ao dedicar tempo e esforço à comunicação da visão, os líderes podem criar um senso compartilhado de propósito e direção, mobilizar as pessoas em torno da mudança e aumentar as chances de sucesso da transformação.

3.1.5 Como atribuir *empowerment* aos liderados para realizar ações abrangentes

Para Kotter (2017), essa etapa do modelo envolve capacitar os liderados, remover obstáculos e fornecer-lhes as habilidades, recursos e autoridade necessários para agir de acordo com a visão da mudança. Para isso, a mudança deve ser sustentável, e os liderados precisam se sentir empoderados (*empowerment*) para tomar iniciativas e fazer contribuições significativas. A mudança na cultura organizacional passa de uma abordagem com menos controle funcional para uma abordagem mais colaborativa e capacitadora, e como resultado nessa fase, segundo o estudo de Goleman (2015), o líder deve utilizar habilidades de inteligência emocional, como autogestão e habilidade social.

Na linha de desenvolvimento dessa fase, segundo Kotter (2017), uma das principais maneiras de atribuir *empowerment* aos liderados é removendo obstáculos que possam impedir sua capacidade de agir. Tal ação pode incluir a eliminação de burocracia e procedimentos desatualizados, a simplificação de processos internos, a reestruturação de sistemas, a eliminação de camadas desnecessárias de aprovação e a abordagem proativa de resistências individuais ou departamentais. Com a adoção desses procedimentos, os líderes criam um ambiente mais propício para a

ação e a inovação.

Aliado às iniciativas acima, é necessário ao líder delegar autoridade e dar aos liderados a liberdade de tomar decisões a agirem dentro de suas áreas de expertise, desde que estejam alinhados com a visão da mudança. Segundo Posner e Kouzes (2013), essa ação poderá envolver a descentralização da tomada de decisões, a criação de estruturas mais flexíveis e a promoção de uma cultura de assunção de riscos calculados. Ao confiar, estimular a autoconfiança nos subordinados e permitir que eles assumam a liderança, os líderes contribuem para gerar um grande potencial para a inovação, criatividade e a adaptação.

No entanto, vale salientar que, para Kotter (2017), o *empowerment* não significa abdicar da responsabilidade ou perder o controle. Os líderes ainda precisam fornecer orientação, definir expectativas claras e monitorar o progresso em direção à visão da mudança. O *empowerment* eficaz requer um equilíbrio entre a autonomia dos subordinados e a responsabilidade dos líderes.

Além disso, segundo Posner e Kouzes (2013), os líderes devem fornecer aos liderados as habilidades e os recursos necessários para realizar ações abrangentes. A relevância dessas ações reside no fato de envolver treinamento e desenvolvimento, acesso a informações e ferramentas relevantes e a criação de equipes multifuncionais para abordar desafios específicos. Ao investir no desenvolvimento dos membros, o líder demonstra confiança na equipe e na capacidade dos liderados em contribuir para a mudança, bem como os equipam para serem bem-sucedidos.

Dessa forma, ao final dessa etapa desafiadora, observa-se sua importância, devido ao líder atribuir delegação de competência aos subordinados, auxiliar na remoção de obstáculos, fornecer acesso a recursos e treinamento de habilidades que criarão um ambiente que incentiva a transformação dos processos pelo poder da liderança na busca por soluções conjuntas. No entanto, o *empowerment* eficaz requer um equilíbrio cuidadoso entre a autonomia dos subordinados e a responsabilidade do líder, de modo a garantir que todos estejam alinhados para trabalharem em direção a um objetivo comum.

3.1.6 Realização de conquista no curto prazo

Ao chegar nessa etapa, segundo Kotter (2017), a realização de conquistas no

curto prazo, os resultados requeridos devem fornecer evidências tangíveis de que os esforços de mudança estão valendo a pena, de forma a construir e sustentar o apoio necessário para iniciativas de longo prazo. Para isso, as conquistas devem ser pelo menos, visíveis, para afastar qualquer dúvida quanto à realidade dos resultados apresentados; não serem ambíguas, de modo que não se tenham questionamentos ou apelos; e, por fim, serem diretamente relacionadas ao esforço da transformação. Ao se observar os desafios a serem enfrentados pelos líderes, nessa fase, de acordo com os componentes essenciais, trazidos no estudo de Goleman (2015), o líder deve utilizar habilidades de inteligência emocional, como empatia e habilidade social.

Ainda, conforme Kotter (2017), as melhorias de desempenho de curto prazo podem impulsionar a mudança organizacional. Tais evidências demonstram que os esforços de mudança têm como produto os resultados positivos. Esse fato ajuda a justificar os desafios que foram enfrentados durante o processo e a manter as pessoas motivadas e comprometidas. Assim, quando os indivíduos podem ver o impacto de seu trabalho, eles são mais propensos a continuar a investir tempo e energia na iniciativa de mudança.

Ademais, de acordo com Posner e Kouzes (2013), reconhecer e recompensar aqueles que contribuem para as conquistas de curto prazo é fundamental para manter o impulso, pois enfatiza o fato de que o desempenho extraordinário é resultado dos esforços de muitas pessoas. Aliado a isso, quando há evidências tangíveis de progresso, torna-se mais difícil para aqueles que se opõem à mudança justificar sua posição.

Também, segundo os autores, essas conquistas fornecem oportunidades valiosas para ajustar e refinar a visão e as estratégias de mudança. À medida que a organização avança, os líderes podem usar os dados e as percepções gerados por essas conquistas para tomar decisões informadas e fazer os ajustes necessários. Essas ações corroboram que a iniciativa de mudança permaneça no caminho certo e continua a gerar resultados positivos.

Além disso, Chiavenato (2022) traz à baila que existe uma diferenciação importante entre gerentes e líderes na organização no tocante aos seus papéis desempenhados. Aos gerentes, cabe definir metas e objetivos de curto prazo, que sejam alcançáveis e alinhados com a iniciativa de mudança. Enquanto, aos líderes cabe o esforço de transformação, por isso a parceria forte e colaborativa entre

líderes e gerentes é fundamental para aproveitar o poder das melhorias, e quaisquer discordâncias ou conflitos devem ser resolvidos, para não minar a credibilidade ou o impulso do esforço de mudança. Ao demonstrar um compromisso compartilhado com a visão e as metas de mudança, os líderes e gerentes podem criar um senso de propósito e direção unificados em toda a organização.

Ao se encerrar essa etapa, observa-se que as conquistas fornecem evidências tangíveis de progresso, auxiliam a combater a resistência e a incerteza, e criam oportunidades para o reconhecimento e os ajustes necessários. No entanto, para serem eficazes, as conquistas de curto prazo devem ser significativas, alinhadas com as mudanças e norteadas pelos líderes, que devem construir e sustentar o impulso necessário para realizar mudanças transformacionais de longo prazo.

3.1.7 Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças

Após as conquistas iniciais, os líderes devem aproveitar a credibilidade e a confiança geradas pelas melhorias de desempenho de curto prazo para impulsionar mudanças ainda maiores e mais profundas na organização. Entretanto, muitas iniciativas de mudança falham porque as organizações declaram vitória muito cedo e relaxam seus esforços após algumas melhorias iniciais. A mudança verdadeira e duradoura requer dos líderes um compromisso sustentado e um esforço contínuo. A etapa de consolidação de ganhos é projetada para evitar a complacência e manter a urgência em torno da mudança (Kotter, 2017).

Nessa fase, segundo o estudo de Goleman (2015), o líder deve utilizar habilidades de inteligência emocional, como autogestão e habilidade social, e, para se ter êxito, os líderes devem ficar atentos às resistências relacionadas à interdependência, tendo em vista que as organizações são sistemas complexos e interconectados, nos quais as mudanças em uma área podem ter impactos não intencionais em outras.

Nesse sentido, para kotter (2017), é crucial reduzir as interdependências desnecessárias, de forma a desburocratizar processos, antecipar e abordar proativamente as potenciais implicações das mudanças em todas as partes da organização, bem como enfatizar a importância de alinhar a mudança com os valores e a missão.

Para Posner e Kouzes (2013), mudança é trabalho de líderes e, para isso, é necessário superar outro tipo comum de resistência nessa etapa, que relaciona-se à cultura organizacional, que inclui valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados, que moldam a identidade e as práticas de uma organização. Quando as iniciativas de mudança entram em conflito com aspectos arraigados da cultura, os subordinados podem resistir por medo, incerteza ou apego às formas tradicionais de trabalho, e, dessa forma, os líderes devem articular claramente como a mudança proposta é consistente com os princípios orientadores da organização. Ainda, devem se envolver em esforços contínuos para moldar a cultura, e promover novos comportamentos, reconhecer sucessos, bem como comunicar os casos de sucesso que reforcem a direção desejada.

No entanto, para Kotter (2017), o principal papel dos líderes, além de eliminar as resistências nessa etapa, também, está ligado à delegação de tarefas para líderes em níveis inferiores da organização com o suporte necessário, que impulsionarão, em várias frentes, as transformações planejadas em suas respectivas áreas de influência. Essa abordagem descentralizada permite que a mudança seja implementada de maneira mais eficiente e ocorra a consolidação dos ganhos em cada setor ou departamento.

No final dessa etapa, observa-se que os líderes, ao superar as resistências e implementar a delegação estratégica e eficaz de tarefas com apoio e orientação, podem criar um movimento de transformação mais amplo, duradouro e sustentável, que se enraíza na cultura e nas operações da organização. Essa abordagem reduz tempo dos processos, estimula o surgimento e o desenvolvimento de novos líderes, acelera a mudança, aumenta o comprometimento em todos os níveis e impulsiona a inovação e a melhoria contínua.

3.1.8 Estabelecimento de novos métodos na cultura

A última etapa do modelo visa a consolidar as transformações implementadas por meio do poder da liderança e a garantir que elas se tornem parte integrante da identidade e do modo de operação da organização. Assim, ao se estabelecer uma nova cultura, que está diretamente ligada às normas de comportamento e aos valores compartilhados na cultura da organização, os líderes desempenham um papel fundamental, pois, para que as mudanças sejam sustentáveis e duradouras, é

necessário enraizar as novas abordagens, métodos e processos, que devem se tornar a norma, de modo a substituir as antigas práticas Kotter (2017).

Para essa fase, conforme o estudo de Goleman (2015), o líder deve utilizar habilidades de inteligência emocional, como autoconsciência, empatia e habilidade social, tendo em vista que a cultura organizacional exerce poderosa influência nas organizações, pois permeia nas pessoas de diversas maneiras, de forma a alterar o comportamento, atitudes, valores e percepções. Esse processo ocorre por meio de diferentes mecanismos e práticas que moldam a experiência dos indivíduos dentro da organização.

Segundo Chiaventato (2014), desde o momento em que uma nova pessoa ingressa na organização, ela passa por um processo de socialização. Durante esse período, o indivíduo é exposto aos valores, normas e práticas da cultura organizacional. Isso ocorre por meio de treinamentos, orientações e interações com colegas e superiores, situações nas quais o novo membro aprende o que é esperado dele em termos de comportamento e atitudes, de modo a internalizar gradualmente a cultura da organização.

Além disso, ainda segundo Chiavenato (2014), as interações sociais entre os integrantes da organização são um meio poderoso de transmissão e reforço da cultura. No decorrer das conversas informais, do compartilhamento de experiências e da observação dos comportamentos dos colegas, as pessoas absorvem e internalizam os valores e as normas culturais. Assim, essas interações moldam a percepção das pessoas sobre o que é aceitável e valorizado na organização.

Para Kotter (2017), a mudança na cultura vem no fim, não no princípio, pois as tradições, histórias e mitos compartilhados dentro da organização são poderosos transmissores da própria cultura. Eles fornecem exemplos concretos dos valores e comportamentos valorizados, de modo a perpetuar a cultura ao longo do tempo, transmitindo-a para as novas gerações de membros da organização, bem como criar uma narrativa transmitida que, muitas vezes, orienta as ações e decisões das pessoas.

Ao se observar a importância dessa fase e, para não se correr o risco de cometer falhas, os líderes devem buscar uma compreensão profunda da cultura organizacional existente. Essa ação envolve um olhar atento aos comportamentos, valores e normas que permeiam a organização. Os líderes devem envolver ativamente as pessoas no processo de moldagem e ouvir, por meio de *feedback*, de

forma atenta, as perspectivas e ideias dos integrantes da organização e incorporá-las, quando apropriado. Assim, diante de toda essa complexidade se conclui que a mudança na cultura deve realmente ser a última etapa.

3.2 A aplicação do modelo de liderança por meio da transformação na MB

Após a análise do modelo, conforme item anterior, conclui-se que o modelo de liderança por meio do poder da transformação pode ser empregado na MB de forma abrangente, sobretudo no nível de liderança organizacional. Sua aplicação pode ocorrer em processos menores, como, por exemplo, o emprego para grupos de trabalhos para verificação da necessidade da manutenção de postos de serviço, redução de despesas e implementação de setores em OM.

E, também, pode ser utilizado para maiores transformações, como, por exemplo, modificações de doutrinas e estudos para ampliação ou redução de pessoal na própria Força, e isso se deve a sua flexibilidade e adaptabilidade, pois seus princípios fundamentais são aplicáveis a diferentes escalas e contextos de mudança organizacional.

Para examinar sua aplicabilidade na MB, no nível da liderança organizacional, será elaborada, a seguir, uma situação prática de seu emprego, conforme as oito etapas, na situação em que se tem a necessidade da implementação de um processo de redução do número de cópias reprográficas em uma determinada OM que necessita, dentre outras possíveis situações, reduzir as despesas e implementar medidas sustentáveis relacionadas ao meio ambiente:

1. Estabelecer um senso de urgência - O líder, que neste caso pode ser o Ordenador de Despesas, contextualiza a situação e comunica de forma clara e convincente a necessidade de reduzir despesas com impressões em papel, de modo a destacar os benefícios financeiros e ambientais dessa iniciativa. Para isso, deverá apresentar dados, preferencialmente, na Reunião do Conselho de Gestão (RCG), que ocorre mensalmente e tem por objetivo tratar de assuntos relacionados a própria gestão e finanças da OM. As informações sobre os custos históricos e atuais, projeções da quantidade de papel e economia devem ser utilizados para criar um senso de urgência e reduzir complacência.

2. Formar uma coalização administrativa / orientadora - O líder, na própria RCG deve identificar e engajar uma equipe de pessoas influentes e comprometidas com a mudança, incluindo representantes de diferentes setores e círculos hierárquicos. Essa coalizão nomeada e composta por líderes em níveis intermediários será responsável por liderar e promover a iniciativa de redução de impressões em toda a OM.

3. Desenvolvimento de uma visão - O líder e a coalizão orientadora devem desenvolver uma visão clara e inspiradora para a redução de impressões em papel, alinhada com os valores e objetivos da OM. Para isso, devem definir a estratégia, planos e estabelecer metas factíveis e possíveis de serem alcançadas. Além disso, o objetivo deve ser detalhado por meio de indicadores e comunicado de forma eficaz para obter o apoio e o comprometimento dos demais militares.

4. Comunicação da visão da mudança - A visão de redução de impressões deve ser amplamente divulgada por meio de diversos canais de comunicação, como nas RCG, Plano do Dia, pop-ups na intranet e e-mails, dentre outros meios de comunicação existentes na OM. O líder e a coalizão devem ser os principais porta-vozes dessa visão, de modo a demonstrar entusiasmo e comprometimento.

5. Como atribuir *empowerment* aos militares para realizar ações abrangentes - O líder deve identificar e remover obstáculos que possam impedir a adoção de práticas de redução de impressões como, por exemplo, o comodismo de setores ao resistirem a implantação de ilhas de impressão, e delegar aos militares do setor de informática a liberdade para determinarem os locais em que serão implantadas tais ilhas, com base em dados estatísticos.

6. Realização de conquista no curto prazo - O líder deve estabelecer metas de curto prazo para a redução de impressões e publicizar as conquistas alcançadas no Plano do Dia e nas RCG. Essas vitórias podem incluir a redução de impressões e custos em um departamento específico ou de maneira geral, bem como a adoção bem-sucedida de uma ferramenta já existente ou a implementação de nova tecnologia de gerenciamento de documentos que tramite os documentos sem ter a necessidade de imprimi-los e auxilie na redução de impressões. Além disso, deve ocorrer o

reconhecimento de militares que se destacaram na promoção das iniciativas, por meio de premiações.

7. Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças - O líder deve utilizar o impulso gerado pelas vitórias de curto prazo para expandir a iniciativa de redução de impressões para outros processos e áreas da OM como, por exemplo, redução do consumo de energia elétrica, água e materiais de consumo. Também, no mesmo sentido de ganhos, fortalecer o processo da comunicação, tecnológico e desenvolvimento de lideranças. Assim, novos projetos e metas podem ser estabelecidos, de modo a aproveitar o aprendizado e o entusiasmo gerados até o momento.

8. Estabelecimento de novos métodos na cultura - O líder deve trabalhar para que a redução de impressões em papel se torne parte integrante da cultura organizacional. Para isso, deve envolver a atualização de políticas e procedimentos, inclusive ambientais, a inclusão de métricas de redução de impressões em avaliações de desempenho e a continuidade da comunicação e do reconhecimento dos esforços nessa área.

4 CONCLUSÃO

Em um mundo marcado pela globalização, pela velocidade das mudanças, e cada vez mais complexo e interconectado, neste estudo inicialmente buscou-se analisar os elementos essenciais que os líderes precisam desenvolver e cultivar para alcançar resultados positivos e significativos em suas práticas de liderança na MB. O presente trabalho foi conduzido com o propósito não apenas de mencionar esses componentes essenciais da liderança, mas também compreender como eles se inter-relacionam e se manifestam na prática cotidiana dos líderes.

Ao trazer uma nova abordagem da liderança que abrange desde os aspectos comportamentais e emocionais até as dimensões organizacionais práticas, este texto monográfico trouxe o entendimento de que a liderança é um conjunto de competências, habilidades e práticas que podem ser aprendidas e aprimoradas ao longo do tempo.

Para isso, comprovou que a inteligência emocional tem se destacado como

um fator determinante para a liderança, e que, muitas vezes, é considerado mais relevante do que o quociente de inteligência tradicional, e, além disso, que o esforço de mudanças pode trazer, se adotado pela MB, transformações positivas para a Instituição. Nesse sentido, os líderes com alta inteligência emocional são capazes de criar relacionamentos interpessoais saudáveis, comunicar-se de maneira eficaz, lidar com conflitos de forma construtiva e criar um ambiente de trabalho positivo e engajador.

Em seguida, o estudo avaliou a implementação na MB do modelo de liderança organizacional de Kotter (2017), o qual apresenta grande potencial e pode resultar em diversos benefícios para a Instituição como a revisão da literatura, adoção do ensino do modelo nas escolas militares e o seu emprego em grupos de trabalhos com finalidades diversas. A estrutura hierárquica bem definida e a disciplina inerente à MB proporcionam um ambiente propício para a aplicação das oito etapas propostas que requerem uma liderança sólida e engajada.

Nesse sentido, o primeiro passo, que consiste em criar um senso de urgência, pode ser facilmente transmitido por meio das vias formais de Comando, de modo a enfatizar a importância da modernização e da adaptação às novas tecnologias e enfrentar ameaças. Ademais, a formação de uma coalizão administrativa forte, composta por líderes influentes das OM da Marinha do Brasil, pode assegurar que a visão e as estratégias sejam comunicadas de forma efetiva e consistente. O desenvolvimento de uma visão clara e inspiradora, alinhada aos valores e à missão da OM, tem o poder de motivar e engajar os militares em todas as esferas, fomentando um senso de propósito e direcionamento.

Ademais, a MB dispõe de recursos humanos e capacidades tecnológicas na área de informática que podem ser aproveitados para superar obstáculos e alcançar conquistas de curto prazo, conforme preconizado nas etapas cinco e seis do modelo de Kotter. A estrutura organizacional das OM na MB viabiliza a implementação de mudanças de maneira coordenada e controlada, de forma a assegurar que os avanços sejam consolidados e expandidos.

A cultura de disciplina e excelência presente na MB facilita a incorporação de novas abordagens à cultura organizacional, possibilitando que a garantia das mudanças seja duradoura a longo prazo. Além disso, a capacidade da MB de promover treinamentos intensivos e contínuos é um aspecto que contribui para a implementação eficaz das mudanças propostas.

Dessa forma, conclui-se que a adoção e a aplicação do modelo de Kotter (2017) na MB não apenas é factível, como também pode ser extremamente eficaz para fomentar mudanças estruturais e culturais na MB, principalmente no nível da liderança organizacional, tendo em vista que essa possui sua gênese nas técnicas de gestão empresarial. A abordagem metódica e estruturada do modelo organizacional de Kotter (2017), aliada à disciplina e aos recursos da MB, pode assegurar que a Instituição, pelo poder da liderança da transformação, prossiga no cumprimento de sua missão com eficiência e inovação.

Essa constatação, portanto, confirma a hipótese levantada de que o modelo de liderança corporativo desenvolvido por Kotter guarda a possibilidade de aplicação na MB.

Além disso, a integração dos conceitos de inteligência emocional propostos por Goleman (2015) pode potencializar ainda mais os resultados das mudanças implementadas. Ao desenvolver as competências emocionais dos líderes e dos membros da organização, a MB pode criar um ambiente mais propício para a adaptação e o engajamento, de modo a facilitar a implementação das oito etapas do modelo de transformação, criando uma força ainda mais adaptável e preparada para enfrentar os desafios futuros com uma visão clara, estratégias bem definidas e uma equipe emocionalmente competente.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, FLÁVIO DUARTE. **O Exercício da liderança do oficial e o processo de avaliação de praças da Marinha do Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior – C-SUP), , Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, RJ, 2021. Disponível em: <https://www.repositorio.mar.mil.br/handle/ripcmb/846447>. Acesso em: 28 mai. 2024.

BITTENCOURT, RODRIGO REIS. **Liderança estratégica: Uma análise da doutrina sobre a manutenção dos valores institucionais em face do aumento do efetivo do contingente temporário na Marinha do Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Política e Estratégia Marítimas - CPEM), Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, RJ, 2020. Disponível em: <https://www.repositorio.mar.mil.br/handle/ripcmb/845167>. Acesso em: 30 mai. 2024.

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

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. 1. rev. Brasília, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Coaching e Mentoring: Construção de talentos. As novas ferramentas da gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. E-book.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014. E-book.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** . 5 ed. São Paulo: Elsevier, 2022. E-book.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional na formação do líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. E-book.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, Jonh P. **Liderando Mudanças: Transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Alta books, 2017.

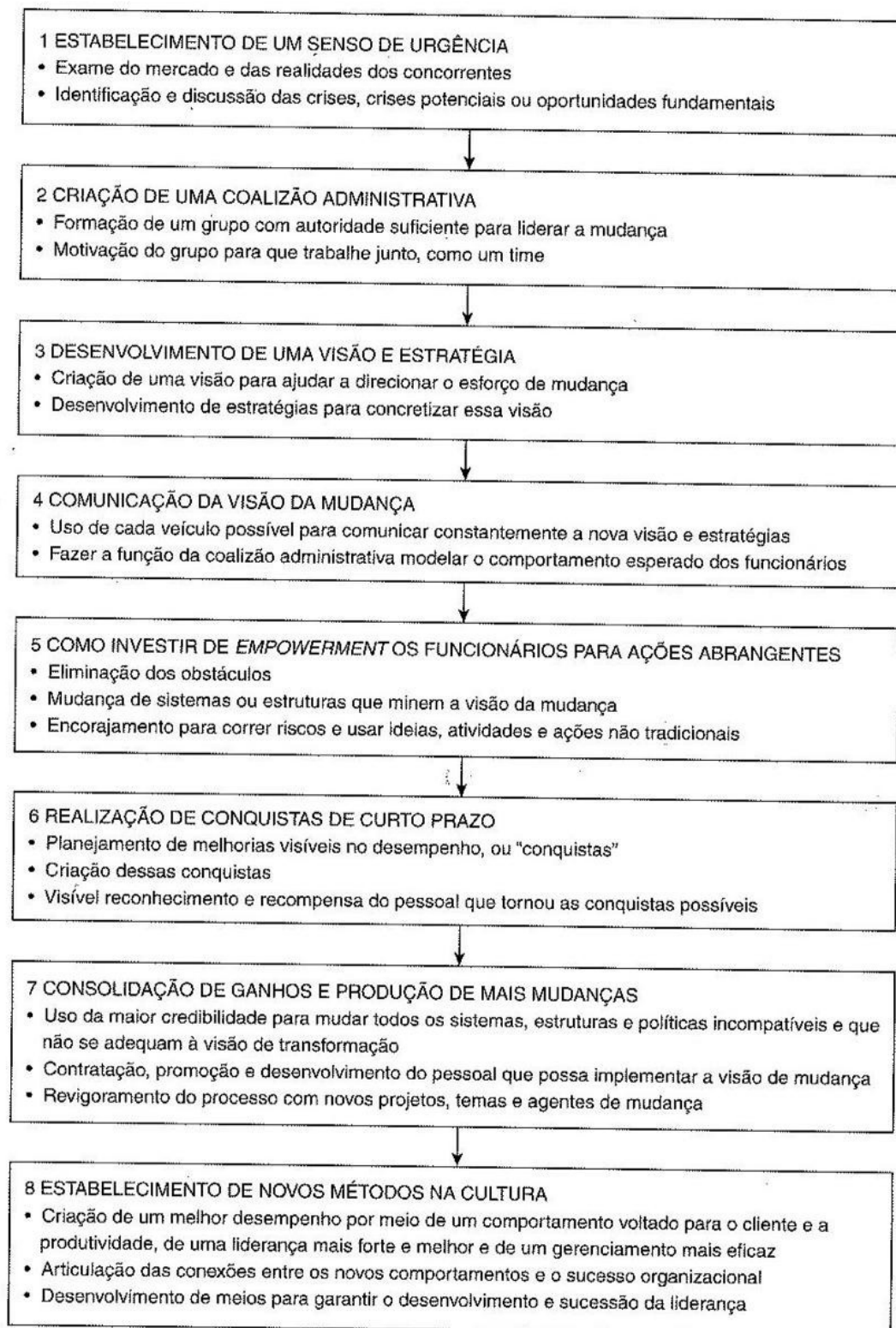
PINTO, M. A. A. **Desenvolvendo a capacidade de liderança dos chefes militares no comando de grandes unidades do Exército Brasileiro: Uma abordagem contemporânea**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia – CAEPE), Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro, RJ, 2021. Disponível em: <https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1449>. Acesso em: 29 mai. 2024.

POSNER, Barry Z; KOUZES, James M. **O desafio da liderança: Como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

TEIXEIRA, J. A. A. J. **O exercício da liderança ética e cultivadora para a manutenção dos valores institucionais nas unidades operativas da Marinha do Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Política e Estratégia Marítimas - CPEM), Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, RJ, 2018. Disponível em: <https://www.repositorio.mar.mil.br/handle/ripcmb/844348>. Acesso em: 30 mai. 2024.

VELHO, D. A. S. **O líder e a sistemática de avaliação de pessoal na Marinha do Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior – C-SUP), , Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, RJ, 2021. Disponível em: <https://www.repositorio.mar.mil.br/handle/ripcmb/846187>. Acesso em: 28 mai. 2024.

ANEXO



Fonte: Adaptado de John P. Kotter, "Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review* (março-abril de 1995): 61. Reimpresso com autorização.

Figura1