

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Felipe Picco Paes Leme

LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA:
AS REDES SOCIAIS E A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL

Rio de Janeiro

2020

CC (T) Felipe Picco Paes Leme

LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA:
AS REDES SOCIAIS E A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL

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

Orientador: Capitão de Mar e Guerra (RM1)
Walter Maurício

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2020

Dedico este trabalho à minha família, especialmente a minha esposa Adriana e aos meus filhos Arthur e Bernardo, por compreenderem a ausência parcial do marido e do pai nos momentos de pesquisa e produção do presente trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por permitir que eu chegasse até este momento.

Aos meus pais, por me ensinarem os valores de perseverança, ética e amor ao próximo.

À Marinha do Brasil, por me possibilitar aprendizados inimagináveis antes de meu ingresso na instituição.

À minha amada e querida esposa Adriana, pelo companheirismo e estímulo constante.

Aos meus filhos Arthur e Bernardo, por me tornarem uma pessoa melhor.

E ao instrutor Capitão de Mar e Guerra (RM1) Walter Mauricio Costa de Miranda, pela paciência e tempo dedicados à minha orientação.

Ninguém, com toda certeza, é capaz de assumir a liderança em todos os campos, pois para um homem os deuses concederam as proezas da guerra, a outro, a dança, para um outro, a música e o canto, e, num outro, o todo poderoso Zeus colocou uma boa cabeça.

Homero

RESUMO

O desafio atual dentro das organizações é saber lidar, estrategicamente, com as novas ferramentas de comunicação que vêm transformando a forma de liderança nas organizações. A interação entre líderes e liderados, entre organização e seguidores e entre organização e sua força de trabalho é diretamente influenciada pela comunicação executada por meio de suas redes sociais. É preciso ter um planejamento estratégico sólido, transparente e condizente com a missão, valores e visão de futuro da instituição. Também é muito importante ter uma estrutura organizacional eficiente e uma comunicação capazes de unificar o discurso em busca da obtenção de uma efetiva liderança institucional. Neste mesmo sentido, é incontestável que estamos diante de uma cultura da conexão, em que se observa uma nova geração de profissionais, denominados de Nativos Digitais, pertencentes às Gerações Y e Z, nascidos a partir de 1980 que, em 2020, são parcela significativa nas instituições. Trata-se de uma geração que cresceu em meio às novas tecnologias e aprendeu desde cedo a se conectar com o mundo pela internet. Para liderá-los, é fundamental a utilização das novas ferramentas de liderança, entre elas as redes sociais, o que pode facilitar o processo de adaptação das novas gerações à cultura organizacional, bem como estimulá-los a se interessarem mais pelos assuntos da instituição a qual pertencem, acentuando o relacionamento entre ambos, buscando influenciá-los e convencê-los a trabalhar em prol dos objetivos estratégicos elaborados pela alta administração. Por outro lado, identifica-se a necessidade da normatização de regras e do monitoramento constante das redes nas quais se executa a comunicação, em consonância com o planejamento estratégico existente, visando ao alcance de seus propósitos estratégicos.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Estrutura Organizacional. Comunicação Organizacional. Redes Sociais. Liderança. Liderança Estratégica.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	10
2.1 Planejamento Estratégico na Marinha do Brasil.....	11
2.2 Estrutura organizacional.....	12
2.3 Recursos Humanos.....	13
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SOCIEDADE EM REDE.....	14
3.1 A Comunicação Social na Marinha.....	15
3.2 Manual de Comunicação Social da Marinha.....	15
3.3 A sociedade em rede.....	16
3.4 Os Nativos Digitais.....	17
4 LIDERANÇA ESTRATÉGICA.....	18
4.1 Liderança na Marinha do Brasil.....	18
4.2 Liderança Estratégica nas redes sociais da Marinha.....	20
4.3 Normatização sobre a atuação nas redes sociais.....	21
4.4 Normatização na Marinha.....	22
5 CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das organizações nos dias atuais é fazer com que sua força de trabalho e públicos de interesse acreditem e compartilhem dos mesmos valores da instituição a qual pertençam ou com a qual se relacionem. Cada vez mais as organizações estarão baseadas e serão sustentadas pelos profissionais da empresa e cada vez mais deve-se percebê-los como um dos principais elementos da organização.

Destaca-se que, conforme apresentado por Chiavenato (2002, p.25), “uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estejam dispostas a contribuir com ações conjuntas a fim de alcançarem um objetivo comum”.

No entanto, estamos em uma nova era de colaboradores, de líderes e de liderados. Estamos na era dos chamados Nativos Digitais, que é o conjunto de pessoas pertencentes à sociedade, nascidos a partir de 1980, que estão ocupando cada vez mais espaço nas organizações e que estão remodelando a maneira de exercer a liderança empresarial.

Trata-se de uma geração diferente das nascidas nos anos anteriores, pois cresceu em meio a uma cultura de conexão, que utiliza as redes sociais para uma permanente interação, compartilhando novas ideias e consumindo informação em velocidade acelerada, em que as informações disponibilizadas têm determinante capacidade de influenciar suas ações.

Caracterizada por uma mentalidade digital, essa nova geração está alterando as formas de comunicação e de trabalho, sendo necessário diagnosticar essas transformações e verificar como se opera a interferência das redes sociais nas relações de liderança existentes, de modo que seja possível atingir os objetivos determinados nos planejamentos estratégicos das instituições.

Assim, este trabalho intitulado “As Redes Sociais e a Liderança Estratégica na Marinha do Brasil”, baseado em pesquisa bibliográfica, tem o propósito de analisar a importância das redes sociais como um aspecto de liderança estratégica da Marinha do Brasil. Por suas características, as redes sociais possuem ambiente propício para influenciar pessoas e para reforçar a liderança das organizações, sendo uma das ferramentas a serem utilizadas no processo.

O trabalho está estruturado em uma introdução, que faz breves considerações sobre o assunto a ser analisado. O segundo capítulo examinará os fundamentos e a importância do planejamento estratégico, da estrutura organizacional e dos recursos humanos, que levem em conta a missão, a visão e os valores da instituição e sirvam de apoio para que os objetivos traçados sejam alcançados de forma mais eficiente.

O terceiro capítulo demonstrará a importância da comunicação organizacional e das redes sociais para o alcance dos objetivos estratégicos das empresas e apresentará as principais características de uma sociedade em rede e dos nativos digitais.

O quarto capítulo interpretará a questão da liderança estratégica nas organizações, focando nas características e preceitos que regem tal atividade e nos fundamentos de liderança exercidos na Marinha.

O quinto e último capítulo analisará os conceitos e práticas transcritos ao longo do estudo, quando serão apresentadas conclusões acerca dos temas citados baseadas no propósito deste trabalho: estudar a questão da liderança estratégica por meio das redes sociais.

2 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao se abordar os aspectos do planejamento estratégico das instituições, devem ser observados os instrumentos administrativos e suas adequadas ferramentas de implementação. Não se trata apenas de ter um organograma bem elaborado. Uma estrutura organizacional bem definida, baseada em um planejamento estratégico que leve em conta a missão, a visão e os valores da instituição servirá de apoio para que os objetivos sejam alcançados de forma mais eficiente.

O planejamento estratégico na Marinha do Brasil (MB) é desenvolvido pela alta administração naval, sendo esse o momento da elaboração das políticas que a instituição deve seguir para que a estratégia definida tenha sustentação e coerência.

Além do planejamento estratégico, destacam-se como peças fundamentais do quebra-cabeça estratégico, os planejamentos tático e operacional. O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização dos recursos de forma eficiente, enquanto o planejamento operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores da estruturação hierárquica, com foco básico nas atividades do dia a dia.

Outro aspecto relevante quando se trata de definição do planejamento estratégico, é a auditoria ou análise de posição, em que se identificam as necessidades e expectativas da alta administração. Constam deste diagnóstico a definição da visão, a identificação dos valores, as análises interna, externa e dos concorrentes e o estabelecimento da missão. Após se diagnosticar o quadro em que a empresa se encontra ou quer alcançar, é possível definir a postura estratégica a ser implementada.

Toda e qualquer organização de sucesso deve desenvolver um preciso diagnóstico estratégico, em que serão apresentados pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, além de um planejamento fiel aos anseios empresariais capaz de estabelecer a melhor direção a ser seguida para o alcance do objetivo proposto, como demonstra Oliveira (2015, p. 54):

A postura estratégica proporciona um quadro-diagnóstico geral da empresa, resultante do confronto entre seus pontos fortes e fracos e que a qualifica quanto à sua capacidade de aproveitar oportunidades e de enfrentar ameaças externas ou não controláveis da empresa. Corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.

Dessa forma, o diagnóstico estratégico estabelecido levará em conta os ambientes interno e externo, que identificarão as qualidades, deficiências e riscos, possibilitando a definição de uma estrutura organizacional adequada à execução do que foi planejado e o gerenciamento dos processos administrativos existentes, sempre em busca do aperfeiçoamento da instituição.

2.1 Planejamento Estratégico na Marinha do Brasil

A Marinha do Brasil (MB) é uma instituição militar secular que tem como missão preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria. Tem como visão de futuro ser uma Força moderna, equilibrada e balanceada, devendo dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a sua missão. Funciona, em tempos de paz, como elemento dissuasor, respaldando a ação política do governo no campo das relações internacionais e mantendo-se atualizada, pronta a se expandir quando necessário.

Na MB, é o Manual de Gestão Administrativa da Marinha (MARINHA DO BRASIL, 2018) que tem como missão organizar os objetivos estratégicos e fundamentar a gestão estratégica para a tomada de decisão. O manual tem o propósito, também, de estabelecer um alinhamento entre as estratégias a serem executadas em busca do cumprimento da missão institucional para alcançar sua visão de futuro.

Existem, ainda, o Plano Estratégico da Marinha (PEM) - documento que define um planejamento de longo e médio prazos, com base na visão de futuro e em consonância com o PEM -, e a Política de Gestão de Riscos da Marinha, que orienta a gestão de riscos em prol do alcance de seus objetivos estratégicos.

Nos documentos citados é possível perceber que a gestão estratégica é de fundamental importância, bem como a identificação de novos cenários e a dinamização dos

processos e decisões a serem tomadas. Os documentos ressaltam, ainda, que as ações estratégicas devem ser flexíveis e levar em conta as rápidas mudanças de cenário, fazendo com que a instituição tenha uma grande capacidade de adaptação às alterações conjunturais que venham a ocorrer na sociedade, reformulando, ainda, se for o caso, sua estrutura organizacional.

2.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional será definida com base no planejamento estratégico elaborado pela alta administração naval. É por meio dela que se estabelecem os instrumentos administrativos, os níveis e os processos decisórios da organização.

Uma perfeita interação entre o planejamento estratégico e a estrutura organizacional dependerá, também, de uma comunicação eficiente, de forma que as informações que transitam diariamente pelos setores da instituição possam ser entendidas e absorvidas, influenciando diretamente no processo gerencial.

É necessário que haja o melhor nivelamento possível no que se refere à qualidade das informações que transitam diariamente pelos setores da empresa. Uma comunicação empresarial integrada permitirá executar ações mais sólidas que busquem a melhoria da imagem da instituição, atuando mediante um processo único de comunicação.

Outro fator a se considerar em uma estrutura organizacional é o primordial papel das pessoas e dos recursos humanos das empresas, que não podem mais ser tratadas apenas como um simples recurso, mas sim como partícipes da instituição.

Não é mais possível compreender a vida organizacional sem a percepção dos laços que ligam as pessoas às organizações. Para o exercício da liderança institucional estratégica se faz necessário prestar atenção às práticas, políticas e ocorrências que podem influenciá-lo.

Assim, o desenvolvimento de pessoas em uma empresa é uma das principais funções do processo administrativo e do planejamento estratégico. É necessário que exista um planejamento de desenvolvimento de pessoal, que vai desde o processo de seleção daqueles que irão iniciar suas funções na empresa até aqueles que já estão alocados em níveis hierárquicos superiores.

Quanto mais se consolidam as estruturas organizacionais e se desenvolvem mecanismos de divulgação da importância e das atividades da empresa, esses profissionais, naturalmente, desenvolverão atividades e técnicas que vão de encontro aos objetivos da própria instituição.

2.3 Recursos Humanos

Basicamente, recursos humanos são o conjunto de pessoas que atuam em uma organização, independentemente de seu nível hierárquico ou de sua função e que atuarão nos diversos níveis especificados no planejamento estratégico.

Chiavenato (2002, p. 129) afirma que os recursos humanos são o único recurso vivo e dinâmico de uma organização, dotados de uma vocação dirigida para o crescimento e o desenvolvimento das organizações. Segundo o autor, “a política de recursos humanos deve estar ligada à mentalidade organizacional predominante e se formatar de acordo com a cultura e a estrutura organizacional existentes”.

Assim, os recursos humanos deixaram de ser administrados passivamente para serem proativos, dotados de iniciativas, de habilidades e de competências. Quanto mais forem observadas as competências individuais, mais rapidamente e eficazmente se chegará às soluções desejadas.

Isso se deve ao novo papel das pessoas na estrutura e arquitetura organizacionais existentes, em que se privilegia o capital intelectual, desde que estejam motivadas e preparadas para os desafios que se apresentem.

Por isso, a gestão de pessoas e o planejamento de pessoal tem que estar no nível estratégico, indo ao encontro da missão, dos valores e da visão da organização. Como demonstra Chiavenato (2014, p. 11), as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da instituição a qual pertencem:

Elas “pessoas” (inserção nossa) podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam plenamente alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Estrategicamente falando, para que haja a perfeita ligação entre os objetivos da organização e a atuação das pessoas, a comunicação organizacional deve atuar de forma integrada. Dessa forma, a comunicação organizacional permitirá que as pessoas pertencentes a uma determinada empresa se relacionem entre si, compartilhem dos mesmos objetivos e compreendam o ambiente organizacional.

A execução de uma comunicação planejada, integrada, clara e eficiente se tornará um diferencial competitivo para o futuro das organizações, que terão que, obrigatoriamente, se relacionar com seus diversos públicos de interesse, no âmbito interno e externo, de forma presencial ou em rede.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SOCIEDADE EM REDE

Como parte integrante do planejamento estratégico, a comunicação é fator preponderante para o sucesso organizacional. Uma comunicação bem executada valoriza a cultura organizacional a partir do momento em que transmite aos públicos de interesse, de forma eficiente, os valores, a missão e a visão da instituição.

Um aspecto relevante em relação à comunicação organizacional é a sua característica de integração. Por meio dela, todos os setores da empresa devem agir sob um mesmo processo de comunicação, de forma coordenada, conforme ressaltado por Neves (2000, p. 32) ao comentar que “nada impede que as funções tenham suas estratégias próprias independentes, desde que, no momento da comunicação empresarial, as ações sejam coordenadas”.

Tal processo comunicacional integrado permitirá à instituição identificar ruídos, fortalecer a imagem institucional e reduzir os possíveis aspectos negativos. Será por meio da comunicação que se criará uma cultura organizacional e se desenvolverá um clima organizacional condizente com os anseios empresariais existentes.

Entre os processos comunicacionais destacam-se o formal e o informal. O formal faz parte do planejamento estratégico da empresa e o informal é aquele que foge do controle, na medida em que pode se tornar um propagador de boatos e que, muito provavelmente, terão efeitos devastadores na imagem da empresa.

Em termos de resultados, a comunicação integrada busca a coordenação e a efetivação da política estratégica da empresa, em prol de um resultado comum. Não quer dizer que os diversos departamentos não tenham as suas próprias funções ou metas a serem seguidas, mas sim que atuem de forma coordenada em busca desse objetivo comum.

Assim, o processo de comunicação em uma organização é um fator fundamental para a obtenção da integralidade de propósitos entre seus funcionários, que fará com que os valores, a missão e a visão da instituição sejam reconhecidos pelos diversos públicos que interagem com a organização.

Quando esses papéis estão bem definidos, o entendimento entre os profissionais que ali atuam e os colaboradores se torna mais fácil, contribuindo diretamente para o processo de comunicação empresarial, por meio de uma comunicação que flui espontaneamente. Isso facilita o entendimento entre as partes e os diversos setores envolvidos na busca de um objetivo comum: o desenvolvimento da empresa.

A partir daí é possível identificar a necessidade de que os públicos de interesse participem do processo comunicacional. Para tanto, se faz necessário que toda a estrutura organizacional interaja de forma clara, em que haja uma integração entre os funcionários, entre os funcionários e a empresa, entre os funcionários e suas respectivas chefias, bem como entre os setores e departamentos.

Dentre as ferramentas que possibilitam a execução de uma comunicação e integração eficientes está a elaboração de manuais, que apresentarão aos seus usuários os principais aspectos de determinada instituição, suas regras, objetivos e estratégias.

3.1 A Comunicação Social na Marinha

Na Marinha do Brasil, o Centro de Comunicação Social da Marinha (CCSM) é o órgão responsável pela gestão das atividades de comunicação social dentro do Sistema de Comunicação Social da Marinha.

Ao CCSM, cabe, basicamente, comunicar a posição oficial da Marinha aos públicos de interesse, inclusive nos perfis oficiais da MB nas redes sociais sendo, desta forma, o principal ator na busca da confiança da sociedade, na manutenção da imagem positiva e na manutenção da reputação da instituição. Não basta garantir a transmissão da mensagem, mas sim que ela seja compreendida pelos seus públicos, transformando-se em um diálogo entre as partes envolvidas.

Dentro da estrutura organizacional da Marinha, o CCSM atua como um órgão de assessoramento direto ao Comandante da Marinha e está estruturado em seis departamentos (Departamento de Planejamento; Departamento de Produção e Divulgação; Departamento de Imprensa; Departamento de Relações Públicas; Departamento de Informações ao Cidadão; e Departamento de Administração), além de possuir um Diretor e um Vice-Diretor.

Cada departamento possui as suas atribuições e pessoal, cabendo destacar o Departamento de Produção e Divulgação, responsável pela elaboração e execução das estratégias de comunicação nas redes sociais da Marinha.

3.2 Manual de Comunicação Social da Marinha

O principal documento de normatização da atividade de comunicação social na Marinha é o Manual de Comunicação Social da Marinha (MARINHA DO BRASIL, 2018) que, além de estabelecer normas, apresenta noções básicas de comunicação social, cujo conhecimento é indispensável a todos os militares – oficiais ou praças – e servidores civis, principalmente àqueles que atuam na área de comunicação social.

De acordo com o manual, a comunicação organizacional é, de forma resumida, um processo por meio do qual as organizações se comunicam com seus públicos de interesse, integrando todo o ambiente institucional para o alcance dos objetivos definidos.

Por meio dele se estabelecem as normas que orientam as atividades de comunicação, cujo propósito é permitir que todos os componentes da força de trabalho interajam e fortaleçam o discurso institucional e os procedimentos rotineiros a serem adotados.

Também é possível verificar o caráter estratégico da comunicação organizacional quando é destacado que a comunicação tem crescido de importância nas instituições, principalmente por estarmos diante de uma sociedade cada vez mais dinâmica, conectada e em rede.

Assim, torna-se necessário entender as principais características dessa nova sociedade, repensando as formas de relações sociais praticadas pela organização e adaptar a estratégia a esse novo ambiente cultural.

3.3 A sociedade em rede

A internet tornou-se instrumento fundamental no cotidiano de qualquer sociedade e é utilizada como fonte de informação e de interação entre os indivíduos. É a partir dela que se desenvolveram as redes sociais da forma como existem hoje, onde todos têm participação, todos são importantes, interagem e sociabilizam.

A sociedade presencia neste momento a existência de uma cibercultura, termo que foi utilizado por Lévy (2010, p. 17) para especificar “o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolveram juntamente com o crescimento do ciberespaço”, também chamado por ele de rede.

Por rede, entende-se não somente a infraestrutura material, mas também o inesgotável leque de informações ali existente, produzido, consumido e compartilhado. Portanto, será nas redes sociais que ocorrerá o verdadeiro embate de credibilidade e de liderança institucional. Para manter ou conquistar credibilidade e para reforçar os valores organizacionais, será preciso uma atuação constante nas plataformas virtuais.

No entanto, como observa Jenkins (2014, p. 37), nessa cultura conectada em rede não é possível identificar uma causa isolada que leve as pessoas a propagar informações e não estão claros quais são os motivos que fazem com que um conteúdo seja absorvido pela sociedade e pelos indivíduos que a integram.

Observa-se uma transformação cultural onde a interação humana se dá, cada vez mais, por meio das interconexões digitais que atingem todas as instituições, que estão tendo que reinventar sua comunicação e foram obrigadas a incluir oficialmente as redes sociais no processo comunicacional.

Ao adaptar a linguagem aos novos canais de comunicação, a instituição possibilitará um entendimento maior da sociedade em relação aos seus aspectos estratégicos fundamentais, seus valores e sua missão, formando uma imagem que gerará poder, como demonstra Castells (1999, p. 572):

Como a informação e a comunicação circulam basicamente pelo sistema de mídia diversificado, porém abrangente, a prática da política é crescente no espaço da mídia. A liderança é personalizada, e formação de imagem é geração de poder [...] Mas sejam quais forem os atores políticos e suas preferências, eles existem no jogo de poder praticado através da mídia e por ela, nos vários e cada vez mais diversos sistemas de mídia que incluem as redes de comunicação mediada por computadores.

Assim, torna-se fator fundamental uma análise profunda quanto ao ingresso da nova geração de profissionais às organizações, os chamados Nativos Digitais, advindos de uma cultura da conexão, com características bem específicas.

3.4 Os Nativos Digitais

Como em todo o mercado de trabalho, observa-se na MB uma nova conjuntura de pessoal, em que uma parcela significativa de sua força de trabalho nasceu em uma sociedade em rede e conectada, que tem nas redes sociais sua mais importante ferramenta de troca de informações, de conhecimento e de liderança.

Hoje, em 2020, grande parte dessa força de trabalho é composta por jovens nascidos após os anos 1980, que cresceram em um ambiente informacional acelerado, em que a informação é instantaneamente absorvida, confrontada e compartilhada.

A geração dos nativos digitais vem causando uma profunda transformação na sociedade e nas organizações. Gerir as relações com esse grupo é um desafio relativamente recente que se reflete, também, nas questões de liderança. A partir do ingresso deles nas instituições, percebe-se uma necessidade de inovação nas estruturas organizacionais.

As organizações, de uma forma geral, estão buscando cada vez mais se reciclar para que os antigos modelos de liderança, normalmente baseados em atitudes autoritárias, sejam remodelados para um formato que gere um ambiente organizacional mais leve, acessível e agradável.

O grande desafio, portanto, é absorver e fazer com que esses novos integrantes se adaptem à cultura organizacional e continuem conduzindo a instituição na direção dos seus objetivos. Para isso, é necessária uma gestão flexível e compatível com o ambiente social, político e econômico vigentes, que seja capaz de se adaptar rapidamente às novas condições impostas, proporcionando à organização exercer uma eficaz liderança estratégica.

Conforme observado por Silva (2013, p. 57), as empresas estão buscando novos métodos de engajamento para este novo público com a finalidade de mantê-los por perto, renovando seus objetivos e motivações. Para a autora, as “empresas que se atentarem para isso estarão se saindo muito bem junto ao seu staff de nativos digitais”, exercendo sua liderança institucional de forma a conquistar a confiança deles.

4 LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Existem diversas definições sobre liderança, mas é unânime a abordagem de que se trata do exercício da influência de uma pessoa sobre a outra ou, no caso específico deste trabalho, da influência de uma instituição sobre seus públicos de interesse.

Sob o ponto de vista das organizações, liderar faz parte de um sistema estratégico em que a organização deve entender que existem laços de intimidade social com as pessoas. Suas práticas, políticas e ações devem estar condizentes com seus valores e em consonância com os públicos que pretendem influenciar, “não sendo possível compreender a vida organizacional sem o entendimento dos laços que ligam as pessoas às organizações”, como destaca Cunha (2007, p. 249).

A liderança estratégica influencia diretamente o desempenho organizacional. A credibilidade da instituição e dos líderes dependerá do grau de comprometimento de seus atores. Apesar das variáveis existentes nos diversos ambientes envolvidos, a participação das pessoas é primordial para a liderança organizacional, na qual funcionários empenhados e comprometidos são fundamentais para o alcance de tal objetivo.

4.1 Liderança na Marinha do Brasil

A Doutrina de Liderança da Marinha (MARINHA DO BRASIL, 2013, p. 1.2) define liderança como um “processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão. Tal missão converge, em nível organizacional, para a missão da instituição como um todo”.

Trata-se de um processo contínuo de aprendizado que deve ser desenvolvido de forma conjunta pela instituição e, individualmente, por cada militar. Os militares, sejam quais forem seus níveis de atuação, devem ter sempre em mente os aspectos basilares de uma instituição militar: a hierarquia e a disciplina. Contudo, devem estar atentos aos aspectos dinâmicos das relações pessoais, sendo capazes de aprimorar sua capacidade de liderança e de se adaptar rapidamente a possíveis novas conjunturas econômicas e sociais.

Por outro lado, a liderança estratégica foca na visão de futuro da instituição e depende de um planejamento com prazo maior. A partir dela é que se desenvolverão ações que permitirão o crescimento institucional e que determinarão suas capacidades futuras. Ela baseia-se na condição de que a influência dos líderes se dá a partir da emissão de políticas e de diretivas que incentivem os funcionários a executarem suas tarefas sob a supervisão dos seus líderes subordinados, que lidarão diretamente com eles.

A Doutrina de Liderança da Marinha destaca que o líder organizacional deve mostrar sua presença física junto aos escalões subordinados, seja por intermédio de visitas e mostras, seja por meio de reuniões funcionais com os comandantes subordinados. A partir dessa orientação, pode-se entender que, da mesma forma que ocorre no ambiente físico, tal presença também deve ser verificada no ambiente virtual oficial da instituição.

Sob esse aspecto, a maneira como os líderes comunicam suas políticas e diretivas aos militares e civis subordinados e aos demais cidadãos é que vai determinar o nível de compreensão alcançado. O sucesso em comunicar os seus propósitos é que fará com que o objetivo futuro seja alcançado de forma mais eficiente.

O líder estratégico buscará o entendimento não somente no ambiente interno como também junto às outras instituições de interesse, como apontado na Doutrina de Liderança da Marinha (MARINHA DO BRASIL, 2003, p. 1-14):

Dentro da instituição, os líderes estratégicos constroem o suporte para facilitar a busca dos objetivos finais de sua visão [...] os líderes estratégicos procuram obter consenso não só no âmbito interno da organização, como também trabalhando junto a outros órgãos e instituições a que tenham acesso, em questões como orçamento, estrutura da Força e outras de interesse.

No entanto, é necessária a utilização das corretas ferramentas de comunicação que farão com que suas orientações tenham eco naqueles que poderão efetivamente contribuir para a consecução dos objetivos.

Por conta de suas peculiaridades, os militares são profissionais que estão dispostos, desde que ingressam na instituição, a seguirem o objetivo estratégico organizacional. Contudo,

necessitam, desde o seu ingresso, de treinamento, instruções e orientações que façam com que eles conheçam e trabalhem para que esses objetivos sejam alcançados.

Apesar de ser uma instituição secular, ter objetivos bem claros, estrutura organizacional e normas bem definidas, a força de trabalho da Marinha não é homogênea, sendo formada por pessoas oriundas de diversas subculturas da sociedade brasileira, na qual os próprios militares formam uma subcultura. Será por meio da prática da liderança organizacional que se dará o processo de integração desses indivíduos a essa nova subcultura.

4.2 Liderança Estratégica nas redes sociais da Marinha

O principal documento que rege a atividade de comunicação social na Marinha é o Manual de Comunicação Social da Marinha. Em sua introdução (MARINHA DO BRASIL, 2018, p. 12-1), destaca-se a importância estratégica da comunicação nas redes sociais, que deve ocorrer 24 horas por dia, sete dias por semana, a fim de fidelizar o público em torno dos ideais da instituição.

De acordo com a publicação, as redes sociais são canais efetivos de comunicação com o público, capazes de divulgar informações relevantes e direcionadas, com grande potencial de influência.

A participação da MB nas redes sociais possibilita que sejam reforçados os valores e a missão da instituição, sendo as mídias potenciais canais de comunicação, capazes de promover ainda mais a confiança da população na instituição. Conforme dados obtidos junto ao CCSM em julho de 2020, ao todo, a Marinha do Brasil possuía, até então, 1.774.435 seguidores no Facebook, 806.666 no Instagram, 533.287 no Twitter e 149.977 no Youtube.

Deve-se buscar uma aproximação com os públicos das redes, efetivar uma comunicação horizontal e engajá-los nas causas da instituição, fornecendo a eles informações importantes e estratégicas e tornando-os relevantes disseminadores das informações de interesse.

A regularidade da troca de informações também é fator preponderante para o processo de engajamento dos usuários das redes sociais. A interação e o compartilhamento constantes de informação por estes canais permitem que a instituição estabeleça um papel de liderança e possibilite à instituição, efetivamente, fornecer sua versão dos fatos.

Assim, percebe-se que o maior desafio da comunicação organizacional da MB é adaptar o perfil da comunicação às novas plataformas digitais oriundas do avanço tecnológico que democratizou o ambiente comunicacional. No entanto, há riscos nessa interação entre a instituição e seus públicos nas redes sociais, podendo as mensagens postadas serem deturpadas

com uma velocidade incontrolável, cabendo um permanente monitoramento para que se possa, a tempo, tentar mitigar seus efeitos.

Em todos os casos, o monitoramento é uma ferramenta imprescindível para identificar possíveis riscos e acompanhar o nível de engajamento dos usuários aos temas sensíveis e estratégicos para a MB.

No caso da Família Naval, composta por militares e servidores civis da ativa e da reserva e por seus familiares mais próximos, as informações postadas por esse grupo praticamente soam como informação oficial da Força, mesmo que não sejam.

Porém, apesar de nem todos os militares e servidores civis que compõem a força de trabalho da MB pertencerem diretamente à cadeia oficial de elaboração de conteúdo, eles fazem parte da instituição, sendo, portanto, fundamentais emissores de conteúdo sobre a MB. Para esses, principalmente, apresenta-se a necessidade da confecção de normas básicas de conduta no ambiente virtual.

4.3 Normatização sobre a atuação nas redes sociais

Existem alguns manuais e normas que a MB segue para a execução das ações nas suas redes sociais. O Manual de Uso de Redes Sociais, produzido em 2018 pela Secretaria Especial de Comunicação Social do Governo Federal, tem como propósito auxiliar os órgãos governamentais na elaboração dos planejamentos estratégicos, tático e operacional das instituições nestes ambientes. Nele, estão exemplificadas situações de boas práticas nas redes sociais, no que diz respeito à elaboração de conteúdo, relacionamento, alinhamento com o discurso governamental, monitoramento e gerenciamento de crises.

Alguns aspectos são constantemente destacados ao longo de seus capítulos. O primeiro deles refere-se ao monitoramento permanente do conteúdo publicado, com análise diária do desempenho e da repercussão dos assuntos, o que pode impor um redirecionamento das pautas veiculadas. Outro ponto é a regularidade das publicações, essencial para o sucesso neste ambiente, que variarão de acordo com as atividades de cada órgão.

O manual (BRASIL, 2018) destaca, também, a importância do relacionamento nas redes sociais entre os órgãos e seus seguidores, mas também entre os órgãos componentes do governo. Ou seja, o relacionamento institucional com a replicação e a interação de conteúdos de interesse.

Ao criar e publicar conteúdo nas redes sociais, as instituições devem estar prontas para monitorar e mediar a comunicação executada nesses canais. Ao mesmo tempo em que são abertos canais diretos de comunicação com seu público, deve-se estar atento às demandas

apresentadas pelos cidadãos que interagem por meio destes canais. Sem reciprocidade comunicacional não haverá transparência e não haverá a comunicação dos objetivos estratégicos definidos pela alta administração naval.

Existem formas de minimizar os efeitos negativos de determinadas repercussões ao conteúdo publicado. Uma delas é a elaboração de regras básicas de convivência no ambiente virtual, na qual sejam definidas e divulgadas normas básicas de uso.

Com relação à participação dos servidores nas redes sociais, a publicação afirma que eles são livres para expressar suas opiniões ao mesmo tempo em que reconhece que determinadas críticas podem expor as instituições e denegrir a imagem delas, tendo o seu caráter ampliado à medida que atinge também o governo como um todo.

4.4 Normatização na Marinha

Na MB, a Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha publicou, em 2015, uma norma sobre o uso institucional e não institucional de mídias e redes sociais extra-MB pelo pessoal da MB. Nela, são estabelecidas normas que estão em consonância com regras e regulamentos já existentes na Força. Entre elas, o Estatuto dos Militares, o Regulamento Disciplinar da Marinha, os valores da Força, a hierarquia e, principalmente, a disciplina.

A publicação destaca que o CCSM será o único responsável pela administração dos perfis já existentes e pela criação de novos perfis, que poderão ser específicos, de acordo com o conteúdo a ser explorado ou com a situação momentaneamente imposta, como por exemplo, uma crise ou evento relevante.

No entanto, a questão mais importante é o uso não institucional das redes sociais pelo pessoal da MB. De acordo com as normas existentes, as opiniões pessoais dos militares e servidores civis da MB devem ser feitas de forma responsável, sem ferir os princípios fundamentais da instituição e obedecendo as normas e regulamentos em vigor, que permanecem válidas mesmo no ambiente virtual.

Dessa forma, são vedadas publicações de conteúdo sigiloso, disseminação de boatos, ofensas às Forças Armadas, aos símbolos nacionais e à honra de outra pessoa. Em contrapartida, são disseminadas orientações para que o militar ou servidor civil administre suas redes sociais particulares de forma segura, seguindo os valores e os princípios que regem a MB e os seus integrantes.

5 CONCLUSÃO

Conforme apresentado ao longo do trabalho, mais do que gerar, as instituições deverão pensar em conteúdos comunicacionais que sejam facilmente entendidos e compartilhados pelos públicos envolvidos, transformando o ambiente virtual em um dos principais canais de propagação dos objetivos estratégicos da organização.

As instituições que entenderem essa transformação e se adaptarem mais rapidamente aos novos desafios impostos exercerão uma influência maior e mais eficiente sobre o público que deseja liderar. O que se pretende com isso, portanto, é convencer seus públicos e fazê-los seguir os perfis oficiais da instituição, compartilhando dos mesmos ideais.

Embora dependa de algumas variáveis, é notável que a liderança estratégica influencia o desempenho organizacional. Em termos conjunturais, a incerteza política e econômica do mundo atual somados à inconstante atuação dos colaboradores no ambiente virtual, são aspectos que também influenciam diretamente no exercício da liderança.

No desenvolvimento da pesquisa, foi observado que a liderança no ambiente naval também é um processo de influência sobre pessoas que busca harmonizar os objetivos da instituição e os interesses pessoais, fundamentada nas leis e tradições navais, em que a transparência institucional é fator preponderante.

Espera-se que uma força de trabalho motivada com as condições de trabalho seja capaz de absorver os principais aspectos estratégicos da instituição e reproduzir automaticamente seu orgulho em pertencer à organização. Para tanto, deve haver uma interação entre os objetivos estratégicos da instituição, as ações de liderança institucional e a real expectativa dos elementos componentes desta força de trabalho.

No contexto da Família Naval, é inevitável associar o indivíduo à MB. O que se espera dos componentes da instituição é um comportamento individual compatível com os valores da instituição, observando princípios de conduta moral, ética e do pundonor militar.

A pesquisa aponta que, no ambiente virtual das redes sociais, o que se almeja é que a MB consiga fazer com que esses indivíduos sejam potenciais propagadores das ideias da instituição e interajam de forma a se atingir os objetivos estratégicos definidos, compartilhando e multiplicando o conteúdo oficial divulgado por meio das redes sociais.

Para ser efetivo, este processo deverá se valer das ferramentas de liderança estratégicas existentes, sendo hoje, em 2020, as mídias sociais, uma das mais importantes. Conforme analisado durante o trabalho, conhecer suas características, suas potencialidades e seus riscos, é fundamental para o alcance dos objetivos definidos.

A partir deste momento, apresenta-se outro desafio à liderança estratégica da Marinha no embate prático que se desenvolve por meio do Whatsapp, rede social que cresceu de forma vertiginosa nos últimos anos.

O mesmo processo que se dá de forma estruturada no Facebook, Twitter e Instagram, ainda carece de estudo e de planejamento quando se fala do Whatsapp. Neste ambiente, surgem grupos que compartilham diversas informações de caráter oficial da MB, como, por exemplo, o grupo Radar de Notícias da MB, administrado pelo CCSM, que substituiu recentemente o produto Sinopse.

Todavia, baseado nos documentos e normas existentes, entende-se que as orientações emanadas para as demais redes sociais oficiais da MB também se aplicam ao Whatsapp.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Centro de Comunicação Social da Marinha. **Plano de Comunicação Social da Marinha**, 2020.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Doutrina de Liderança da Marinha**, 2013.
- BRASIL, Marinha do Brasil. **Manual de Comunicação Social da Marinha**, 2018.
- BRASIL. Marinha do Brasil. **Manual de Gestão Administrativa da Marinha**, 2018.
- BRASIL, Secretaria Especial de Comunicação Social do Governo Federal. **Manual de Uso de Redes Sociais**, 2018.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 2002.
- CUNHA, M.P; REGO, A; CUNHA, R.C; CARDOSO, C.C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa, 2007.
- JENKINS, H; FORD, S; GREEN, JOSHUA. **Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo, SP: Aleph, 2014.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo, SP: Editora 34, 2010.
- NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro, RJ: Mauad, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo, SP: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo, SP: Atlas, 2015.
- SILVA, Liliam. **Liderança na geração nativos digitais**. Curitiba, PR: CRV, 2014.
- TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.