

O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES MILITARES COM FOCO NO CENÁRIO ATUAL

MARILENE LIMA FERREIRA ESPÍNDOLA*
Capitão de Corveta (T)

SUMÁRIO

Introdução

Desenvolvimento

Desafio para os gestores

Identificando os profissionais que estão nas organizações

O líder no processo de mudança

O processo de capacitação

A didática para a liderança

Desenvolvimento das competências de liderança militar

Complementando com uma visão holística

A inteligência emocional

Autodesenvolvimento e autoconhecimento

Conclusão

INTRODUÇÃO

“A Marinha, em plena consonância com a evolução do pensamento moderno, porém sem se afastar dos valores de outrora, procura, incansavelmente, construir uma Força capaz de contribuir para a garantia dos interesses e da soberania de um Esta-

do pujante e cada vez mais influente, como o nosso.” (Orcom-2011).

Em meio a intensas mudanças na sociedade, a Marinha busca cada vez mais estar preparada para as exigências e demandas provenientes do contexto atual. As orientações do comandante da Marinha impulsionam a sua tropa na busca constante de aprendizado para

* Formada pela Universidade Federal Fluminense e pelas Faculdades Integradas Maria Thereza e pós-graduada em Educação e Psicologia. Na Fundação Getúlio Vargas, fez o curso MBA em Gestão de Pessoas. Serve na Diretoria de Ensino da Marinha.

promover inovações tanto na área tecnológica quanto na área humana, destacando a importância da liderança nesse cenário.

Um conjunto inesperado de circunstâncias, tais como diversificadas formas de negócios, novas tecnologias e a globalização do mercado, contribuiu para o surgimento de novos tipos de fornecedores, consumidores e colaboradores, impactando o cotidiano das empresas. As mudanças ocorrem com muita rapidez, criando novas realidades a todo momento, e, com isso, liderar torna-se um grande desafio.

Até quase o final do século XX, nenhuma ou pouca alteração havia no dia a dia das organizações. As pessoas trabalhavam com posições hierárquicas definidas, respeitavam e eram respeitadas pelo cargo que ocupavam. Os líderes não precisavam se preocupar em se adaptar a diferentes situações, bastava impor regras e procedimentos predeterminados. Era uma postura profundamente autoritária, reflexo do funcionamento da sociedade daquela época, tendo como referência as famílias patriarcais, ou seja, os líderes mandavam e os demais obedeciam.

Nas famílias contemporâneas, a voz de comando única foi substituída pela negociação entre os membros da família, incluindo os filhos. Essa mudança na educação gera reflexos nas empresas. O jovem que está chegando à empresa não acredita em uma liderança com visão unilateral dos problemas, que impõe fórmulas prontas de atuação e não consegue variar o seu estilo de liderar, de acordo com as diversas situações.

As atitudes, valores e crenças específicas de cada geração no ambiente de trabalho, se não forem bem orientadas, prejudicam os relacionamentos interpessoais e, com isso, afetam os processos das organizações. Diniz (2010) destaca que a liderança que funcionava para as gerações mais anti-

gas não funciona para as novas. O líder que deixar essa questão de lado poderá sofrer vários impactos negativos, tais como: desalinhamento de metas e de comprometimento; problemas de comunicação; resistência a mudanças e apatia por parte dos mais experientes e grandes frustrações por parte dos jovens; e, por fim, aumento de *turnover*¹, o qual gera gastos extras de seleção e capacitação de novos profissionais.

Diante desse cenário, o mundo corporativo apresenta algumas questões a respeito do comportamento do líder. Essas questões convergem para a capacitação das lideranças. No meio militar também se percebe um movimento com relação ao desenvolvimento dos seus líderes e dos que deverão assumir cargos de liderança.

DESENVOLVIMENTO

Desafio para os gestores

Essa nova realidade nas relações corporativas não permite mais postergar a discussão sobre como liderar as várias gerações hoje presentes nas empresas e nas organizações militares.

As Forças Armadas, como descrito na introdução do Manual de Liderança da Diretoria de Ensino da Marinha (1996), “em razão da natureza da guerra, [...] conferem, tradicionalmente, a maior importância aos assuntos relacionados com a Liderança”. A partir dessa premissa, o grande desafio está em como administrar as diferenças, tendo como meta desenvolver nos futuros líderes e subordinados a crença nos valores maiores da instituição, conforme orienta esse Manual.

Mas, antes de assumir qualquer postura, é importante que o líder identifique as principais características que envolvem as

¹ Rotatividade de pessoal em uma determinada área ou na empresa como um todo.

gerações que estão atuando no mercado, procurando entender como cada membro da equipe responde aos estímulos de suas lideranças. Assim, buscar conhecer as redes de relacionamentos que estão se formando no ambiente interno das organizações torna-se primordial para a elaboração de estratégias eficazes de liderança.

Identificando os profissionais que estão nas organizações

Hoje, estão presentes nas organizações vários tipos de perfis, os quais, como descrito anteriormente, se não forem identificados pelo líder poderão alterar a qualidade dos relacionamentos, gerando conflitos na equipe. *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y são as três gerações que convivem nas corporações. E ainda se tem uma forte influência da *Belle Époque*, mais conhecida como a Geração dos Veteranos. Cada uma delas foi moldada por diferentes experiências vividas durante períodos críticos da sociedade. Segue abaixo uma descrição sucinta dessas gerações, de acordo com Oliveira (2010).

– Os Veteranos são profissionais nascidos aproximadamente entre 1920 e 1940. Portanto, conviveram com a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. Isso os levou a considerar a reconstrução da sociedade como sua grande missão. O dogma social era a fidelidade à família e ao trabalho. Como no casamento, o emprego passou a ser “até que a morte nos separe”. Devido às suas características de respeito às autoridades e às regras, eles foram uma força estabilizadora nas organizações durante décadas.

– Os *Baby Boomers* nasceram no período pós-guerra, entre 1943 e 1960. É um período de crescimento positivo em todas as áreas, com acentuado índice de natalidade, o que originou o nome desta geração. Eles

aprenderam desde cedo a respeitar os valores familiares e a disciplina nos estudos e no trabalho. Tais valores garantiam ao jovem sua aceitação nos círculos sociais, indicações para bons empregos ou aprovação nas melhores universidades. Em paralelo, mesmo com toda rigidez e disciplina, surgiram manifestações naturais de rebeldia, apresentando insatisfações com a realidade. Sob a influência da música e do cinema, iniciaram-se os “Anos Dourados”, com jovens mais contestadores. Ao chegar à maturidade, essa geração passou a se preocupar mais com o seu bem-estar e com a sua saúde. Tal preocupação influenciou as outras gerações, na expectativa de ser eternamente jovem. Hoje, os *Baby Boomers* ainda trazem paixão, participação e emoção para o ambiente de trabalho. Por isso, não se veem como problema nas organizações, mesmo que muitas vezes o sejam, por apresentarem comportamentos mais rigorosos e rígidos.

– Já a Geração X, composta por profissionais nascidos aproximadamente entre 1961 e 1979, vivenciou o alto índice de divórcio nas famílias e o *downsizing*² nas empresas. O jovem dessa geração tornou-se egocêntrico e cético, sendo mais cuidadoso em suas escolhas. Submetia-se, ainda, de forma passiva, às regras estabelecidas, porém sem ter um comprometimento rígido com as autoridades. Profissionais dessa geração buscam promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões, gostam do que fazem e, motivados pela busca da autorrealização, priorizam mais o seu trabalho do que as relações familiares.

– A Y é a geração de múltiplas tarefas, que acaba de entrar nas organizações e já é motivo tanto de preocupação quanto de satisfação para seus líderes. Caracteriza-se por jovens que nasceram entre 1980 e 1989. É dinâmica, criativa e inovadora, apresentando diversidade de pensamento, transparência, espontanei-

² Técnica aplicada para eliminar a burocracia corporativa desnecessária.

dade, agilidade na execução das tarefas, além de conviver muito bem com os avanços tecnológicos. Esses profissionais não esperam permanecer no emprego ou na mesma carreira por muito tempo, porque não estão habituados a manter compromissos por longos períodos. Geralmente, já ingressam no mercado de trabalho com elevada formação acadêmica e, por consequência, não gostam de se sujeitar às tarefas subalternas de início de carreira. Ao conviver no imediatismo da internet, esses jovens não têm paciência para trabalhos muito longos ou demorados: é uma equipe de resultados e não de processos. Trabalhos mecânicos também não os atraem, porque eles estão sempre na busca de oportunidade de crescimento e, consequentemente, de novos desafios.

A Marinha convive, ainda, com a Geração Z³. Essa Geração se encontra no Colégio Naval e nas Escolas de Aprendizes-Marinheiros, preparando-se para o oficialato e para seguir a carreira naval como praças, respectivamente.

O líder no processo de mudança

Para Cavalcanti (2009), ao gerenciar mudanças, o líder está gerenciando pessoas, o que pode fazer com que se depare com a questão da resistência, dificultando a adesão e o comprometimento dos liderados com os novos programas. Para isso, o líder precisa desenvolver a confiança e o respeito – primeiro dele por ele mesmo, e depois dos outros pela sua pessoa. Liderar exige coerência entre a fala e a ação do líder. Essa dinâmica pode ser entendida pela expressão “o exemplo do líder”.

Leider (1996), citado por Cavalcanti (2009, p. 132), afirma que “a verdadeira mudança de-

pende da motivação e do autoconhecimento, tanto dos líderes quanto dos seguidores”. Isso significa que, para ser competente nas relações interpessoais, em meio a esse processo permanente de mudanças, o líder precisa ter como propósito pessoal, primeiramente, conhecer melhor a si próprio para, então, entender as expectativas dos seus liderados, direcionando-os para o alcance de objetivos comuns.

O líder não pode apenas desenvolver suas competências técnicas, mas também deve preocupar-se com seu autodesenvolvimento e autoconhecimento para ter condições de levar a sua equipe a ter melhor desempenho. A capacitação do líder deve abranger tanto sua formação técnica como pessoal, para de-

monstrar caráter, valores e ética em todas as suas ações, o que gera confiança por parte dos seus liderados.

A organização, para tornar-se referência no que se propõe a fazer e,

consequentemente, ser mais competitiva no mercado, busca ter um líder preocupado não apenas com as atividades gerenciais de planejamento, normas e controle. Para alcançar esses objetivos estratégicos, requer dos seus gestores uma liderança, baseada na vontade de agir com coragem, integridade e respeito à diversidade, de acordo com Cavalcanti (2009).

O processo de capacitação

“Não podemos mais correr o risco de improvisar chefes.” (PASSARINHO, 1987, p. 21)

Por muito tempo a liderança foi definida como uma característica de personalidade encontrada somente em pessoas especiais. A liderança era considerada nata. Hoje, sabe-se que as características do líder po-

Liderar exige coerência entre a fala e a ação do líder

³ Pessoas nascidas desde a segunda metade da década de 90 até os dias de hoje.

dem ser desenvolvidas, e que o líder não é, necessariamente, aquele que possui todas elas. “A circunstância e a personalidade da pessoa se congregam para fazer surgir o líder.” (LUZ, 2005, p. 232)

As organizações estão se conscientizando de que o desenvolvimento de um líder não ocorre em um curto espaço de tempo e, portanto, a necessidade de estar capacitando novos líderes deve ser constante, a fim de evitar falta de sucessores para os atuais líderes. Essa é uma das principais preocupações das organizações que mais se destacam no mercado: manter maior número de pessoas capacitadas a assumirem funções de liderança.

Essa capacitação ocorre por meio de processos que englobam os gestores, a área de recursos humanos e, atualmente, também os profissionais que estão prestes a ser promovidos, pois em muitas empresas é exigência para a promoção que o atual gestor capacite o seu sucessor.

Com relação às Forças Armadas, Passarinho (1987, p. 23) já advertia sobre “a necessidade de não deixar que os jovens tenentes e os graduados dos primeiros postos saiam das escolas ou dos cursos de formação despreparados para a missão relevante de chefiar pessoas que lhes ficarão subordinadas, por força regulamentar”.

A didática para a liderança

Os programas de desenvolvimento de líderes não podem se restringir apenas a treinamentos tradicionais, com conteúdos pré-formulados e carga horária restrita. A base do desenvolvimento integral deve

partir do equilíbrio das competências cognitivas e emocionais do indivíduo com a realidade da organização, dentro de uma estratégia de ensino transdisciplinar. Para Cavalcanti (2009, p. 79), “o aprendizado integral do líder pressupõe a sustentação de duas dimensões complementares: a do saber e a do ser”.

Esses programas, para serem mais eficientes, devem ser sustentados por pilares. Um dos pilares é o culto aos valores expressos na cultura da organização. Outro importante pilar que define o tipo de líder que se quer formar é alinhar as ações de ensino à missão e à visão de futuro que norteiam os objetivos organizacionais. A partir desses pilares, forma-se a estrutura metodológica da capacitação de líderes, em que várias estratégias podem ser utilizadas.

As ferramentas mais usuais empregadas são: treinamentos formais, *on the job*⁴ e *cross-cultural*⁵; programas de *coaching*⁶ e de *feedback*⁷; e *e-learning*⁸. Essas estratégias devem ser constituídas de atividades diversificadas, tais como: estudo de casos, dinâmicas de grupo, dramatizações e outras que promovam uma aprendizagem significativa.

Desenvolvimento das competências de liderança militar

O programa de capacitação em liderança deve permear toda a carreira militar, com enfoque nas competências essenciais para o alcance do objetivo estratégico da instituição.

Luz (2005) enumera oito características baseadas em princípios, entre as quais,

⁴ Treinamento constituído de uma parte teórica e uma parte de formação prática no posto de trabalho.

⁵ Treinamento personalizado com o objetivo de ajudar na adaptação de líderes realocados.

⁶ Sessões de aconselhamento feitas por um consultor de carreira que acompanha o desenvolvimento contínuo do profissional e nele se envolve.

⁷ Prática sistemática e contínua de críticas construtivas sobre os pontos fortes e fracos, visando acelerar o processo de autodesenvolvimento e capacitação.

⁸ Aprendizagem realizada através de meios eletrônicos.

aprimorar-se constantemente e fazer exercícios físicos, mentais, emocionais e espirituais para a autorrenovação. O mesmo autor também elenca cinco disciplinas que devem ser aprendidas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, trabalho em equipe e raciocínio sistêmico.

Para França (2006), o momento de liderar requer várias atitudes, destacando aquelas que podem ser aprimoradas nos treinamentos e programas de desenvolvimento: ter visão clara dos objetivos e transmiti-la; estimular e criar as condições objetivas para o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências; ajudar a equipe a aprender com a própria experiência; e preparar as pessoas para as situações adversas, capacitando-as e criando o suporte da equipe para cada um de seus integrantes. Tais atitudes se traduzem na importância de desenvolver a comunicação, um dos requisitos da liderança eficaz.

Passarinho (1987) descreve as características físicas e atitudes do líder militar e complementa, acrescentando a necessidade da cultura geral dos oficiais, do conhecimento técnico do próprio posto e também das tarefas e deveres dos comandados.

Essas características relacionadas ao líder e muitas outras, que são enumeradas por diversos outros autores dessa área, devem ser desenvolvidas para atender à situação vigente, de acordo com o contexto organizacional. É importante para o líder ter consciência de que o momento de exercer a sua liderança envolve muitas variáveis, entre elas a motivação dos seus liderados e a maturidade de cada um deles. Esses dois aspectos são de extrema relevância para a atuação do líder e, portanto, para a definição da competência a ser desenvolvida.

De acordo com a abordagem situacional da liderança, “para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança ao longo do tempo e confor-

me a situação envolvida” (CHIAVENATO, 1994, p. 156). Para isso, o líder deve posuir, de forma integrada, competências técnicas e equilíbrio emocional, para ajudar a desenvolver o seu liderado.

Complementando com uma visão holística

Diante de tantas diversidades, não cabe mais ao líder ter uma visão linear, de causa e efeito das situações. O líder que consegue alternar-se entre vários comportamentos, sob uma perspectiva holística, consegue integrar melhor sua equipe, levando-a a alcançar e, até mesmo, a superar os objetivos organizacionais.

No seu processo de capacitação, além do enfoque ao desenvolvimento cognitivo, o líder de hoje deve buscar desenvolver também sua inteligência emocional, além de buscar seu autodesenvolvimento e autoconhecimento, como já mencionado anteriormente. Assim, será capaz de liderar, integrando o pensamento racional ao sentimento, à sensação e à intuição.

A inteligência emocional

A inteligência emocional é uma das características essenciais para uma liderança eficaz. Segundo Jones (2008, p. 519), “a inteligência emocional pode ajudar os líderes a desenvolverem uma visão para suas organizações, a motivar seus subordinados a se comprometerem com essa visão e dar-lhes energia para trabalharem com entusiasmo, de modo a atingirem essa visão”.

Goleman (1995) afirma que a inteligência emocional é responsável por cerca de 80% das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos. Essa característica deve estar presente no programa de capacitação de líderes. No seu conteúdo, devem estar incluídas as sete competências emo-

cionais e sociais básicas, favoráveis a uma liderança na contemporaneidade. De acordo com Goleman (1995), são elas: autoconsciência emocional – ser franco e autêntico, capaz de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a atingir; autocontrole – sob grande pressão ou durante uma crise, permanecer calmo e continuar tomando suas decisões com coerência; adaptabilidade – diante de novos desafios e mudanças contínuas, ser flexível e rápido para se adequar à situação; otimismo – acreditar no potencial das pessoas e esperar o melhor delas; empatia – estar aberto à escuta e ser capaz de colocar-se no lugar do outro; gerenciamento de conflitos – conduzir as partes a se manifestarem e compreenderem as diferentes perspectivas de cada parte envolvida, conduzindo-as a um acordo; trabalho em equipe e colaboração – construir um espaço de solidariedade, constituir um exemplo de respeito, cooperação e estar sempre disponível para fazer algo por outrem.

Portanto, incluir inteligência emocional na capacitação em liderança, segundo Jones (2008), significa ter líderes mais capazes de entender o processo de criatividade dos seus colaboradores, estimulando-os e apoiando-os.

Autodesenvolvimento e autoconhecimento

Sob um enfoque humanista, o líder, ao tomar consciência de suas forças e fraquezas, estará mais habilitado a manter o seu equilíbrio interior. Tendo domínio sobre si

mesmo, terá condições de entender melhor a singularidade e a subjetividade de cada um dos seus subordinados.

O líder, que aprende a se autoconhecer e baseia os seus atos em conformidade aos valores e princípios éticos que estabeleceu para sua existência, desenvolve a confiança e o respeito por si próprio e por seus liderados. Em contrapartida, o liderado, vendo coerência entre o discurso e a ação do seu líder, irá colaborar com mais efetividade para o alcance dos propósitos do grupo. Ao gerar credibilidade, o líder estará reforçando as relações interpessoais e a motivação do seu pessoal.

CONCLUSÃO

Com a intensificação de mudanças nos processos organizacionais, o capital humano passou a ter uma relação direta com a manutenção das empresas no mercado de trabalho, sendo responsável por torná-las mais competitivas. Essa relevância atribuída à área de recursos humanos aumentou a preocupação pela

capacitação de líderes.

As Forças Armadas, devido à essência de sua missão, sempre se preocuparam com o desenvolvimento dos seus líderes. A partir da percepção da necessidade de valorização do seu pessoal, buscam aperfeiçoar o seu processo de capacitação de líderes, o que contribuirá, principalmente, para a atração e a retenção de seus talentos.

As competências do líder militar devem ser desenvolvidas de maneira contínua e transdisciplinar, envolvendo desde o co-

O desenvolvimento dos líderes militares, em consonância com as diretrizes estratégicas, deve atender aos anseios dos liderados, que esperam encontrar uma liderança ética que lhes proporcione motivação e orgulho por pertencer à Instituição

nhecimento profissional até os aspectos relacionais. Sob esse enfoque, a capacitação favorece a quebra de paradigmas ligados à liderança focada apenas na figura do líder ou nas tarefas, em que não havia preocupação de compreender o comportamento e a atitude de cada geração presente na organização.

O líder com uma visão holística, primeiramente, procura conhecer e respeitar os seus subordinados, aproveitando, com bom senso, a contribuição das diferentes gerações que compõem sua equipe. Tal atitude cria um ambiente de trabalho agradável, com redes de relacionamentos sólidas

e de confiança, motivos de atração dos jovens Y para a organização.

Cabe, portanto, ao líder com características das gerações anteriores saber ouvir e ter flexibilidade para aceitar e, ainda, estimular inovações das novas gerações, por meio de um canal de comunicação pautado na confiança nas relações, tendo o *feedback* como uma rotina constante.

O desenvolvimento dos líderes militares, em consonância com as diretrizes estratégicas, deve atender aos anseios dos liderados, que esperam encontrar uma liderança ética que lhes proporcione motivação e orgulho por pertencer à Instituição.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>; Liderança; Conduta;

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Defesa. Manual de Liderança. 1ª ed. Rio de Janeiro: Diretoria de Ensino da Marinha, 1996.
- _____. Ministério da Defesa. Orientações do Comandante da Marinha (Orcom-2011). Brasília-DF: Gabinete do Comandante da Marinha, 2011.
- CAVALCANTI, Vera Lucia. Liderança e motivação. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 3ª ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Makron Books, 1997.
- DINIZ, Arthur. Liderança e as novas gerações. 2010. Disponível em: <<http://www.callcenter.inf.br>> Acesso: 07 ago. 2011, 15:10.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 52ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. Administração contemporânea. 4ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LUZ, Celma Ferreira et al. “O Perfil do Líder Petrobras”. In: RODRIGUEZ, Martius; LOUREIRO, Juliano; VIEIRA, Rita. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos: compartilhando conhecimento para o desenvolvimento dos negócios*. Rio de Janeiro: Qualitymark: PETROBRAS, 2005.
- OLIVEIRA, Sidnei. *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- PASSARINHO, Jarbas. *Liderança militar*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.