

## CONCURSO DE LIDERANÇA 2021 DO CLUBE NAVAL

Este artigo é uma síntese do trabalho produzido pelo vencedor do Concurso de Liderança de 2021, realizado pelo Clube Naval para os alunos do Curso de Formação de Oficiais (CFO) do Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW).



Acima, o vencedor do concurso Jonathan Matos de Faria e o Diretor Cultural do Clube Naval, durante a Cerimônia de Entrega de Prêmios Escolares do CFO 2021

As tecnologias digitais de informação e comunicação e o

# exercício eficaz da LIDERANÇA na Marinha do Brasil



Jonathan Matos de Faria\*

A revolução tecnológica e a inevitável integração entre o computacional e os seres humanos criaram desafios sem precedentes. Mais do que apenas uma mudança estratégica, o conjunto de transformações faz com que os líderes, especialmente os líderes militares, estejam preparados para pensar e liderar de uma forma completamente diferente. O líder da atual geração necessita assegurar rapidamente a agilidade cognitiva para ensino e aprendizado, bem como dominar as vantagens oferecidas pelas tecnologias mais recentes.



A preparação desses líderes deve ser inserida em um contexto de integração, rápidas mudanças e complexidade técnica, com o intuito do desenvolvimento constante de estudos e pesquisas com foco na busca de soluções e *know-how* para gerir a liderança no século atual. “Liderar é uma tarefa complexa, e ainda mais se considerarmos o cenário do século XXI” (RMB v. 139, 2019, p.151). Esse desenvolvimento de capital intelectual é um componente crítico, afinal a educação é tão vital para o Poder Naval quanto as plataformas e os sistemas de armas (RMB v. 139, 2019, p. 159). Assim, o desenvolvimento da liderança militar naval não se limita apenas no domínio do conceito de liderança, como também perpassa pela dominância de técnicas e ferramentas, adaptadas à posição, situação e desafios enfrentados atualmente.

Diante de um contexto cada vez mais tecnológico e desafiador, é prudente que a aprendizagem e vontade devam vir do interior de cada líder, pois ele é o principal responsável perante o processo de aprendizado e prática da liderança. Dessa forma, vê-se que a compreensão da liderança precisa ser compatibilizada com a era e o contexto da tecnologia; afinal, o modo de vida, as influências e os acontecimentos globais atuais tornaram o mundo mais instável e difícil de se prever. Portanto, serão delimitados a seguir os três principais desafios para o exercício eficaz da liderança militar na Marinha.

## 1. DOMÍNIO E ACOMPANHAMENTO DA TECNOLOGIA E LIDERANÇA

O estilo de liderança naval costumeiramente é relacionado a um grau centralizador, tendo em vista que é uma organização pautada na disciplina e hierarquia. Todavia, o líder militar naval deve saber que a liderança é situacional, podendo ser adotados estilos participativos e delegativos (EMA-137, 2018, p.10). Para compreender a situação envolvida, um líder necessita cada vez mais aprimorar sua capacidade de adaptabilidade e domínio da tecnologia, já que com o poder da informação, ele efetivamente pode interagir com todos os seus liderados dentro ou fora de sua organização (PADILHA, ROMAN, BENCKE, 2019, p. 3). Essas tecnologias também podem ser utilizadas para alcançar diretamente um público alvo e, no caso específico da

liderança naval, sua principal atenção figura-se na população brasileira, visto que a sociedade impõe formas de acompanhamento contínuo das ações de suas Forças Armadas por todo o País.

O líder naval deve conhecer as ferramentas tecnológicas assim como domina sistemas, armas e meios necessários para o emprego da força militar. Há uma necessidade cada vez maior de desenvolver e dominar atributos e habilidades tecnológicas que aprimoram a eficácia dos líderes militares (RMB v. 139, 2019, p. 159). Avanços rápidos nas tecnologias de informação e comunicação juntamente com uma mudança na natureza da guerra expandiram os requisitos e habilidades necessárias para o eficaz exercício da liderança militar. No passado, o conflito armado ocorria tradicionalmente entre as nações por meio de objetivos claros e bem definidos. Todavia, as guerras e conflitos do século 21 são completamente diferentes e os perigos contemporâneos são predominantemente assimétricos. Logo, vemos que os líderes navais devem ter em mente a contínua busca pela proficiência, compreensão dos conceitos teóricos e práticos da guerra, assim como dos novos entendimentos necessários para o cumprimento das missões. Tais conceitos podem ser sintetizados pela Inteligência Intrapessoal e Interpessoal, uma das competências fundamentais para o exercício da liderança (EMA-137, 2018, p. 31-32).

O líder naval deve, portanto, desenvolver um estilo de liderança situacional, estar sempre treinado e familiarizado com as tecnologias mais atuais de comunicação e informação. Preocupada com a preparação desses líderes, a Marinha do Brasil tem foco na disponibilização de diversos cursos e oportunidades (RMB v. 139, 2019, p. 151;160) durante todas as fases da carreira. “A MB depende de sua própria capacidade de formação e qualificação profissional. Justifica-se, portanto, a relevância atribuída ao Sistema de Ensino Naval” (RMB v. 134, 2014, p. 151). O objetivo principal dessa estrutura é proporcionar estudo e orientação aos líderes sobre como gerenciar relacionamentos, construção de confiança, esclarecimento de expectativas, motivação e inspiração diante das necessidades impostas pelo presente momento.



## 2. CULTURA DAS REDES SOCIAIS E A LIDERANÇA NAVAL DIANTE DE NOVAS GERAÇÕES

O líder deve conquistar corações e mentes e para fazer isso, deve saber gerenciar pessoas e conflitos, além de ser um especialista na compreensão da cultura de seus liderados. O líder, ainda, deve estar adaptado à gestão da diversidade, tendo em vista que as pessoas são oriundas de diversas origens, religiões e práticas culturais. “A diversidade e a multiculturalidade somam e não diminuem”. (RMB v. 139, 2019, p. 179).

Para o exercício correto da liderança naval (EMA-137, 2018, p. 23) são necessárias quatro bases: Autoridade Organizacional, Autoridade Moral, Conhecimento Técnico e Carisma. Dessas bases, as três primeiras são imprescindíveis, cabendo àquele que pretende liderar a tarefa de procurar desenvolvê-las. Quanto ao carisma, em grande parte, é inato, no entanto não é condição imprescindível para o exercício da liderança. Como se isso não bastasse, os líderes ainda precisam utilizar-se de processos de influência, tendo os processos de exemplo (RMB v. 138, 2017, p. 13) e incentivação como os mais importantes no contexto militar naval (EMA-137, 2018, p. 49). “Servir de exemplo não é a melhor forma de ensinar; é a única” (RMB v. 138, 2017, p. 13). Sendo assim, um líder deve buscar ser esse modelo íntegro, para após incentivar, alcançar e motivar seus subordinados. Portanto, não é mais uma opção para um líder militar não usar as redes sociais (RMB v. 138, 2017, p. 134).

Os líderes devem estar familiarizados com o meio ambiente e a realidade de vida dos subordinados a eles confiados, logo o uso e acompanhamento das redes sociais passou a ser um dever dos líderes militares do século 21. Assim, a pauta “mídia social” pode ser desenvolvida de formas variadas (KINCHESCKI; RAMOS; JUNIOR, 2019, p. 3). Para entender o que ocorre nesse ambiente virtual, o líder naval deve ao menos estar ciente do que está acontecendo e qual plataforma social está sendo utilizada. De outra forma, não será capaz de atender à demanda do conhecimento da realidade da vida de seus subordinados. Hoje, mesmo os líderes mais velhos estão ativos na rede digital, pois sabem de sua



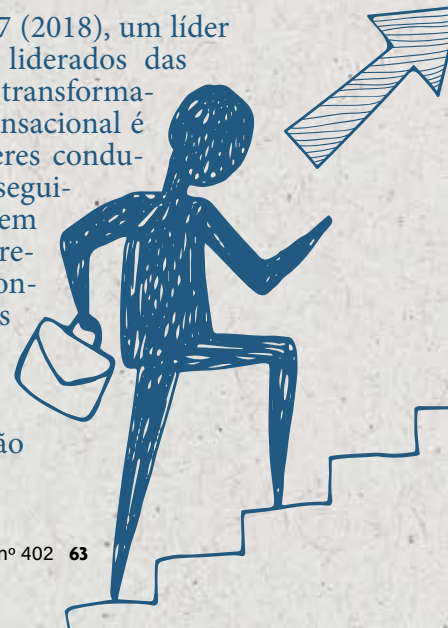
importância e possibilidades. Muitos cresceram em uma época na qual não existia sequer a internet, computadores pessoais ou mesmo o telefone celular. Contudo, eles estão

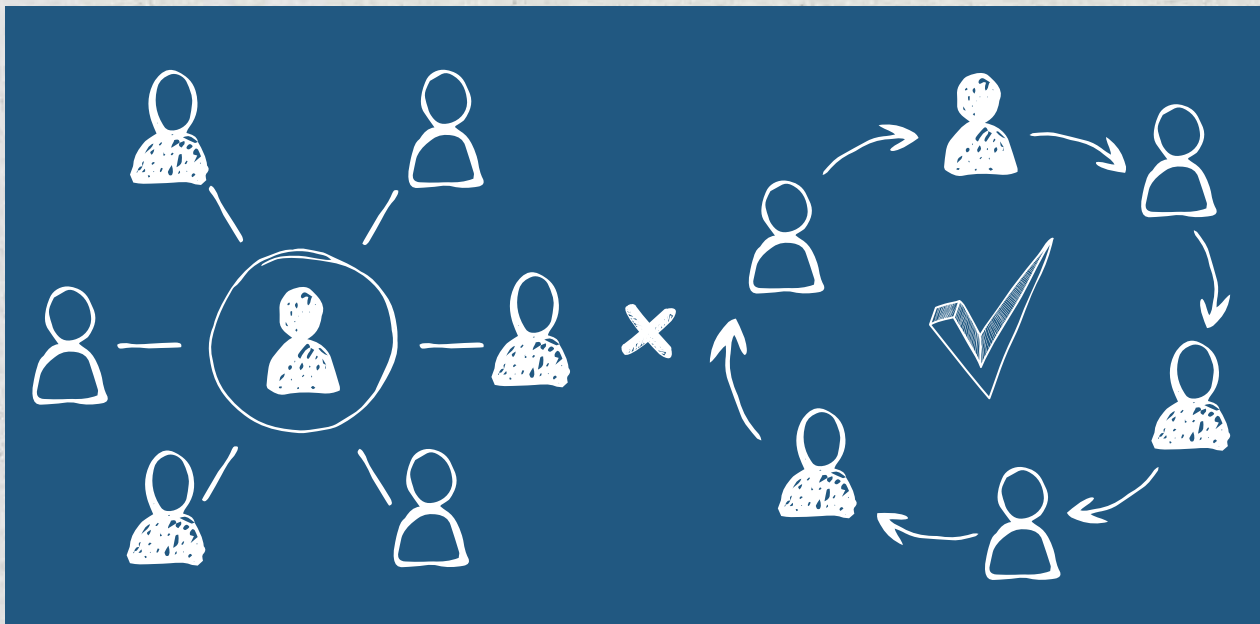
atentos ao potencial e alcance das redes sociais. A capacidade de influência dessas plataformas sociais oferece, principalmente para os líderes do mais alto nível naval, a capacidade de alcance direto aos liderados, colaborando para o nível de atuação direta ou pessoal nos escalões inferiores (EMA-137, 2018, p. 23). “Acompanhar a evolução das interações sociais virtuais dos liderados pode ser um canal para aqueles que pretendem reforçar a sua própria liderança” (RMB v. 139, 2019, p. 63).

Em um segundo momento, também podemos observar a rede social como mais um meio de promoção e transparência nas instituições militares. Tanto a transparência quanto a auditabilidade são responsabilidades essenciais das organizações militares diante de um sistema democrático. Assim, empregada de forma inteligente e segura, a mídia social fornece oportunidades e iniciativas importantes. A Marinha, atenta a esse quadro, se envolve com a sociedade e diversas instituições por meio de plataformas sociais de pesquisas e estudos, mercado de trabalho, *think tanks*, entre outras instituições acadêmicas, pensadores e produtores de conteúdos diversos.

## 3. LIDERANÇA TRANSACIONAL EM UMA GERAÇÃO TRANSACIONAL

Segundo o EMA-137 (2018), um líder pode incentivar seus liderados das formas transacional e transformacional. A liderança transacional é aquela na qual os líderes conduzem ou motivam seus seguidores exclusivamente em direção às metas, esclarecendo-se de forma contundente, para tanto, as funções e exigências que deles se esperam. Líderes que utilizam de tal meio não estão tão





focados em mudar o futuro de sua organização, mas sim de manter o *status quo* a fim de se encontrar uma forma de equilíbrio. Esse estilo de liderança transacional funciona porque se concentra especificamente no resultado, organização e desempenho.

Já o líder transformacional (EMA-137, 2018, p. 44-45) capacita seus subordinados para alcançar os objetivos da organização. Ele vê o desenvolvimento e o crescimento de outras pessoas como mais importantes do que qualquer tipo de relação de trocas, distribuição de recompensas e punições. Assim, o incentivo transformacional pode ser compreendido como o objeto ou condição que pode despertar motivos e modificar a atitude do indivíduo. “A melhor

maneira de educar o caráter de uma pessoa é subordiná-la desde cedo a preferir as virtudes e a recusar tudo aquilo que é vil”. (RMB v. 134, 2014, p. 56). Esse tipo de liderança (EMA-137, 2018, p. 44-45) pode ser vista como aquela na qual os líderes buscam inspirar os liderados a transcenderem seus próprios interesses pela maior causa do grupo. Dessa forma, líderes transformacionais possuem grande capacidade de causar impactos profundos na sociedade da qual fazem parte. Eles inspiram seus subordinados por meio de harmonia, inspiração e empatia e produ-

zem bem em um ambiente onde podem criar mudanças trabalhando com seus liderados.

Para se tornar um líder transformacional, é necessário um investimento pessoal e dedicação no tempo de desenvolvimento e relacionamento com os subordinados. É um desafio, especialmente, devido ao atual ambiente acelerado e com poucos recursos em que vivemos e servimos. Não é fácil, mas é um dos atos mais importantes que um líder pode realizar diante de uma geração atual baseada em recompensas, imediatismo e no desrespeito a princípios éticos. A compreensão das características de seus liderados e o conhecimento das características de cada geração é vital. Por exemplo, a maioria do efetivo recém-ingressado da MB está contido entre os nascidos na década de 1980 até meados de 2000. Esse público “possui alguns traços, tais como serem multitarefas, questionadores e imediatistas” (RMB v. 139, 2019, p. 56). Diante disso, os líderes transformacionais devem desenvolver habilidades para lidar com as características dessa geração mais atual, com intuito de fazer com que seus seguidores procurem essa identificação por meio, principalmente, do exemplo. E isso não acontecerá por acaso. Os líderes necessitam modelar sua liderança pelo exemplo, na medida em que desafiam e inspiram os outros a sempre fazerem o que é certo, legal, moral e ético (RMB v. 134, 2014, p. 59-60).

Logo, deve-se buscar falar com palavras e agir com ações admiráveis, buscar a abnegação e a transformação. Essa liderança requer desa-

fiu, perspicácia, significado e compreensão. É, ainda, vital a construção de um senso de visão e propósito nos liderados. Os líderes transformacionais são individualmente atenciosos. Eles fornecem aos seus seguidores apoio e foco nas necessidades individuais. Devem reconhecer que cada subordinado é único, por isso, um líder transformacional assume um papel simultâneo de mentor e coach. Esse conjunto de atitudes proporciona encontrar os pontos fortes dos indivíduos, além de os impulsionarem, ao mesmo tempo, a conhecerem seus pontos fracos. “Líderes são admirados por darem o exemplo e serem dignos. Também desenvolvem admiração por potenciais talentos e pela dignidade dos outros” (RMB v. 139, 2019, p. 180). A liderança transformacional é a chave para o crescimento e mudança de atitude de todos os militares navais e de nossa nação.

## CONCLUSÃO

Não há uma alternativa ou caminho simples para o exercício da liderança eficaz em organizações militares. Com a complexidade cada vez maior dos dias modernos e com o conflito acentuado pelas tecnologias mais recentes, tornou-se obrigatório para qualquer líder naval ir além do conhecimento de noções de liderança. O novo líder naval deve estar atento e a par dos desafios colocados pela dinâmica dos avanços tecnológicos nas comunicações, na cultura global e na evolução da sociedade em si.

Diante disso, a mídia social proporciona uma visão sobre o que antes era inatingível. Essas redes nos fornecem uma ferramenta útil para nos envolvermos com diferentes pessoas, em qualquer lugar do mundo, e, permite ainda a aplicação da liderança sob uma nova perspectiva. De forma mais ampla, a mídia social também permite que os líderes seniores atuem de forma estratégica, direta e orientada para as características das gerações, especialmente, a dos mais jovens (RMB v. 138, 2017, p. 16-19). A capacidade de pensar estrategicamente e agir de uma forma transformacional é outra habilidade fundamental para líderes navais. É uma arte intelectual que exige aprimoramento constante ao longo da carreira. Parte disso é alcançada por meio da dedicação pessoal ao aprendizado contínuo da leitura e compreensão dos acontecimentos e da evolução da sociedade. Novamente,

as redes proveem ferramentas para o alcance desses objetivos. Existem gamas de mídias sociais que permitem o acompanhamento e discussão com intelectuais, governos e pessoas. No que diz respeito à Marinha, permite que seus líderes participem do processo de comunicação sobre questões de estratégia e seus campos relacionados, incluindo relações civis-militares no Brasil e no mundo.

Essa participação é altamente relevante, em especial, diante da cultura de desinformação, desconfiança e imbecilidade que também ocorre nas redes sociais. “A ausência da exploração das comunicações digitais por parte da instituição ensejará um vácuo a ser preenchido por pessoas que poderão influenciar liderados a desviarem o foco da missão” (RMB v. 139, 2019, p. 62). Portanto, um líder naval deve conhecer e se adaptar às mudanças tecnológicas na comunicação e informação, além de compreender as nuances e evoluções das relações sociais no século 21. “O novo século exigirá, ainda, de nós, líderes diretos, pensamento crítico-lógico e pensamento criativo, a fim de determinar a melhor forma de cumprir a missão (RMB v. 139, 2019, p. 159)”. ■



## REFERÊNCIAS

- BRASIL. MB. EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha. Rio de Janeiro: Estado-Maior da Armada, 1ª Revisão, 2018.
- BRASIL. MB. Revista Marítima Brasileira (RMB). Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, v. 134, n. 10/12, 2014.
- BRASIL. MB. Revista Marítima Brasileira (RMB). Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, v. 138, n. 07/09, 2017.
- BRASIL. MB. Revista Marítima Brasileira (RMB). Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, v. 139, n. 04/06, 2019.
- BRASIL. MB. Revista Marítima Brasileira (RMB). Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha, v. 139, n. 10/12, 2019.
- KINCHECKI, G.; RAMOS, A.; JUNIOR, C. Mídias sociais digitais: a percepção dos gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Santa Catarina: CIGU, 2019.
- PADILHA, L.; ROMAN, D.; BENCKE, F. Transformação digital e liderança: o estudo da liderança na era digital. Santa Catarina: SemeAd, 2019.

\* 2º Tenente (QC-IM)

