

Área temática: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

**ESTILO DE LIDERANÇA MILITAR NA ERA DAS INTERAÇÕES DIGITAIS:
UM ESTUDO DE CASO NA MARINHA DO BRASIL.**

Resumo

Este estudo procurou compreender a relação entre as interações sociais digitais e a abordagem da liderança militar formulada pela Marinha do Brasil. A principal motivação para estas reflexões originou-se do interesse em sondar os desdobramentos das influências tecnológicas das redes sociais no contexto da liderança organizacional. Nesse sentido, buscou-se entender como os estilos de liderança são percebidos por aquela Instituição Militar, e como tal discernimento poderia contribuir para a ciência administrativa. Para esse fim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto e um estudo de caso na Força Naval, investigando-se aspectos ligados à comunicação e à cultura organizacional, por exemplo. Dentre outras constatações, verificou-se que a Esquadra brasileira entende a liderança como uma habilidade, a qual pode e deve ser desenvolvida pelos seus membros; ainda, incentiva seus líderes estratégicos a utilizarem as redes sociais para divulgar o nome da Força; e privilegia a aplicação da liderança situacional em seus processos organizacionais. Além disso, observou-se que a Marinha do Brasil atualiza, continuamente, seu arcabouço teórico-prático sobre a temática, mediante constantes discussões institucionais – o que serve de exemplo às corporações que desejam deixar um legado de liderança para suas futuras gerações de colaboradores. Aspira-se, dessa forma, que os argumentos e questionamentos apresentados pela pesquisa estimulem o avanço de novos debates sobre o tema.

Palavras-Chave: Liderança; Redes Sociais; Tecnologia; Interação.

Abstract

This study sought to understand the relationship between digital social interactions and the military leadership approach formulated by the Brazilian Navy. The main motivation for these reflections originated from the interest in investigating the consequences of the technological influences of social networks in the context of organizational leadership. In this sense, we sought to understand how leadership styles are perceived by that Military Institution, and how such discernment could contribute to administrative science. To this end, a bibliographical research was carried out on the subject and a case study in the Naval Force was carried out, investigating aspects linked to communication and organizational culture, for example. Among other findings, it was found that the Brazilian Squadron understands leadership as a skill, which can and should be developed by its members; furthermore, it encourages its strategic leaders to use social media to publicize the name of the Force; and favors the application of situational leadership in its organizational processes. Furthermore, it was observed that the Brazilian Navy continually updates its theoretical-practical framework on the subject, through constant institutional discussions – which serves as an example for corporations that wish to leave a legacy of leadership for their future generations of employees. It is therefore hoped that the arguments and questions presented by the research will stimulate the advancement of new debates on the topic.

Key-Words: Leadership; Social media; Technology; Interaction.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo apresenta uma pesquisa desenvolvida entre os anos de 2023 e 2024, realizada para participação na Iniciação Científica e de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação da Universidade Paulista (UNIP), intitulada “Estilo de Liderança Militar na Era das Interações Digitais: um estudo de caso na Marinha do Brasil”. Previamente, é oportuno sublinhar que as opiniões apresentadas nesse estudo não configuram qualquer parecer ou posicionamento oficial da Marinha do Brasil (MB); as informações veiculadas neste texto expressam tão somente as percepções do pesquisador sobre extenso conteúdo público e ostensivo, a respeito da liderança no contexto da Armada¹ brasileira.

A metodologia utilizada no trabalho caracteriza-se como qualitativa, descritiva e bibliográfica. A redação se estruturou em três etapas: a primeira consiste em uma revisão bibliográfica sobre liderança e redes sociais; a segunda etapa realiza um estudo de caso na MB, utilizando como base documentos normativos e doutrinários, para descrever as práticas de liderança adotadas; a terceira etapa busca avaliar a conexão entre os conceitos da revisão bibliográfica e a concepção de liderança da MB, investigando os impactos das interações virtuais nos estilos de liderança.

A inquirição partiu do pressuposto de que as tecnologias digitais estão transformando a sociedade atual e, conseqüentemente, o ambiente organizacional. Notadamente, os indivíduos dedicam cada vez mais seu tempo no uso da internet e das mídias sociais, recebendo e transmitindo as mais diversas ideias e influências, em volume e velocidade de dados nunca vistos antes. Por isso, é importante ressaltar o que aponta Ianni (1998), quanto à globalização, segundo o qual esse fenômeno também é percebido no ambiente global virtual, em que o espaço e o tempo recebem novos significados.

Com esse enfoque, o exame se propôs a investigar como a comunicação rápida afeta a liderança no contexto da cultura organizacional da Marinha do Brasil. De tal modo, os objetivos da investigação se concentraram na identificação de: diferentes estilos de liderança; da importância da comunicação para a liderança; e de prováveis impactos das redes sociais na liderança militar-naval. Dessa forma, buscou-se entender como a comunicação virtual interfere na estrutura administrativa da Marinha, mediante o estudo de caso.

Assim, procurou-se entender a importância do desenvolvimento efetivo da liderança, nesta era de intensa circulação de informações via internet. Por isso, com base no entendimento de Loureiro (2020), de que a principal exigência da transformação digital é a agilidade, o problema proposto foi: Como os estilos de liderança são percebidos pela Marinha do Brasil, na era das interações digitais? Desse modo, espera-se que as considerações desta pesquisa contribuam para a compreensão de outras organizações com estruturas administrativas semelhantes, ampliando as possibilidades de análise do tema e de estudos futuros.

2 LIDERANÇA MILITAR-NAVAL NA ERA DAS INTERAÇÕES DIGITAIS

2.1 Comunicação

¹ Termo utilizado para se referir à Marinha de Guerra de um país.

De acordo com Penteadó (2012, p. 1), “A palavra ‘comunicar’ vem do latim ‘communicare’ com a significação de ‘pôr em comum’.” A partir desse autor, entende-se que o ato de se comunicar está vinculado à convivência social; além da necessidade de elementos de coesão e de consenso, é preciso haver os seguintes elementos-chave para que, de fato, a comunicação se realize: aquele que envia a mensagem (emissor); quem recebe a mensagem (receptor); um meio pelo qual a mensagem transcorre entre o emissor e o receptor; um conteúdo (referente) a ser transmitido; e um código comum (linguagem) entre os envolvidos nesse processo, a fim de haver entendimento do que se transmite. Alguma intercorrência que prejudique o devido funcionamento de qualquer um desses itens poderá comprometer a realização da efetiva comunicação. Por essa razão, as mensagens trocadas somente expressam algo porque lhes são atribuídos significados, os quais dependem do contexto social em que estão inseridos.

Para mais, o ser humano possui vários tipos de necessidades e utiliza a comunicação para alcançá-las. De acordo com a teoria de Maslow, o indivíduo é um ser biopsicossocial, com necessidades hierarquizadas e separadas em faixas, podendo ser representadas numa pirâmide. São necessidades que vão desde as mais básicas, como fisiológicas, passando por sociais e emocionais, até o autodesenvolvimento psicossocial (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Por esse motivo, afirma-se que a comunicação possui uma função primordial entre o líder e o liderado, visto que, conforme Tavares (2010), a comunicação possui um papel fundamental nos relacionamentos pessoais e profissionais, pois o diálogo faz parte da vida social em todo o tempo. Com isso, pode-se dizer que a comunicação regula a própria vida, já que, segundo o autor, essa habilidade de troca de informações é a razão de haver conexão entre o ser humano e o mundo em que vive.

Para Rüdiger (2013), a comunicação entre os seres humanos é sempre interativa. Seus estudos se aprofundam no tema e afirmam que, na nova mídia digital, há um sincronismo nessa comunicação, no sentido de que as pessoas se comunicam entre si, mas também interagem com os próprios meios que viabilizam tal conversação, estruturando o que ele chama de “cibercultura”. Esse conceito, vinculado à informática voltada à comunicação (ou mídia digital interativa), transmite a ideia de que a comunicação da atualidade é potencializada pelo ambiente das redes sociais. Por isso, o aspecto do diálogo é primordial para o êxito organizacional e profissional. É impreterível haver, nesse caso, uma troca de mensagens clara, segura e eficaz entre líder e liderados (GOLEMAN, 2015), tendo em vista que os indivíduos são seres sociais, dotados de sentimentos, desejos e temores. Como resultado, com as habilidades comunicativas desenvolvidas adequadamente, o líder de hoje pode revelar-se um agente de solução e de mudança nas organizações modernas, principalmente se for capaz de se utilizar da flexibilidade e da agilidade da comunicação através das redes sociais.

2.2 Redes sociais

Ao chegar o século XXI, a evolução tecnológica computacional se mostra inevitável e envolve todas as áreas da vida em sociedade. Nesse escopo, as “redes sociais”, ou “mídias sociais”, estão alicerçadas em tecnologias comunicacionais voltadas para a conexão entre pessoas de todo o mundo (FUCHS, 2014). Esse fenômeno é fortemente marcado pela comunicação em tempo real e efetivada,

especialmente nos últimos anos, por meio dos chamados “*smartphones*”². Tal interatividade viabiliza uma nova configuração da vida como um todo e também, de acordo com Fuchs (2014), do mundo corporativo, transformando as organizações num ambiente em que o controle do trabalho é viabilizado pela própria interação virtual. Pode-se alegar, dessa maneira, que a capacidade comunicacional do homem está mais potencializada pelas mídias sociais, em seu objetivo de transmitir e decodificar mensagens. Esse processo tem culminado com o armazenamento e o intercâmbio de um imenso volume de informações e hoje permite o funcionamento de grandes organizações em rede, 24 horas por dia. Dessa forma, de acordo com Barbosa (2006), os valores e a cultura ocidentais têm sido amplamente compartilhados e difundidos com grande rapidez, permitindo flexibilidade e adaptabilidade aos relacionamentos interpessoais, incluindo o espaço laborativo.

Usualmente, cada uma das redes sociais possui uma aplicabilidade especializada. A distinção entre cada uma se estabelece em função de sua finalidade e mediante o que os usuários esperam desses aplicativos. Por exemplo, de acordo com o sítio da internet “Olhar Digital”, a ferramenta WhatsApp “é uma plataforma de troca de mensagens disponível para celulares, tablets e computadores”³; já o Youtube exibe vídeos criados ou não pelos usuários; os utilizadores do Instagram compartilham fotos e vídeos; o Facebook e o LinkedIn permitem a criação de perfis pessoais e profissionais, conectando usuários de todo o mundo. De forma geral, as interações nesses e em vários outros tipos de aplicativos são caracterizadas pela grande quantidade de tempo de exposição às redes sociais. Como um dos resultados dessa grande exposição, existem os chamados “seguidores”, que acompanham as postagens dos demais usuários ou dos “influenciadores digitais”⁴, podendo interagir sob forma de comentários, “like”⁵ e até com contribuições financeiras.

Nesse aspecto, o contexto militar também tem sido afetado por desafios diversos. Em relação ao uso de tecnologias bélicas, vivem-se tempos de ameaças de guerra cibernética, de meios remotamente tripulados e de sistemas autônomos – com a tendência permanente de se multiplicarem as ingerências tecnológicas não só no combate do presente e do futuro, mas ainda no cotidiano administrativo das Forças Armadas. Por essa razão, é cada vez mais imperativo que as concepções individuais e profissionais dos líderes militares sejam capazes de perceber a relevância das tecnologias computacionais, visto que os computadores não podem operar no campo indispensável da ética e da empatia nas relações humanas. Quanto às tecnologias que afetam as dinâmicas de interação digital entre seus liderados, deve igualmente compreender que tais processos sofrem a influência das mídias digitais e, por isso, é preciso conhecê-las e saber manuseá-las. Assim, sem a consciência voltada ao aperfeiçoamento das relações no cenário virtual, o espaço social do trabalho atual torna-se uma experiência impossível e inviabiliza qualquer processo produtivo que se queira realizar, inclusive no ambiente militar – cuja

² Aparelhos de telefonia celular de alta tecnologia, produzidos em larga escala a partir do início do século XXI; são conhecidos como “dispositivos móveis”, juntamente com os “Tablets” e “Laptops”: todos com bastante capacidade de processamento de dados, além da mobilidade peculiar, já que podem ser facilmente transportados pelos usuários de um lado a outro.

³ Disponível em: <https://olhardigital.com.br/tag/whatsapp/>. Acesso em 12 jan. 2023.

⁴ São formadores de opinião que produzem variados conteúdos para as redes sociais na internet.

⁵ Retorno (“feedback”) às postagens publicadas.

missão principal está relacionada a interesses elementares do Estado, os quais envolvem a segurança e a defesa nacionais (BRASIL, 1999b).

2.3 Liderança

Há inúmeras descrições sobre a capacidade de liderar, tendo em vista que várias áreas das ciências humanas, como a psicologia, a sociologia e a administração, estudaram e ainda examinam tal fenômeno. Na visão de Lacombe e Heilborn (2003), a liderança é a influência dentro de um grupo de pessoas na direção de objetivos buscados por esse grupo; já Moscovici (1998) julga que pessoas com a responsabilidade de obter resultados do esforço de uma equipe podem ser chamadas de líderes. Qualquer que seja o enfoque, alguns fatores são recorrentes nos vários conceitos de liderança, como o elemento do grupo, da autoridade e do relacionamento entre as pessoas do grupo, por exemplo. Por esses motivos, pôde-se inferir que, sob qualquer perspectiva, o fenômeno da liderança é complexo e abrangente.

Não obstante as diferentes teses que procuram aperfeiçoar o discernimento acerca da liderança, este estudo se engajou na percepção de Northouse (2015), segundo a qual a liderança se configura num processo de influência entre pessoas, a fim de criar condições para que alcancem objetivos comuns. Tal significado, cujo cerne perpassa a ideia de que a liderança é um processo, está calcado na influência mútua e deve servir a um desígnio; este ponto também precisa ser destacado, já que é fundamental entender que a liderança se obriga a um propósito, ou seja, não existe liderança eficaz sem uma intencionalidade ou finalidade. Também, buscou-se apoio nas afirmações de Chiavenato (2020) sobre liderança. O autor sustenta que há tradicionalmente uma classificação geral feita em três tipos: a teoria dos traços da personalidade, que remete às características que constituem o líder (físicas, sociais, intelectuais etc); a teoria dos estilos de liderança, que foca o padrão de comportamento do líder; e as teorias situacionais, com foco na adequação do líder a cada situação vivida. Além das várias interpretações, estudiosos igualmente intentam compreender qual teoria de liderança seria mais eficaz.

A esse respeito, o Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG) da Marinha dos Estados Unidos da América, Michael Abrashoff⁶, afirma que: “O grande segredo para comandar um navio ou administrar uma empresa é articular uma meta comum que inspire um grupo variado de pessoas para que se empenhem em conjunto.” (ABRASHOFF, 2006, p. 57). A prática dessa visão produziu excelentes resultados administrativos para o USS Benfold, em que aquele Comandante se empenhou por uma liderança firmada em ações positivas e inovadoras, em função de metas elaboradas em conjunto com seus subordinados. Yukl (2006, p. 8) trabalha com essa mesma linha de pensamento, afirmando que liderança é “o processo de influenciar outros para que compreendam o que se deve e como se deve fazer, num processo que facilita esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns.” (tradução nossa). Por esses motivos, vista a coerência desse raciocínio, a pesquisa se pautou sob o prisma humanista, processual e finalístico no tocante à liderança.

⁶ O CMG Michael Abrashoff comandou o Navio de Guerra americano USS Benfold, de 1997 a 1999.

A Teoria das Relações Humanas⁷ também constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Essa proposição percebe o trabalhador como um ser dotado de necessidades não só físicas, mas psicológicas e sociais, já que a liderança pode ser percebida como “a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”⁸. Entende-se, por isso, que a liderança é um fenômeno complexo e incide necessariamente dentro de grupos sociais; ou melhor, sua existência depende igualmente da existência de um grupo, pois é decorrente dos relacionamentos entre indivíduos, ou entre grupos de pessoas, em determinada estrutura social e cultural. Sob tal aspecto, pode-se deduzir que o exercício da liderança abrange o ser humano como um ser psicossocial, sendo insuficiente fundamentar-se apenas nos traços de personalidade do líder.

Nessa conjuntura, é preciso considerar que a Marinha do Brasil é uma organização que reverencia suas tradições e valores morais. A Força Naval foi constituída oficialmente a partir do ano de 1822, tendo participado dos conflitos mais importantes da história do Brasil, exercendo, desde aquela época, um relevante papel na salvaguarda dos interesses estatais, inicialmente ao lado do Exército Brasileiro (EB) e, já no século XX, juntamente com a Força Aérea Brasileira (FAB). Ressaltam-se, assim, dois princípios fundamentais dos institutos militares e, em particular, para a Instituição Naval: a hierarquia e a disciplina, já que são pilares da cultura organizacional das Forças Armadas, moldando o desenvolvimento da carreira dos seus membros e incorporando-se à ética e aos seus valores organizacionais.

2.4 Cultura organizacional

O termo “cultura” possui vários significados. Pode estar relacionado ao volume de conhecimentos adquiridos por uma pessoa; ou pode estar associado ao cultivo da terra ou da criação de animais. Do ponto de vista da antropologia, além das implicações evolutivas das civilizações, significa o comportamento humano aprendido através da socialização, já que a cultura capacita os homens a habitarem o mundo de maneira civilizada, em sociedade (BARROSO, BONETE, QUEIROZ, 2018). O antropólogo Edwar Tylor (1998) depreende a cultura como um conjunto de hábitos e crenças dos indivíduos numa determinada sociedade. Ele define o termo como “aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (Tylor, 1920, p. 1). Isso significa a relação entre as formulações comportamentais dos indivíduos num meio social, e a assimilação desses costumes pela totalidade do grupo, gerando um conjunto de atitudes e idealizações acerca da realidade vivida em sociedade.

Já a concepção de cultura organizacional permite o entendimento acerca dos valores presentes nas organizações, ainda que tais preceitos não estejam escritos. Sobre esse tema, Schein (2017) certifica que a liderança tem o poder de orientar o comportamento das pessoas, moldando, com isso, o próprio dinamismo dentro dos grupos sociais, trazendo a ideia de que a constituição de uma cultura está atrelada à

⁷ Corrente da ciência administrativa que enfatiza as pessoas na organização.

⁸ *Id.*, 2020, p. 76.

busca por interação e estabilidade grupal. Como um fenômeno social complexo, a cultura numa organização é criada e mantida pela inter-relação das pessoas que a constituem, visto que os membros dos grupos fornecem, conjuntamente, signos e significados a esses relacionamentos, com o interesse precípua de alcançar harmonia social. “Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura constituem dois lados da mesma moeda”.⁹

Com base nessa referência, admite-se que a liderança é primordial para a manutenção da cultura organizacional, visto que “a cultura é criada por experiências compartilhadas, mas é o líder que inicia esse processo ao impor suas crenças, valores e suposições desde o início.”¹⁰ Nesse âmbito, a comparação das leituras referentes à cultura organizacional conduz à interpretação de que, na Marinha do Brasil, tal aspecto é marcado pela convicção em tradições centenárias, implicando numa maior priorização de práticas conservadoras e doutrinárias. Quando se menciona a questão das redes sociais digitais nesse contexto, é primordial considerar que as novas gerações buscam, dentro de quaisquer organizações das quais participam, uma comunicação rápida, prática e flexível, o que vai influenciar no modo de liderar equipes de trabalho.

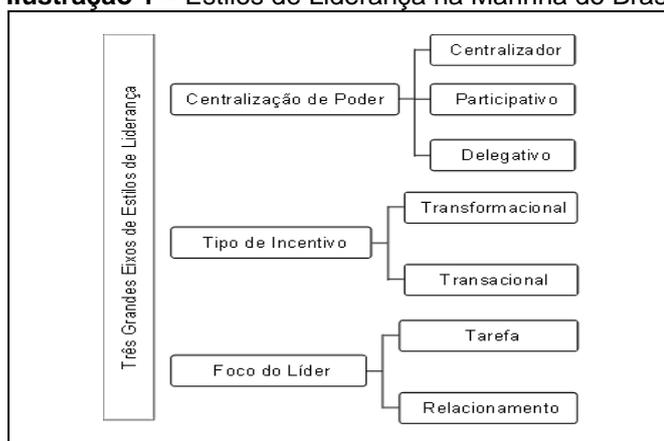
2.5 Liderança militar-naval

Quanto à ênfase da Marinha do Brasil na liderança, observa-se uma progressão do pensamento da Organização sobre o tema, dada a importância da liderança para o cumprimento da missão Constitucional da Força. Tal evolução se evidencia pelo transcurso da publicação inicial de manuais de liderança, no final do século passado, até a incorporação de princípios de liderança modernos, incluindo o destaque recente em qualidades como inteligência emocional e estilos de liderança adaptáveis. Pôde-se constatar, pelo exame dessas informações, o compromisso da Marinha com os seus valores tradicionais, como a honra e o patriotismo, por exemplo, juntamente com os princípios da liderança contemporânea, cuja base são os estudos da literatura acadêmica em diversas áreas das ciências humanas. Sendo assim, a Instituição busca integrar os valores tradicionais da cultura naval com os conhecimentos contemporâneos sobre liderança, desenvolvendo e aprimorando constantemente suas ferramentas e práticas para formar líderes eficazes em todos os níveis hierárquicos.

No que diz respeito aos estilos de liderança, o Manual de Liderança (2ª Revisão) afirma que são “métodos essenciais para fazer a mediação entre os liderados e os objetivos da organização.” (BRASIL, 2018, p. 3); tanto essa publicação quanto o EMA-137 (1ª Revisão) os consideram sob três eixos lógicos: quanto ao grau de centralização de poder; quanto ao tipo de incentivo; e quanto ao foco do líder. Dentro desses três tópicos, a Marinha ordena sete estilos principais e cada um dos três eixos se interligam às ramificações dos sete estilos, num encadeamento lógico (BRASIL, 2013, p. 6), esboçado da seguinte maneira:

⁹ *Ibid.*, p. 1.

¹⁰ *Ibid.*, p. 211.

Ilustração 1 – Estilos de Liderança na Marinha do Brasil

Fonte: Elaborada pelo autor com base no EMA-137

Para maior elucidação, segue-se o entendimento de cada conceito dos estilos de liderança enunciados pelo EMA-137:

Quadro 1 – Síntese dos Conceitos dos Estilos de Liderança

Quanto à Centralização de Poder	
Liderança	Conceito
Centralizadora	Com base na autoridade formal, a qual é aceita pelo grupo como legítima.
Participativa	Em que se estimula a participação (ideias e ações) dos liderados.
Delegativa	Atribui-se a tomada de decisões ao grupo.
Quanto ao Tipo de Incentivo	
Transformacional	Estimulam-se os liderados a encontrarem significado e realização pessoal no trabalho.
Transacional	São oferecidas recompensas em troca do esforço dos liderados.
Quanto ao Foco do Líder	
Tarefa	Focaliza-se na realização das tarefas e no cumprimento dos objetivos organizacionais.
Relacionamento	O foco do líder é o relacionamento interpessoal no próprio grupo.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no EMA-137

Dentro do eixo Centralização de Poder, têm-se três estilos: a liderança Centralizadora, a Participativa e a Delegativa. Em relação à Centralizadora, é aquela em que o líder monopoliza suas decisões referentes à equipe, usando o rigor da disciplina e a coerção para manter a obediência. A primeira edição do EMA-137, em 2004, denominava essa liderança de “Autocrática”; assim como essa primeira publicação, a revisão de 2013 entende que esse estilo, agora chamado de Centralizador, pode ser bastante útil em situações de extremo estresse, em que decisões rápidas precisam ser tomadas pelo líder e obedecidas prontamente pelo grupo, como em cenários de combate, por exemplo. Porém, uma das dificuldades de se usar esse estilo é a tendência dessa liderança em conter a criatividade e a iniciativa dos subordinados, já que o relacionamento entre o líder e os liderados é afetado. A Liderança Participativa representa uma ideia oposta à Centralizadora: nesse estilo, ouvindo e aproveitando as ideias e opiniões dos demais participantes, o líder oferece a oportunidade dos demais integrantes do grupo cooperarem com as decisões em conjunto, democraticamente. E na Liderança Delegativa, o líder delega as decisões para o grupo, de forma que a equipe age e decide coletivamente, cabendo ao líder apenas a função de orientar e conduzir o pessoal em direção às

metas pré-estabelecidas. Assim, categorizar a liderança em Centralizadora, participativa ou Delegativa significa, objetivamente, atribuir o grau de concentração de comando do líder, em relação aos seus liderados.

Quanto ao Tipo de Incentivo que o líder pode oferecer, a Liderança pode ser identificada como Transformacional ou Transacional. A primeira aponta para a tendência de o líder se utilizar da motivação e da inspiração para encorajar seus liderados a buscar os objetivos da organização. A Doutrina indica esse estilo para momentos de pressão e de crises, já que se utiliza do carisma do líder para incentivar o grupo. Já a Liderança Transacional alude à ideia de transação, de permutação, em que o líder disponibiliza recompensas (econômicas ou psicológicas) para os liderados, em troca de seus esforços para atingir objetivos predefinidos. Dessa maneira, pressupõe-se um sistema de compensações mútuas.

O terceiro grande eixo da classificação prescrita pela Marinha se refere ao Foco do líder. Esse estilo pode ser voltado tanto para Tarefas quanto para Relacionamentos. Aquele que lidera com enfoque nas tarefas se preocupa, antes de mais nada, em obedecer a especificações técnicas que levarão a equipe a resolver questões práticas da organização, sem estimar ou ponderar os vínculos sociais dentro do grupo. No entanto, o líder focado nos relacionamentos prioriza a aproximação social entre os integrantes da equipe, procurando fortalecer as relações interpessoais dentro do grupo, mediante uma convivência harmônica, a fim de se chegar a metas comuns.

Portanto, nessa classificação feita pela Doutrina de Liderança da Marinha, fica reconhecida uma tentativa de se trabalhar com o máximo de estilos possíveis. Tal abordagem sugere a pretensão de englobar a maior quantidade de circunstâncias prováveis, pois essa publicação termina por indicar a observância do estilo conforme a exigência da situação. Nesse prisma, infere-se que existem recomendações e restrições quanto ao uso de tais estilos, dispendo as consequências presumíveis da seguinte maneira:

Quadro 2 – Aplicação de cada Estilo de Liderança

Estilo de Liderança	Situação	Consequências
Centralizador	Estresse e crise.	<ul style="list-style-type: none"> • Inibe a iniciativa e a criatividade; e • Gera resistência passiva.
Participativo	Grupo motivado.	O líder renuncia parte de sua autoridade.
Delegativo	Pessoas qualificadas e motivadas.	O controle das atividades dos subordinados é pequeno.
Transformacional	Pressão, crise e mudança.	Incentiva a criatividade, o autodesenvolvimento e a autonomia do pensamento.
Transacional	Quando é necessário recompensar o grupo em troca de esforço para alcançar resultados.	Tende a motivar, como efeito de trocas físicas ou psicológicas.
Tarefa	Necessidade de priorizar as tarefas.	Pretere os relacionamentos pessoais no grupo.
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração nas relações interpessoais; e • Tensão e desmotivação do grupo. 	Pode haver relaxamento na busca pela eficiência das tarefas.

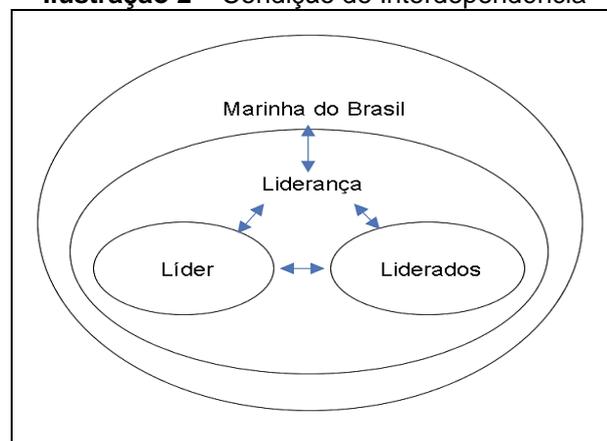
Fonte: Elaborado pelo autor com base no EMA-137

Com essa síntese, pôde-se chegar a uma importante ponderação para a condução do grupo pelo líder: Qual é o estilo mais eficaz a ser utilizado? Para responder a essa questão, de acordo com o EMA-137, é preciso examinar os seguintes fatores: Qual é a relevância da tarefa a ser feita? Qual é a importância da decisão a ser tomada? Qual é o tempo disponível para realizar a tarefa? Quais são os riscos envolvidos? Quais são os níveis de produtividade exigidos? Qual é o nível de maturidade psicológica e profissional dos subordinados?

Sob esse foco, as instruções da Esquadra sobre liderança possuem sustentação científica. Como exemplo, tem-se que o EMA-137 ratifica as afirmações de Smith e Peterson (SMITH; PETERSON, 1994, p. 173 apud BRASIL, 2013, p. 1-10) de que as demandas contingenciais devem receber um tratamento igualmente circunstancial pelo líder. Quer dizer, segundo a Marinha, deve-se liderar conforme a situação vivenciada no momento, tornando a liderança bastante desafiadora, já que é preciso acumular um vasto conhecimento teórico e prático a respeito do assunto, para atender às mais diferentes situações possíveis. Porém, não obstante a complexidade, a prática da liderança não é insuperável, segundo a própria Doutrina, haja vista que, por meio do estudo, da dedicação e da ação contínua, o líder poderá alcançar a maturidade necessária para responder a tal variedade de cenários e, dessa forma, aplicar o estilo adequado a cada ambiente vivido.

Outro ponto importante debatido pela pesquisa foi o reconhecimento de uma relevante condição de interdependência. Isto é, existe uma dependência mútua entre as singularidades: Marinha do Brasil, liderança, líder e liderados. No contexto da Força Armada, esta depende do coeficiente liderança para lograr resultados eficazes em suas atribuições de conservação da defesa nacional. Nesse particular, o fenômeno abstrato da liderança também depende da Força, à medida que, para que permaneça como um importante agente de mudanças, precisa que a Instituição a reconheça como crucial e incentive seu desenvolvimento, por meio de estudos, discussões e aplicações práticas. Igualmente, o líder demanda receber uma sólida base teórica para respaldar suas ações, assim como necessita dos liderados para exercer sua mentoria, enquanto os seguidores esperam que o líder lhes guie, com a competência e o conhecimento pertinentes, nas ações indispensáveis ao alcance dos objetivos comuns. Por fim, o processo se converte numa integração inescusável entre todos esses fatores, podendo ser esclarecido da seguinte forma:

Ilustração 2 – Condição de Interdependência



Fonte: Elaborada pelo autor

Logo, a correlação entre tais vínculos se mostra evidente e essencial dentro de qualquer organização, à proporção que, para alcançar seu propósito, cada um desses elementos precisa desenvolver um ao outro: a forma como se dá esse encadeamento é o que revela o sucesso ou o insucesso desse conjunto, dentro do processo de liderança.

2.6 Redes sociais e liderança militar-naval

Com efeito, existem razões congruentes para se estudar a relação entre liderança e as dinâmicas da sociedade digital. Entre as motivações expostas neste trabalho, indubitavelmente se destaca o fato de que o líder precisa julgar situações acertadamente e, para isso, deve entender as nuances provenientes da interposição das tecnologias digitais nas interações sociais. Tomadas com esse embasamento, as deliberações do líder poderão fazer parte de um processo de governança horizontal, com a participação proficiente de todos os integrantes do grupo, contribuindo para a inserção da MB na moderna concepção de gestão do capital humano, fundamentada na articulação de ideias e de ações em benefício do conjunto corporativo. Assim, conceber essa relação facilitará grandemente o processo de decisão do líder, na medida em que este deve contribuir assertivamente para que o processo administrativo aconteça realmente. Em outras palavras, as ações do líder devem fazer parte das funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Por essa razão, o exame buscou por orientações específicas da Marinha que direcionassem o líder quando este se depara com o contexto de troca de mensagens virtuais, em suas relações de liderança. Foi encontrada, nesse sentido, a seguinte orientação genérica:

À luz da abordagem situacional, que prevalece na atualidade, na qual a liderança pode assumir diversos estilos, os principais requisitos de liderança passam a ser a capacidade de diagnosticar as variáveis situacionais, a flexibilidade e a adaptabilidade às mudanças. Os melhores líderes utilizam estilos diferentes, em distintas situações. Assim, é necessário um esforço pessoal do líder no sentido de se adaptar, continuamente, às mudanças de estilo (BRASIL, 2013, p. 1-10).

Nessa direção, o EMA-137 recomenda, de forma abrangente, que o líder esteja preparado para se adaptar às mudanças que possam ocorrer, o que inclui aquelas relacionadas às mídias de interação social. Sob essa ótica, o texto generaliza a necessidade de adequação do líder às circunstâncias, e aponta para que este busque, efetivamente, evoluir perante as inevitáveis transformações sociais. Essas mudanças englobam, necessariamente, as alterações sociais trazidas pela tecnologia e pela vigente tendência de livre expressão do pensamento, as quais oferecem novos desafios para a condução de equipes (grandes e pequenas) de trabalho. Nota-se, assim, que essa indistinta referência à liderança situacional pode abranger o contexto das interações digitais.

Esse mesmo capítulo da Doutrina preconiza que os líderes estratégicos (da Alta Administração) se utilizem, dentre outros, dos recursos das mídias sociais para exercer sua influência. O intuito para tal utilização seria a comunicação, para o público interno e externo, das políticas e estratégias que esse nível de liderança

precisa estabelecer, para projetar a Instituição ao futuro que se deseja. Nesse caso, há uma explícita menção ao uso efetivo de canais midiáticos para divulgar o nome e a imagem da Força para o maior número possível de pessoas.

Em relação à liderança operacional, chamada pela Marinha de liderança “direta”, a DensM-1005 (BRASIL, 2018, p. 4-10) sinaliza que “A tecnologia tem seu lugar, mas geralmente é um substituto ruim para as conexões pessoa a pessoa.” Essa é uma das condições vistas pelo Manual como essenciais para a conexão interpessoal entre líder e liderados. Ou seja, há um incentivo para o uso das mídias sociais como apoio para as relações no grupo, mas é sugerida uma moderação, já que a publicação considera que os laços “pessoa a pessoa” não podem ser substituídos pela tecnologia.

Ademais, os efeitos dessas interações digitais no desenvolvimento da liderança são demandas que permeiarão a continuidade das organizações no decorrer deste século. Especialmente na área militar, a presteza das ações e do pensamento torna-se imprescindível, já que as demandas da caserna são intrinsecamente exigentes, alicerçadas em regras rígidas, com o propósito de preparar o militar para a defesa dos interesses nacionais. Sob tal argumento, ao considerar a eventualidade de conflitos armados, é fundamental ponderar sobre sua versão moderna, a qual está cada vez mais associada a ativos digitais e, por isso, os líderes e liderados precisam estar preparados para esse novo tipo de combate, amparado no uso da comunicação virtual. Nesse contexto, espera-se que o líder militar seja habilidoso para converter eficiência em eficácia, mediante motivação e envolvimento efetivo de sua equipe; negociação de soluções; resolução de conflitos; transmissão de conhecimentos; entre outras grandes responsabilidades. Assim, é preciso saber acompanhar a tendência atual das interações por meios digitais, liderando com base no conhecimento e na troca confiável de informações, as quais permitam a consecução dos objetivos institucionais: quer seja na paz, quer seja na guerra.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a análise desta pesquisa, a Marinha do Brasil considera o fator da liderança como uma habilidade. Por essa razão, a Esquadra enfatiza sua reiterada prática e teoria nos vários cursos de carreira de seus militares, já que é uma competência e, como tal, pode ser adquirida e aprimorada. Ademais, a Instituição – cuja identidade é pautada em tradições históricas, na disciplina, na hierarquia, e numa cultura organizacional consolidada por valores morais – não ousa ignorar os diversos estilos de liderança, tidos como maneiras de praticar a influência sobre os liderados. Nesse sentido, a Organização sobreleva a perspectiva situacional da liderança, apoiando-se em estudos científicos e destacando os aspectos filosóficos, psicológicos e sociológicos da liderança. Para esse fim, a Força Naval promove conferências rotineiramente, em que se debatem as diversas formas e as tendências de aplicação da liderança.

No decorrer deste exame, entendeu-se que a comunicação entre os homens tem se modificado com o desenvolvimento atual da tecnologia informacional. Por esse motivo, são exigidas hoje novas capacidades, tanto pessoais quanto profissionais, em vários aspectos comportamentais, inclusive quanto à liderança. Por isso, as instituições necessitam se alinhar a novos requisitos de eficiência e eficácia

e, para essa finalidade, o trabalho em grupo é o melhor caminho, seja no setor privado, seja no setor público. É nesse sentido que o líder e os liderados precisam buscar, incessantemente, o aprimoramento de competências profissionais que se ajustem às novas tecnologias, a fim de angariar o sucesso pessoal e do grupo. Desse modo, administrar bem essas inter-relações, por meio de uma efetiva comunicação, mostra-se um novo desafio para as atuais e futuras organizações.

Evidenciou-se ainda que, quaisquer que sejam as transformações sociais e suas consequências, sempre existirá a necessidade de haver líderes e liderados em qualquer domínio da vida humana e, especificamente, na esfera militar. Pondera-se, então, sobre o tipo de liderança que o futuro informacional exigirá, o que leva a inquirições como: “É possível liderar eficazmente por meio de aplicativos de redes sociais?”; ou: “É possível instrumentalizar as redes sociais para uma liderança eficaz?”; são exemplos de questionamentos que precisam ser esquadrihados, como pontos de partida para se entender a liderança no século presente. Ademais, a liderança não pode vir a ser uma desvantagem operacional, restringindo a atuação organizacional, em qualquer que seja a natureza de sua operação (pública, privada, ONG, etc). Pelo contrário, precisa representar uma vantagem interna que projete as estratégias da organização para o ambiente externo. Sendo assim, compreende-se que o líder excelente compartilha objetivos com os seus seguidores por meio de uma eficiente comunicação, existe a grande possibilidade de se alcançar bons resultados, devido ao alinhamento que, nesse contexto, dá-se entre as ações coesas (facilitadas pelo líder) da equipe com os propósitos estratégicos institucionais.

Um derradeiro aspecto suscitado por este trabalho diz respeito à liberdade que a Marinha do Brasil concede ao líder, em relação à escolha do “estilo” de liderança a ser adotado. Nesse contexto, esse componente primordial da liderança se encontra numa posição privilegiada em relação aos seguidores, dado que pode escolher qual estilo utilizar, conforme a situação; diferentemente dos liderados, que não podem optar pelo estilo ao qual devem se submeter, tão pouco podem escolher o líder, por motivos relacionados à hierarquia, à disciplina e, portanto, à ordem administrativa. Essa é a razão principal por que o fator líder precisa ser enfatizado nos cursos ordinários e no dia a dia organizacional, para que aqueles que o exercem entendam seu dever de procurar, insistentemente, o conhecimento e o aprimoramento para bem executar esse importante papel gerencial e social. No entanto, tal liberdade do líder traz consigo a responsabilidade de dar o bom exemplo para seus subordinados, visto que, na sequência natural da carreira, estes também haverão de assumir postos e funções de líder.

Finalmente, recomendam-se novas explorações nesta linha de pesquisa, para perscrutar outros entendimentos sobre o tema. São possíveis exemplos: a Inteligência Artificial (IA) e suas viabilidades para os relacionamentos interpessoais; o sentido de urgência na troca de mensagens e sua provável influência dentro de grupos onde exista a atuação líder-liderado; os limites éticos, disciplinares e hierárquicos dentro de grupos virtuais entre militares; entre inúmeros tópicos relevantes. São aspectos importantíssimos para a conjuntura corporativa contemporânea e permitem perspectivas mais abrangentes para a ciência da administração, pois, como se vê, ainda há muitas questões a serem discutidas nessa temática. Com a adição de observações quantitativas, propõe-se a adoção de metodologias que abarquem pesquisas de campo, mediante aplicação de

questionários estruturados, incluindo entrevistas com líderes e liderados, principalmente a respeito das suas perspectivas sobre as implicações da interação virtual no processo de liderança. Para esse intuito, seria preciso se dispor de mais tempo e de mais recursos, pela necessidade de se trabalhar com um grande número amostral de entrevistados, envolvendo, assim, o maior número possível de militares da Marinha do Brasil. Com base nesse raciocínio, espera-se contribuir para a captação de contextos mais complexos e profundos, para que organizações semelhantes possam ser examinadas com base neste caso específico. Sem dúvida, após a coleta e a organização dos dados obtidos, tal compilação possibilitará resultados mais extensivos, dilatando, dessa maneira, o alcance da investigação, para mais se aproximar da compreensão do papel da liderança no limiar da Quarta Revolução Industrial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Este barco também é seu**. São Paulo: Cultrix, 2006.

BARBOSA, A. F. **O mundo globalizado**: política, sociedade e economia. 3ª ed. São Paulo: Contexto, 2006.

BARROSO, Priscila F.; BONETE, Wilian J.; QUEIROZ, Ronaldo Q M. **Antropologia e cultura**. Grupo A, 2018.

BRASIL. Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999. **Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 10 jun. 1999b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm#:~:text=Cabe%20às%20Forças%20Armadas%2C%20como,determinada%20pelo%20Presidente%20da%20República. Acesso em: 28 out. 2023.

_____. Marinha do Brasil. Estado-Maior da Armada. **EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha**. 1ª Revisão. Mod 2. Rio de Janeiro: EMA, 2013.

_____. Marinha do Brasil. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1005 – Manual de Liderança da Marinha**. 1ª Revisão. Rio de Janeiro: DEnsM, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. Editora: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>. Acesso em: 22 ago. 2023.

FUCHS, Christian. **Social Media: A Critical Introduction**. London: Sage. 2014.

GOLEMAN, D. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Daniel Goleman; tradução Ivo Korytowski. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

IANNI, O. **As ciências sociais na época da globalização**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo: v. 13, n. 37, 1998.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOUREIRO, G. (org.). **Reconstrução do Brasil pela Transformação Digital no Setor Público**. 1ª ed. Brasília, DF: IBGP, 2020.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practices** (3. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A Técnica da Comunicação Humana**. Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. ISBN 9788522112708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112708/>. Acesso em: 09 ago. 2023.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da cibercultura: perspectivas, questões e autores**. 2. ed. Sulina: Poto Alegre, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança** / Edgar H. Schein; tradução Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. – São Paulo: Atlas, 2017.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TYLOR, E. B. **Primitive Culture: researches into the development of mythology, philo-sophy, religion, language, art, and custom**. London: John Murray, 1920.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations** (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall, 2006.