

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS A PARTIR DAS PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DO PROGRAMA NETUNO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO BRASIL**

Alan Ribeiro Dos Santos Portes - UFRRJ

Marcia Cristina Rodrigues Cova

**Resumo**

O objetivo deste artigo é apresentar a pertinência entre o desenvolvimento de lideranças através dos resultados de uma Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), aplicada por intermédio das orientações do Manual do Programa Netuno, que é um amplo programa de gestão da Marinha do Brasil. A metodologia de pesquisa utilizada é a pesquisa narrativa ou tradicional. Os artigos selecionados foram perscrutados de forma a intensificar e mostrar a relação dos temas e a aplicabilidade das ferramentas do Programa na capacitação e desenvolvimento de líderes da Força coadunados com as exigências do mundo atual. A contribuição advém da análise de 30 artigos, principalmente publicados em revistas de alta relevância científica no período de 2017 a 2022. Os resultados obtidos da análise permitem a observação da integração dos temas e a aplicação de ferramentas que possibilitam o desenvolvimento de lideranças através de programa de capacitação pertinente e adequado às práticas mais atuais e relevantes para a Força Naval Brasileira. A diversidade de culturas que se conglomeram na Marinha, oportuniza o desenvolvimento da liderança adequado ao quadro do clima organizacional atual, por meio dos resultados das PCO que são realizadas periodicamente possibilitando o desenvolvimento de novos líderes.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de lideranças. Pesquisa de Clima Organizacional. Programa Netuno.

**Abstract**

The objective of this article is to present the pertinence between leadership development through the results of an Organizational Climate Survey (OCS), applied through the guidelines of the Neptune Program Manual, which is a comprehensive management program of the Brazilian Navy. The research methodology used is narrative or traditional research. The selected articles were scrutinized to intensify and show the relationship of the themes and the applicability of the Program's tools in the training and development of military leaders in line with the demands of today's world. The contribution comes from the analysis of 30 articles, mainly published in journals of high scientific relevance in the period from 2017 to 2022. The results obtained from the analysis allow the observation of the integration of themes and the application of tools that enable the development of leadership through a pertinent and adequate training program to the most current and relevant practices for the Brazilian Naval Force. The diversity of cultures that are conglomerated in the Navy, provides an opportunity for leadership development appropriate to the current organizational climate, through the results of the OCPs that are periodically held, enabling the development of new leaders.

**Keywords:** leadership development. Organizational Climate Survey. Netuno Program.

# **DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS A PARTIR DAS PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DO PROGRAMA NETUNO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DA MARINHA DO BRASIL**

## **1. Introdução**

O desenvolvimento de lideranças é uma necessidade que permeia as organizações desde os tempos mais remotos. A liderança é algo inerente ao conviver do homem em grupos e enseja alguém que saiba conduzir as pessoas e que consiga também transformar mentes para o desenvolvimento de novos líderes (Magaldi, 2018). A vida militar traz consigo a própria vivência do líder e do chefe no dia a dia dos seus homens e mulheres. Saber conduzir as pessoas estrategicamente é uma arte que pode ser aprendida e ensinada (Brasil, 2013).

Dentro do escopo da vida daquele que comanda uma Organização Militar (OM), há, também, a necessidade de se reportar à sociedade, ao seu povo, pois o fruto do seu trabalho é principalmente a defesa dos direitos e da segurança daqueles que compõem a Pátria. Isto deve ser feito com dedicação e excelência a fim de garantir que a missão da sua OM, que em conjunto com as demais Organizações da Marinha, gere a devida proteção das águas e das estruturas que compõem o Poder Marítimo Brasileiro (pessoas, navios de guerra ou mercantes, escolas, náuticas, trabalhadores do mar etc.). Isto, de acordo com a Constituição Federal de 1988, deve ainda ser alcançado de forma eficiente (Brasil, 1988) – isto pelo fato de uma Força Armada pertencer à estrutura da Administração Pública, o que demanda diversos deveres e regras no que se faz.

A imperatividade de se ter uma administração ílibada, legal e que promova o desenvolvimento da instituição e do seu pessoal, fez com que a Marinha do Brasil (MB) instituisse em 2007 o Programa Netuno. A proposta principal do Programa Netuno foi o de tornar excelentes todos os serviços da Força Militar Naval do Brasil proporcionando um ambiente fértil para criar uma gestão transformadora que visasse de forma ética, exemplar, inspiradora e comprometida com a eficiência, proporcionar à Marinha do Brasil ser Força de Excelência por intermédio do trabalho seus líderes (Brasil, 2006).

O Programa tem sido aplicado em todas as Organizações Militares da Marinha do Brasil e possui alto vínculo com a gestão estratégica pelas suas ferramentas basilares: Planejamento Estratégico Organizacional, Plano de Gerenciamento de Riscos, Plano de Melhoria da Gestão, Conselho de Gestão, Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) e Plano de Acompanhamento da Gestão (Brasil, 2021). Dentro de cada uma destas há a preocupação em atender as demandas do cumprimento da missão da OM, bem como proporcionar um clima laboral que permita o desenvolvimento e a capacitação das pessoas que ali servem. A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento utilizado para perceber e aproveitar as oportunidades de desenvolvimento de pessoal, neste caso na Marinha, de novas lideranças comprometidas com a excelência dos serviços prestados não só à Marinha como um todo, mas também à sociedade.

A implementação de uma cultura de excelência, baseada em um amplo Programa de Gestão, como é o caso do Programa Netuno para a Marinha (BRASIL, 2021), desencadeia uma série de ações que abrangem cada aspecto organizacional de uma OM, no caso deste estudo o caso uma Organização Militar da MB que oferece diversos cursos para o pessoal da Força Naval, tornando-se uma sementeira de boas práticas, caso sejam aplicadas escorreitamente as ferramentas do Programa. A oportunidade torna-se majorada por esta OM receber anualmente cerca de 1800 novos alunos em cursos curta, média e longa duração. Há ainda a possibilidade de interações quando os cursos são ministrados na sede de outras OM através de grupos de instrutores que se deslocam para a aplicação de cursos expeditos e em visitas técnicas. A organização possui cerca de 260 militares compondo sua tripulação (pessoal fixo).

Destarte, por receber diversos alunos, o clima organizacional torna-se tema importante, pois com o acolhimento de alunos oriundos de OM das três Forças, das Polícias Militares dos Estados e do Distrito Federal, Polícia Federal, Ministério Público da União e outros, a identificação da tripulação da OM com a sua cultura organizacional é de suma importância. Neste ponto, a PCO é estratégica para a liderança da OM, porque ela traz informações importantes sobre o dia a dia dos membros da organização, bem como a possibilidade de identificação de ocasiões que permitem oportunidades de inovação, fortalecimento da cultura e desenvolvimento de pessoas e de lideranças.

Observando-se as finalidades de uma pesquisa de clima e as particularidades de cada organização, chega-se a seguinte questão: como perceber as oportunidades da liderança ser desenvolvida por meio de adequadas pertinências entre clima organizacional e desenvolvimento de líderes na Marinha do Brasil?

Visando responder a essa questão objetivou-se nesse artigo demonstrar as peculiaridades que a literatura, a partir de 2017, propõe sobre o desenvolvimento de lideranças oportunizadas pelos resultados de uma pesquisa de clima organizacional na Marinha do Brasil.

## 2. O Programa Netuno

O líder militar é também um líder na Administração Pública e precisa corresponder àquilo que lhe é determinado e esperado em relação aos serviços públicos prestados, aos cuidados dos bens públicos e às tarefas que o governo e as leis determinam. O Exército Brasileiro enfatiza que “o militar é um gestor público e isto independe do seu posicionamento na escala hierárquica. Desde a incorporação, seleção ou matrícula, o Estado coloca bens e recursos à disposição dos militares para o cumprimento das missões” (BRASIL, 2021, p. 3).

O primeiro Manual de Procedimentos do Programa Netuno (2021) prevê no seu modelo de autoavaliação para os quartéis da Marinha a chamada Lista P-10 (lê-se lista papa 10) um conjunto de 7 critérios de avaliação em que a liderança é o primeiro critério a ser avaliado. Além disto, o Manual dispõe que a liderança é a principal forma de se propiciar um ambiente laboral adequado para desenvolvimento de atitudes das pessoas. Veja no quadro 2 a lista de critérios e a pontuação máxima, dos 1000 pontos totais, que cada item pode alcançar:

**Quadro 1:** Critérios de autoavaliação do Programa Netuno – MaPNetuno

<b>Critério</b>	<b>Pontuação Máxima</b>
1. Liderança e Desempenho Global	150
2. Formulação e Implementação de Estratégias	130
3. Imagem e Relacionamento com outras OM e extra-MB	130
4. Responsabilidade socioambiental, ética e controle social	140
5. Gestão do Conhecimento e informações comparativas	100
6. A tripulação, seu trabalho, sua capacitação e desenvolvimento	180
7. Processos orçamentários, financeiros, finalísticos e de apoio	170
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>

Fonte: MaPNetuno (BRASIL, 2021)

O Programa Netuno adotou os fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) como base técnica dele. De acordo com Messeder, Silva e Muniz (2011), ele “é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão” (MESSEDER, SILVA e MUNIZ, 2011, p. 6). Estas sete partes integradas estão conjugadas em oito critérios que compõem do MEGP:

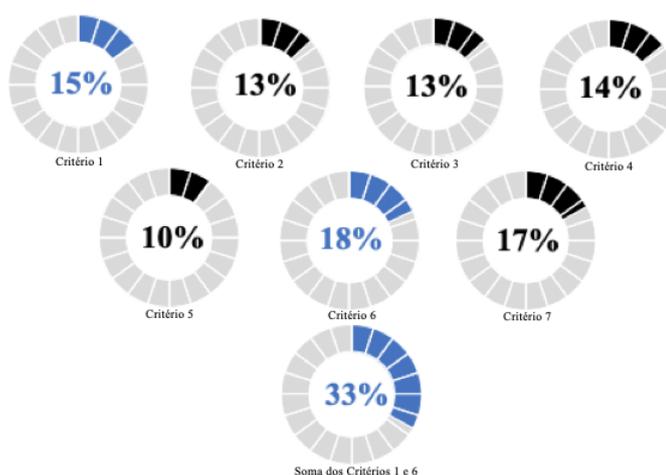
**Quadro 2:** Critérios do Modelo em Excelência em Gestão Pública da FNQ

<b>Critério</b>	<b>Síntese</b>
Liderança	Aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.
Estratégias e Planos	aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.
Cidadãos	aborda os processos gerenciais inerentes à satisfação do cidadão como usuário de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. As organizações públicas, mesmo aquelas que prestam serviços exclusivos de Estado, devem submeter-se à avaliação de seus usuários, obtendo o conhecimento necessário para gerar produtos e serviços de valor para esses cidadãos e com isso proporcionar-lhes maior satisfação.
Sociedade	aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.
Informações e Conhecimento	aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.
Pessoas	aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.
Processos	aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.
Resultados	aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, com vistas a verificar o atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor em 2022, baseado em Messeder, Silva e Muniz (2011).

Percebe-se nos quadros 1 e 2 que o critério liderança tem relevância para o Programa de Gestão da Marinha do Brasil dando ênfase como o primeiro critério a ser avaliado tanto no Modelo de Excelência em Gestão Pública adotado pela Força, bem como o inicial critério da importante lista de autoavaliação gerada pelo Estado Maior da Armada – EMA, em sua publicação normativa EMA-130: Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha. Destaca-se ainda que, ao perceber a composição da pontuação dos 1000 pontos referentes aos critérios de autoavaliação propostos pela norma EMA-130, detalhada no quadro 2, os critérios que contém os assuntos de liderança, capacitação e desenvolvimento da tripulação (dentro desta os possíveis futuros comandantes), detém 33% do total de pontos totais. Na figura 1 percebe-se esta composição, destacados na cor azul os critérios 1 (liderança) e 6 (capacitação e desenvolvimento de pessoal):

**Figura 1:** Critérios de Avaliação: Percentuais dos critérios de liderança, capacitação e desenvolvimento de pessoas em relação aos 1000 pontos da lista P-10



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Programa Netuno, cumprindo o embasamento legal, busca desenvolver lideranças que conjuguem os afazeres afetos à vida militar e ao respeito aos ditames legais, construindo através de capacitações a formação de líderes apercebidos das nuances legais brasileiras e regimentais da Força. No MaPNETUNO, têm-se que na fase de implementação de processos, um importante critério é “desenvolver lideranças para orientar os colaboradores da equipe de gestão de mudanças” (BRASIL, 2021). Este é um importante critério, pois, no terceiro decênio do século XXI a Marinha do Brasil passa por uma reestruturação da sua Força de Trabalho e exigirá de seus líderes ações que otimizem os processos e racionalizem a força de trabalho através de medidas inovadoras.

Em 2022, a Marinha do Brasil implementou a política de gestão de riscos de integridade, que é mais uma ferramenta estratégica do Netuno que visa dar aos Oficiais titulares de OM a segurança de que o dia a dia de sua organização é pautada nas leis e regulamentos que evitam, por exemplo a corrupção, os riscos de integridade da imagem da sua Unidade. Estes e outros instrumentos estão baseados nos princípios da governança pública descritos no Decreto 9.203/2017 (Brasil, 2017), amplamente divulgados nas organizações da Marinha, que mantém um relatório de ações empreendidas pelas diversas OM para o cumprimento de atividades como capacitação de pessoal, gestão de riscos, gestão de riscos de integridade da imagem, dentre outras que são estratégicas para a Marinha do Brasil.

### 3. Pesquisa de Clima Organizacional e o Programa Netuno

A Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) é uma das ferramentas que o Programa Netuno utiliza para oportunizar às OM o alcançar os seus objetivos e também perceber como clima dentro da organização está respondendo aos estímulos do Planejamento Estratégico e decisões do Conselho de Gestão a fim de cumprir a missão e alcançar a visão propostas para a Unidade, além proporcionar a possibilidade da identificação de problemas e oportunidades que ensejam na implementação de programas de desenvolvimento de pessoal e da liderança.

Segundo Honorato e Guimarães (2021), além das possibilidades apresentadas anteriormente, a pesquisa de clima gera “a capacidade para identificar, gerenciar, criar, distribuir e até descartar conhecimento com eficiência” (HONORATO e GUIMARÃES, 2021, p. 72) através de outras ferramentas que circunda todas as outras do Netuno que é a escoreita Gestão do Conhecimento (GC), advinda da percepção daquilo que se vive na organização. Os autores reiteram a importância em se fazer a gestão do Clima Organizacional na Marinha do Brasil, pois a mesma em seus serviços oferecidos à Nação utiliza-se de pessoas e isto implica em manter-se um ambiente de trabalho propício e aprazível para o ser humano e que possibilite bons serviços prestados à sociedade. Sendo uma instituição “permanente e regular” (HONORATO e GUIMARÃES, 2021, p. 73) a gestão do conhecimento é associada pelos autores à PCO como um agregador de valor à Instituição.

Rodriguez, Muniz e Munyon (2018) discorrem sobre o que Honorato e Guimarães (2021) apresentam. Aqueles autores propõem que o clima organizacional produz um terreno fértil para a implementação de ações que visam o desenvolvimento pessoal e a gestão do conhecimento. Deveras, o ambiente de uma organização que possui um bom clima organizacional, desenvolve as pessoas e os próprios processos. Rodriguez, Muniz e Munyon (2018) enfatizam que “o CO engloba estrutura organizacional e de processos, relacionamento interpessoal, administração de compensações, comportamento dos funcionários, expectativa de desempenho e oportunidades de crescimento” (RODRIGUEZ, MUNIZ e MUNYON, 2018, p. 317).

No Manual do Programa Netuno (Brasil, 2021) tem-se que toda organização para o cumprimento de sua missão necessita diversos fatores, mas que o grande elo de transformação e consolidação desses fatores na missão cumprida são as pessoas. De acordo com o MaPNETUNO, a PCO “tem o objetivo de monitorar aspectos das relações das pessoas entre si e com a organização, buscando identificar possíveis insatisfações, descontentamentos que possam interferir em sua produtividade laboral” (BRASIL, 2021, p. 72). O Programa sugere, então que a pesquisa de clima seja uma constante, realizada pelo menos uma vez por ano, e que os seus resultados sejam divulgados e trabalhados a fim de que as oportunidades de crescimento e de ajustamento do clima e cultura organizacional se tornem uma constante na organização.

O manual prevê ainda que as OM “por meio da capacitação em cursos e estágios promover o compartilhamento de conhecimentos” (BRASIL, 2021, p. 72) através dos resultados alcançados na PCO. Outro direcionamento seria a utilização de ferramentas tais quais “oficinas, adestramentos e atividades do trabalho diário, procura-se desenvolver habilidades para o desempenho das atividades” (idem, p. 72) a fim de se aproveitar o máximo do que foi percebido no resultado da pesquisa para melhorar o clima da organização e alcançar um ambiente aprazível de trabalho na Organização e então reter talentos. Diz-se reter talentos, pois há a possibilidade de militares solicitarem, anualmente, movimentações entre as OM da Marinha em todo o Brasil.

O Programa Netuno busca através da PCO criar o conhecimento que oportunize a possibilidade de obter-se um ambiente laboral propício que deve ser capaz de promover transformação. De acordo com o Manual (BRASIL, 2021, p. 72) “a transformação laboral é baseada em três pilares importantes: conhecimento, habilidade e atitude, também conhecido pelo acrônimo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).” O desenvolvimento das competências pessoais é de suma importância para a Organização, haja vista que as pessoas promovem mudanças, criam oportunidades de inovação, divulgam o nome da OM e produzem os produtos e serviços que cumprirão a missão dela. Uma das variáveis que podem ser percebidas numa PCO é a possibilidade de desenvolvimento das competências pessoais do pessoal (Alexandre, 2018).

Silva, Viana e Feitosa (2018), discorrem sobre gestão do clima organizacional e o significam como uma “ferramenta importante na administração do comportamento das pessoas, visando um plano de desenvolvimento para melhor gerir as pessoas e a organização para o alcance das metas institucionais nos setores da administração pública” (SILVA, VIANA e FEITOSA, 2018, p. 214). É importante, não somente para as empresas da iniciativa privada ou daquelas públicas que visam o lucro, que haja a administração de um clima de trabalho condizente com uma organização que busca a excelência. A qualidade dos serviços públicos advém dos seus funcionários, no caso da Marinha, dos seus militares que labutam diuturnamente para o cumprimento do seu dever, de acordo com a missão da sua Unidade.

A busca pela excelência nos serviços públicos, na aplicação dos recursos humanos e materiais e a administração dos gastos com o dinheiro públicos podem advir de um clima organizacional adequado. A busca pela eficiência (deveras a exigência constitucional da mesma por parte do setor público) revelam a importância da gestão de pessoas e do capital humano de forma inerrante e responsável, contribuindo para o sucesso das organizações (Lira, Amaral e Maia, 2018). A interação entre os indivíduos é essencial para a produção de produtos ou de prestação de serviços e caso esta interação seja percebida e melhorada através do clima laboral, as oportunidades de se fazer tudo com qualidade são aumentadas.

Santos et al. (2021) observam que “o clima organizacional se modifica de acordo com a empresa, cultura e colaboradores, pois a equipe de trabalho deve manter um foco de engajamento para melhor desempenhar suas respectivas tarefas no ambiente de trabalho” (SANTOS et al., 2021, p. 2) e, assim sendo, as ações das organizações podem ser impactadas positiva ou negativamente, depender do exercício de cada pessoa dentro da respectiva função. Decorrente desta observação, a atenção dada ao clima organizacional é relevante para a liderança da OM. Comando e Conselho de Gestão, bem como as lideranças setoriais devem observar os resultados da PCO e participar da promulgação de ações que visem alcançar o clima ideal para a produtividade e convivência dentro da organização.

Em relação às tomadas de decisão sobre o relatório analítico da pesquisa de clima, Paz, Thiago e Maciel (2022) enfatizam que os estudos do clima organizacional ganharam espaço por conta da importância dada pelos gestores às percepções e opiniões de seus colaboradores, isto pelo entendimento de que estes realizam as atividades para se alcançar a missão da organização. Diante disto, os autores perceberam que o compromisso que se deve ter com as ações pós-pesquisa de clima organizacional deve ser real e ter o acompanhamento adequado. De acordo com Paz, Thiago e Maciel (2022) a eficiência da administração advém do acompanhamento e mensuração das fragilidades e potencialidades da organização, da satisfação dos funcionários e da sua motivação que impacta diretamente na produtividade e nos custos.

Porém, não somente a Gestão do Conhecimento é beneficiada com a Gestão do Clima Organizacional. Araújo et al. (2017) arrogam que a inovação e o potencial criativo das equipes e da organização são altamente favorecidos por meio de um bom clima laboral. Os autores discorrem que a criatividade, elemento essencial para a sobrevivência e crescimento das organizações, hodiernamente, tem um ganho expressivo quando se percebe dentro da empresa

um bom clima entre os funcionários e líderes. Enfatizam que o clima organizacional impacta diretamente em componentes do desempenho organizacional tal qual a qualidade de serviço. A eficiência buscada pela diariamente e a cada serviço prestado pelo serviço público pode ter no clima entre os seus funcionários uma base apoiadora de alto valor.

Além das contribuições percebidas por Araújo et al. (2017), uma outra perspectiva é apresentada por Caffé Filho, Andrade e Theotônio (2017) que são as ações do endomarketing que alcançam o ativo mais precioso de uma organização: as pessoas. De acordo com os autores as empresas estão mais atentas ao que os seus colaboradores manifestam e a percepção destes sobre o clima interno da organização. Enfatizam que os líderes das organizações buscam a participação dos colaboradores nos processos de decisão, bem como oferecer recompensas para gerar melhor clima interno na organização. Na Marinha do Brasil, há dispositivos de endomarketing que podem ser utilizados com é o caso de reconhecimentos, premiações, medalhas e missões relevantes onde o reconhecimento técnico e profissional dos militares é tornado explícito para o todo da organização.

Para se usufruir das benesses de que a PCO oferece deve-se, além do engajamento enfatizado por Rodriguez, Muniz e Munyon (2018), perceber que ferramentas da administração estratégicas podem gerar melhor aproveitamento do resultado da pesquisa (Menezes, Pinto e Santiago, 2020). Estas autoras dialogam e propõem que sejam elaborados Planos de Ação que visem aproveitar o que foi descoberto nas pesquisas de clima organizacional. Elaborando-se um plano de ação saber-se-á quem será o responsável pelo processo, quando se dará o mesmo, quando custará o investimento, dentre outras oportunidades de crescimento através do próprio PA. A Marinha do Brasil, através do MaPNetuno (Brasil, 2021) enfatiza a importância do acompanhamento do resultado da PCO e da inclusão dos Planos de Ação no Plano de Melhoria da Gestão.

#### **4. Contribuições do Programa Netuno no Desenvolvimento de Lideranças**

No mundo corporativo a contratação de talentos para liderarem as empresas é uma realidade. De acordo com Gorn (2021), a partir da década de 1970 nos Estados Unidos, os headhunters passaram a inovar a contratação de talentos para as empresas e isto culminou no preenchimento de mais da metade das vagas que havia os salários mais altos entre as empresas. Esta ação acontece ainda hoje, porém na Administração Pública a contratação é feita através de concurso público e o desenvolvimento de lideranças parte do pressuposto de que a própria Administração proporcionará o devido desenvolvimento para os seus funcionários.

Charan, Drotter e Noel (2012) discorrem sobre um caminho a ser seguido no desenvolvimento de lideranças. De acordo com os autores, caso não o programa de desenvolvimento de líderes não seja implementado de forma correta, pode gerar prejuízos de comunicação dentro da organização. Desenvolver líderes importa em construir um sistema que proporcione a correta dinâmica de capacitação e aprendizagem.

A fim de liderar estrategicamente, o gestor deve, segundo Prahalad (2002, p. 39) “desenvolver uma série de competências essenciais e, a partir daí, criar novos produtos e serviços” no âmbito de sua empresa. Segundo Prahalad (2002) isto requer novas maneiras de pensar da liderança, “desaprendendo o que sabiam.” A exemplo disto, o autor discorre que quando um executivo se fixa nas oportunidades a serem aproveitadas, deve prestar atenção aos recursos que pode reutilizar.” Isto denota novas formas de pensar com aquilo que se tem, se possui a fim de bem aproveitar oportunidades estratégicas para a empresa.

Hedlund (2016) conta sobre a eficácia da liderança militar sueca. A necessidade de se fazer intercâmbios entre a Força Armada Sueca (SAF) e outras Forças Armadas da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), apoiados pela Swedish Defense University (SDU), a fim de essas cooperações multinacionais venham capacitar os Oficiais da SAF para atender os

padrões internacionais de liderança e de resultados, gerando uma possibilidade de alcançar a meta de eficácia proposta pelo Modelo de Liderança e Aprendizagem em Equipe.

Alvinius, Johansson e Larsson (2017) discorrem sobre a SAF que noutro estudo sobre liderança tem-se que ações de educação para a liderança estratégica gera equilíbrio do compromisso organizacional que é conseguido de duas ações: “manter a imagem organizacional e motivação organizacional” (ALVINIUS, JOHANSSON e LARSSON, 2017, p. 316). Os exemplos de liderança e estratégia no meio militar que são tomados para as organizações em geral são vastos.

De acordo com Day et al. (2021) as organizações investem enormes recursos em programas de desenvolvimento de líderes, e uma questão crucial é se a avaliação do potencial de liderança agrega valor ou melhora o processo de avaliação e classificação de talentos. Allan Church e equipe usaram dados do Centro de Desenvolvimento de Líderes Potenciais da PepsiCo para examinar as relações entre desempenho individual, indicadores baseados em avaliação de potencial, classificações de potencial alinhadas organizacionalmente e taxas de promoção após a avaliação. Os resultados indicam que os indicadores de liderança baseados em avaliação fornecem uma variação única que pode ser útil para a tomada de decisões de gestão de talentos.

Para Day et al. (2021) o desenvolvimento de liderança foi definido como o aumento da capacidade de um coletivo (como uma equipe ou organização) de se engajar na liderança. A liderança compartilhada pode ser considerada como uma forma de capacidade de liderança coletiva, pois envolve um número maior de membros da equipe engajados na liderança do que um líder individual. Blanchard, Carlos e Randolph (2001), propõe a utilização do empowerment para dar a oportunidade de outros colaboradores da empresa crescerem e com isso alcançar-se excelentes resultados para a empresa. Segundo os autores “o empowerment (que ligamos a envolvimento dos membros da equipe, domínio, reponsabilidade, participação e orgulho) é crucial para as empresas se tornarem competitivas no mundo dos negócios atual e futuro” (ibid., p. 15). Destacam ainda que a primeira chave para tudo isso acontecer é “intensificar a troca de informações para melhorar o desempenho” (BANCHARD, CARLOS e RANDOLPH, 2001, p. 205).

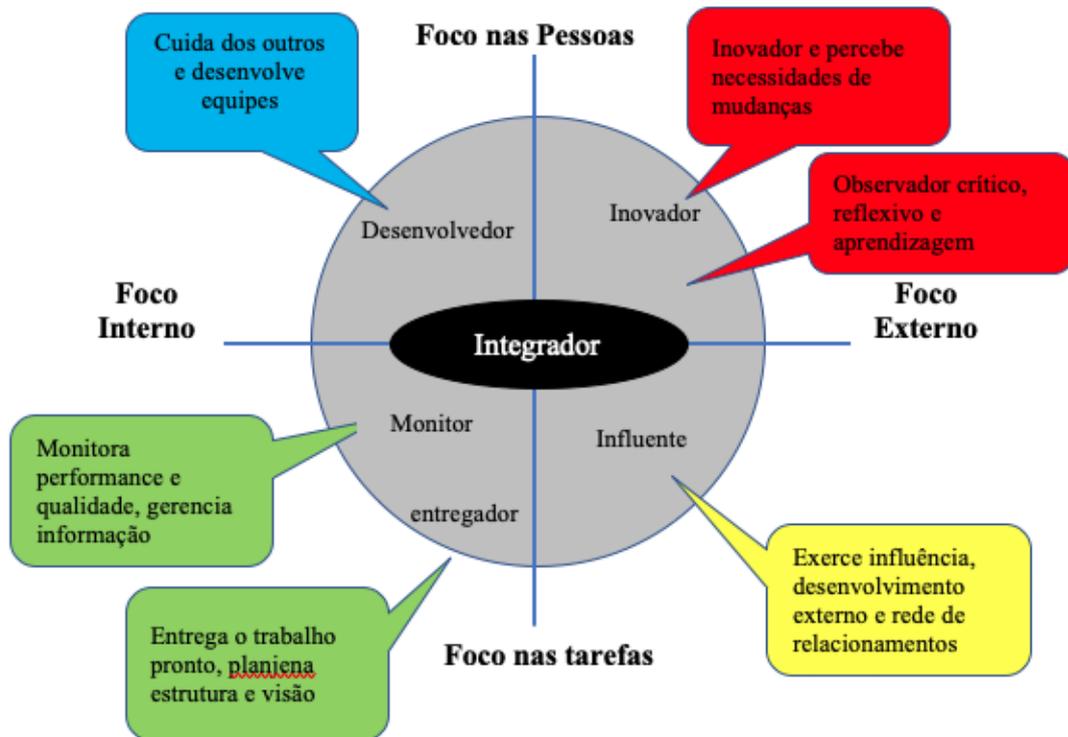
Leinwand, Mani e Sheppard (2022) discorrem sobre a reinvenção da sua equipe de liderança, construindo novas possibilidades para um tempo povoado de mudanças e incertezas. Os autores determinam que a sobrevivência das organizações, hodiernamente, depende desta ação de reinvenção. Os autores discorrem que a liderança estratégica precisa, fundamentalmente, repensar suas equipes de liderança, para que as suas ações signifiquem potenciais avanços para as suas organizações.

De acordo com Leinwand, Mani e Sheppard (2022) o líder estratégico deve identificar as funções de liderança necessárias para moldar o futuro da organização, colocar as pessoas certas nessas funções, enfatizar o impulso para a transformação e demonstrar, com propriedade, o comportamento para sua equipe de líderes.

Com a busca de uma liderança que traga estratégias eficazes para as organizações, por meio de diversas linhas de pensamentos e de ferramentas que facilitam alcançar metas e objetivos, entra-se na seara do indivíduo (ou, propriamente, do líder estratégico) eficaz. Vilkinas, Murray e Chua (2020) que buscaram representar a figura do líder eficaz e notaram que a motivação para liderar como ponto exponencial na figura de quem lidera. Além da motivação as autoras discorrem sobre o fator da aprendizagem e o fator integrador do líder que o leva a alcançar excelentes resultados para a sua equipe.

Vilkinas, Murray e Chua (2020) embasadas em Quinn e Rohrbaugh (1981) propuseram a figura 2 para apresentar a estrutura integrada de valores concorrentes para o líder eficaz:

**Figura 2:** Estrutura integrada de valores concorrentes



Fonte: Vilkinas, Murray e Chua (2020, p. 118)

De acordo com Vilkinas, Murray e Chua (2020), as atitudes de um líder eficaz distribuem-se em quatro áreas focais: Foco interno, foco externo, foco nas tarefas e foco nas pessoas. As atitudes destes aproximam-se mais de cada característica de acordo com o estilo de liderança adotado, pois o modelo de liderança eficaz adotado é dinâmico e os líderes mudam bastante o seu estilo de liderança, conforme o estilo e o contexto do momento (ibid., 2020, p. 149).

Em todos os contextos verificados o Vilkinas, Murray e Chua (2020) a integração é um fator agregador de valor para a equipe, que somado à vontade de liderar do indivíduo produz o que Day et al. (2021), pesquisaram sobre o desenvolvimento da liderança, na busca de entender como as pessoas podem se desenvolver como líderes, a partir da análise de perfis, no incremento de práticas e métodos de desenvolvimento e seleção de talentos para este papel. Segundos os autores, nesta busca, nos últimos 20 anos, aprendeu-se bastante sobre o desenvolvimento de líderes e de liderança, potencializando a possibilidade de se criar lideranças eficazes. Ter vontade de liderar é um fator bastante relevante.

A Marinha propõe entender a liderança sob três aspectos: filosófico, psicológico e sociológico. E coloca ainda três grandes eixos (quanto ao grau de centralização, quanto ao tipo de incentivo e quanto ao foco do líder) com sete estilos predominantes de liderança, discorrendo que antes dos anos 1930 entendia-se liderança como algo nato, porém depois daquela década “evoluiu-se para uma concepção de liderança como conjunto de comportamentos e de habilidades que podem ser ensinadas às pessoas que, desta forma, teriam a possibilidade de se tornarem líderes eficazes” (BRASIL, 2013, p. 1-6).

Ainda segundo a Doutrina de Liderança da Marinha (Brasil, 2013), o indivíduo deve selecionar o seu estilo de liderança de acordo com algumas variáveis tais como: relevância da qualidade da tarefa ou decisão; importância da aceitação da decisão pelos subordinados para obtenção de seu envolvimento na implantação de determinada linha de ação; tempo disponível para realização da missão; riscos envolvidos; níveis de prioridade no que diz respeito à

produtividade ou à satisfação do grupo; e nível de maturidade psicológica e profissional dos subordinados. Assim a eficácia de suas ações ou escolhas pode ser alcançada.

De acordo com a publicação (Brasil, 2013, p. 1-12) “Os atributos de um líder têm como componente comum a capacidade de influenciar.” O manual de liderança da Marinha elenca ainda mais 16 atributos de um líder que, pela via militar, são especificamente necessários na condução da tropa: exemplo, integridade ética, lealdade, coragem, caráter, humildade, competência profissional, determinação, entusiasmo, capacidade decisória, autoconfiança, autocontrole, flexibilidade, altruísmo, respeito, capacidade de relacionamento interpessoal, comunicação, iniciativa e senso de justiça.

A doutrina (Brasil, 2013) impulsiona os militares a gerarem novas lideranças, incentivando a propagação dessa norma dentro de todos os níveis hierárquicos, a fim de que as decisões coadunem com “as definições, os elementos conceituais, os princípios e as orientações gerais para o desenvolvimento e aplicação doutrinária da Liderança na Marinha do Brasil (MB)” (BRASIL, 2013, p. 1-1). Assim, seguindo a formação de novos líderes considera-se importante estar próximo ao que o estado da arte sobre liderança versa sobre o assunto, somando-se àquela doutrina.

Dá-se o exemplo de novas lideranças femininas no rol de líderes estratégicos da Marinha do Brasil, como Reis e Zucco (2020, p. 2) que enfatizam que “a inserção das mulheres na MB buscou suprir a necessidade de pessoal para executar as funções técnicas e administrativas que eram realizadas pelos homens, possibilitando aos militares serem remanejados para a parte operativa, ou seja, a defesa direta do território.” Tê-las ocupando posições estratégicas demonstram que a qualidade, capacidade e atributos de liderança demonstrados por estas pioneiras, determinam a necessidade de inovação na gestão militar, colocando talentos para produzirem resultados esperados pela sociedade em lugar coerente com sua competência, embora a Instituição ainda tenha em sua maioria a liderança masculina.

De acordo com o MaPNetuno (2021), transitar pelos entremeios do Programa Netuno é perceber a profundidade de oportunidades de manter-se uma possibilidade de uma gestão que gera novos líderes, a partir de um compromisso com o cumprimento da missão, valores e visão de futuro da Organização, balizado em uma proposta firme, porém dinâmica de aprimoramento da maneira de se gerir o negócio, ou de comandar a sua tropa no intuito de se fazer valer aquilo que se foi pensado, alinhavado, colocado como estratégia e inserido no dia a dia e na manutenção da Força.

## 5. Metodologia

O presente artigo baseia-se em uma pesquisa qualitativa básica, de caráter bibliográfico, estruturado a partir de uma revisão narrativa (Rother, 2007; Cardoso-dos-Santos et al, 2020) que de forma ampla busca salientar o que a literatura recente, principalmente a partir de 2017, aborda sobre clima organizacional e as possibilidades de desenvolvimento de lideranças, associando às ferramentas do Programa Netuno e a oportunidade de isto acontecer dentro de uma Organização Militar da Marinha do Brasil. Para tanto, apreciou-se pontos relevantes do Programa Netuno, e a apresentação não sistemática de artigos científicos sobre os temas de pesquisa de clima organizacional e desenvolvimento de lideranças.

A pesquisa baseou-se em uma revisão bibliográfica tradicional (Botelho; Cunha; e Macedo, 2011), buscando nas bases consultadas – Web of Science, Scopus e biblioteca normativa da Marinha – sendo realizada nos meses de março de 2021 até setembro de 2022, e de maneira não sistemática foram pesquisados os termos “*leadership development*”, “*leader development*”, “*Organizational climate research*”, “Programa Netuno” e “desenvolvimento de lideranças”, desenvolvimento de líderes”, “pesquisa de clima organizacional” e “Programa

Netuno” de forma isolada ou conjunta, com critério de inclusão os artigos que consideravam a possibilidade de desenvolvimento de lideranças coadunados com o clima organizacional convergentes com os ditames do Programa Netuno.

De acordo com De Sousa, et al (2018) a revisão narrativa ou também chamada tradicional possui etapas a serem seguidas que são “seleção de um tema de revisão, pesquisa na literatura, seleção/escolha, leitura e análise da literatura, redação da revisão e referências (DE SOUSA, et al., 2018, p. 47). Dos artigos encontrados neste trabalho, 30 foram escolhidos pela proximidade dos temas com a peculiaridade da organização analisada e dos temas propostos para o desenvolvimento de líderes eficazes na Marinha do Brasil.

## **6. Análise dos Resultados**

Foi possível perceber por meio da revisão narrativa apresentada que o desenvolvimento de liderança é essencial para a permanência de uma organização saudável ao longo do tempo. Na Marinha do Brasil, o Programa Netuno (Brasil, 2021) propicia a oportunidade de alcançar bons resultados na formação e capacitação de pessoal, observando os resultados das Pesquisas de Clima Organizacional realizadas periodicamente.

No texto ora apresentados, observa-se alta aderência entre os temas Clima Organizacional e Desenvolvimento de Lideranças. Destaca-se que uma organização é composta por pessoas e que estas mantêm ou criam um clima organizacional que culmina na cultura organizacional, a partir do conhecimento da cultura as possibilidades de formação de lideranças e de gerenciamento adequado de pessoas se torna possível (Marins, Martins e Pasqual, 2016). O Programa Netuno propõe o desenvolvimento de pessoas a partir das necessidades e oportunidades advindas dos resultados da PCO.

Para Samba, Williams e Fuller (2019) e Šimanauskienè, Giedraitytè e Navickienè (2021) em times complexos imergidos em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo a hierarquia prevalece e dela advém as estratégias para se alcançar os objetivos. A fim de compreender as nuances de uma instituição de grande porte como é o caso da Marinha do Brasil, mesmo em suas organizações ou unidades, o desenvolvimento de líderes perpassa pela estratégia da administração estratégica em conceber inovações que permitam a criação ou o reconhecimento de oportunidade de capacitação apropriada de pessoal, o que foi percebido com os resultados na aplicação das ferramentas gerenciais do Programa Netuno.

Ohlsson, Alvinus e Larsson (2020) destacam que a adaptabilidade organizacional é essencial para as Organizações Militares, isto devido às rápidas mudanças no ambiente, mudanças que ocorrem com bastante frequência. As lideranças eficazes exigem que a adaptabilidade a tais mudanças e a capacidade de usar estruturas formais e informais para fazê-lo sejam efetivas. Para as autoras:

as estruturas militares são normalmente consideradas burocráticas e hierárquicas, tornando as habilidades de adaptabilidade dos líderes militares seniores especialmente importantes, mas potencialmente difíceis de promover devido à importância da hierarquia formal versus redes informais. No entanto, as características de liderança que permitem que oficiais seniores usem essas estruturas informais com sucesso raramente foram pesquisadas em ambientes militares. (OHLSSON, ALVINUS e LARSSON, 2020, p. 1)

Smy, et al (2021) explica que “os líderes são responsáveis por direcionar as atividades dos membros da equipe, monitorar o progresso, a atribuição da carga de trabalho, promover habilidades de tarefa e motivar a equipe” (SMY, et al, 2021, p. 95). Os líderes devem ser articulados e capazes de gerar uma atmosfera de equipe positiva. Em uma organização de grande porte, com diversas subculturas, a direção da equipe deve refletir a vontade dos membros

da mesma e volverem para a busca de objetivos compartilhados. De acordo com Smy, et al (2021) esta tarefa inclui a valorização da contribuição de todos os membros do grupo. Além disto, é desejável que se monitores mutuamente mútuo de desempenho de cada um, gerando a possibilidade de desenvolvimento da liderança, permitindo que se discutam de estratégias de desempenho e de ineficiências.

## **7. Conclusão / Contribuição**

A partir do objetivo principal que foi proposto por esse artigo foi possível demonstrar que as peculiaridades que a literatura, a partir de 2017, propõe sobre o desenvolvimento de lideranças oportunizadas pelos resultados de uma pesquisa de clima organizacional na Marinha do Brasil destacam que ao perceber o ambiente amplo que se tem em uma organização militar da Marinha do Brasil, com a diversidade de culturas que se conglomeram, o desenvolvimento da liderança adequado ao quadro do clima organizacional, por meio dos resultados das PCO que são realizadas periodicamente oportunizam o desenvolvimento de líderes.

O Programa Netuno foi instituído, dentre outros objetivos, para desenvolver e capacitar pessoas e esta capacitação torna-se mais adequada quando se é feita percebendo as necessidades que a Força Naval apresenta no tempo em que se investe no seu pessoal. Em cada unidade há uma necessidade diferente, para um tempo também diferente e os autores ora analisados permitem discutir a pertinência que há em desenvolver líderes a partir das percepções das pesquisas de clima e do próprio clima organizacional.

Ao coadunar os dois fatores em lide, percebe-se que as pessoas precisam de pessoas para crescer e entender como deve ser este caminho para o desenvolvimento. Desenvolver líderes que estejam amplamente ligados ao que se passa na organização garante a possibilidade de alcançar objetivos e metas com a ajuda das equipes, pensando estrategicamente, alcançando resultados e corrigindo as ineficiências.

## **8. Referências Bibliográficas**

ALEXANDRE, M. **Research of Ognizational Climate: A Case Study. E3 - Revista De Economia, Empresas E Empreendedores na CPLP 4 (1):39-54, 2018.**

ALVINIUS, A., JOHANSSON, E., LARSSON, G. **Job Satisfaction as a from of organizational commitment at the military strategic level: a grounded theory study. International Journal of Organization Analysis, Vol. 25, p. 312-326, 2017.**

ARAÚJO et al. **Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras.** Santa Catarina, NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 7, núm. 2, abril-junio, pp. 97-112, 2017.

BLANCHARD, K.; CARLOS, J.P.; RANDOLPH, A. **As 3 Chaves do Empowerment.** Rio de Janeiro: Record, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto nº 9.203, 22 de novembro de 2017. **Política de Governança Pública.** Vade Mecum Saraiva, 25 ed., São Paulo: Saraiva, 2018.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração: Fundamentos da Administração Militar**. Brasília: SEF. 2021.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137**. Rio de Janeiro, 2013.

BRASIL. Marinha do Brasil. **Manual do Programa Netuno**. Rio de Janeiro, V. 1.3, 2021.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. *Gestão e Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

CAFFÉ FILHO, H. P.; ANDRADE, L. M.; THEOTÔNIO, P. N. V. **Análise de clima organizacional e ações de endomarketing em uma empresa do campo: um estudo de caso na empresa GrandValle**. *Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia*. V.11, N. 39, 2017.

CARDOSO-DOS-SANTOS, et al. **Redes internacionais de colaboração para a vigilância das anomalias congênitas: uma revisão narrativa**. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, v. 29, n. 4, 2020.

CHARAN, R., DROTTER, S., NOEL, J. **Pipeline da Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. São Paulo: Elsevier, 2ª ed., 2012.

DE SOUSA, et al. **Revisões da literatura científica: tipos, métodos e aplicações em enfermagem**. *RPER*, v1, n1, 2018.

DAY, D.V. et al. **Advancing the science of 21st-century leadership development: Theory, research, and practice**. Elsevier: *The Leadership Quarterly*, Vol. 32, 2021.

GORN, A. **The role of headhunters in wage inequality: it's all about matching**. *Review of Economic Dynamics*: n. 40, p. 309-346, 2021.

HEDLUND, E. **Team Learning and Leadership in Multinational Military Staff Exercises**. *Armed Forces & Society*, p. 1-19, 2016.

HONORATO, H. G., GUIMARÃES, H. C. A., **A Gestão do Conhecimento e o Clima Organizacional em uma Organização Militar da Marinha do Brasil: Passos Iniciais**. *Revista Gestão do Conhecimento*, 70-93, 2021

LEINWAND, P. MANI, M.M. SHEPPARD, B. **Reinventing your leadership team: your organization's future depends on getting this right**. *Harvard Business Review – HBR*, jan-feb, 2022.

LIRA, D. T.; AMARAL, M. G.; MAIA, J. S. **Análise do clima organizacional em unidade acadêmica de uma Universidade Pública**. Boa Vista-RR, *Revista de Administração de Roraima-UFRR*, Vol. 8 n.2, p. 302-325, jul-dez, 2018.

MAGALDI, S; NETO, J. S. **Gestão do Amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial**. São Paulo: Ed. Gente, 2018.

MARINS, M.; MARTINS, P. M.; PASQUAL, C. A. **Os pilares da liderança e o modelo situacional: a influência do líder na formação de equipes de alta performance e nos resultados.** *Teoria e Evidência Econômica*, ano 22, n. 46, p. 199-224, jan./jun, 2016.

MENEZES, M. O.; PINTO, A. G. B.; SANTIAGO, A. M. S. **Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União.** *Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia*. V.154 N. 53, p. 890-912, dez, 2020.

OHLSSON, A.; ALVINIUS, A.; LARSSON, G. **Smooth power: identifying high-level leadership skills promoting organizational adaptability.** *Development and Learning an Organizations*, 2020.

PAZ, L. A.; THIAGO, F.; MACIEL, W. R. E. **Ações Pós-Pesquisa de Clima Organizacional em uma Indústria Cimenteira.** Teresina-PI, *Rev. FSA*, v. 19, n.5, art. 1, p. 3-22, mai., 2022.

PRAHALAD, C.K. **A competência essencial.** São Paulo: Publifolha – *Coletânea HSM Management*, 2002.

REIS, V.C. ZUCCO, L.P. **As experiências das Oficiais da Marinha do Brasil no exercício do Comando.** Florianópolis: *Revista Estudos Feministas*, 28 (3), 2020.

RODRIGUES, I. A.; MUNIZ, J.; MUNYON, T. **A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura.** *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), jan-mar, 316-32, 2018.

ROTHER, E. T. **Revisão Sistemática x Revisão Narrativa.** *Acta Paul Enferm.* 2007.

SAMBA, G.; WILLIAMS, D. W.; FULLER, R. M. **The forms and use of intuition in top management teams.** *The Leadership Quarterly*, 2019.

SANTOS, et al. **A relevância do clima organizacional nas organizações.** *Research, Society and Development*, v. 10, n. 4, 2021.

SILVA, T. M.; VIANA, C. M. C.; FEITOSA, L. C. **O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público.** *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*. V.12, N. 42, p. 213-224, 2018.

ŠIMANAUSKIENÈ, V.; GIEDRAITYTÈ, V.; NAVICKIENÈ, O. **The Role of Military Leadership in Shaping Innovative Personnel Behaviour: The Case of the Lithuanian Armed Forces.** *Sustainability* , 13, 2021.

SMY, et al. **Evaluating teamwork development in combat training settings: An exploratory case study utilising the Junior Leaders' Field Gun competition.** *Applied Ergonomics*, 2021.

VILKINAS, T. MURRAY, D.W. CHUA, S.M.Y. **Effective leadership: considering the confluence of the leader's motivations, behaviours and their reflective ability.** *Leadership & Organization Development Journal*, v.41, n.1, 2020.

**WESTON, K. L., et al. Cultivating knowledge of resiliency and reintegration among military youth through a national youth leadership program. Evaluation and Program Planning. n. 86, 2021.**