

A Gestão do Conhecimento aplicada ao desenvolvimento da liderança na Marinha do Brasil: o processo *coaching* como estratégia de sistematização do conhecimento para formação de novos líderes

Knowledge Management applied to leadership development in the Brazilian Navy: the coaching process as a strategy for systematizing knowledge for training new leaders

Francisco Gomes dos Passos Júnior¹

RESUMO

Este trabalho apresenta os aspectos de maior relevância acerca da aplicação da Gestão do Conhecimento e sua metodologia para o desenvolvimento da liderança na Marinha do Brasil (MB) e como o seu cruzamento multidisciplinar pode colaborar para a formação de líderes através do processo de *coaching*. Para tanto, como metodologia, foi utilizada a pesquisa de fontes de notória importância na literatura da Gestão do Conhecimento, com foco na liderança, além de estudos acadêmicos, ferramentas de Inteligência Artificial (IA) e publicações internas da MB para delimitar o assunto. O objetivo é demonstrar a importância da Gestão do Conhecimento na formação dos novos líderes sem perda de conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Liderança, *coaching*.

ABSTRACT

This work presents the most relevant aspects regarding the application of Knowledge Management and its methodology for leadership development in the Brazilian Navy (BN) and how its multidisciplinary intersection can contribute to the formation of leaders through the coaching process. To this end, the methodology employed involved research from sources of notable importance in the Knowledge Management literature, focusing on leadership, as well as academic studies, Artificial Intelligence (AI) tools, and internal BN publications to delineate the subject. The objective is to demonstrate the importance of Knowledge Management in the formation of new leaders without knowledge loss.

KEYWORDS: Knowledge Management, leadership, *coaching*.

¹ Discente do curso de Direito da UFF. Diretoria do Pessoal da Marinha (DPM) - Brasil. francisco.passos@marinha.mil.br

1. INTRODUÇÃO

No âmbito da gestão de pessoas, o mundo corporativo tem se deparado com o desafio de equalizar as diferentes gerações no ambiente organizacional, conciliando pessoas que nasceram em um mundo analógico com os mais jovens, imersos em tecnologia que moldam seu comportamento social e sua visão de mundo. Isso traz implicações diretas na liderança corporativa e desafios na formação desses novos líderes, temas cruciais para o desenvolvimento e o sucesso de qualquer organização.

É nesse contexto que este trabalho discutirá como a gestão do conhecimento pode colaborar de maneira proativa no desenvolvimento da liderança na MB e na formação de novos líderes, utilizando-se do processo *coaching*. Por conseguinte isso visa mitigar os desafios advindos de um mundo em constante transformação, alavancadas por novas ferramentas tecnológicas que moldam todo o contexto social e o comportamento dos indivíduos.

Ainda, de modo a aprofundar a discussão, será trazido como exemplo prático o Programa da Unidade de Monitores e Orientação de Praças do Corpo de Fuzileiros Navais (PRUMO-CFN) que utiliza o processo em discussão para acompanhamento e orientação das praças em início de carreira, mitigando o choque entre as gerações e suas diferentes visões de mundo.

Dessa forma, o objetivo é demonstrar a importância do processo *coaching* como ferramenta da Gestão do Conhecimento para a sistematização do conhecimento de liderança na MB, seja na formação dos militares, nas boas práticas sobre o assunto ou nas experiências adquiridas por militares isoladamente que precisam ser transmitidas para os novos líderes, mantendo os pilares da cultura organizacional da MB.

2. METODOLOGIA

Quanto ao procedimento metodológico utilizado para esse trabalho, baseia-se na revisão bibliográfica da literatura acadêmica e de publicações internas da MB que trazem a doutrina interna da Força, é importante pontuar que a abordagem abrange a busca, análise e descrição de conhecimento acadêmicos já existentes, conforme Santos (2001). Cabe ressaltar que também foi utilizado a ferramenta de IA ChatGPT-4, e que estes conhecimentos serão revisados na discussão em lide, de modo a montar um panorama coerente para as considerações finais do trabalho.

3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA FORMAÇÃO DE LÍDERES E O PROCESSO *COACHING*

3.1. A influência do choque geracional na formação de líderes

A transição da era industrial para a sociedade da informação, na década de 70, trouxe uma mudança de paradigma no valor dos insumos. Enquanto na primeira era privilegiava-se a produção em massa e os bens tangíveis como fonte de valor mensurável, na segunda era, aquilo que guarda maior valor são os bens intangíveis, informação e conhecimento (Strauhs, 2012, p. 17). Alicerçada em novas tecnologias, isso trouxe a tona toda uma mudança de perspectivas no contexto social e, por conseguinte, no comportamento dos indivíduos, influenciando diretamente no mundo corporativo.

Nessa perspectiva, atualmente, há uma grande dificuldade em se compatibilizar a questão do choque geracional nos diversos níveis organizacionais, uma vez que cada grupo de pessoas nascida em um período reflete as transformações econômicas, tecnológicas e sociais de seus tempos, moldando suas características, valores e visão sobre o mundo que a cerca. Para ilustrar,

abaixo está a classificação mais usual dessas gerações, posicionadas da mais analógica para a mais digital²:

- **Baby Boomers:**

- Nascidos entre 1946 e 1964.
- Surgiram após a Segunda Guerra Mundial, durante um período de prosperidade econômica.
- Valorizam a realização pessoal e têm um forte senso de dever e trabalho.

- **Geração X:**

- Nascidos entre 1965 e 1980.
- Cresceram durante a transição da era industrial para a digital.
- Conhecidos por serem independentes, céticos e valorizarem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

- **Millennials (ou Geração Y):**

- Nascidos entre 1981 e 1996.
- Primeira geração a crescer com a tecnologia digital.
- Valorizam a flexibilidade no trabalho, propósito nas carreiras e são adaptáveis às mudanças rápidas.

- **Geração Z:**

- Nascidos entre 1997 e 2012.
- Cresceram completamente imersos na tecnologia e na internet.
- Conhecidos por serem nativos digitais, empreendedores e altamente conscientes de questões sociais e ambientais.

- **Geração Alpha:**

- Nascidos a partir de 2013.
- Atualmente são crianças e pré-adolescentes.
- Crescem em um mundo ainda mais conectado digitalmente, com grande influência de dispositivos inteligentes e inteligência artificial.

Isso traz grandes desafios para a formação de lideranças que ao mesmo tempo sejam alinhadas aos valores organizacionais já existentes nas instituições, mas que também possam evoluir de modo a acompanhar as transformações sociais cada vez mais rápidas, tendo a flexibilidade necessária para compatibilizar diferentes visões de mundo. É nesse cenário³ que a estratégia de utilização do método *coaching* pode atuar, sistematizando o conhecimento tácito dos mais experientes para os mais novos e, posteriormente, transformando-o em conhecimento organizacional.

3.2. O “*coaching*” como estratégia de sistematização do conhecimento para formação de líderes na MB

² MENDES, Evelyn. De Baby Boomer à Gen Z: tudo o que você precisa saber sobre as diferentes gerações. Revista escola e educação. Mai 2024. Disponível em: <<https://escolaeducacao.com.br/de-baby-boomer-a-gen-z-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-as-diferentes-geracoes/>>. Acesso em: 14 dez. 2024

³ OpenIA. Na Gestão do Conhecimento o que é o conhecimento tácito? GPT-4.0 versão de out. 2023. Inteligência artificial disponível em: <https://chat.openia.com/>. Acesso em: 19 ago. 2024. É o conhecimento pessoal, subjetivo e difícil de formalizar ou transferir. Baseia-se em experiências, intuições, habilidades e percepções.

Nesse processo evolutivo tecnológico e social, a Gestão do Conhecimento é grande aliada das organizações na formação de lideranças, sem perda de conhecimento corporativo, aplicando o processo *coaching*, de modo a tratar as informações de maneira adequada e sistematizada, transmitindo-as a esses novos líderes e gerando inovação, uma vez que atualmente o maior ativo de geração de conhecimento são as pessoas (Strauhs, 2012, p. 20). Esses desafios perpassam o ambiente corporativo privado e se estendem às Forças Armadas, com estrutura organizacional mais rígida pela sua própria atividade-fim, a guerra.

Ao se analisar a Gestão do Conhecimento voltada para a liderança sob uma perspectiva de sistematização da informação por meio desse processo, busca-se de maneira ampla a formação de novas lideranças que preservem valores organizacionais basilares da MB e o desenvolvimento de boas práticas de liderança desde do início da carreira militar, mas que também sejam capazes de acompanhar as transformações sociais em um mundo em constante mudança.

Nesse contexto, o entendimento do processo *coaching* como ferramenta de gestão do conhecimento passa pela compreensão dos seus conceitos e técnicas. Segundo Batista (2012, p. 59) “faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas”.

Ainda, segundo o autor supracitado, o processo em lide é similar a mentoria, por ser uma modalidade de gestão de desempenho em que um especialista participante molda as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e oferece *feedback* contínuo para aprimorar a execução das atividades do indivíduo ou grupo, contudo, o *coach* não participa da execução das tarefas (Batista, 2012, p. 59).

Ademais, ao pesquisar no ChatGPT, a ferramenta de IA trouxe o seguinte resultado:

O processo de *coaching* é uma metodologia estruturada de desenvolvimento pessoal e profissional, onde um *coach* (treinador) auxilia o *coachee* (cliente) a identificar, definir e alcançar seus objetivos. O *coaching* se baseia em uma relação colaborativa, em que o *coach* faz perguntas poderosas, fornece *feedback* e orienta o *coachee* na exploração de suas próprias capacidades e soluções (OpenIA GPT 4.0, 2024).

No âmbito da MB, pouco há sobre o assunto, tendo uma breve menção à mentoria na Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) que preconiza que a liderança direta, deve mentorar os liderados, por ser mais próxima dos liderados, por ter uma relação diária e por aferir os resultados mais rapidamente. (BRASIL, 2013, p. 1-13)

Conforme se extrai dos conceitos supracitados, esse processo traz vantagens específicas, tais como: clareza e foco nos objetivos estratégicos a alcançar, desenvolvimento de habilidades e competências essenciais do indivíduo ou do grupo, autoconfiança para os alcances dos objetivos organizacionais e responsabilidade dos *coachee*, incentivando a ação e a melhoria contínua.

Percebe-se uma relação de liderança entre o *coach* (treinador) e o indivíduo ou o grupo, em que o primeiro transmite seus conhecimentos e orientações que são assimilados pelos receptores. Nessa simbiose, O líder-*coach* estimula o crescimento e a maturidade profissional da equipe, guiando os membros a adotarem uma postura de liderança (STÉFANO, 2012, p. 34)

A afirmação acima vai no mesmo sentido da definição de liderança para a MB, constante do EMA-137, sendo “o processo que consistem em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão”. (BRASIL, 2013, p. 1-2)

Batista (2012, p. 103), ainda, coloca o *coaching* como uma das ferramentas de “Desenvolvimento de competências, mapeamento do conhecimento, captura de conhecimento” no desenvolvimento individual para projetos voltados à Administração Pública. Dessa forma,

percebe-se que é uma ferramenta de gestão voltada para a sistematização do conhecimento tácito, que é aquele advindo da experiência do indivíduo.

Ainda, a implementação de ações que visem a sistematização do conhecimento organizacional em liderança, por meio do processo *coaching*, aliando a gestão do conhecimento à liderança na MB, pode colaborar para a formação de novos líderes comprometidos com a manutenção e disseminação dos valores organizacionais da Instituição, mas sem perder o horizonte das transformações sociais cada vez mais rápidas.

Essas ações vão na mesma direção ao que preconiza o Plano Estratégico da Marinha para o horizonte temporal de 2040 (PEM-2040) e à seleção e qualificação de praças para assumirem funções de liderança constante no Plano de Direção Setorial do Pessoal 2040.

Na MB, O Corpo de Fuzileiros Navais possui um Programa que agrega algo parecido com o assunto discutido neste trabalho, é o Programa da Unidade de Monitores e Orientação de Praças (PRUMO). Esse programa objetiva que militares em início de carreira sejam mentorados ou, como a doutrina cita, monitorados por militares mais experientes, visando o aprimoramento profissional dos mais novos.

Esse acompanhamento possibilita a transmissão e manutenção dos valores organizacionais da Instituição em um momento que uma geração mais nova encontra gerações mais antigas, mitigando o choque de visões de mundo e transmitindo conhecimentos tácitos dos mais experientes, também mitigando a perda de conhecimento organizacional.

Dessa forma, associar o processo *coaching*, como ferramenta de gestão do conhecimento, à liderança pode trazer vantagens organizacionais para a MB, conforme descreve abaixo:

Nesse sentido, diante do exposto, fica evidenciado que o processo *coaching* pode muito contribuir para ampliar a capacidade de superação dos militares da MB frente aos diversos desafios, pois investe no desenvolvimento do indivíduo. Tal investimento eleva o potencial do grupo, nos diversos níveis, o que proporciona o cumprimento das missões com um aumento do nível de excelência, bem como colabora para se manter a imagem extremamente positiva que a instituição desfruta frente a sociedade brasileira – e até mesmo no âmbito internacional. (Morel, 2021, p. 22).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em lide demonstrou que a gestão do conhecimento, aliada ao processo de *coaching*, desempenha um papel estratégico no desenvolvimento de lideranças, especialmente em contextos organizacionais desafiados por rápidas transformações sociais e tecnológicas. Na MB, o desafio de mitigar o choque geracional, preservando os valores organizacionais enquanto forma líderes capazes de se adaptar às mudanças, evidencia a importância de ferramentas que sistematizem e transmitam o conhecimento tácito e mantenham o organizacional.

O *coaching*, como ferramenta prática, permite alinhar os objetivos organizacionais às competências individuais, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo, *feedback* e desenvolvimento de habilidades. Essa abordagem facilita não apenas a formação de líderes mais preparados, mas também a manutenção da cultura organizacional, um aspecto fundamental para a Força, conforme destacado pelo Programa PRUMO do Corpo de Fuzileiros Navais. A sistematização do conhecimento tácito por meio do *coaching* possibilita que a experiência acumulada por gerações mais experientes seja efetivamente transmitida às novas gerações, mitigando a perda de conhecimento crítico.

Portanto, ao combinar a gestão do conhecimento com a ferramenta em discussão, a MB não apenas preserva sua identidade organizacional como também se alinha às demandas do

Plano Estratégico da Marinha 2040, promovendo lideranças flexíveis, resilientes e alinhadas às transformações da sociedade contemporânea, fortalecendo o cumprimento das missões institucionais da Força. Assim, conclui-se que o uso de ferramentas como o *coaching* é indispensável para garantir o desenvolvimento sustentável de lideranças e o sucesso organizacional em um mundo em constante evolução.

5. REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-300: **Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040)**. Brasília, 2020.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. EMA-137: **Doutrina de Liderança da Marinha**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2013.

MOREL, CC (T) Nérias Oliveira. **A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL: O PROCESSO COACHING COMO FERRAMENTA DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA**. 2021. 35 p. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/egn/sites/www.marinha.mil.br/egn/files/012%20-%20O%20Processo%20Coaching%20como%20Ferramenta%20da%20Liderança%20Estratégica.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2024.

OpenIA. **O processo que é o processo coaching?** GPT-4.0 versão de out. 2023. Inteligência artificial disponível em: <https://chat.openia.com/>. Acesso em: 19 ago. 2024.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

STÉFANO, Rhandy Di. **O Líder-Coach – Líderes criando Líderes**. Editora Qualitymark, 8. ed., Rio de Janeiro, 2012.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarâ Educação, 2012.