

Liderança Militar e Motivação na Contemporaneidade

Os dados que possibilitaram a elaboração deste artigo são consequência de uma dedicação de dez anos ao estudo e pesquisa do tema da liderança, mas a inspiração necessária para escrevê-lo é fruto de uma experiência de quatro anos como instrutora de Liderança da Escola Naval, convivendo com os anseios, conflitos e dúvidas dos aspirantes em relação às suas vocações e em relação à carreira naval, bem como com seus sonhos e projetos de contribuir com suas vidas para algo que realmente valha a pena e justifique seus esforços.

A apresentação do tema proposto está organizada em cinco itens: uma breve introdução, em que se aborda o conceito de liderança e sua estreita relação com a noção de motivação, bem como as principais abordagens do fenômeno da liderança; um levantamento das características da sociedade contemporânea, decorrente da concepção de liderança como fenômeno situacional; a constatação de uma crise das motivações; uma reflexão sobre as dificuldades e alternativas para uma liderança militar em tempos de crise; e, finalmente, uma conclusão.



Introdução

Diversos autores têm definido a essência da liderança em termos de habilidade para motivar as pessoas. W. Bennis distingue liderança de chefia exatamente a partir do aspecto motivacional, afirmando que, enquanto quem apenas chefia consegue que as pessoas façam o que é preciso, quem verdadeiramente lidera consegue que as pessoas queiram fazer o que é preciso, idéia esta plenamente endossada pelo EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha, publicado pela primeira vez na Marinha em abril de 2004. Segundo a Doutrina, “Liderança é o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização.” Em outro trecho do capítulo 1 do EMA-137, pode-se ler, ainda: “A Marinha do Brasil define liderança como: “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição”. Fica evidenciado, pela definição, que a liderança inclui não só a capacidade de fazer um grupo realizar uma tarefa específica mas, sobretudo, executá-la de forma voluntária, atendendo ao desejo do Líder como se fosse o seu próprio.” Como alcançar tal meta é o grande desafio daqueles que são designados para funções de chefia e comando. O poder formal é decorrência natural do posto e do cargo, mas a liderança tem que ser conquistada.

Ao considerar a evolução das pesquisas em torno do tema da liderança, pode-se considerar como marco histórico a contribuição de K. Lewin (1890-1947) e de seus colaboradores, que dividiu as abordagens em dois grandes grupos: a liderança entendida como traço pessoal e, a partir de Lewin, perdurando até os dias de hoje, a liderança vista como fenômeno situacional complexo, que envolve diversas variáveis, passando pela personalidade dos integrantes do grupo, bem como do próprio líder e incluindo variáveis contextuais que compreendem desde o tipo de tarefa em questão até o contexto cultural e histórico em que se desenrola cada processo grupal. O entendimento, então, da liderança, em seu enfoque situacional, nos obriga a contextualizar o fenômeno, antes de pretender formular qualquer tentativa de diagnóstico ou proposta de linha de ação para alcançar a anunciada meta de fazer com que as pessoas se motivem para fazer o que é preciso, comprometendo-se com os objetivos organizacionais, ou seja, “vestindo a camisa” da instituição.

Sociedade Contemporânea e Pós-Modernidade

Vivemos tempos de Globalização, Neoliberalismo e Pós-Modernidade. Se na Grécia antiga se orbitava em torno de idéias, no período medieval, da fé, e na modernidade, entronizou-se a razão, hoje, o paradigma é o mercado. “Consumo, logo existo” é a lógica dos nossos tempos. Os valores constituem aspecto fundamental da cultura de uma organização, eles transmitem identidade à instituição e alinham os esforços dos seus integrantes, apontando os fins a serem alcançados e os meios passíveis de serem empregados para atingir tais fins. O último anexo, que finaliza o EMA-137, consiste no juramento à bandeira, seguido da Rosa das Virtudes – são os nossos valores organizacionais, os valores da Marinha do Brasil. É à luz deles que nos cabe exercer o poder que nos é outorgado pela instituição. Contudo, pesquisas mostram que uma cultura nacional tende a preponderar sobre culturas organizacionais. O que dizer então do paradigma de uma era? A hegemonia dos valores pós-modernos vem deixando as Forças Armadas cada vez mais na contramão da sociedade. As contradições e impasses acumulam-se e fortalecem-se a cada momento, criando uma tácita e intolerável tensão entre sociedade civil e integrantes da profissão das armas. Enquanto a rosa das virtudes aponta para o bem comum e a cooperação, os valores em ascensão na Pós-Modernidade são individualismo e obsessão pela aparência e eterna juventude. Onde a rosa das virtudes prega ordem, disciplina e tenacidade, a sociedade clama por direitos e liberdade incondicional e os jovens crescem desafiando pais e professores impotentes e acuados. Enquanto a mídia difunde a noção de relacionamentos descartáveis – o “ficar” ao invés de se comprometer – onde o prazer é livre e o afeto é reprimido, a nossa rosa das virtudes fala em lealdade, fidelidade e patriotismo. Enquanto a sociedade aposta na ditadura do prazer e da felicidade instantânea e imediatista, a nossa rosa exorta ao espírito de sacrifício, abnegação e sentimento de dever. E, ainda, enquanto os meios de comunicação exaltam o “TER” dinheiro e fama, o nosso juramento profissional nos compromete com o “SER”, exaltando a honra e as qualidades de caráter em geral. Para evidenciar os desafios que enfrentamos pode-se citar, por exemplo, um artigo do Major Falvey Jr., do Corpo de Fuzileiros dos EUA (1996), no qual ele propõe um Código de Ética para os “Marines”, a partir de sua constatação de que no passado os padrões éticos de conduta estavam

amplamente difundidos e eram aprendidos desde o berço, mas atualmente a cultura de uma forma geral tende para o relativismo e a rejeição de verdades objetivas ou universais. Assim, cada vez mais o certo e o errado são relativos aos fatos e circunstâncias de uma dada situação. Para finalizar esta caracterização sumária da sociedade contemporânea, cabe lembrar ainda que as facilidades crescentes de comunicação e acesso à informação, em função do advento da internet, e a elevação do padrão sócio-cultural da população, vêm fazendo prevalecer um novo perfil de homem, mais crítico e articulado e menos disposto a suportar, sem entender, desconfortos e privações. Esse conjunto de contingências permite admitir uma redução da eficácia dos modelos tradicionais de liderança militar e prever a necessidade de possíveis reconfigurações. Como escreveu numa prova de liderança o aspirante Aurélio, “é preciso adaptar-se, sem, contudo, render-se” a essa nova realidade. O reconhecimento das dificuldades é o primeiro passo para enfrentá-las. Este permite um distanciamento crítico da situação vivida, aumentando a possibilidade de que se façam escolhas conscientes e verdadeiramente autônomas. Isto porque a verdadeira arena deste embate de valores é a consciência de cada indivíduo, já que cada integrante das fileiras das Forças Armadas é, antes de mais nada, também um cidadão da sociedade e de seu tempo, exposto ao contágio pelos valores vigentes.

Crise das Motivações

Entre outros fatos, a indústria dos concursos e a evasão de militares das Escolas de Formação e nos primeiros postos da carreira têm merecido a atenção das autoridades da área de pessoal da MB. As Orientações do próprio Comandante da Marinha para o corrente ano (ORCOM-2006) prevêem entre seus propósitos “a elevação do nível de satisfação do pessoal da Marinha”, permitindo entrever esse foco de preocupação e atenção. Por um lado, bem comum e satisfação pelo sentimento do dever cumprido deixaram de fazer parte do discurso da nova geração e, por outro, as Forças Armadas vêm sistematicamente perdendo prerrogativas, poder político e, conseqüentemente poder de barganha em termos de orçamento e, operatividade. O próprio conceito de nação, ao qual a nossa destinação constitucional nos vincula, vem sendo impactado pela nova noção de blocos regionais, decorrente do processo de globalização. Portanto, talvez seja possível afirmar que nos deparamos com uma espécie de “crise de sentido” nas Forças Armadas, que

vem impiedosamente minando a motivação para a carreira militar. O filósofo alemão F. W. Nietzsche (1844 - 1900) afirmou em um de seus aforismos que “O homem é capaz de suportar quase qualquer coisa, desde que exista um porquê”. A profissão militar envolve tipicamente adversidade, risco e sacrifício em prol de uma causa, exigindo elevado grau de resistência física e psicológica de seus adeptos – “endurance”. Entretanto, todo esse esforço, que sempre esteve rodeado por uma aura de idealismo e permeado por um sentimento nobre e heróico, capaz de atrair e engajar a juventude, queda agora meio que no vácuo, parecendo carecer de um porquê suficientemente consistente que o justifique.

Corroborando a idéia de Nietzsche, Claude Lévy-Leboyer, autora do livro “A Crise das Motivações”, também cita a questão da clareza do objetivo - sentido, finalidade e importância do trabalho - como um componente essencial da motivação do trabalhador (linha teórica da fenomenologia existencial). Os outros três componentes da motivação, citados pela autora, a partir da contribuição de V.Vroom (teoria das expectativas) são: a expectativa, entendida como expectativa de competência na tarefa, vinculada à auto-estima, habilidade e treinamento; a instrumentalidade, que corresponde à percepção pelo indivíduo de relação entre esforços empreendidos e recompensas auferidas; e, finalmente, a valência, que refere-se ao grau de desejabilidade ou atratividade das recompensas obtidas, sob o ponto de vista pessoal de cada trabalhador. Claude Lévy-Leboyer, considera que a desmotivação não seria nem defeito de uma geração, nem uma característica pessoal, estando ligada a situações específicas. Ela entende que a crise de motivação no trabalho é generalizada, justificando-se pela perda de direitos progressiva, que vem atingindo os trabalhadores, e pela descartabilidade do trabalhador, que vivencia um sentimento de perda de controle sobre o seu destino. Isto porque, a despeito de todos os seus esforços para se tornar e manter competente, nesse mercado de trabalho, que exige que o indivíduo esteja constantemente “aprendendo a aprender” novas e voláteis competências para estar apto a conquistar uma vaga ou manter seu emprego, o futuro é sempre incerto e mutável, inexistindo quaisquer garantias de sucesso. Lévy-Leboyer considera a atual crise das motivações associadas ao trabalho como uma grave ameaça, não só à eficácia, porque sem motivação os dons mais preciosos permanecem estéreis, mas também à coesão social, uma vez que o

trabalho constitui-se em meio privilegiado de inserção social, sendo também através da vida ativa que os indivíduos constroem sua identidade e personalidade. Conclui-se, portanto, que a crise de motivação vinculada ao trabalho não seria uma especificidade das Forças Armadas, mas uma contingência dos nossos tempos a ser enfrentada por diversos segmentos da sociedade.

Liderança em Tempos de Crise

Partindo-se da premissa de que liderança é fenômeno situacional, não caberia mais ditar traços de personalidade do líder ideal ou arriscar "receitas" para uma liderança eficaz. O grande requisito de liderança passou a ser a perspicácia para diagnosticar situações e identificar mudanças, aplicando flexivelmente diferentes estilos de liderança, conforme as exigências de cada circunstância específica. Contudo, um requisito do perfil de liderança perpassa perene e incólume todos os tempos e situações: justamente a motivação, esta entendida como disposição para assumir responsabilidades, envolvimento, entrega e paixão por aquilo que se faz. É o fogo sagrado da nossa rosa das virtudes. Principalmente em tempos de crise, torna-se fundamental contar com líderes que tenham uma visão de futuro e energia suficiente para persegui-la, arrastando por contágio seus subordinados. Exemplo atual deste tipo liderança é, na área empresarial, Jack Welch, descrito como verdadeiro dínamo incandescente, por sua energia e paixão. Seu último livro publicado intitula-se "Paixão por Vencer" e, durante seu reinado de 21 anos na General Electric, o valor de mercado da GE elevou-se de 13 para 500 bilhões de dólares (revista Exame, abril/2005). Na área esportiva, Bernardinho, técnico da seleção brasileira masculina de vôlei desde 2001, é exemplo inequívoco de um líder motivado, capaz de arrastar consigo o time inteiro e o país. No ano de 2005, durante o período preparatório da competição esportiva



O grande requisito de liderança passou a ser a perspicácia para diagnosticar situações e identificar mudanças, aplicando flexivelmente diferentes estilos de liderança, conforme as exigências de cada circunstância específica.

N A V A M A E R , Bernardinho proferiu a palestra "Talento em Alta Performance" para os aspirantes, na Escola Naval. Um ano depois, treinadores, oficiais da Escola e aspirantes ainda citam falas e exemplos transmitidos pelo técnico em sua palestra, tendo sido observado, na época, pelos técnicos da EN, um incremento no desempenho dos aspirantes nos treinos, após

a vinda de Bernardinho à Escola. Outro exemplo recente de líder motivado, que impactou positivamente os aspirantes, é o do CF Alexandre de Moraes Reis, que comandou o NTrT Ary Parreiras de 2005 a julho de 2006. Em fevereiro de 2006, foi proferida a Aula Inaugural de Abertura do Ano Escolar da Escola Naval, pelo Comandante-em-Chefe-da-Esquadra, Vice-Almirante Álvaro Luiz Pinto. O tema apresentado era "A Esquadra Brasileira na Vida de um Oficial de Marinha". Os aspirantes do 1º ao 4º ano assistiam atentos e silenciosos à palestra em power point, em que eram apresentadas fotos de diversos navios da Esquadra, até que o Almirante Álvaro exibiu uma foto do Navio Transporte de Tropas Ary Parreiras e, instantaneamente, um burburinho de incontido entusiasmo percorreu o auditório repleto de aspirantes. Em dezembro de 2005 os aspirantes adaptadores do 3º e 4º anos

embarcaram no Ary Parreiras e, em janeiro de 2006, na ASPIRANTEX, também lá estiveram embarcados aspirantes do 2º ao 4º anos. A experiência foi suficientemente marcante e significativa para servir de referência e exemplo nas aulas de Liderança durante todo o primeiro semestre do ano de 2006.

Dentre as teorias mais recentes de liderança, aquela que a autora identifica como a que melhor descreveria a atuação dos líderes citados como exemplo, constituindo a abordagem mais pertinente para responder à questão de como liderar em tempos de crise, seria a contribuição de J.M. Burns (1978). Este enfoque vem conquistando espaço, desde a década de 90, pela crescente necessidade enfrentada pelas organizações de lidar com transformações rápidas e gerenciar mudanças.

Burns propõe o conceito de liderança transformacional, em oposição à liderança no nível transacional. Enquanto esta última caracteriza-se por uma troca mútua entre líder e seguidor, de natureza econômica, psicológica ou qualquer outra, que só teria continuidade na medida em que trouxesse benefícios para ambas as partes, na liderança transformacional ocorre um engajamento generalizado entre líder e seguidores, que comprometem-se com ideais e objetivos de alto nível e elevam-se mutuamente aos mais altos níveis de motivação e moral. Na liderança transacional a base de influência consiste, portanto, em recompensa contingente. Por outro lado, a liderança transformacional se apóia em quatro princípios: carisma, inspiração motivadora, estimulação intelectual e consideração individualizada. O carisma está associado a certo magnetismo pessoal, consiste num tipo de influência idealizada, baseada em um grau elevado de poder de referência por parte do líder, que estimula a identificação dos seguidores. É um aspecto muito subjetivo, e pouco se tem a dizer sobre ele, quando se pensa em treinar e desenvolver habilidades de liderança. A inspiração motivadora seria a capacidade de criar e comunicar uma visão, atribuindo sentido ao esforço necessário para alcançar as metas propostas. É o poder de criar objetivos significativos a serem perseguidos. Um

**Preparar-se para uma
carreira implica
esforço e dedicação,
conquistar experiência
e desenvoltura
profissional envolve
pressão, desgaste e
algumas privações**

exemplo naval de inspiração motivadora é o slogan "Amazônia Azul". Em poucas palavras e numa linguagem acessível a todos e capaz de tocar corações e mentes, a missão da Marinha do Brasil foi resumida para o público interno e externo. Empregando esta visão inspiradora, o Comandante da Marinha falou recentemente ao Jornal Folha de São Paulo (28/05/06), louvando a auto-suficiência brasileira em petróleo e

lembrando a importância de dotar a Marinha com recursos para cumprir o dever de Estado de patrulhar a nossa "Amazônia Azul", onde situa-se, entre muitas outras riquezas, a maior parte do petróleo brasileiro. Talvez a Petrobrás possa ajudar, completa o Comandante da Marinha. A estimulação intelectual consiste em incentivar o autodesenvolvimento e a criatividade dos subordinados, envolve "empowerment" e implica em ênfase na delegação. A consideração individualizada consiste em agir de acordo com as neces-

sidades de cada um, oferecendo também meios efetivos de desenvolvimento e auto-superação. Tem relação direta com a noção de inteligência emocional de Daniel Goleman. A estimulação intelectual em conjunto com a consideração individualizada dizem respeito à habilidade do líder para administrar talentos e temperamentos. W. Bennis compara o líder contemporâneo a um maestro, diz ele: "Os líderes serão cada vez mais maestros e não mestres, serão mediadores, capazes de facilitar as comunicações e de libertar o talento de outras pessoas".. Mas seria este modelo de liderança transformacional adequado para as Forças Armadas, tendo em vista suas peculiaridades em termos de cultura organizacional e missão? Os Estados Unidos aparentemente vêm privilegiando o modelo de liderança transacional para as suas Forças Armadas, bastante em consonância com a própria cultura materialista e pragmática do país. O Jornal O Globo (abril/2006) publicou: "A dificuldade do Exército dos EUA de recrutar novos soldados tem sido grande, em meio à guerra do Iraque...Depois que a meta de recrutamento deixou de ser atingida pelo segundo ano consecutivo, em setembro o Exército criou uma bonificação de 10 mil dólares para quem se alistasse. Como a situação não melhorou, no final do ano a isca foi duplicada: a oferta passou a ser de 20 mil dólares."



Será que a meta de recrutamento será atingida agora? Quanto valeria em dólares a disposição para o risco de sacrifício da própria vida? Segundo o Vice-Almirante James B. Stockdale, sob pressão a liderança transacional não funciona. A liderança transacional impulsionada simplesmente pelo efeito de toma lá e dá cá, a liderança dos instintos básicos de mercado e da barganha, através da qual o dirigente cede certas coisas para que seus seguidores façam concessões, não serve nessas circunstâncias. Faz-se necessário o suporte de líderes transformacionais, que inspiram necessidades dignas em seus seguidores. Um líder transformacional não meramente reconhece as necessidades dos subordinados, mas procura desenvolver aquelas necessidades de nível mais baixo para um nível mais alto de maturidade. Por estarem por si mesmos continuamente perseguindo auto-realização,

eles sabem elevar seus seguidores de sua individualidade cotidiana até o melhor de suas personalidades, torná-los conscientes das altas metas que jazem inconscientes sob os desejos egóicos. Em síntese, o líder transformacional tem a sabedoria de ler a mente de seus subordinados, de compreender o que querem, de saber o que devem querer, e tem, além disso, o poder persuasivo para implantar-lhes o segundo no coração. James Hunter, em seu aclamado livro *O Monge e o Executivo*, seguindo esta mesma linha de promoção da maturidade dos subordinados, conclama os líderes a atenderem às "necessidades" de seus subordinados e não meramente aos seus "desejos". Os jovens da "geração analgésico" tendem a empregar tantas artimanhas para escapar das aflições e da dor, em busca de descartáveis satisfações de pronto consumo, que se arriscam a não formular um verdadeiro projeto de

vida, que os motive e dê sentido à sua existência. Preparar-se para uma carreira implica esforço e dedicação, conquistar experiência e desenvoltura profissional envolve pressão, desgaste e algumas privações, construir uma família, educar filhos – todos os grandes projetos que dão sentido à vida envolvem uma parcela de sofrimento, mas é por eles que vale a pena viver. Líderes maduros e comprometidos com grandes causas são capazes de levar os subordinados a espelharem este mesmo tipo de atitude.

Esboça-se em seguida um paralelo entre as contribuições de Burns, na área da liderança, e a proposta teórica de V. Vroom, relativa à motivação. Pode-se considerar que o líder transacional investiria nas dimensões motivacionais da instrumentalidade e da valência, oferecendo recompensas valorizadas pelos subordinados para que estes cumpram as metas organizacionais, obtendo, portanto, um envolvimento calculado dos subordinados. Por outro lado, o líder transformacional atuaria sobre a dimensão motivacional da expectativa, desafiando e capitalizando o potencial do subordinado, bem como sobre a dimensão do objetivo, obtendo assim um comprometimento do subordinado com a organização. Obviamente, a liderança transformacional também envolve elementos motivacionais de instrumentalidade e de valência, contudo, as recompensas oferecidas passam a estar associadas a necessidades situadas nos degraus superiores da famosa pirâmide de A. Maslow (1908 – 1970), ou seja, necessidades de auto-estima e de auto-realização, em contraposição às necessidades fisiológicas e de segurança.

Para finalizar a discussão sobre a questão da eficácia dos incentivos motivacionais a serem empregados pelos líderes, vale citar, ainda, a contribuição de Frederick Herzberg sobre fatores meramente higiênicos e fatores autenticamente motivacionais (1923 – 2000). Segundo este autor, incentivos como boas condições de trabalho, salário e outros benefícios, denominados fatores higiênicos, são capazes de elevar o nível de motivação do trabalhador da insatisfação para a neutralidade, mas apenas fatores como reconhecimento pelo trabalho e sentido de realização se-

riam capazes de conduzir o trabalhador do estado de neutralidade para um real estado de motivação. James Hunter, em seu mais recente livro (Como se Tornar um Líder Servidor, 2006), cita os resultados de uma pesquisa, realizada em 1996, sobre o que era mais importante para jovens estudantes que entravam no mercado de trabalho. Em ordem de importância, os resultados foram: em primeiro lugar, “gostar do que faz”, seguido de “usar suas habilidades e capacidades”, “crescer e se desenvolver no campo pessoal” e “sentir que faz algo importante”. Já “receber um salário generoso”, ao contrário do que se poderia esperar, apareceu somente em oitavo lugar, por ordem de importância. A questão da remuneração parece, portanto, uma desculpa fácil mas limitada para a questão da desmotivação. Pode-se até suportar um trabalho frustrante por conta de uma elevada recompensa financeira, mas isto não tornará ninguém realizado e feliz com o que faz de seu dia ou de sua vida.

A partir das teorias e argumentos apresentados, conclui-se que o estilo de liderança transformacional seria uma alternativa adequada para se lidar com a crise motivacional com que nos deparamos na atualidade, incluindo-se aí a liderança no contexto militar. O desafio de liderar militares em prol do bem comum, em tempos de tantos “ismos” - materialismo, hedonismo e individualismo – talvez seja aquele que melhor pode ser respondido através de uma liderança inspiradora e transformacional.

Algumas Propostas de Linhas de Ação e Conclusão

A título de diagnóstico, a autora considera, sim, que estamos em meio a uma acentuada crise de motivação para a carreira militar. Entre as linhas de ação possíveis para se enfrentar tal situação, vislumbra-se o exercício do estilo de liderança transformacional, capaz de atribuir sentido à missão do militar e de estimular necessidades maduras nos subordinados. Considera-se relevante, tecer ainda alguns breves comentários específicos sobre o contexto do exercício dessa liderança transformacional com fins motivacionais. Três aspectos serão abordados: a necessidade de se identificar e investir em diferenciais da organização e da

**É nas Escolas
de Formação
que são edificados
os alicerces
dos novos
profissionais.
Este primeiro contato
é único
e irresgatável.**



profissão militar que têm valência como incentivos motivacionais; a questão da qualidade de vida do militar; e, a importância dos agentes multiplicadores, ou seja, dos militares que atuam na área de formação e treinamento de recursos humanos.

A Pós-Modernidade já vive suas próprias convulsões internas, e já passa por confrontações dialéticas. O individualismo levado às últimas conseqüências inviabilizaria a própria sobrevivência da espécie humana. A História avança de forma pendular, oscilando entre os extremos de supervalorização ora do indivíduo, ora do coletivo. Nas lacunas e carências produzidas pela lógica pós-moderna é que a profissão militar pode ter transformadas as ameaças em oportunidades, funcionando como alternativa para as necessidades de afiliação e de segurança, tão profundamente enraizadas no ser humano. O economista F. Fukuyama (1996) propôs o conceito de "capital social", definido como prevalência de confiança numa sociedade, incluindo-se também aí a capacidade das pessoas trabalharem juntas visando a objetivos comuns em grupos e organizações. Segundo Fukuyama, a confiança tem um inestimável valor econômico e o

capital social constituiria um diferencial significativo entre as organizações, diretamente relacionado com excelência e sobrevivência em situações de crise. O coletivismo, trabalho em equipe, cooperação e confiança são valores típicos das organizações militares, há que preservá-los e deles tirar partido. O bom clima organizacional, o espírito de navio, a noção de "família naval" são os exemplos vivos desse patrimônio a ser cultivado como diferencial estratégico da Marinha do Brasil. Outro diferencial organizacional significativo é o nosso capital ético. Os recentes escândalos éticos que têm dominado o cenário político do país vêm levantando uma ampla discussão sobre o tema da ética. As empresas começam a enfatizar como requisito de liderança a ética. Vale mencionar que, todas as vezes que se pergunta à sociedade, por meio de enquêtes de opinião, quais os segmentos da sociedade que mais respeita, os militares aparecem em posição de destaque. As Forças Armadas são e sempre foram instituições fortemente fundamentadas em valores éticos como dever e honra, cobram lealdade de seus integrantes, mas retribuem na mesma medida. Isto representa um diferencial profissional que pode ser

extremamente atrativo no movimento de reavaliação que a própria Pós-Modernidade já se impõe.

Nas Orientações do Comandante da Marinha específicas para a área de pessoal (ORCOM-2006), identifica-se claramente a preocupação com o bem-estar social e qualidade de vida do militar da Marinha e a intenção de tornar essa prioridade visível para o público interno, por meio de diversas linhas de ação. Há que se fazer algumas concessões à Pós-Modernidade – é o “adaptar-se sem render-se”. Que a nossa carreira exige intrinsecamente sacrifícios, não há dúvida, mas em tempos de tanta intolerância à dor e frustração, torna-se fundamental que os esforços exigidos dos homens sejam racionais e justificáveis, que os “porquês” sejam palpáveis e defensáveis, que, sempre que possível, se preserve o bem-estar do homem, seu convívio com a família e, porque não dizer, sua vida pessoal e individualidade. O indivíduo quando consegue ter suas necessidades profissionais e particulares minimamente harmonizadas torna-se mais saudável e produtivo.

Finalmente, cabe enfatizar o papel daqueles militares selecionados para atuarem em funções de formação. É nas Escolas de Formação que são edificados os alicerces dos novos profissionais. Este primeiro conta-

to é único e irresgatável. A vinculação afetiva e motivacional do jovem integrante com a profissão militar e com a Instituição Marinha acontecerá aí ou, a autora arrisca-se a afirmar, estará definitivamente prejudicada. Os militares responsáveis por essa formação e pela construção desse vínculo precisam, necessariamente, estar motivados não só em relação à profissão militar-naval mas, também, especificamente, quanto à atribuição de mentor e educador numa Escola de Formação. É fundamental que sejam líderes transformacionais, capazes de inspirar e de contagiar motivacionalmente os jovens alunos. Para que se alcance tal meta, faz-se necessário, sob o parecer da autora, que esses militares sejam voluntários para a função, selecionados psicologicamente em termos de perfil e preparados por meio de treinamento específico. No intuito de valorizar as atividades de formação, que exigem profunda dedicação e entrega, e de estimular o voluntariado, para que se alcance uma boa razão de seleção, cabe destacar, também, a importância dos incentivos para os que exercem tais funções e da criteriosa premiação daqueles que, de fato, se destacam por sua excelência como educadores das novas gerações. Muitos são os jovens que ingressam nas Forças Armadas por razões espúrias, tentando apenas obter um bom preparo acadêmico ou mesmo escapando de situações sociais e familiares adversas; entretanto, a maioria deseja fazer algo significativo de suas vidas. Cabe àqueles que se encarregam da formação, através de seu idealismo, fogo sagrado e exemplo, conquistar os corações e mentes e revelar vocações.



Bibliografia

1. BRASIL. Estado Maior da Armada. EMA-137. Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília: EMA, 2004.
 2. FUKUYAMA, Francis. Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
 3. GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
 4. HUNTER, James. O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
 5. Como se Tornar um Líder Servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
 6. LÉVY-LEBOYER, Claude. A Crise das Motivações. São Paulo: Atlas, 1994.
 7. NOBRE, Erica B. Crenças de Superiores e Subordinados sobre o Perfil do Líder Militar-Naval Brasileiro neste Final de Século. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.
-