



## O MONGE E O MILITAR

---

*Asp Felipe Praça Siqueira*

---

### INTRODUÇÃO

Motivado pelas questões de relacionamento entre líder e subordinado o autor começou a estudar e refletir sobre o tema da liderança, considerando esse conhecimento imprescindível ao Aspirante que se prepara para o futuro e tão sonhado oficialato. É no período de quatro anos de internato em Villegagnon que aprendemos as bases para décadas de carreira e adquirimos senso crítico para que possamos associar os conhecimentos ministrados em sala de aula no nosso dia a dia. Certos pontos das aulas teóricas, even-

tualmente, talvez até por inexperiência do Aspirante, há dificuldades de se identificar no cotidiano; entretanto, todos os exemplos podem ser fonte de aprendizagem e assim contribuir para o aperfeiçoamento das gerações vindouras de oficiais.

Somos a Marinha do futuro e, para isso, temos que ser agentes positivos de mudança. Muitas vezes as pessoas que reclamam do que sofrem repetem com os outros as mesmas atitudes que as fizeram sofrer. Temos que manter nossas tradições, mas devemos conciliá-las com a evolução e, para isso, temos que nos preparar. Utilizar-

se apenas da coerção ou da posição hierárquica, talvez não sejam mais métodos por si próprios suficientes, pois temos que ser competentes e hoje, sobretudo, humanos.

## ESCOLA NAVAL

Segundo a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), no que se refere ao ensino da Liderança na Escola Naval, além da formação básica, deverão constar no currículo o preparo humanístico, a liderança de pequenos grupos, a condução de tarefas administrativas e operativas, a consolidação da capacidade de julgamento e, fundamentalmente, a capacidade de comunicação.

Nos cursos da Escola Naval, deverão ser desenvolvidas habilidades e conhecimentos que, além de facultar o autoconhecimento, permitirão o entendimento mais aprofundado da natureza humana, enfocando as suas necessidades, carências e motivações. Esse desenvolvimento visa a dotar os futuros oficiais de maior capacidade para perceber, familiarizar-se e compreender o perfil daqueles que estarão sob suas ordens, a fim de que possam influenciar adequadamente o comportamento dos seus subordinados.

Nesse processo de transformar os futuros oficiais em líderes, é importante que os educadores se lembrem de que é preciso conhecer o educando, fazendo com que ele descubra seu caminho e o rumo necessário para se adequar ao cumprimento da missão.

Complementando a ideia anterior, pode-se citar ainda o autor Burns, que ressalta a importância de o líder ser um eterno aprendiz: “Nunca deveríamos fingir sobre aquilo que não sabemos, não deveríamos ter medo de perguntar e aprender com as pessoas que estão em posições inferiores e deveríamos ouvir cuidadosamente os pontos de vista dos quadros de pessoal nos mais baixos níveis. Ser um aluno, antes de tornar-se um professor; aprender com os quadros inferiores antes de expedir ordens.”

## O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO E A VIDA MILITAR

Para que se aplique da melhor forma a liderança em uma determinada época, faz-se necessário compreender suas principais peculiaridades, pois entendendo o

comportamento desta sociedade e das pessoas que fazem parte dela pode-se tomar decisões de forma consciente e sensata. O mundo passou por muitas transformações e as principais começaram durante a Revolução Industrial no século XVII, quando, com o advento das máquinas, houve uma aceleração da linha tempo que até então andava de uma forma praticamente contínua. A partir daí, as coisas foram andando cada vez mais rapidamente e velocidade tornou-se sinônimo de produtividade. Essa aceleração teve reflexos fantásticos no século XX com Revolução Tecnocientífica, o encurtamento das distâncias e o fenômeno da globalização. Hoje, com a internet, pode-se ter acesso a uma infinidade de informações, comunicar-se com pessoas do outro lado do mundo, dentre outras facilidades. Com a televisão, o cinema e a internet, a imagem tem tomado cada vez mais o lugar das palavras. Estamos vivendo uma época em que se prega que não se pode perder tempo pensando, pois são muitas informações simultâneas, que têm de ser filtradas e absorvidas o mais rápido possível.

**“Nos cursos da Escola Naval, deverão ser desenvolvidas habilidades e conhecimentos que, além de facultar o autoconhecimento, permitirão o entendimento mais aprofundado da natureza humana, enfocando as suas necessidades, carências e motivações.”**

Este é o mundo atual e, com ele, vem a “geração analgésico”, acostumada com facilidades e que não aceita sofrer, só querendo prazer e aproveitar cada segundo como se fosse o último. Por isso, não consegue criar planos em conjunto com outras pessoas, só pensando em si. Este contexto gera uma desestabilização de valores cruciais para profissão militar. O Major Falvey Jr., do Corpo de Fuzileiros (CFN) dos EUA (1996) propõe o Código de Ética para o CFN, 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.

Então, o líder pós-moderno tem que saber como trabalhar em meio à liberdade incondicional, à crise de autoridade e à falta de limites. Ele tem que ser altamente flexível para que possa compreender rapidamente as mudanças e assim se adequar e encontrar os melhores caminhos a serem trilhados pelo grupo. Adequar-se sem, contudo, abrir mão daqueles valores que sejam essenciais.

Na carreira militar, os profissionais se entregam inteiramente até o sacrifício da própria vida e juram cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estão subordinados. Portanto, as ordens emanadas têm grande influência sobre quem as recebe, o que torna ainda maior a responsabilidade do líder para com seus liderados. Deve, por isso, existir um compromisso de lealdade recíproca entre eles, uma vez que o comportamento de um se reflete diretamente na vida do outro.

Pesquisas da Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM) bem como dissertações de mestrado de oficiais na área psicossocial comprovam a importância da liderança e apontam o relacionamento chefe e subordinado como maior motivo de insatisfação no trabalho, superando quesitos importantes como remuneração dentre outros. É nesse contexto de dificuldades interpessoais que se torna necessária a figura do líder: alguém que represente os anseios do grupo e constitua um fator de união em busca de alternativas e soluções.

## LIDERANÇA

Estudiosos do comportamento psicossocial dizem que a liderança tem sua origem ligada ao gregarismo como peça importante de sustentação do grupo. O líder desempenha um papel integrador entre seus membros, transmitindo-lhes ideias, normas e valores sociais, ao mesmo tempo em que representa os interesses e valores do grupo.

Desde os primórdios, o ser humano tem necessidade de estar em grupo e, para manter a ordem, elege alguém para representar a vontade comum e garantir que esta prevaleça sobre o desejo individual. Essa hierarquia é uma constante na história da sociedade desde as comunidades mais simples, como as dos patriarcas hebreus, passando por faraós egípcios, reis, até os chefes de Estado modernos das repúblicas, com formas mais amplas de escolha de seus representantes. E estes líderes, em qualquer época, exercem ou exerceram algum poder sobre o grupo, o que faz com que os outros indivíduos o sigam. Ao contrário da noção que prevalece no senso comum, não existe uma liderança perfeita ou uma fórmula a ser seguida em qualquer situação. As maneiras de se liderar variam de acordo com o grupo ou circunstâncias, fato comprovado pelas teorias situacionais de liderança. Segundo Smith & Peterson, “Quando se abandona a ideia de que deve existir uma melhor forma de liderar, todas as teorias subsequentes devem ser situacionais, isto é, devem de-

finir as circunstâncias que afetam o comportamento e a eficácia dos líderes”.

Liderança é a arte e a ciência de influenciar pessoas em prol de um objetivo. Alguns indivíduos nascem com o dom de cativar pessoas, são carismáticos, mas outros desenvolvem atributos de liderança no decorrer da vida através da experiência ou estudo que os torna excelentes líderes.

A pesquisa de Lewin, Lippitt e White sobre climas sociais (autocrático, democrático e “laissez-faire”) e desempenho grupal deu comprovação notável de que o mesmo grupo se comportará de formas diferentes sob diferentes estilos de liderança. A seguir será abordada a liderança transformacional, além das bases de poder e dos paradoxos entre os valores do líder militar e aqueles da sociedade pós-moderna, para que assim se possa compreender melhor o papel do líder e perceber sua necessidade em nossas mentes.

## PODER SOCIAL

O poder social seria o recurso que permite a um líder influenciar outros indivíduos, provocando mudanças psicológicas - valores, comportamentos, atitudes, necessidades, objetivos e motivações. As formas mais fáceis e conhecidas de se influenciar uma pessoa, ou seja, exercer seu poder sobre ela é através da recompensa e da punição. São formas simples, porém superficiais uma vez que os objetivos só são alcançados pela troca (Liderança Transacional) ou pelo medo. O subordinado só faz algo para ser premiado ou não ser punido; ele não entende a necessidade do seu serviço ou sua importância perante o grupo.

Porém, se o subordinado vê seu líder como exemplo a seguir, caso se identifique com os seus valores e admire suas qualidades e competências, passará, então, a existir um vínculo interpessoal que fará com que o subordinado trabalhe motivado, com amor e não por ganância ou medo. É através dessas diferenças que iremos começar a diferenciar o líder do chefe. Enquanto o líder exerce o poder de referência sobre o subordinado, através da inspiração de admiração e da perspectiva de identificação com o líder, o chefe limita sua influência ao poder formal ou legítimo.

## LÍDER X CHEFE

Falou-se muito sobre liderança, pois muitas pessoas confundem essa característica com o simples fato



de delegar tarefas. Como vimos, liderar é algo mais amplo e complexo, uma vez que o líder não está focado somente em resultados ou tarefas, mas tem como plano principal as pessoas e seu bem estar. Ele pensa no grupo e não somente nele. O líder acredita que a motivação e a boa relação interpessoal com os subordinados significam sucesso nas tarefas, uma vez que alguém feliz com que esta fazendo e se sente importante em sua função trabalhará com empenho, afinco e fará o melhor possível com amor.

Preocupar-se com pessoas, seus sentimentos e dificuldades é bem mais complicado do que lidar com constantes e números. Portanto, o líder tem que estar preparado para trabalhar com as diversas variáveis que irão surgir e tem que ser criativo e inovador. Por isso, muitas vezes, as pessoas preferem ser somente chefes, impondo seu poder de forma autoritária e sem observar as circunstâncias em que seu subordinado se encontra. Isso provoca estresse e desmotivação que são refletidos diretamente nas tarefas e nos números tão importantes para o chefe.

O verdadeiro líder desenvolve o subordinado, ele se preocupa com o aperfeiçoamento e preparo desse e dá meios para que cresça intelectualmente, delegando e dando responsabilidades ao mesmo para

que possa assim desenvolver suas capacidades. Pode-se dizer que a liderança é o incremento de influência que uma pessoa exerce, além de sua autoridade formal. Implica algo mais do que responsabilidade de supervisão ou poder legítimo.

O autor Warren Bennis ilustra bem essa diferença com a seguinte definição: “Gerenciar (poder formal) é fazer com que as pessoas façam o que é preciso. Liderar (poder de referência e de competência) é fazer com que as pessoas queiram fazer o que é preciso.” Agora que já sabemos as diferenças entre o chefe e o líder, vemos que, no âmbito militar, baseado na hierarquia e disciplina, liderança e chefia devem ser conciliadas. É impossível falar de hierarquia sem poder formal ou legítimo. Daí surge a possibilidade de liderança e chefia não serem processos mutuamente exclusivos.

Então, o comandante deve possuir os dois atributos: ele deve ser chefe (autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação) e líder (influenciar e inspirar os seus subordinados), a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão. Chefia e liderança não são processos alternativos e sim, simultâneos e complementares.

## CONCLUSÃO

A seguinte citação consegue sintetizar as diferenças entre chefe e líder, afirmando a importância da liderança para os desafios atuais: “Nesse contexto, ressaltar não ter dúvidas que temos excelentes gerentes. Mas a experiência tem mostrado que ser gerente não significa, obrigatoriamente, ser líder. Gerentes administram, mantêm e focalizam-se em sistemas. Os líderes, por sua vez, inovam, desafiam o “status quo”, correm riscos e focalizam-se em pessoas. E para as dificuldades que este novo milênio parece nos reservar, mais do que nunca, precisamos de ótimos líderes, homens que, além de tudo que foi dito, observam a ética, são firmes, apreciam a justiça, exercitam a coerência e são excelentes indutores do sentimento de poder dos subordinados.” (Almirante Kleber).

Sabe-se que a liderança é a arte ou ciência de influenciar pessoas, uma vez que pode ser uma característica nata de alguns com espírito agregador e carisma ou pode ser adquirida no decorrer da vida através do

estudo: de teorias, casos e problemas. Entretanto, não existe nenhuma fórmula milagrosa ou cientificamente comprovada, pois cada grupo possui um comportamento específico decorrente de diversas contingências. Na verdade, o líder pode exercer seu poder de influência de diversas formas.

Não existe mais aquele chefe isolado em seu gabinete, que só faz cobranças sem estar preocupado com o bem-estar e com as condições de trabalho apropriadas. Ele, como gestor (chefe e líder), também tem como prioridade o ser humano por trás dos números, seu aperfeiçoamento bem como a modernização dos meios operativos fazem com que ele alcance os melhores resultados e a satisfação do grupo.

O artigo chega a seu fim material; o autor, porém, pretende que ele tenha continuidade na mente dos leitores que façam do texto um motivo de reflexão e de futura ação. Retoma-se a introdução, reforçando que somos eternos aprendizes, a Marinha do futuro e elementos positivos de mudança. Se houve sofrimento no passado, trabalhe para que ninguém mais proceda de tal maneira.

## BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Estado Maior da Armada. EMA - 137. Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília: EMA, 2004.

NOBRE, Erica B. *Crenças de superiores e subordinados sobre perfil do líder militar-naval brasileiro neste final de século*. Rio de Janeiro: Curso de Mestrado em Psicologia da UFRJ, 1998 (dissertação).

NOVO, Damáris Vieira. *Gestão e Liderança*. Rio de Janeiro: Curso de Administração de Empresas da FGV.