

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG CARLOS EDUARDO DE MOURA RAMALHO

LIDERANÇA NA ESCOLA NAVAL:  
preparando futuros Oficiais líderes do século XXI.

Rio de Janeiro

2010

CMG CARLOS EDUARDO DE MOURA RAMALHO

LIDERANÇA NA ESCOLA NAVAL:  
preparando futuros Oficiais líderes do século XXI.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (FN-Ref.) NEWTON PRADO

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2010

## RESUMO

O principal propósito do trabalho consiste na apresentação de sugestões para o aprimoramento do ensino de Liderança na Escola Naval. Recentemente, o Comandante da Marinha explicitou sua preocupação com a crise de valores éticos e morais por que passa a sociedade, com reflexos negativos à liderança. Considerando-se que é dessa sociedade que provém o futuro Oficial da Marinha do Brasil, é mister focar e aprimorar o processo de formação em liderança utilizado naquela Instituição de ensino, visando a melhor preparar uma próspera geração de Oficiais, líderes do século XXI. Na referida Instituição, há uma atmosfera totalmente propícia a seu desenvolvimento: existe um corpo docente qualificado, as instalações físicas são adequadas e, principalmente, há um contexto de valores éticos e invulgar profissionalismo que contribuem, sobremaneira, para a maturação do Aspirante, privilegiando uma sublime formação moral, que cultua a honra, a dignidade, a lealdade e o patriotismo. Os currículos, aprovados pela Diretoria de Ensino da Marinha, propõem-se a promover a interiorização de valores organizacionais, a autonomia de pensamento e a capacidade de decisão. A liderança aprendida e apreendida é exercitada, principalmente, pela turma do último ano escolar, com a supervisão e a orientação dos Oficiais, Mestres e Instrutores, destacando-se os Oficiais do Comando do Corpo de Aspirantes, com quem os discentes têm um contato mais próximo. Foram estudadas as vertentes teórica e prática do ensino de Liderança, em especial: o ensino acadêmico; os aspectos psicológicos, comportamentais e sociológicos envolvidos no processo; a interação das diferentes gerações de pessoas; e o importante papel do Oficial educador, que exerce a função de mentor e agente orientador do discente. A partir da análise dos resultados de pesquisas bibliográfica e descritiva com Aspirantes, Guardas-Marinha, Oficiais recém-formados, Instrutores de Liderança, Comandante e Imediato do Corpo de Aspirantes e Oficiais do setor, bem como um ex e o atual Comandante da Escola Naval, além de considerar a experiência e os ensinamentos adquiridos no recente exercício do cargo de Comandante do Corpo de Aspirantes, o autor apresentou sugestões para o aprimoramento do ensino de Liderança. Dentre essas sugestões, destacam-se a adoção de um programa de treinamento para mentores, a implementação de simpósios de Liderança, a criação de um Centro de Jogos de Liderança, a ativação de um programa de mentoria de Aspirantes, o estímulo à formação, desde a graduação, do pensamento estratégico do jovem e a criação de um Centro de Pesquisas de Liderança. Desta forma, será aprimorada a formação profissional do futuro Oficial da Marinha do Brasil, um líder que vencerá as incertezas e os desafios do século XXI.

Palavras-chave: Crise. Ensino. Liderança. Escola Naval. Marinha do Brasil.

## ABSTRACT

The main purpose of this academic work is to present suggestions for improving the teaching of leadership at the Brazilian Naval Academy. Recently, the Brazilian Navy Commandant expressed his concern with the crisis of ethical and moral values in society, with negative consequences for leadership. Considering the future Brazilian Navy Officer is molded by this society, it is essential to focus on and improve the process used in leadership training at the Brazilian Naval Academy in order to create a successful generation of Officers, the leaders of the twenty-first century. In such an educational Institution, the atmosphere is completely conducive to their development. The faculty is very qualified, the physical facilities are exceptional, and there is a context of ethical values and professionalism that contributes to the maturation of the Midshipmen, favoring a sublime moral education which espouses honor, dignity, loyalty, and patriotism. The curriculum, approved by the Board of Education of the Brazilian Navy, proposes to promote the internalization of organizational values as well as the autonomy of thought and decisiveness. Leadership is primarily exercised by the class of the fourth-year students, with the supervision and guidance of the Officers, Teachers and Instructors, especially the Officers subordinate to the Commandant of Midshipmen, on whom the students rely. The theoretical and practical aspects of teaching Leadership were focused, including: academic learning; the psychological, behavioral and sociological aspects involved in the process; the interaction of different generations of people; and the important role of the educator who has the role of mentor and tutor for the student. Considering the analysis of the results from the survey answered by the Midshipmen, recently-graduated Officers, Leadership Instructors, Commandant and Deputy Commandant of Midshipmen, other Officers as well as a former and current Commandant of the Brazilian Naval Academy, and also based on his experience and lessons learned as former Commandant of Midshipmen, the author made suggestions for improving the teaching of leadership at the Brazilian Naval Academy, in order to better prepare the future Brazilian Officer for challenges of the XXI century, among which the adoption of a training program for mentors, the implementation of Leadership symposia, the establishment of a Center for Leadership Games, the activation of a mentoring program for Midshipmen, the stimulus for the formation, since graduation, of strategic thinking and the creation of a Research Center for Leadership. Thus, in the future the Brazilian Navy Officer will be well prepared to overcome the uncertainties and challenges in the twenty-first century.

Keywords: Crisis. Education. Leadership. Brazilian Naval Academy. Brazilian Navy.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFA	- Academia da Força Aérea
AMAN	- Academia Militar das Agulhas Negras
AO	- Aptidão para o Oficialato
AvIn	- Aviso de Instrução
CA	- Corpo da Armada
CAIte	- Contra-Almirante
CAM	- Corpo Auxiliar da Marinha
CAO	- Conselho de Aptidão para o Oficialato
CASNAV	- Centro de Análises de Sistemas navais
CC	- Capitão-de-Corveta
CCS	- Centro de Ensino de Ciências Sociais
CEM	- Corpo de Engenheiros da Marinha
C-EMOI	- Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários
C-EMOS	- Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores
CEPAF	- Centro de Psicologia Aplicada e Formação
CePLid	- Centro de Pesquisas de Liderança
CFN	- Corpo de Fuzileiros Navais
CIAW	- Centro de Instrução Almirante Wandenkolk
CIM	- Corpo de Intendentes da Marinha
CMG	- Capitão-de-Mar-e-Guerra
ComCA	- Comando do Corpo de Aspirantes
ComCia	- Comandante de Companhia
C-PEM	- Curso de Política e Estratégia Marítimas
CPesFN	- Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais
CSM	- Corpo de Saúde da Marinha
CT	- Capitão-Tenente
DASM	- Diretoria de Assistência Social da Marinha
DEnsM	- Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM	- Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha
EB	- Exército Brasileiro
EGN	- Escola de Guerra Naval
EMA	- Estado-Maior da Armada
EN	- Escola Naval
END	- Estratégia Nacional de Defesa
E.U.A.	- Estados Unidos da América
FAB	- Força Aérea Brasileira
FGV	- Fundação Getúlio Vargas
GRI	- Grêmio de Relações Internacionais
GRUMEC	- Grupamento de Mergulhadores de Combate
IE	- Inteligência Emocional
LID	- Liderança
MB	- Marinha do Brasil
MEC	- Ministério da Educação
NCGEN	- Normas para os Cursos de Graduação da Escola Naval
ODS	- Órgão de Direção Setorial
OM	- Organização Militar
ORCOM	- Orientação do Comandante da Marinha

PAD	- Programa de Adestramento
PAEMB	- Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil
PCOM	- Plano de Carreira de Oficiais da Marinha
PoEnsM	- Política de Ensino da Marinha
PPN	- Prática Profissional Naval
PROA	- Programa de Acompanhamento e Orientação
ProMentor	- Programa de Mentoria
PUC	- Pontifícia Universidade Católica
QI	- Quociente de Inteligência
SA	- Superintendência de Administração
SE	- Superintendência de Ensino
SEN	- Sistema de Ensino Naval
SOEP	- Serviço de Orientação Educacional e Pedagógica
SSPM	- Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha
UERJ	- Universidade do Estado do Rio de Janeiro
UFRJ	- Universidade Federal do Rio de Janeiro

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>A DOCTRINA DE LIDERANÇA DA MB E OUTRAS ABORDAGENS .....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>A LIDERANÇA MILITAR.....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>ASPECTOS PSICOLÓGICOS, COMPORTAMENTAIS E SOCIOLÓGICOS.....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>AS DIFERENTES GERAÇÕES: HARMONIA OU CONFLITO?.....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>A ESCOLA NAVAL E O PERFIL DO ASPIRANTE.....</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>O ENSINO ACADÊMICO NA ESCOLA NAVAL.....</b>	<b>47</b>
<b>9</b>	<b>A PRÁTICA DE LIDERANÇA NA ESCOLA NAVAL.....</b>	<b>51</b>
<b>10</b>	<b>O PAPEL DO MENTOR NA FORMAÇÃO DO FUTURO OFICIAL.....</b>	<b>54</b>
<b>11</b>	<b>SUGESTÕES PARA APRIMORAR O ENSINO DE LIDERANÇA.....</b>	<b>63</b>
<b>12</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE A - Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira.....</b>	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE B - Pesquisa com Aspirantes (1).....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE C - Pesquisa com Aspirantes (2).....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE D - Pesquisa com Guardas-Marinha.....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE E - Pesquisa com Oficiais Recém-formados.....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE F - Pesquisa com Oficiais do Comando do Corpo de Aspirantes....</b>	<b>108</b>
	<b>APÊNDICE G - Pesquisa com Instrutor de Liderança (1).....</b>	<b>113</b>
	<b>APÊNDICE H - Pesquisa com Instrutor de Liderança (2).....</b>	<b>121</b>
	<b>APÊNDICE I - Pesquisa com Instrutor de Liderança (3).....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE J - Pesquisa com o Imediato do Corpo de Aspirantes.....</b>	<b>136</b>

<b>APÊNDICE K - Pesquisa com o Comandante do Corpo de Aspirantes.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE L - Resultados do Programa adotado pelos Fuzileiros Navais.....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE M - Pesquisa com ex-Comandante da Escola Naval.....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE N - Pesquisa com o Comandante da Escola Naval.....</b>	<b>153</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, quando o homem passou a conviver com semelhantes em grupos, iniciou-se a ascensão de uns sobre os outros. Logo foi possível constatar que aquele que desenvolvia determinadas características comportamentais, somadas a um eventual carisma, iria predominar sobre os demais. Armas rudimentares foram criadas, e, com o passar do tempo, evoluídas, o que contribuiu para tal preponderância. O tempo passa. E aquelas armas já não bastam. Afinal, que armas materiais possuíam Gandhi e Madre Teresa de Calcutá para conquistar pessoas a aderirem, voluntariamente, a suas causas?

Havia um recurso de natureza imaterial que se mostrou o mais relevante nesse contexto de dominação: o intelecto. Eis que o homem, ao desenvolver seu preparo intelectual, observou um nítido incremento de sua capacidade de influenciar e persuadir pessoas.

Nesse processo progressivo de dominação, o homem percebeu, contudo, que não bastava simplesmente chefiar. Faltava algo a ser paulatinamente construído e internalizado: a iniciativa, o exemplo, a capacidade de motivar e persuadir, a arte de influenciar. Findo o processo de desenvolvimento desses traços, parecia ter, aquele *chefe*, finalmente obtido o passaporte para a conquista de seus próximos, nos âmbitos intra e interpessoal, consolidando a coesão grupal. Começava a brotar, assim, a semente da liderança.

Na sua evolução, o homem vence árduas etapas: a luta pela sobrevivência tribal e a constituição de sociedades, o enfrentamento das intempéries, a conquista de bens materiais, a voracidade pelo poder e o interminável conflito entre existir e possuir. Já não basta viver, ele quer prosperar. Cria, transforma, conhece. E então, singrando em bonanças e tempestades, aprende qual seria a mais complexa arte de sua espécie: liderar seus próximos.

Ao abordar os três fundamentos da legitimidade do poder, Max Weber (1864-1920) talvez tenha sido um dos primeiros a estudar cientificamente a liderança: o poder

tradicional do patriarca ou do senhor de terras; a autoridade fundada em dons pessoais, ou seja, no carisma; e a autoridade que se impõe em função da legalidade, na validade de um estatuto legal e de uma competência positiva, fundada em regras racionalmente estabelecidas ou, em outras palavras, a autoridade fundada na obediência (WEBER, 1983, p. 57).

Desde então, foram os estudos sendo aprofundados, na tentativa de se encontrar uma receita de liderança e um perfil ideal a ser adotado por aqueles que se propusessem a liderar pessoas. Pesquisas sobre estilos comportamentais se seguiram. Atualmente, o enfoque do tema consiste na contextualização do fenômeno, que passa a ser enquadrado como situacional, fortemente dependente das características ambientais e culturais, do relacionamento interpessoal e da capacidade do líder de conquistar e atender às necessidades de seus seguidores. Desta forma, seu estudo incorpora elementos de variadas áreas do conhecimento humano, requerendo, pois, uma abordagem multidisciplinar, que abarca a História, a Sociologia, a Filosofia, a Antropologia, a Psicologia e, sobretudo, a Educação.

Líder e liderado são provenientes da sociedade, que, na marcha contínua do tempo, sofre transformações. A crescente globalização do mundo e o acelerado desenvolvimento científico e tecnológico inoculam, nas relações sociais, materialismo e constante competição. Em decorrência, na geração do jovem hodierno foram desenvolvidas algumas características peculiares, como o individualismo, o consumismo e o imediatismo. Ele procura abraçar o universo com duas mãos, é inovador e impaciente, foca no resultado, não quer perder tempo, executa simultaneamente múltiplas tarefas e, muitas vezes, vive mais no mundo virtual que no real. Como cita Gama (2010, p. 23), ele tem pressa de prosperar e de subir na carreira. É dessa geração que provém o futuro Oficial combatente da Marinha do Brasil (MB).

Após um período de adaptação de três semanas na Escola Naval (EN), o jovem é matriculado como Aspirante. O ciclo escolar, de quatro anos, abarca uma importante área do

conhecimento: a Liderança<sup>1</sup>. Na EN, há uma atmosfera totalmente propícia a seu desenvolvimento: existe um corpo docente qualificado, as instalações físicas são adequadas e, principalmente, há um contexto de valores éticos e invulgar profissionalismo que contribuem, sobremaneira, para sua maturação. Os currículos, aprovados pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), propõem-se a promover a “interiorização de valores organizacionais, a autonomia de pensamento e a capacidade de decisão” (BRASIL, 2010d, p. 47). No que respeita à formação moral, essencial à liderança, diversos valores são cultuados, entre eles, a honra, a coragem, a lealdade, a iniciativa e o patriotismo. Esse futuro Oficial será um líder do atual século, e mais, um líder militar, aquele que cultua valores sagrados da Instituição, hóstias que fortalecem seu caráter. Ele deverá, com base na hierarquia e na disciplina, estar pronto para defender a Pátria quando necessário for, com o sacrifício da própria vida.

Sobre o perfil de líder militar que deva atender às necessidades da MB no século XXI, Nobre (2005, p. 162, grifo nosso) comenta que:

Acredita-se que essas questões só podem ser respondidas levando-se em consideração, também, o contexto da sociedade contemporânea, neoliberal e pós-moderna, que se tem caracterizado por uma desestabilização de valores essenciais da profissão militar, tais como, abnegação, dever, disciplina e patriotismo, bem como por uma perda sistemática de direitos e de prestígio social do militar. Trafegando na contramão do individualismo e dos valores hedonistas, que vêm prevalecendo na sociedade, as escolas de formação militar **talvez precisem buscar novas estratégias para motivar genuinamente para a profissão militar e para formar líderes capazes de reafirmar os valores da Instituição, de apontar visões de futuro e de resgatar a identidade e a atratividade da profissão militar.**

Recentemente, o Comandante da Marinha explicitou, como será apresentado no próximo capítulo, sua preocupação com a crise de valores éticos e morais por que passa a sociedade, com reflexos negativos à liderança. É dessa sociedade que provém o futuro Oficial.

Diante desse problema, é mister, portanto, focar e aprimorar o processo de formação em Liderança utilizado na EN. Nele, alguns aspectos são fundamentais: o ambiente onde se desenrola e as normas vigentes; os reflexos comportamentais gerados na sociedade em choque de gerações, o que, em decorrência, exigirá melhor preparo do Oficial ao liderar

---

<sup>1</sup> Liderança é apresentada com a inicial maiúscula quando fizer menção à área do ensino.

subordinados com diferentes idades e concepções de vida; e os efeitos causados por uma era de profundas e rápidas transformações, que afetam o campo das relações humanas. Não menos importantes, há ainda, outros tópicos de estudo: o exercício da liderança militar como fenômeno situacional, portanto adaptado às circunstâncias vigentes e necessariamente alicerçado em valores tradicionais, como a hierarquia e a disciplina; a atuação e a interação de todos os atores envolvidos, com destaque para os Instrutores que ministram a teoria e os Oficiais que a aplicam, na prática diária, principalmente aqueles do Comando do Corpo de Aspirantes (ComCA), que mantêm um contato mais direto com os jovens; e a qualificação desses Oficiais, que atuarão como orientadores, mentores e líderes educadores dos discentes.

Para permitir tal estudo, o trabalho foi assim estruturado: após a introdução, foram mencionados os pressupostos teóricos que o embasam e norteiam. Em seguida, foram apresentadas a doutrina de liderança adotada na MB e outras abordagens, em especial a liderança militar, bem como comentados os aspectos psicológicos, comportamentais e sociológicos envolvidos no processo e a interação das diferentes gerações de pessoas.

Nos capítulos seguintes, foram focados a EN e o perfil do Aspirante, o ensino acadêmico, a prática de liderança e o papel do mentor na formação do jovem.

A partir da análise dos resultados obtidos nas pesquisas bibliográfica e descritiva, esta última efetuada com diversos atores partícipes do processo, e, também, considerando a recente experiência do autor no Comando do Corpo de Aspirantes, foram elaboradas sugestões para o aprimoramento do ensino de Liderança naquela Instituição de ensino, com o propósito de contribuir para a melhor formação do futuro Oficial, um líder militar que atuará em um cenário repleto de desafios, adversidades e incertezas no século XXI, e que será o condutor da Marinha do futuro.

No último capítulo, foram apresentadas, por seu turno, as considerações finais do trabalho.

## 2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

O estudo em pauta, alicerçado nos objetivos institucionais, buscará os caminhos para aprimorar, na EN, o ensino de Liderança e, em decorrência, contribuirá para a melhor formação do futuro Oficial combatente da MB. Assim, serão, a seguir, efetuadas abordagens das normas regulamentares vigentes.

É citado na Constituição da República Federativa do Brasil o seguinte:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (BRASIL, 1988)<sup>2</sup>.

Por sua vez, a Lei Complementar 97/1999, alterada pela Lei Complementar 117/2004, em seu capítulo IV ressalta que:

Art. 13. Para o cumprimento da destinação constitucional das Forças Armadas, cabe aos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica o preparo de seus órgãos operativos e de apoio, obedecidas as políticas estabelecidas pelo Ministro da Defesa. § 1º O preparo compreende, entre outras, as atividades permanentes de planejamento, organização e articulação, instrução e adestramento, desenvolvimento de doutrina e pesquisas específicas, inteligência e estruturação das Forças Armadas, de sua logística e mobilização (BRASIL, 1999)<sup>3</sup>.

A Lei Ordinária 11.279/2006 dispõe sobre o ensino na Marinha e assim realça:

Art. 1. O ensino na Marinha obedece a processo contínuo e progressivo de educação, com características próprias, constantemente atualizado e **aprimorado**, desde a formação inicial até os níveis mais elevados de qualificação, visando a prover ao pessoal da Marinha o conhecimento básico, profissional e militar-naval necessário ao cumprimento de sua missão constitucional (BRASIL, 2006, grifo nosso)<sup>4</sup>.

Como é explicitado, o ensino é um processo que deve ser sempre aprimorado.

De acordo com o Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), as qualificações dos Oficiais decorrem de formação que se processa ao longo da carreira, provendo conhecimentos teóricos e experiências práticas, harmônicos e balanceados, com respeito aos seguintes perfis de formação: técnico, operativo, administrativo, humanístico e

<sup>2</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/principal.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/principal.htm)

<sup>3</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp97.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp97.htm)

<sup>4</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11279.htm)

marinheiro. Como resultado dessa formação, os Oficiais devem ser capazes de contribuir ativamente para o preparo e o emprego do Poder Naval, para a gestão administrativa de alto nível da Marinha e, ainda, para garantir uma adequada inserção da MB nos ambientes institucional e social, especialmente no tocante aos assuntos relacionados ao uso do mar. Os perfis de formação estabelecem um nível de competência básico, fundamentado na atividade finalística da Marinha, e, portanto, abrangem, com relevo, as carreiras dos Oficiais combatentes, dos Corpos da Armada (CA), de Fuzileiros Navais (CFN) e de Intendentes da Marinha (CIM), graduados na EN<sup>5</sup> (BRASIL, 2007c).

A Política de Ensino da Marinha (PoEnsM) estabelece, como um de seus objetivos, o desenvolvimento da capacidade de liderança do pessoal da MB, de forma a possibilitar a postura correta e as condições essenciais para o seu exercício, de acordo com o respectivo nível hierárquico. Institui, como uma de suas diretrizes:

Considerar o ensino e a prática da liderança, em todos os níveis, como ferramentas fundamentais na formação do pessoal da Marinha, e também capacitar Instrutores e Professores para o exercício de uma ação didática realizada por meio da adequada liderança, possibilitando uma aprendizagem cooperativa, em que as atividades desenvolvidas com os alunos contribuam para o alcance dos objetivos educacionais previstos nos currículos dos cursos (BRASIL, 2004d).

A Estratégia Nacional de Defesa (END), aprovada pelo Decreto 6.703/2008, enfatiza, na diretriz 13, o seguinte:

Cada combatente deve ser treinado para abordar o combate de modo a atenuar as formas rígidas e tradicionais de comando e controle, em prol da flexibilidade, da adaptabilidade, da audácia e da surpresa no campo de batalha. Esse combatente será, ao mesmo tempo, um comandado que sabe obedecer, exercer a iniciativa na ausência de ordens específicas e orientar-se em meio às incertezas e aos sobressaltos do combate – e uma fonte de iniciativas – capaz de adaptar suas ordens à realidade da situação mutável em que se encontra (BRASIL, 2008b)<sup>6</sup>.

É possível perceber a explícita mudança que se deseja, em termos comportamentais e culturais, para o alcance do melhor grau de preparo profissional do

---

<sup>5</sup> Os demais Oficiais, quais sejam, dos Corpos de Engenheiros da Marinha (CEM), de Saúde da Marinha (CSM) e Auxiliar da Marinha (CAM), destinam-se, precipuamente, às atividades de apoio. Portanto, os perfis de formação dos Oficiais desses Corpos fundamentam-se no contínuo aprimoramento das respectivas qualificações técnicas e administrativas que devem ser desenvolvidas ao longo da carreira por meio de cursos, das experiências nas comissões e do interesse de cada Oficial (BRASIL, 2007c).

<sup>6</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)

combatente, com o incremento da sua flexibilidade, da sua adaptabilidade e da sua iniciativa. A maior autonomia que dele se espera certamente aprimorará seu perfil de liderança.

Por sua vez, a diretriz 23 da END assevera que:

Devem as escolas de formação de Oficiais das três Forças continuar a atrair candidatos de todas as classes sociais. É ótimo que número cada vez maior deles provenha da classe trabalhadora. É necessário, porém, que os efetivos das Forças Armadas sejam formados por cidadãos oriundos de todas as classes sociais. Essa é uma das razões pelas quais a valorização da carreira, inclusive em termos remuneratórios, representa exigência de segurança nacional (BRASIL, 2008b)<sup>7</sup>.

É realçada a motivação, de real significado para a liderança, ao ser citada a valorização da carreira militar de forma compatível com seu papel na sociedade brasileira, inclusive no que respeita à remuneração, bem como sua importância para a segurança nacional.

Ao abordar especificamente o ensino, a END menciona que ocorrerá uma “participação efetiva da sociedade brasileira, por intermédio do meio acadêmico e de institutos e entidades ligados aos assuntos estratégicos de defesa” (BRASIL, 2008b)<sup>8</sup>.

Revela, também, que as instituições de ensino das três Forças “ampliarão nos seus currículos de formação militar disciplinas relativas a noções de Direito Constitucional e de Direitos Humanos” (BRASIL, 2008b)<sup>9</sup>. O estudo dessas disciplinas contribui para consolidar a identificação das Forças Armadas com o povo brasileiro, e permite um melhor aprendizado acerca de relações humanas, fundamental à internalização dos conceitos de liderança.

As Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) P-6 e P-7, para o ano de 2007, evidenciaram a preocupação com o nível de satisfação do pessoal e com a liderança na MB. É interessante citar um trecho sobre a crise de valores éticos e morais por que passa a sociedade, crise esta que, aliada à adversa conjuntura orçamentária sofrida pela MB, prejudica a capacidade operacional da Força e também o moral de seu pessoal, ocasionando a perda de

---

<sup>7</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)

<sup>8</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)

<sup>9</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)

militares para outras áreas em busca de melhores horizontes profissionais e, inegavelmente, causando problemas à liderança na Instituição:

Entretanto, não obstante o esforço geral empreendido, além da influência da crise de valores éticos e morais por que passa a nossa sociedade, a MB vive conjuntura orçamentária bastante adversa, que vem afetando diretamente não só a sua capacidade operacional, mas também o moral de seu pessoal de diversas formas, acarretando, inclusive, a perda de bons valores individuais para outros segmentos, em busca de melhores perspectivas (BRASIL, 2007b, p. 10).

Com relação à capacitação do corpo docente, foi atribuída à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) a tarefa de “aprimorar a capacitação do corpo docente dos cursos de carreira, para essa área específica, buscando a realização de cursos extra MB, de pós-graduação, ou não, como julgado necessário” (BRASIL, 2007b, p. 11). As ORCOM de 2008 (BRASIL, 2008d), 2009 (BRASIL, 2009e) e 2010 (BRASIL, 2010g) seguiram a mesma ideia, além de valorizar a satisfação do pessoal e a liderança na MB. Tal valorização é recomendada, também, na ORCOM P-6 de 2010:

O Diretor-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), com o concurso dos demais Órgãos de Direção Setorial (ODS), deverá:

- implementar, continuamente, medidas para o incremento do nível de satisfação profissional do pessoal da MB;
- ampliar os instrumentos de incentivo e reconhecimento pela eficiência no trabalho e pelo bom serviço prestado, desenvolvendo programas que valorizem o profissional militar da MB; [...];
- ampliar as oportunidades de aperfeiçoamento profissional e formação complementar, quer no País, quer no exterior, buscando incrementar a participação de militares e servidores civis da MB em cursos, conclaves e intercâmbios (BRASIL, 2010g, p. 20).

Por meio da Orientação P-7 de 2010, o Comandante da Marinha determina a implementação de um programa de treinamento de docentes; o aprimoramento de um portal específico de liderança que permita, inclusive, a participação de Aspirantes em debates virtuais; e a busca de variadas ações que incentivem e otimizem os procedimentos de liderança na MB:

Implementar o *Programa de Treinamento de Instrutores de Liderança*, a fim de dar continuidade ao aprimoramento da capacitação dos Corpos Docentes Integrados dos estabelecimentos de ensino da MB. Aprimorar o *Portal de Liderança*, ampliando suas possibilidades de interatividade, por meio da disponibilização em ambiente virtual de um fórum de discussão permanente sobre Liderança para debates entre instrutores, alunos, Comandantes de Organização Militar (OM) e seus subordinados, utilizá-lo nos adestramentos, como ferramenta de ensino, e incentivar sua utilização pelas OM. Realizar Simpósios de Liderança, regionais, sob supervisão da DGPM e



coordenação da DEnsM, com uma participação significativa de Comandantes, Diretores, Imediatos e Vice-Diretores, além de envolvimento de todos os ODS na proposição e discussão de temas. No âmbito de todos os ODS, deverão ser buscadas as seguintes ações:

- reforço, em todos os níveis hierárquicos, do culto ao exemplo;
- incentivo à delegação de autoridade e, em decorrência, à iniciativa, em todos os níveis hierárquicos;
- inserção do tema Liderança nos Programas de Adestramento (PAD) das OM, envolvendo todos os níveis hierárquicos, separadamente e, quando julgado necessário, promoção de estudos em comum, sempre que possível, na forma de estudos de casos;
- inserção, nos PAD, de palestras sobre temas como Ética, Moral e Valores, entre outros [...];
- atribuição de peso maior ao assunto Liderança em todos os cursos de carreira;
- incentivo à divulgação de experiências positivas no tocante à liderança (BRASIL, 2010g, p. 20-21).

Em decorrência, o DGPM divulgou a diretriz Setorial DS-03 e atribuiu à DEnsM, pela Ação Decorrente AD-03.7, a tarefa de “estudar e propor uma alteração dos currículos de forma que seja atribuído um maior peso ao assunto Liderança em todos os cursos de carreira” (BRASIL, 2010e, p. 20). Fica latente a valorização que a MB concede ao ensino de Liderança, objeto de tratamento sistematizado, que recebe contínuas atualizações e aprofundamento sociológico e científico. Tal ensino atua de maneira integrada e coordenada, inclusive, com variadas disciplinas, em conformidade com o preconizado na Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), publicação doutrinária da MB, que estabelece, na EN, o descrito abaixo:

Além da formação básica, deverá constar no currículo de Liderança 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 respectivos cursos, deverão ser desenvolvidos 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 dotar os futuros Oficiais de maior capacidade para observar, familiarizar-se e compreender o perfil daqueles que estarão sob suas ordens, a fim de que possam influenciar adequadamente o comportamento dos seus subordinados. Ao final do curso, o aluno deverá possuir capacidade de autoliderança e de liderar indivíduos, além de ser capaz de liderar pequenos grupos e estar iniciado na capacidade de liderar organizações (BRASIL, 2004b, p. 3-3).

É oportuno mencionar que a citada publicação doutrinária recorda que “é na paz que se constrói a liderança para a guerra” (BRASIL, 2004b, p. 2-3). Dois aspectos merecem ser comentados. Em primeiro lugar, a formação acadêmica e profissional do futuro Oficial

abrange seu pleno preparo para a situação extrema: a defesa do Brasil, sem (preferivelmente) ou com (se necessário for) o combate. Em segundo lugar, não é porque o País possui natureza pacífica que o preparo para a guerra deva ser relegado a plano inferior. Principalmente no atual cenário mundial, tendente a um regime de multipolaridade na atuação dos atores estatais, no qual os desafios internacionais requerem, cada vez mais, considerável papel dos Estados em franco desenvolvimento, visando a alcançar relações internacionais pacíficas e focadas no desenvolvimento econômico e social dos povos. Nesse contexto, o Brasil assume um papel estratégico de relevo, a cada dia mais consolidado em virtude de sua notória importância e postura no concerto das nações. Como lembra Passarinho (1987, p. 19):

A lição nos vem da História. Nela se contém um ensinamento que figura entre os seus princípios imutáveis: os povos que descuraram do conveniente preparo de sua defesa militar foram sobrepujados pelos agressores, ou pagaram preço demasiado por uma vitória penosa. Não raro, mesmo entre aqueles que cogitaram da técnica, a debilidade de seu valor militar residiu na inadequada formação dos chefes.

Daí a essencialidade da excelência na formação profissional nas escolas militares, com relevo para o ensino de Liderança, o qual, na EN, é ministrado por intermédio dos currículos aprovados pela DEnsM, atinentes às seguintes disciplinas: História do Pensamento Humano (BRASIL, 2010c, p. I.12 - I.14), Expressão Oral e Psicologia para a Liderança (BRASIL, 2010b, p. II.8 - II.10) e Liderança-1 (BRASIL, 2010d, p. III.47 - III.49).

A esse valioso conteúdo adiciona-se o legado de liderança transmitido aos Aspirantes pelos Oficiais, Mestres e Instrutores da EN, em especial os Oficiais do ComCA, com quem os jovens têm um estreito relacionamento interpessoal, que ocorre no dia a dia.

No capítulo seguinte, será apresentada a doutrina de liderança adotada pela MB, constante da publicação EMA-137, bem como outras abordagens atualmente estudadas.

### **3 A DOCTRINA DE LIDERANÇA NA MB E OUTRAS ABORDAGENS**

Foi criada, em 2004, a publicação EMA-137, Doutrina de Liderança na Marinha, com o propósito de estabelecer conceitos, princípios e orientações para o desenvolvimento e a aplicação da liderança na MB (BRASIL, 2004b, p. V).

O EMA-137 conceitua liderança como “o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização” (BRASIL, 2004b, p. V), ou , ainda, “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição” (BRASIL, 2004b, p. 1-2). Tal conceito é mais abrangente que o de mera chefia, já que, nesta, prevalece a autoridade da função exercida, sem necessariamente contemplar a capacidade de motivar e influenciar pessoas a agirem voluntariamente em prol de uma determinada causa. Aprecia Krüger (1986, p. 75), acolhendo o pensamento de Max Weber, no tocante à distinção entre autoridade legal, tradicional e carismática, que a chefia se alimenta da primeira, um pouco da segunda e nada da terceira, enquanto a liderança pode abarcar todas elas.

Mello (1959, p. 9) alerta que ser líder é muito mais que dirigir, chefiar, comandar e dar ordens. Liderança, segundo ele, é a arte de influenciar o ser humano, dele conquistando-se obediência voluntária, confiança, respeito e leal colaboração.

Coutinho (1997, p. 45) define liderança como uma habilidade de influenciar o subordinado para dele obter o engajamento pessoal no cumprimento da missão e na concretização dos objetivos da organização. Distingue-a da capacidade de chefia: esta é ligada à capacidade técnico-profissional, e é entendida como a habilitação para conceber, dirigir e acompanhar o emprego da organização no cumprimento da missão (COUTINHO, 1997, p. 44).

Já se pensou, nos primórdios da existência humana, que a liderança era tão somente atribuída a traços inatos de personalidade. Contudo, há muito se percebeu que a liderança é desenvolvida. Hunter alerta sobre o perigo que há na afirmação da existência de um fator genético na liderança, já que muitos atestam que há pessoas que simplesmente possuem ou não determinadas qualidades carismáticas. “Na verdade, acontece o oposto. Os líderes são feitos, em vez de nascerem líderes” (HUNTER, 2006, p. 24).

Sendo a liderança um processo dinâmico e progressivo de aprendizado, enriquecido nos cursos de carreira e no dia a dia do relacionamento interpessoal, é interessante constatar sua forte ligação com Educação, bem como seus aspectos filosófico, psicológico e sociológico.

O primeiro aspecto considera, além da honra, da dignidade e da honestidade, os valores éticos e morais a todo tempo transmitidos e recebidos, que são cultivados e hierarquizados conforme o grupo social em pauta, e também doutrinados, para que sejam priorizados em relação aos valores materiais.

O segundo abarca o campo intrapessoal – o conhecimento de si, o processo de reflexão – e o campo interpessoal, no que diz respeito ao estudo do comportamento dos atores envolvidos no processo e aos estímulos que regem suas atitudes. O líder deve bem administrar o processo psicológico do *estímulo – comportamento – atitude* que ocorre no relacionamento entre indivíduos, até mesmo em tarefas que envolvam riscos, como em situações de combate.

O terceiro relaciona-se às texturas que ligam as pessoas e à multiplicidade de contatos que se processam no ambiente social, palco no qual preponderarão uns indivíduos sobre outros, pelo exercício da influência, do poder ou da força.

Nessa malha de relações, avultam estilos diferenciados de liderança. A autoritária ou autocrática é baseada na autoridade formal e legítima conferida ao chefe: a disciplina é rígida, recompensas e punições são seus instrumentos de mando, impera a formalidade e

pouco espaço há para a iniciativa e para a criatividade, muito embora, em situações de emergência, a liderança autoritária seja recomendada, quando a ação deve ser imediata. A liderança participativa ou democrática pressupõe a atuação mais expressiva de subordinados, as relações são menos formais, embora sem quebra de respeito e hierarquia, e o chefe delega tarefas àqueles com maior frequência. A liderança delegativa é empregada no gerenciamento de assuntos técnicos, quando o chefe permite a assessores qualificados a tomada de decisões especializadas, conferindo, dessa forma, a si mesmo mais tempo e condições de tratar temas de maior relevo no contexto organizacional, sem contudo perder o controle do todo (BRASIL, 2004b, p. 1-5).

Considerados esses estilos, o que verdadeiramente se observa é que a liderança se manifesta de maneira situacional. Dependendo do ambiente e do contexto temporal, o líder pode fazer prevalecer a autoridade formal (em combate, por exemplo), o estilo participativo ou mesmo o delegativo. Outros aspectos podem também condicionar o estilo a ser adotado, como, por exemplo, o grau de preparo técnico-profissional e o nível de maturidade dos integrantes da organização, a alternância de momentos de crise e tranquilidade que ocorrem em qualquer grupo social, e, até mesmo, os efeitos gerados por fatos exógenos àquela organização, como cataclismos naturais e a atuação de mecanismos de ordem econômica ou política que venham a interferir em seu funcionamento. Assim, a liderança deve ser adaptável às características e ao momento reinantes. Ela é, portanto, situacional, e do líder requer preparo técnico e psicológico para motivar e persuadir seus seguidores a agirem em prol do bem coletivo.

Segundo Penteadó (1989, p. 9), os *situacionistas* são aqueles que atribuem à situação uma função de liderança, e assim, as qualidades, características e habilidades exigidas de um líder são determinadas pela situação que se apresenta, o que faz da sua atuação um reflexo das condições de sua existência e da época em que vive. Conclui, pois, que as

carreiras de Lênin, de Hitler e de Gandhi dificilmente poderiam ser dissociadas das circunstâncias de lugar e tempo. De certa forma, a situação determina o deslocamento da liderança através da estrutura, o que dinamiza seu conceito. Em complemento, Penteado menciona que a liderança é uma função da situação, da cultura e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e da estrutura de grupos. Propõe, assim, que ela retrate a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação (PENTEADO, 1989, p. 11).

O EMA-137 cita a existência de três níveis de liderança: direta, organizacional e estratégica (BRASIL, 2004b, p. 1-8). O primeiro nível caracteriza-se pelo relacionamento franco, típico dos escalões inferiores, com constante contato pessoal, o que permite ao líder planejar, executar e controlar as atividades. O segundo refere-se a um patamar acima, ocorrendo em organizações maiores, onde o contato direto é inexequível, e o líder, na maior parte do tempo, influencia seus subordinados de forma não tão direta, embora, sempre que possível, deva mostrar sua presença, exercendo a liderança direta. O último é exercido nos altos escalões, que orientam e coordenam a política e a estratégia da organização, sendo a influência do líder ainda mais indireta.

Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 36) citam um interessante comentário do sociólogo Max Weber: “as instituições que perduram não se sustentam em virtude do carisma de um líder, mas da liderança cultivada através de todo o sistema”. Chega-se, portanto, a uma interessante constatação: liderança não é um título atribuído, não é um galão colocado sobre ombros, não é um simples atestado de competência. Liderança é algo que se desenvolve, que se constrói a partir de um contexto propício, no qual são presentes variados aspectos e características. A liderança não é atribuição de um indivíduo específico, devendo existir em todos os níveis. Assim, o líder estratégico, aquele que se encontra no topo de grandes e poderosas organizações, jamais poderá descartar sua liderança organizacional, ou mesmo a

direta: ele é um líder em todo o leque organizacional, com amplo espectro de atuação e influência. Da mesma forma, o líder direto, aquele situado nos primeiros patamares da organização, muito embora possa não atuar de maneira imediata nos níveis organizacional e estratégico, deverá conhecer os propósitos almejados e entender, de forma prospectiva, os porquês das decisões tomadas por aquele que se encontra no patamar estratégico. Desta forma, estará apto a contribuir para o sucesso institucional, alinhado com o caminho que se desenha em seu futuro, quem sabe, de ascensão funcional. Todo bom líder estratégico deve ser um muito bom líder organizacional e um excelente líder direto. E todo líder direto deve buscar, no entendimento do todo organizacional, no conhecimento profundo da missão institucional, aprimorar seus conhecimentos e enriquecer seu legado técnico-humano para prosseguir, com retidão e dedicação, na trilha de ascensão vertical, moldando o espírito de um futuro líder estratégico.

Desse modo, é vital que, na EN, o estudante de Liderança aprenda e apreenda os conceitos de liderança direta, aquela que sempre utilizará, principalmente no início da carreira. Mas é desejável, também, que assimile conceitos básicos de liderança organizacional e estratégica, para melhor contribuir, no exercício primeiro da liderança direta, com a consecução dos objetivos organizacionais – é de tijolo em tijolo que são erguidas as grandes edificações – e, no futuro, poder desempenhar, com proficiência, cargos mais elevados. Esse futuro Oficial estará, assim, enriquecendo seu legado e desenvolvendo sua visão holística, recursos essenciais para forjar seu perfil de liderança e para vencer desafios existentes no mundo contemporâneo e no futuro.

Atualmente, outras abordagens de liderança são estudadas, a saber: a carismática, a visionária, a transacional, a transformacional e a servidora (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 111).

A liderança carismática baseia-se, como o nome sugere, na aura de carisma do líder e em suas habilidades, v.g., a autoconfiança, a facilidade de articulação, a sensibilidade ao ambiente e o potencial de promover mudanças. O líder carismático, além de possuir traços inatos, desenvolve atributos que favorecerão sua capacidade de persuadir as pessoas. Vale-se da paixão e da emoção como recursos catalisadores que geram adesão e coesão.

A liderança visionária se sustenta na ideia de que a visão de futuro é primordial para o sucesso na atuação do líder. Tal visão deve mobilizar talentos e competências, direcionando a energia da organização para a consecução dos objetivos a serem alcançados.

A liderança transacional apela a interesses e necessidades de subordinados, oferecendo a eles recompensas em troca do esforço despendido. Ela pressupõe haver uma certa manipulação calculista de quem gerencia o grupo, de forma que seus integrantes sejam induzidos a se comportarem de uma determinada maneira previamente concebida.

A liderança transformacional, por sua vez, fundamenta-se no crescimento e no desenvolvimento das pessoas a partir da mudança dos seus níveis de consciência, enfatizando certos valores, como justiça, dignidade, moral e liberdade. Tal liderança estimula o indivíduo a pensar com autonomia e a buscar padrões de desempenho que vão além de seu cargo, elevando os níveis de satisfação profissional, de inovação e de produtividade. Assim, a liderança transformacional faz com que as pessoas conquistem muito da realização pessoal por intermédio do trabalho. O sucesso nos negócios, destarte, vincula-se ao investimento no ser humano, já que ele é a origem do processo de transformação. E o líder transformacional, como agente de mudança, integrará ideias e ações em prol do crescimento pessoal e do progresso organizacional. Enumerando determinados fatores associados às lideranças transformacional e transacional, lembra Nobre (1998, p. 54-55, grifo nosso) que:

Para a liderança transformacional os fatores seriam: **carisma** (influência idealizada), associado com um grau elevado de poder de referência por parte do líder; **inspiração motivadora**, associada à capacidade de expressão, à possibilidade de criar símbolos, *slogans* ou imagens que sintetizam e comunicam metas e ideais, concentrando assim os esforços; **estimulação intelectual**, que consistiria em



encorajar os subordinados a questionarem sua forma usual de fazer as coisas, apoiando também as críticas ao próprio líder e à organização, além de incentivar a criatividade, o autodesenvolvimento e a autonomia de pensamento; **consideração individualizada**, que consistiria em agir de acordo com as necessidades de cada um, oferecendo também meios efetivos de desenvolvimento e auto-superação (sic). Já a liderança transacional envolveria os fatores que se seguem: **recompensa contingente**, associada à troca, ao oferecimento das recompensas adequadas, buscando-se uma sintonia entre o atendimento das necessidades dos subordinados e o alcance dos objetivos organizacionais; **administração por exceção**, que implica num gerenciamento atuante somente no sentido de corrigir erros, freqüentemente (sic) associado à crítica, punição e medidas disciplinares em geral.

Por seu turno, a liderança servidora valoriza não somente a personalidade e o comportamento do líder, mas também o bem-estar, os valores, as necessidades e os interesses dos seus seguidores. Independentemente do poder formal que possua, o líder servidor buscará, por meio de sua dedicação, generosidade, honestidade, integridade moral, humildade e empatia, influenciar seus seguidores para a conquista dos objetivos comuns. Formar-se-á uma corrente humana, na qual todos, líder e liderados, estarão a serviço do bem coletivo, experimentando realização pessoal e contentamento.

É oportuno mencionar que tais abordagens de liderança não representam verdades irrefutáveis, muito menos esgotam o assunto, que é fértil e cujo estudo está em constante evolução, tamanha a sua importância, numa época de crise de valores, como avalia Nobre (1998, p. 282, grifo nosso):

As transformações que possivelmente mais afetam as OM estão associadas à crise do sistema de valores vinculado à cultura ocidental, a qual tende a desestabilizar premissas básicas do militarismo como a noção de verdade e de autoridade e valores tais como honra, dever e Pátria. Além disso, a criação de blocos econômicos regionais e a diminuição do poder dos Estados Nacionais afeta diretamente o papel das Forças Armadas em termos de defesa nacional. **A invasão que está em marcha nos tempos atuais não é de ordem física e territorial, mas cultural, e esta não se pode combater com soldados, pois a conscientização e a elevação do nível educacional dos povos parecem ser, neste caso, as estratégias mais eficientes.**

É nesse contexto que será, a seguir, comentada a liderança militar.

## 4 A LIDERANÇA MILITAR

No mundo hodierno a liderança militar torna-se uma arte ainda mais complexa: hoje os equipamentos e armas desfrutam de alta tecnologia, o extraordinário desenvolvimento das comunicações acarreta grande difusão da informação, e a sociedade sofre uma crise de valores, fazendo preponderar o consumismo e o individualismo. Em decorrência disso, o militar necessita de atualizado e aprimorado processo de formação. Os subordinados são hoje melhor preparados, o que impõe ao superior a necessidade de enriquecer seu legado técnico-profissional e de aprofundar seus conhecimentos acerca do relacionamento humano.

Esses aspectos comprovam a importância de melhor adaptar o perfil de liderança militar aos novos tempos, o que requer maior desenvolvimento das características de persuasão do líder como instrumento de influência de subordinados; postura menos autocrática e menos centralizadora do líder, proporcionando maior delegação de tarefas; explícita exposição dos porquês, dos motivos, da missão e da visão institucional; maior proximidade líder-liderado, daí a importância do exemplo a ser provido pelo primeiro; incentivo à iniciativa, desconsiderando a retrógrada mentalidade do *erro-zero*; e valorização dos instrumentos de motivação, principalmente os de natureza imaterial, como o coletivismo, o espírito de equipe e a cooperação, tão fundamentais para a conquista do sucesso.

Na liderança militar, é vital a boa compreensão do etos e da cultura organizacional que engloba líderes e liderados. Como afirma Bennis (1995, p. 99), “o sucesso depende muito da capacidade de diagnosticar a cultura organizacional em que se está incorporado e de desenvolver a flexibilidade de responder e trabalhar nessa estrutura”. Passarinho (1987, p. 17), recordando-se de um ex-Comandante, nos seus tempos de militar da ativa, bem esclarece esse pensamento: “um oficial que se atenha rigidamente a fazer cumprir a letra dos regulamentos, será excelente na Prússia, mas não no Brasil”.

Em geral, é bem reconhecida a eficácia da liderança militar em variados cenários e nas mais distintas situações. Constatase, de há muito, que o líder militar, graças às suas características e ao seu processo de formação, destaca-se não somente na vida da caserna. A revista norte-americana *Fortune* recentemente publicou um interessante artigo, ressaltando uma certa categoria de líderes que têm obtido notório sucesso no ambiente empresarial, em virtude da capacidade de gestão, do poder de decisão e da facilidade de adaptação a mudanças que possuem: Oficiais das forças armadas norte-americanas que ingressaram no mercado civil, contratados para trabalhar em renomadas e grandes empresas (*Wal-Mart*, *Home Depot* e *Lowe's*, por exemplo), a maioria deles na faixa de 30 a 40 anos de idade, com boa formação acadêmica, reconhecida experiência profissional e participação em conflito armado (Iraque e Afeganistão). Tais profissionais têm aplicado no mundo empresarial, com extraordinário êxito, seus atributos de liderança, e têm sido corresponsáveis pelo elevado padrão de desempenho ora observado naquelas organizações (O'KEEFE, 2010, p. 110).

Há alguns aspectos da liderança militar que não podem ser esquecidos. Dependendo do cenário e da situação, muitas vezes a liderança autocrática é a recomendável, e.g., em combate, quando o tempo de decisão é ínfimo e a centralização de mando é requerida. Outro aspecto, que deve ser lembrado, diz respeito à essencialidade do preparo e da contínua qualificação técnico-profissional que a atividade militar requer, principalmente em um mundo no qual o avanço tecnológico se processa de forma acelerada, inclusive, na indústria de material de defesa. Em complemento, tal preparo deve contemplar, com a mesma importância, o aprendizado de Ciências Humanas, fator essencial para a compreensão do comportamento humano e vital para qualquer um que se proponha a liderar pessoas. Não se pode esquecer, também, que a liderança militar se alicerça na disciplina e na hierarquia, considera os valores éticos e morais como basilares, norteadores das normas de conduta do profissional das armas, e privilegia a inteligência e o pensar estrategicamente. Ao valorizar a

inteligência, o preparo profissional e a dissuasão, dizia o filósofo-guerreiro chinês Sun Tzu (544 - 496 a.C.) que a melhor vitória é aquela conquistada sem derramar sangue (CARDOSO, 1987, p. 127). Contudo, o líder militar estará pronto para o combate, se necessário for: daí o aspecto que, talvez, melhor o caracterize, visto que possivelmente seja nas Forças Armadas um dos únicos (senão o único) ambientes profissionais onde se encontre alguém que esteja comprometido a sacrificar a própria vida para defender a Pátria. Este devotamento, que revela maiúscula abnegação e invulgar sentimento de dever, reside no âmago de cada militar e bem caracteriza seu etos, como é expresso no Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980, grifo nosso)<sup>10</sup> :

Art. 27 – São manifestações essenciais do valor militar:

I – o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o **sacrifício da própria vida**;

II – o civismo e o culto das tradições históricas;

III – a fé na missão elevada das Forças Armadas;

IV – o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;

V – o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida;

VI – o aprimoramento técnico-profissional.

Assim, é possível entender a liderança militar como um processo de adesão espontânea que reúne estratégias de contínua influência e motivação, que faz com que as pessoas labutem, com comprometimento, responsabilidade e devoção, alicerçadas na ética militar, na disciplina e na hierarquia, em prol do cumprimento da missão institucional. É este conceito que se procura exercitar e ensinar, na EN, aos futuros Oficiais da MB<sup>11</sup>.

A seguir, serão comentados os aspectos psicológicos, comportamentais e sociológicos envolvidos no processo de liderança.

<sup>10</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm)

<sup>11</sup> No dia 11 de junho, data em que se comemora o aniversário da Batalha Naval do Riachuelo, por isso considerada a data magna da Marinha, os Aspirantes do primeiro ano recebem o espadim, símbolo do Aspirante, e, nos seguintes termos, fazem, solenemente, o juramento à Bandeira Nacional: “Incorporando-me à Marinha do Brasil, prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, tratar com afeição os irmãos de armas e com bondade os subordinados; e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida”. Iniciam, assim, a formação para virem a ser “HOMENS DO MAR” (BRASIL, 2009b, p. 72-73). O evento já foi, também, comemorado em data próxima ao dia 11 de junho.

## 5 ASPECTOS PSICOLÓGICOS, COMPORTAMENTAIS E SOCIOLÓGICOS

Conhecer seu próprio perfil psicológico e procurar desenvolvê-lo é, sem dúvida, um dos primeiros requisitos daquele que lidera pessoas. Como lembra Sun Tzu:

Se você conhecer o inimigo e a si próprio, não precisará temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhecer, mas não ao inimigo, para cada vitória conseguida também sofrerá uma derrota. Se você não conhecer o inimigo nem a si próprio, sucumbirá em todas as batalhas (CARDOSO, 1987, p. 128).

Em *Liderança Militar*, Passarinho (1987, p. 163) realça a importância do autoconhecimento por intermédio de uma expressão latina, inscrita no templo de Delphos: “*nosce te ipsum* – conhece-te a ti próprio, sabedoria, pois, milenar e que não deve ser ignorada pelos que se preparam para dispor da vida de seus semelhantes, na paz como na guerra”. Além do autoconhecimento, o líder deve buscar entender o perfil psicológico de seus liderados, para que, bem trabalhando seus estímulos, conquiste-os e faça neles despertar o desejo voluntário de seguir seu caminho.

Aliadas à capacidade técnico-profissional, determinadas características são de grande importância no processo de liderança: motivação, confiança, equilíbrio, iniciativa, comprometimento, perseverança, lealdade, sinceridade, responsabilidade, autodisciplina e inteligência emocional.

A motivação é um fator essencial à liderança, nos âmbitos intra e interpessoal, ganhando campo fértil para germinar na busca de significado, de identidade e de coesão grupal. Segundo Murray (1971, p. 39), ela é um dos principais fatores que determinam o comportamento humano, influenciando a aprendizagem, o desempenho, a percepção, a atenção, a recordação, o pensamento, a criatividade e o sentimento. Portanto, o estudo de seus complexos efeitos atrela-se à compreensão do comportamento do homem e à arte de liderar pessoas. E, logicamente, estar motivado e motivar o grupo são condições vitais para a liderança. Dessa motivação provém o entusiasmo para a profícua condução dos liderados.

Ao discorrer sobre desenvolvimento organizacional, Bennis (1972, p. 39) advoga pelo incremento da motivação, pela razão de o indivíduo poder usufruir de satisfação crescente com a tarefa em si, devendo haver harmonia entre a necessidade que o indivíduo motivado tem por tarefas que sejam significativas, criativas e propiciadoras de satisfação, e uma estrutura organizacional adaptativa.

Impossível falar de motivação sem citar Maslow. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Junior (1986, p. 313), Maslow construiu seu conceito de hierarquia de necessidades humanas baseado em dois princípios. Primeiro, tais necessidades são dispostas em uma hierarquia de importância, progredindo, num arranjo piramidal de baixo para cima, das necessidades fisiológicas e biológicas para as de segurança e previdência, logo após as sociais e de participação, seguindo-se as do ego e da estima, e, no topo, as de autorrealização. Segundo, deve ocorrer a satisfação das necessidades do nível inferior antes que sejam satisfeitas as de nível mais elevado. E, também, uma necessidade que já foi satisfeita não será mais um motivador principal do comportamento. É grande, portanto, o desafio de preparar um ambiente motivador pelas necessidades mais elevadas, ou seja, aquelas voltadas para a autorrealização.

Maslow (2000, p. 127) observa que quanto mais influência e poder são conferidos a alguém na situação de equipe, mais influência e poder se conquistam. Por sua vez, Herzberg desenvolveu teoria semelhante, em que são estudados os fatores motivadores, como estima e autorrealização, e os higiênicos, relacionados aos níveis mais baixos da pirâmide de Maslow, que impedem a insatisfação ou a queda em produtividade. Duas situações devem ocorrer: a ausência dos fatores de insatisfação e a presença dos de satisfação (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1986, p. 319).

Fukuyama (1996, p.25) define como capital social a capacidade de os indivíduos trabalharem juntos visando a objetivos comuns em grupos e organizações. O conceito de

capital humano, amplamente empregado e compreendido pelos economistas, parte da premissa de que o capital hoje se constitui menos de terras, indústrias e máquinas do que, em escala crescente, de conhecimento e aptidões dos homens. Uma porção distinta desse capital tem a ver com a capacidade das pessoas de se associarem umas às outras. Essa associação depende do grau de compartilhamento das normas e valores das comunidades e do quanto estão dispostas a subordinar os interesses individuais aos de grupos maiores. Desses valores compartilhados nasce a confiança, e confiança tem um inestimável valor social e econômico. O Manual de Liderança da DEnsM acrescenta que “a confiança cresce com a responsabilidade; quanto mais responsável for o cidadão, mais digno de confiança ele se torna” (BRASIL, 1996, p. 2).

Lembra Chiavenato (2010, p. 53) que o capital humano compõe-se de dois fatores principais: talentos, dotados de conhecimentos, habilidades e competências, que são frequentemente reforçados, atualizados e recompensados; e o contexto, determinado pela arquitetura organizacional, com um desenho flexível e integrador, pela cultura organizacional participativa e pelo estilo de gestão baseado na liderança renovadora e no *coaching*<sup>12</sup>, com descentralização do poder, delegação e capacitação. Chiavenato (2010, p. 18), então, valoriza o espírito de equipe, ao comentar que tal formato leva cada especialista a se tornar multifuncional, ou seja, passa a reunir variadas competências, e que:

Com a abordagem sistêmica, a velha tradição cartesiana de dividir, segmentar e separar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase agora está em juntar e não mais em separar. O foco não está mais nas tarefas – que são detalhes –, mas nos processos que transitam de ponta a ponta. Não mais nos meios, mas nos fins e resultados. Não mais em cargos individualizados, separados e confinados, mas no trabalho conjunto realizado em equipes autônomas e multidisciplinares. É o holismo: focar o todo e não as suas partes.

---

<sup>12</sup> Termo que corresponde a uma filosofia de liderança que se assenta no pressuposto de que a aquisição e o desenvolvimento de competências são processos contínuos e da responsabilidade de todos, e não apenas episódios isolados e limitados no tempo. O *coach*, líder experiente, ajuda o subordinado a trilhar seu próprio caminho de autodesenvolvimento, descobrindo a melhor forma de expressar seus talentos (NOBRE, 2009, p. 10).

Agir com serenidade e equilíbrio contribui, sobremaneira, para a liderança eficaz. Covey (2002, p.7) enfatiza algumas características que devem ser assumidas, pelo líder, como princípios: o contínuo aprendizado; a irradiação de energia positiva; a autorrenovação; e a sinergia de esforços, construindo um todo maior que a soma das partes. Tais fatores conferem firmeza às suas decisões, tornando-o mais seguro e equilibrado.

Quanto à iniciativa, Coutinho (1997, p. 49) a define como a capacidade de agir decisivamente, ou ainda, um ímpeto para atuar oportuna e corretamente, independentemente de ordens ou orientações expressas. A iniciativa pressupõe proatividade e espontaneidade no trato dos assuntos. No combate, ter iniciativa pode significar o requisito para a vitória. Daí sua importância para a liderança. É a prontidão para a ação colocada em prática. Implica a aceitação de riscos, até mesmo a improvisação, sem descartar, entretanto, a plausibilidade e o senso de dever.

A responsabilidade e o comprometimento com as metas organizacionais, com as tradições e com os valores éticos são ingredientes indispensáveis ao exercício da liderança. Pessoas comprometidas instilam confiança, respeito, coesão e ânimo nas organizações. É, também, oportuno realçar outras duas características do bom líder: perseverança, que exprime a firmeza e o devotamento que ele dedica à consecução do objetivo almejado, e autodisciplina, expressa pela observância estrita das normas e pela correção de procedimentos.

Atualmente, estuda-se a relação da liderança com uma outra importante característica pessoal: a inteligência emocional (IE). Goleman (2001, p. 337) refere-se à inteligência emocional como “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”. Tal característica complementa a inteligência acadêmica, que é



composta por capacidades meramente cognitivas, medidas pelo quociente de inteligência (QI)<sup>13</sup>.

Esses tipos de inteligências, a intelectual e a emocional, regem as atividades de partes diferentes do cérebro humano: a primeira se processa no funcionamento do neocórtex, localizado na parte superior do cérebro; e a emocional se processa no subcórtex.

Goleman, em resumo, estudou cinco competências emocionais e sociais básicas, a saber: autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social<sup>14</sup>. Elas potencializam a sintonia entre o líder e o liderado, exercendo, pois, enorme influência no relacionamento interpessoal, o que demonstra o elevado valor da inteligência emocional como vital ingrediente para a liderança eficaz. Sobre o confronto entre o QI e a IE, Goleman questiona (1995, p. II):

O que podemos mudar para ajudar nossos filhos a se darem melhor na vida? Que fatores entram em jogo, por exemplo, quando pessoas de alto QI malogram e as de QI modesto se saem surpreendentemente bem? Eu diria que a diferença muitas vezes está nas aptidões aqui chamadas de inteligência emocional, que incluem autocontrole, zelo e persistência, e a capacidade de motivar a nós mesmos. E essas aptidões [...] podem ser ensinadas [...]. Se dermos mais atenção sistemática à inteligência emocional – ao aumento da autoconsciência, a lidar mais eficientemente com nossos sentimentos aflitivos, a manter o otimismo e a perseverança apesar das frustrações, a aumentar a capacidade de empatia e envolvimento, de cooperação e ligação social – o futuro pode ser mais esperançoso.

Atualmente, no processo de formação de líderes navais adotado na Academia Naval de *Annapolis*, nos Estados Unidos da América (E.U.A.), considera-se que o elevado QI não basta. É essencial haver um expressivo desenvolvimento de IE, com foco naquelas cinco competências emocionais e sociais básicas (JOHNSON; HARPER, 2005, p. 182).

<sup>13</sup> Citam Goleman, Boyatzis e Mckee (2002, p. 248) que “quanto mais alta a posição ocupada pelos profissionais considerados brilhantes, maior o peso das competências ligadas à IE na origem de sua eficiência [...], não a habilidades puramente cognitivas, tais como o conhecimento técnico”.

<sup>14</sup> A autoconsciência do ser humano é a habilidade de reconhecer e entender seu temperamento, suas emoções e iniciativas, assim como seus efeitos nos outros. A autodisciplina é a habilidade de controlar ou redirecionar impulsos e temperamentos desordenados. A motivação relaciona-se a uma paixão pelo trabalho por razões que vão além dos motivos financeiros, demonstrando uma propensão a perseguir metas com energia e persistência. A empatia é a capacidade de entender o modo de ser, no aspecto emocional, das outras pessoas, revelando sensibilidade e atratividade entre elas. E habilidade social é a capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver redes de relacionamentos (GOLEMAN, 2004, p. 11).

Com a colaboração de outros dois célebres pesquisadores, Boyatzis e Mckee, Goleman (2002, p. 5) argumenta que quando as emoções do líder são positivamente contagiosas, conseguindo ressoar energia e entusiasmo, toda a organização notadamente prospera, o que prova a importância de se apontar as emoções para a direção certa. Os primeiros líderes da humanidade exerciam influência por meio de uma liderança emocionalmente vibrante. Mesmo nas modernas organizações, tal estilo, responsabilidade dos líderes de todos os níveis, canaliza as emoções coletivas em uma direção favorável e limpa o nevoeiro produzido pelas emoções tóxicas. Valioso comentário se destina à educação da juventude:

Como nos lembra Erasmo, o grande pensador renascentista: “as maiores esperanças de uma nação depositam-se na educação adequada da juventude”. Esperamos que os educadores mais criativos reconheçam a importância da inteligência emocional no ensino superior e ajudem seus alunos a se tornarem líderes, em vez de meros gerentes. Os homens de negócios mais avançados devem estimular e oferecer seu apoio a essa formação para negócios, visando não só a uma liderança mais forte em suas próprias empresas, mas à vitalidade da economia como um todo. Os benefícios vão se acumular não só para uma nova geração de líderes, mas para nossas famílias, comunidades e sociedade de modo geral. A última observação: há muitos líderes, não apenas um. A liderança é distribuída. Ela reside não somente em quem se encontra no topo, mas em cada indivíduo (de qualquer nível hierárquico) que, de alguma forma, sirva de líder para um grupo de seguidores – onde quer que se situe dentro da organização, seja ele um atendente de loja, líder de equipe ou CEO<sup>15</sup>. Nossas idéias (sic) se aplicam aos líderes, onde quer que estejam (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. xv-xvi).

Recentemente, foi publicada uma pesquisa no jornal *O Globo*, realizada pela IMC Consultoria Empresarial, com profissionais de recursos humanos de 68 empresas, na qual se constatou que 75% deles julgam que, hoje, ter IE conta mais do que a técnica na hora de o trabalhador conseguir uma vaga em empresas, ou mesmo para ser promovido; 19% dos especialistas estão divididos quanto à paridade da IE com a técnica; e somente 6% acreditam que o conhecimento técnico ainda supera a IE, em questão de importância (DIAS, 2010b, p. 1).

---

<sup>15</sup> *Chief Executive Officer* (CEO) é uma expressão utilizada na língua inglesa, que significa o mais alto cargo executivo de uma organização (tradução do autor).

Como destaca Bergamini (1976, p. 51), tanto quanto as características físicas e psíquicas, os fatores de ordem social também são relevantes na formação de uma fisionomia peculiar de personalidade. A influência do meio social se dá por aculturação ou por socialização. Segundo Aristóteles (384 - 322 a.C.), o homem é um ser social por natureza. Ele necessita de seus pares não somente para sobreviver e reproduzir, mas também para concretizar seus ideais e prosperar como indivíduo. Deseja conquistar uma identidade e pertencer a um grupo. O instinto gregário é um instrumento facilitador da sobrevivência e da integração humana e, portanto, gera uma atmosfera propícia para o surgimento da liderança, na vida em grupo.

A sociedade contemporânea sofre um contínuo processo de transformação. As mudanças decorrem de variados fatores, dentre os quais se destacam o avanço científico-tecnológico e o marcante processo de globalização, que aproxima economias, políticas e culturas, com claro reflexo nas relações sociais. A revolução das comunicações permite que informações e conhecimentos estejam ao alcance, em comparação com o que ocorria no passado, de um número infinitamente maior de pessoas. O desenvolvimento da tecnologia permite ao homem o acesso a uma miríade de equipamentos e a adoção de variadas técnicas que se destinam a melhorar sua vida, além de facilitar o processo de tomada de decisões. O computador, a telefonia celular e a *internet* transmitem a sensação de maior proximidade entre os indivíduos, que permanecem muitas horas *conectados*, trocando freneticamente dados no desempenho de tarefas profissionais, nas relações de amizade e até mesmo nas amorosas, muitas vezes atuando como *um ser virtual*. Tal imediatismo e rapidez podem desconstruir a conquista do real saber: para muitas interrogações, basta entrar no *Google*, inserir a palavra a ser pesquisada, e pronto! Várias respostas proliferam...

Parece que o homem ruma celeremente para a era da *personificação* crescente do computador: a máquina como um faz-tudo, que o aprisiona, por vezes, em um mundo

diferente, um mundo virtual, transformando-o num escravo impedido de pensar. Eis um claro paradoxo: se por um lado o avanço tecnológico permite que os seres humanos se aproximem, por intermédio da comunicação verbal e da comunicação visual, por outro lado as pessoas se distanciam fisicamente, já que o computador, por vezes, interpõe-se entre o transmissor e o receptor, saciando aparentemente a necessidade do contato físico. Nas redes sociais, como o *Orkut*, *Facebook* e *Twitter*, onde impera a linguagem escrita abreviada, focada no resultado, a comunicação parece condenada à síntese de conteúdo pobre e desestruturado: verbos e substantivos são abreviados, artigos e preposições são simplesmente desconsiderados. O aparelho de telefonia celular transforma-se, para muitas pessoas, em utensílio *absolutamente indispensável* à vida. Entretanto, parece haver baixa probabilidade de invenção de uma máquina que, no futuro, realize tarefas exclusivamente humanas, tais como pensar e liderar.

Tal progresso material confere um imenso dinamismo às relações sociais: no âmbito intrapessoal, o homem frequentemente necessita repensar seu projeto de existência, que deve ser adaptado e readaptado a um mundo que se renova celeremente; no âmbito interpessoal, precisa ajustar sua concepção de vida ao cenário que se descortina, no qual interage com outros indivíduos igualmente inseridos neste vórtice de transformações. Tais relações sociais produzem alterações profundas, seja no âmbito familiar, nos círculos de amizades ou no ambiente de trabalho.

Castells (2006, p. 37) menciona que as alterações substanciais que ocorrem na sociedade, causadas pelas transformações tecnológicas e econômicas, geram um novo formato de organização social – a sociedade em rede, centrada no uso e aplicação da informação, fazendo surgir novas práticas sociais, alterações da vivência do espaço e do tempo, bem como uma verdadeira dinâmica social e econômica, que caracteriza a era da informação.

Observa que o mundo de hoje é multicultural e interdependente, e só pode ser compreendido e transformado a partir de uma perspectiva múltipla que considere identidade

cultural, sistemas de redes globais e políticas multidimensionais (CASTELLS, 2006, p. 62). Na era da informação, as funções e os processos dominantes estão cada vez mais estruturados em torno de redes, que constituem a nova morfologia social das sociedades. Nesse momento de contínua evolução tecnológica, prepondera um modelo cultural de interação e organização social no qual a informação é o seu principal ingrediente (CASTELLS, 2006, p. 574).

O sociólogo polonês Zygmunt Bauman (1999, p. 66) estuda as raízes e consequências sociais da globalização, e explora seu conceito em todas as suas manifestações: os efeitos sobre a economia, a política, as estruturas sociais e sobre as percepções humanas de tempo e espaço. Demonstra sua preocupação com *as coisas fugindo ao controle* e com o caráter indeterminado e indisciplinado da globalização e suas forças anônimas, bastante diferente da antiga ideia de universalização, esta, sim, cunhada numa concepção de melhoria da vida das pessoas.

Analisando a pós-modernidade<sup>16</sup>, tempos de emancipação e individualidade, Bauman (2001, p. 242) realça que a função precípua da Sociologia é despertar a compreensão, a autoconsciência e a responsabilidade individual e social, essenciais para a promoção da autonomia e da liberdade. Cria-se, assim, uma condição facilitadora para a compreensão do que deva ser uma sociedade verdadeiramente autônoma, que permita o pensamento crítico e a liberação de novos significados, desconsiderando verdades absolutas e fronteiras rígidas entre o certo e o errado. É nesta sociedade hodierna que atua o líder dos novos tempos.

Nesse ambiente, há frequentes conflitos entre valores tradicionais característicos da profissão militar e outros que surgem, no dia a dia. Na sociedade pós-moderna há uma forte tendência de prevalecer o individualismo, a incessante busca pelo lucro e o tão propalado consumismo, estigmas de um materialismo vil e inconsequente, na contramão da cooperação que deve pautar as relações humanas. Sintetiza Nobre (2006, p. 13):

---

<sup>16</sup> O conceito de mundo pós-moderno surge no final da primeira metade do século XX, com “a ascensão de uma classe operária industrial no Ocidente e o convite de sucessivas *intelligentsias* fora do Ocidente a dominar os segredos da modernidade e voltá-los contra o mundo ocidental” (ANDERSON, 1999, p.13).

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 o individualismo e a 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 – *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.

Lévy-Leboyer (1994, p. 47) se preocupa com o que chama de crise de valores que ora ocorre na sociedade, e que advém de outra crise, a de motivações. Observa que as *desmotivações* são originadas por nocivas alterações de ambiente e, o que é pior, da compreensão do significado do trabalho e de bases éticas do comportamento. É indubitável que isto acarreta sérios problemas para a liderança. Sobre a mesma crise de valores na profissão militar, observa Nobre (2006, p. 14, grifo nosso):

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 (sic) 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 **como**, 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 sentido 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.

Os problemas decorrentes desta crise de valores trazem, na atualidade, uma grande preocupação aos educadores, que devem, portanto, atentar para o conhecimento

científico do grupo trabalhado, sua *endurance* física e psicológica e o emaranhado de relações que se processam entre os indivíduos, de origens, formação e idades distintas<sup>17</sup>.

O próximo capítulo tratará, ainda em um contexto sociológico, do relacionamento entre as diferentes gerações de seres humanos, em particular a geração Y, da qual o Aspirante é integrante.

---

<sup>17</sup> Especificamente no que se relaciona à formação dos futuros Oficiais combatentes da MB, além do trabalho diuturno dos militares do setor ComCA, há, na EN, um Serviço de Orientação Educacional e Pedagógica (SOEP) à disposição dos discentes, que auxilia o setor ComCA no acompanhamento e na orientação personalizada aos Aspirantes que necessitam de ajuda específica. O SOEP é subordinado à Divisão de Avaliação, que, dentre outras atribuições, presta os serviços de orientação educacional e pedagógica, realiza o acompanhamento psicopedagógico dos Aspirantes com baixo desempenho acadêmico, programa atividades de monitoria acadêmica para os mesmos e acompanha o processo ensino-aprendizagem por meio da metodologia orientada pela DEnsM (BRASIL, 2009d, p. 11).

## 6 AS DIFERENTES GERAÇÕES: HARMONIA OU CONFLITO?

Maldonado (2005, p. 1)<sup>18</sup>, ao estudar os aspectos sociológicos das últimas gerações, cita que são consideradas da geração *Baby Boom* as pessoas nascidas entre 1948 e 1963; da X, as nascidas entre 1964 e 1977; e da Y, ou geração *Novo Milênio*, as que vieram ao mundo entre 1978 e 1994. Há semelhanças, mas, também, marcantes diferenças entre elas na análise de várias questões, como: valores e visão de mundo, modo de lidar com a autoridade, tradicionalismo e conservadorismo, espírito de inovação, senso de lealdade, imediatismo e priorização da qualidade de vida mediante as expectativas de trabalho.

Os *Baby Boomers* foram jovens rebeldes que, em sua maioria, tornaram-se adultos conservadores, embora não rígidos. São leais à organização, valorizam o *status* e a ascensão profissional.

A geração X vivenciou mudanças na família, com pais trabalhando, e certo sentimento de culpa das mães pela ausência do lar. Os limites já são menos rígidos, e a tendência ao desemprego obrigou o trabalhador a buscar o desenvolvimento de variadas habilidades, já que a estabilidade se encontrava afetada. Os indivíduos da geração X tendem a ser individualistas, amantes de desafios, autoconfiantes e defendem a liberdade de pensamento e expressão.

Já os da Y conheceram um mundo com mais progresso tecnológico, mais intensa interconexão e maior força de globalização, porém com aumento de desigualdades social e econômica. Nasceram nos berços pós-modernos, e vivem no mundo eletrônico da *internet*, do computador e da telefonia celular. Realça Oliveira (2009, p. 176):

A total intimidade que a geração Y tem com as novas tecnologias promove circunstâncias diferentes quando seus jovens são liderados. Eles sabem que adquirem com mais facilidade as novas habilidades e informações; daí a percepção de uma atitude sempre arrogante. Sabemos, porém, que este talento é frágil se não estiver associado à experiência e a um direcionamento baseado em valores e

---

<sup>18</sup> <http://www.mtmaldonado.com.br>



significado. A geração Y é a primeira geração que se desenvolve com absoluto foco em resultados, estimulada principalmente pela influência marcante que os videogames promoveram em sua educação. Portanto, ao liderarmos estes jovens, devemos demonstrar claramente qual é o resultado que deverá ser alcançado.

Os indivíduos da geração Y atuam, simultaneamente, em várias frentes, exercendo múltiplas tarefas. Querem trabalhar para viver, e não viver para trabalhar. Têm pressa em prosperar, são críticos, curiosos, criativos, impacientes, imediatistas, não idealistas, desejosos em saber os porquês na visão sistêmica que possuem, avessa à burocracia<sup>19</sup>. Em decorrência, precisam, mais do que simplesmente aceitar, entender a figura da autoridade. Por vezes, são intolerantes às posturas rígidas de comando. Querem ser reconhecidos pelo bom desempenho e bem recompensados por terem e exercitarem competências, e necessitam perceber e compreender a razão e a dimensão de seu trabalho em prol do funcionamento otimizado da organização. Complementa Maldonado (2005, p. 5, grifo nosso):

Descobrir o que motiva as pessoas da geração Y é indispensável para a retenção de talentos nas empresas. Esperam ser tratadas como colegas, e não como subordinadas ou adolescentes; receber reconhecimento explícito por suas competências; aprender com os mentores e contribuir com o que sabem, trocando conhecimentos num clima de colaboração. Isso pode inspirar ações da gerência, tais como a utilização do *reverse mentoring*, que facilita a aprendizagem recíproca e a construção do bom convívio entre as diferentes gerações. A aproximação entre os níveis hierárquicos, tais como café da manhã com a diretoria, comunicação via e-mail, escuta atenta de opiniões e ideias, incentivo para ideias inovadoras que tragam bons resultados, são ações úteis para a retenção de talentos. Os superiores que atuam mais como *coaches* do que como chefes são mais respeitados e admirados pelas pessoas das gerações X e Y. As estratégias de fracionar metas com prazos curtos e oferecer maior responsabilidade como recompensa pelo bom desempenho são eficazes. A comunicação clara sobre a visão e a missão da empresa para alinhar o trabalho de cada um no conjunto aumenta a motivação para o trabalho. **Portanto, o desafio essencial dos gestores é descobrir que, na realidade de hoje, e na sociedade de redes, gerenciar pessoas é um processo diário de negociação e de aprendizagem recíproca.** Nas palavras de Paulo Freire: não há ninguém que tudo saiba, nem ninguém que nada saiba. Tudo se resume a uma troca de saberes.

Oliveira (2009, p. 10) observa que o integrante da geração Y coloca em discussão os modelos estruturados de sociedade, de família, de trabalho e até mesmo de felicidade, uma

---

<sup>19</sup> Seja nas vestimentas, seja nas comunicações, esses jovens da geração Y tudo tentam mudar. Em escritórios, quando a aparência formal é exigida, as gravatas da *Disney* substituem as da *Calvin Klein*. Na ortografia usada na *internet* as abreviaturas são constantes, as interjeições dominantes e as vírgulas, pontos e tudo mais que signifique pausa são simplesmente suprimidos. Eles parecem querer *turbinar* as coisas materiais e até mesmo as afetivas.

vez que não considera como válido o esforço de toda uma vida para tentar ser feliz somente quando chegar a aposentadoria.

Reitera Oliveira (2009, p. 11) que “a transgressão como ferramenta de inovação e a busca da satisfação imediata de seus sonhos são algumas das mais marcantes características dos jovens nos dias atuais”, e dá interessante conselho aos *mais velhos*:

Nosso papel como líderes formadores desta geração nunca foi o de tutelar e proteger estes jovens das dificuldades. Quando agimos assim, estamos distorcendo o potencial de crescimento que podem desenvolver. Eles precisam ter a oportunidade de errar e de aprender. A nós, das demais gerações, cabe o papel de apresentar modelos e referências que irão influenciá-los em suas metas pessoais (OLIVEIRA, 2009, p. 165).

Os integrantes da geração Y, em sua maioria, não concordam com a conservadora postura do *erro-zero* e não receiam arriscar. Demonstrem, comparativamente com os *Baby Boomers*, laços emocionais mais fracos com suas organizações e com seus chefes<sup>20</sup>. Trocam de trabalho de forma muito mais rápida, desejosos de incrementar seu potencial e atentos aos planos de carreira. Querem, mais do que prosperidade financeira, qualidade de vida e bom ambiente profissional. São bastante críticos, e não se dispõem a enfrentar dificuldades e privações sem compreender o porquê das ordens recebidas.

Atualmente, o reflexo nas empresas é considerável: para não haver perda de talentos, a chefia procura valorizar os líderes inspiradores e proativos, e busca incorporar, às aspirações profissionais de seus funcionários, valor e identidade. O incremento da motivação torna-se ainda mais relevante, com o propósito de harmonizar as metas institucionais aos anseios e necessidades dos funcionários. Desta forma, a alta administração hoje está convencida de quão essencial é a construção de um cenário propício ao desenvolvimento da liderança, no qual flexibilidade e adaptabilidade sejam tendências dominantes. Eis um grande desafio na gestão de recursos humanos: desmaterializar as relações humanas, gerar confiança

---

<sup>20</sup> Como aprecia Abrashoff (2006, p. 14), 65% das pessoas que deixam suas empresas estão, na verdade, deixando seus chefes.

e comprometimento no relacionamento homem-organização, semear coesão e equilíbrio, e harmonizar atitudes e interesses das diferentes gerações.

Em geral, muitos daqueles que ocupam posição hierárquica elevada nas organizações civis e militares são oriundos da geração *Baby Boom*. Os que ocupam posição intermediária podem se situar em todas as faixas, mas normalmente integram a geração X. E os que há pouco ingressaram na atividade profissional, ou que estão na iminência de iniciar tais atividades, representam a geração Y. É, pois, fundamental compreender o comportamento e o processo de relacionamento dessas gerações, visto que suas aspirações, necessidades e prioridades podem não estar alinhadas. Não raramente ocorrem verdadeiros choques entre elas, causados por distintas visões prospectivas acerca do horizonte que se descortina no futuro, recheado de oportunidades, mas, também, de ameaças e incertezas. Neste cenário, é importante considerar certos aspectos norteadores das relações, repletas de diferenças sociológicas, que poderão gerar harmonia ou fricção, como um fio condutor, respectivamente, ao sucesso ou ao fracasso.

Daí a importância de o jovem Oficial estar atento e preparado, ao liderar subordinados, para lidar com diferentes personalidades, cujas construções foram, indubitavelmente, influenciadas pelas características de uma época, de uma geração<sup>21</sup>.

No próximo capítulo serão apresentadas informações sobre a EN e o perfil do jovem Aspirante.

---

<sup>21</sup> No artigo *Military of Millennials*, aborda-se, no mercado de trabalho, a crise ora observada entre a geração mais antiga, preocupada com o conservadorismo e com o carreirismo, e a mais recente, que prioriza o melhor padrão de vida (FRITZSON; HOWELL Jr.; ZAKHEIM, 2008, p. 1-6). Nos E.U.A., tal fator tem sido um problema para o recrutamento e a retenção dos jovens na carreira militar, principalmente após o envolvimento norte-americano nas guerras mais recentes, como as do Iraque e do Afeganistão. Considerando a familiaridade da geração Y com a *internet*, atualmente muitos vídeos destinados ao recrutamento de pessoal têm sido veiculados no *YouTube*, bem como propagandas no *Facebook*, nos quais são oferecidos diversos benefícios com o intuito de recrutar jovens para as forças armadas norte-americanas (eis um traço característico da liderança transacional). A estratégia de utilização da mídia – inclusive por tais canais – tem sido amplamente empregada, com sucesso, pelos E.U.A.

## **7 A ESCOLA NAVAL E O PERFIL DO ASPIRANTE**

A EN é a mais antiga instituição de ensino de nível superior do Brasil. Sua origem vem de Portugal. Foi criada em Lisboa, no ano de 1782, por Carta Régia da Rainha D. Maria I (1734 – 1816), com a denominação inicial de Academia Real de Guardas-Marinha. Chegou ao Rio de Janeiro em 1808, com a vinda da família real para o Brasil, e foi inicialmente instalada no Mosteiro de São Bento, onde permaneceu até 1832. A partir de então sofreu mudanças, tendo funcionado, inclusive, a bordo de navios. Finalmente, em 1938, a EN foi fixada na Ilha de Villegagnon (BRASIL, 2007a, p. 6).

Tem, por missão, conduzir as atividades do ciclo escolar e supervisionar as atividades do ciclo pós-escolar, a fim de preparar futuros Oficiais para o desempenho dos cargos e o exercício das funções peculiares aos graus hierárquicos iniciais das carreiras do CA, do CFN e do CIM (BRASIL, 2008c, p. 2). E, como visão, “formar líderes inspiradores, dotados de grande caráter, competência e visão, motivados e comprometidos com o melhor preparo da Marinha para bem servir ao Brasil, neste promissor e incerto século XXI” (BRASIL, 2007a, p. 7).

A EN é diretamente subordinada à DEnsM, e esta, à DGPM. É comandada por um Contra-Almirante (CAIte), a quem é subordinado o Imediato, que ocupa o posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG). Ao último encontram-se vinculados três setores, quais sejam, a Superintendência de Ensino (SE), a Superintendência de Administração (SA) e o Comando do Corpo de Aspirantes.

A estrutura organizacional do Comando do Corpo de Aspirantes compõe-se de dois Batalhões, cada um comandado por um Capitão-de-Corveta (CC); seis Companhias (três por Batalhão), cada uma comandada por um Capitão-Tenente (CT); e dezoito Pelotões (três por Companhia). O Comando do Corpo de Aspirantes é exercido por um CMG. Seu Imediato

é um Capitão-de-Fragata (CF), a quem são diretamente subordinados os dois Batalhões, a Coordenadoria de Atividades Extracurriculares, o Departamento de Formação Marinheira, o Departamento de Educação Física e Esportes e o Departamento de Avisos de Instrução. No setor ComCA, os Aspirantes são distribuídos, administrativamente, nos dezoito Pelotões.

Ao Comandante da Escola Naval são também diretamente subordinados três Avisos de Instrução, navios utilizados como valiosos recursos instrucionais na formação militar-naval do futuro Oficial da MB.

A faixa de idade do Aspirante para ingresso na EN é de 18 a 22 anos<sup>22</sup>, fase ainda de construção de sua identidade e de seu projeto de vida. Na referida Instituição, ele viverá um processo de socialização profissional que caminhará em paralelo ao ensino acadêmico, para que aprenda e apreenda o significado do espírito militar-naval que regerá sua carreira e, porque não dizer, sua própria vida.

A formação militar-naval do futuro Oficial assenta-se em três pilares: a formação acadêmica, a higidez física e o caráter marinheiro.

A importância da formação acadêmica é inquestionável para quem almeja o êxito profissional, principalmente em se considerando o contexto político-estratégico de um País que deseja, nos anos vindouros, ter um papel cada vez mais relevante no concerto das Nações. Nesse cenário, o militar exercerá um papel constitucional de incontestável valor.

O segundo pilar relaciona-se ao aprimoramento e à manutenção da higidez física, o que é essencial ao combatente. Na EN, a atenção com a saúde, a manutenção das instalações, os recursos materiais e as diversas atividades programadas de educação física garantem, ao Aspirante, todas as condições para seu pleno desenvolvimento físico.

O terceiro pilar retrata o caráter marinheiro, o mais importante aspecto na formação do futuro Oficial da MB, cerne de virtudes e crenças que fundamenta a carreira do

---

<sup>22</sup> Os requisitos para o ingresso na Escola Naval em 2011 são os seguintes: ser brasileiro nato, do sexo masculino; ter concluído o ensino médio ou equivalente; e ter no mínimo 18 anos completos e menos de 23 anos de idade em 01/01/2011. Disponível em: <<http://www.ensino.mar.mil.br>>. Acesso em: 15 maio 2010.

homem do mar. Constante da publicação *Nossa Voga*<sup>23</sup>, e abaixo representada na FIG. 1, a Rosa das Virtudes exprime, em seus 16 *rumos*, as verdadeiras qualidades que dele se espera, compondo seu caráter marinheiro: honra, lealdade, iniciativa, cooperação, espírito de sacrifício, zelo, coragem, ordem, fidelidade, fogo sagrado, tenacidade, decisão, abnegação, espírito militar, disciplina e patriotismo (BRASIL, 2009b, p. 31).

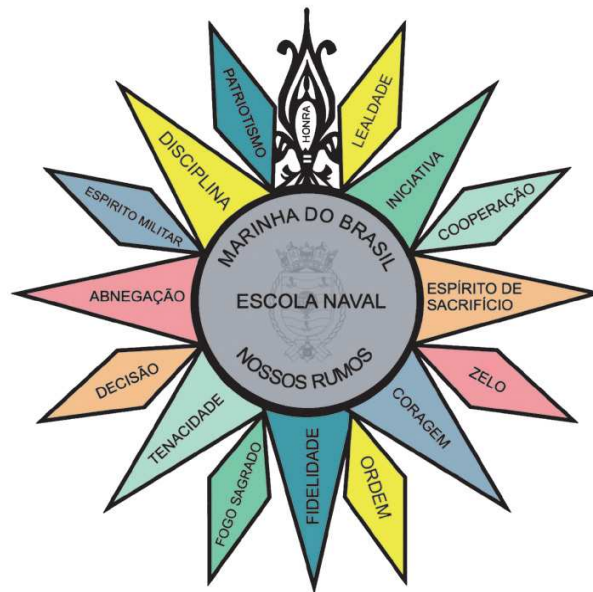


FIGURA 1 - Rosa das Virtudes da Escola Naval  
Fonte: *Nossa Voga*, Escola Naval, 2009, p. 31.

Desenvolve-se, alicerçada nesses pilares harmônicos, a essência da liderança. Seus ensinamentos teóricos e práticos compõem o legado assimilado pelos jovens que lá se formam, e que terão a enorme responsabilidade de conduzir a Marinha do século XXI.

Os cursos de graduação, destinados à formação de Oficiais para o CA, o CFN e o CIM, são estruturados de modo diversificado, proporcionando habilitações<sup>24</sup> de interesse

<sup>23</sup> No primeiro dia de ingresso na EN, ou seja, no primeiro dia do período de adaptação, cada jovem recebe um exemplar da referida publicação. Seus capítulos trazem informações sobre a MB, o histórico da EN, as tradições e celebridades navais e a vida do Aspirante na Instituição.

<sup>24</sup> Os Aspirantes escolhem a habilitação ao início do terceiro ano letivo. Os do CA e do CFN podem optar por Eletrônica, Máquinas ou Sistemas de Armas, enquanto que os do CIM cursam Administração (BRASIL, 2005, p. 1).

militar-naval, dentro da área de Ciências Navais, por meio de um ciclo escolar e um ciclo pós-escolar (BRASIL, 2008c, p. 5).

De acordo com o planejamento da DGPM, o ano escolar deve ser iniciado com um quantitativo de aproximadamente 882 Aspirantes. Após um período de cerca de três semanas de adaptação, normalmente transcorrido no mês de janeiro, os candidatos aprovados em um processo seletivo de admissão, os oriundos do Colégio Naval e mais os estrangeiros eventualmente convidados pela MB são matriculados no primeiro ano escolar como Aspirantes<sup>25</sup>, e vão iniciar uma jornada de quatro anos no ciclo escolar, em regime de internato. Ao final do quarto ano, são declarados Guardas-Marinha. Inicia-se, então, o ciclo pós-escolar, de cerca de um ano em regime de externato, dividido em três fases: as duas primeiras em centros de instrução e adestramento, para a transmissão de conhecimentos do ensino profissional e para a complementação da formação diversificada, e a terceira constituindo-se de uma viagem de instrução, a bordo do Navio-Escola Brasil, de cerca de seis meses, cuja maior parte ocorre no exterior, para complementar os conhecimentos necessários à graduação do futuro Oficial. Ao retorno da viagem, o Guarda-Marinha é nomeado Segundo-Tenente, primeiro posto como Oficial da MB.

No próximo capítulo será abordado o ensino acadêmico na EN.

---

<sup>25</sup> De acordo com dados fornecidos pelo setor ComCA em 17 de junho de 2010, há 866 Aspirantes matriculados na EN, e mais dois alunos da Namíbia, assim distribuídos: 196 no quarto ano, 193 no terceiro ano, 216 no segundo ano e 263 no primeiro ano, computados os dois namibianos. No transcurso do ano escolar, ocorrem solicitações de desligamento, o que reduz o número de matriculados. De acordo com levantamentos efetuados pelo SOEP, houve 2% de desligamentos a pedido em 2008 e 4,35% em 2009. Os motivos mais frequentes para o pedido de desligamento são a não adaptação à vida militar e a falta de aptidão para a carreira naval.

## 8 O ENSINO ACADÊMICO NA ESCOLA NAVAL

São três os tipos de ensino ministrados na EN: básico, de teor humanístico e científico; profissional, voltado ao futuro exercício de funções operativas, técnicas e de atividades especializadas; e militar-naval, focado no desenvolvimento de qualidades morais, cívicas e físicas, e no aprendizado de conhecimentos militares e navais (BRASIL, 2008c, p.

6). A carga horária é distribuída conforme elucidado na TAB. 1:

TABELA 1  
Carga horária do ensino

Ano	Ensino de base humanística	Ensino de base científica	Ensino profissional	Ensino militar-naval
1°	216 horas	378 horas	135 horas	257 horas
2°	162 horas	513 horas	108 horas	158 horas
3° CA	366 horas	54 horas	486 horas	154 horas
3° CFN	270 horas	54 horas	486 horas	154 horas
3° CIM	270 horas	54 horas	486 horas	154 horas
4° CA	324 horas	0 hora	473 horas	160 horas
4° CFN	324 horas	0 hora	473 horas	160 horas
4° CIM	243 horas	0 hora	554 horas	160 horas
5° CA	0 hora	0 hora	818 horas	0 hora
5° CFN	0 hora	0 hora	1.123 horas	0 hora
5° CIM	0 hora	0 hora	753 horas	0 hora

Fonte: Programa de Ensino da Escola Naval para 2010, p. II-4 – II-15.

Nota: No quinto ano do CA, foi considerada a carga horária da Habilitação em Eletrônica (as Habilitações em Mecânica e Sistemas de Armas perfazem, respectivamente, 739 e 815 horas).

Com o passar dos anos, o ensino de base humanística ganhou maior importância na formação do futuro Oficial. É nele que está incluída a Liderança, cujo programa, no transcurso dos últimos trinta anos, foi aperfeiçoado, com melhor padronização e mais aprofundada fundamentação teórico-científica, visando a não somente sedimentar conhecimentos, mas também desenvolver competências e estimular o pensamento crítico e a capacidade de decisão do futuro Oficial.

A Liderança é ministrada, de forma teórica, por meio das seguintes disciplinas:



a) História do Pensamento Humano, para o primeiro ano escolar, com o objetivo de descrever a sua evolução, de maneira crítica, em relação à sociedade brasileira, inserida no contexto mundial. São abordadas as seguintes unidades de ensino: as origens do pensamento (cinco horas); o pensamento pré-socrático (quatro horas); o pensamento clássico (sete horas); o pensamento durante o período helenístico (quatro horas); o pensamento oriental (quatro horas); o pensamento medieval (quatro horas); o pensamento renascentista (sete horas); o pensamento moderno (oito horas); e o pensamento no século XX (onze horas). As estratégias de ensino-aprendizagem dividem-se da seguinte forma: 50% de aulas expositivas; 40% de discussão dirigida; e 10% de trabalhos e projetos. A avaliação da aprendizagem é realizada por meio de um teste ou trabalho e uma prova parcial por semestre, e uma prova final para o aluno que obtiver média geral na disciplina inferior a 6,0 (seis)<sup>26</sup> (BRASIL, 2010c, p. I.12 - I.14);

b) Expressão Oral e Psicologia para a Liderança, para o segundo ano escolar, com o objetivo de utilizar a expressão oral e os fundamentos de Psicologia no exercício da liderança. São abordadas as seguintes unidades de ensino: a expressão oral (seis horas); a caracterização geral das ciências (duas horas); a Psicologia como ciência humana (duas horas); principais sistemas (dez horas); saúde e doença mental (quatro horas); motivação (quatro horas); atitudes, preconceitos, valores e crenças (quatro horas); socialização (duas horas); o processo de percepção (duas horas); comunicação (duas horas); e temas atuais em Psicologia (dezesseis horas). As estratégias de ensino-aprendizagem dividem-se da seguinte forma: 60% de aulas expositivas; 10% de dinâmica de grupo; 10% de estudos de casos; 10% de exercícios e 10% de discussão dirigida. A avaliação da aprendizagem é realizada por meio de um teste e uma prova parcial por semestre, e uma prova final para o aluno que obtiver média geral na disciplina inferior a 6,0 (seis) (BRASIL, 2010b, p. II.8 - II.10);

---

<sup>26</sup> No item 3.6 das Normas para os Cursos de Graduação da Escola Naval (NCGEN) são explicitados os requisitos para o aproveitamento nas disciplinas acadêmicas (BRASIL, 2005, p. 3).

c) Liderança-1, para o terceiro ano escolar, com o objetivo de ministrar conhecimentos para promover a interiorização de valores organizacionais, a autonomia de pensamento e a capacidade de decisão, bem como demonstrar competências intra e interpessoais, visando ao pleno exercício da liderança, de acordo com o estabelecido no EMA-137. São abordadas as seguintes unidades de ensino: processos grupais (doze horas); o fenômeno da liderança (quinze horas); liderança na era da globalização (nove horas); liderança militar (dezoito horas); aspectos do combate e de operações contínuas (96 horas); ferramentas de liderança, habilidades em relações humanas e inteligência emocional (quinze horas); e estudos de casos (seis horas). As estratégias de ensino-aprendizagem dividem-se da seguinte forma: 40% de aulas expositivas; 20% de estudos de casos; 20% de trabalhos e projetos; 10% de aulas práticas; e 10% de exercícios. A avaliação da aprendizagem é realizada por meio de um teste ou trabalho e uma prova parcial por semestre, e uma prova final para o aluno que obtiver média geral na disciplina inferior a 6,0 (seis) (BRASIL, 2010d, p. III.47 - III.49).

No quarto ano escolar, são utilizados ciclos de debates e estudos de filmes sobre liderança (doze horas)<sup>27</sup> nos dias destinados à Prática Profissional Naval (PPN)<sup>28</sup>.

Atualmente, são estudadas, na EN, sete teorias de Liderança:

- teoria dos Climas Organizacionais, de White, Lippitt e Kurt Lewin (1969): baseada em estilos comportamentais, versa sobre os estilos de liderança autocrático, democrático e *laissez-faire*<sup>29</sup> (NOBRE, 1998, p. 48);

<sup>27</sup> É conveniente realçar que o quarto ano, por ser a turma mais antiga, possui inúmeras oportunidades de praticar a liderança, principalmente ao *comandar* as turmas mais modernas. Tais ocasiões não podem, contudo, ser quantificadas em termos de carga horária, a exemplo do que é feito com a parte teórica.

<sup>28</sup> A técnica de utilização de filmes e a metodologia de estudo de caso são valiosos recursos empregados para sedimentar o conteúdo teórico de Liderança. Contudo, outras ferramentas e programas, caso adotados, incrementariam o legado transmitido aos Aspirantes: palestras sobre situações reais vividas em combate ou operações de paz, simpósios sobre o tema, e jogos de simulação, com foco em liderança – uma adaptação daqueles exercitados na Escola de Guerra Naval, no seu Centro de Jogos de Guerra. Tais sugestões serão apresentadas no décimo-primeiro capítulo do presente trabalho.

<sup>29</sup> Estilo inadequado à vida militar, visto que pressupõe uma considerável liberdade de agir sem a observância de regras e regulamentos vigentes.

- teoria Contingencial, de Fiedler (1967): trata do modelo contingencial, centrado na tarefa e no relacionamento, que considera a eficácia do líder, no que respeita a dois aspectos fundamentais: sua personalidade, com foco na tarefa ou no relacionamento, e o grau em que as situações estão sob seu controle (NOBRE, 1998, p. 50);

- teoria *Path-Goal*, de House (1971): focada na ideia de caminho-objetivo, sugere que o desempenho, a satisfação e a motivação de um grupo podem ser influenciados pela compreensão dos subordinados acerca dos objetivos organizacionais, pela maneira de atingir objetivos pessoais e pela remoção de obstáculos ao desempenho (SMITH; PETERSON, 1994, p. 25);

- teoria da Decisão, de Vroom-Yetton (1973): estuda a seleção do estilo de liderança voltado à tomada de decisão, escolhido entre algumas opções, quais sejam, o estilo autocrático, o consultivo e o grupal (SMITH; PETERSON, 1994, p. 28);

- teoria Situacional, de Hersey-Blanchard (1986): sugere que o estilo de liderança deva corresponder à maturidade dos subordinados (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 186);

- teoria da Liderança Transformacional, de Burns (1978): sugere que uma ou mais pessoas se engajam com outras, de tal forma que líderes e seguidores se elevam aos mais altos níveis de motivação, diferentemente da liderança transacional, a qual se caracteriza por uma troca mútua entre líder e seguidor, de natureza econômica ou psicológica, que traz benefícios reconhecidos para ambas as partes (NOBRE, 1998, p. 54);

- teoria da Liderança Servidora (2002), de Robert Greenleaf: difundida e popularizada por James Hunter, em seu livro *O Monge e o Executivo*, valoriza o lado humano dos liderados, com ênfase no bem-estar e na realização pessoal (HUNTER, 2004, p. 7).

Desta forma, é possível constatar que, na parte teórica, o ensino de Liderança é bem estruturado na EN.

## 9 A PRÁTICA DE LIDERANÇA NA ESCOLA NAVAL

Desde o período de adaptação do candidato, quando seu desempenho é observado atentamente, e, findo o qual, ele é matriculado como Aspirante, toda a estrutura da EN se volta para a formação militar-naval do jovem. A orientação e o acompanhamento se processam incessantemente<sup>30</sup>. O período alocado às aulas teóricas é de cerca de cinco horas por dia, o que permite concluir que o tempo destinado à absorção e ao desenvolvimento do legado prático é consideravelmente maior. Há, portanto, oportunidades de interação dos jovens com Instrutores e, principalmente, com Oficiais da EN, em especial com os do Comando do Corpo de Aspirantes, com quem eles têm maior proximidade e um contato mais frequente. Podem ser citadas as seguintes situações e atividades práticas<sup>31</sup> que permitem esta franca interação pessoal:

a) acompanhamento, pelos Comandantes de Companhia (ComCia), de todos os assuntos relacionados à vida do Aspirante: laços familiares; desempenho acadêmico, físico e comportamental; orientação profissional; e orientação em assuntos pessoais;

b) participação dos jovens em atividades diversificadas, tais como aulas de Educação Física, treinamentos e competições das equipes esportivas da EN, eventos patrocinados pelos grêmios, eventos sociais (como, por exemplo, festas e bailes de integração) e comparecimento a cerimônias militares;

c) viagens a bordo dos Avisos de Instrução (AvIn) da EN, onde os Aspirantes têm a oportunidade de praticar, no contato com Praças embarcadas, a liderança direta. A bordo são programadas aulas práticas com os navios atracados, e, no mar, saídas-tipo, que são movimentações dentro e próximas da Baía de Guanabara, no Rio de Janeiro, com o propósito

---

<sup>30</sup> A maioria dos Aspirantes do primeiro ano escolar provém do Colégio Naval. Nos três anos passados no referido estabelecimento de ensino militar-naval, muito de liderança é ensinado ao jovem.

<sup>31</sup> Atividades práticas são aquelas que, por seu caráter educativo, complementam o ensino, contribuindo para aprimorar a formação global do futuro Oficial. Elas se dividem em atividades militares, atividades marinheiras, atividades extracurriculares e atividades esportivas (BRASIL, 2009d, p. 33).

de complementar a instrução teórica ministrada em sala de aula, bem como grupos-tarefa, constituídos por movimentações no litoral brasileiro, nas proximidades da costa, em feriados, finais de semana e períodos mais longos entre anos letivos subsequentes, com o propósito de complementar as demais atividades<sup>32</sup> (BRASIL, 2007a, p. 13-B-1);

d) viagens a bordo dos veleiros oceânicos e demais barcos do Departamento de Formação Marinheira, que participam de competições esportivas na Baía da Guanabara e no litoral do Brasil. Há, para cada embarcação, um Aspirante do quarto ano que exerce a função de Comandante, e outro a função de Imediato, devidamente formalizados por meio de Ordem de Serviço do Comandante da EN. Cada barco possui uma tripulação fixa de Aspirantes dos quatro anos escolares. Nas viagens além da Baía da Guanabara é embarcado um Oficial da EN, o qual supervisionará as diversas atividades a bordo e orientará os Aspirantes nas inúmeras tarefas, como, por exemplo, navegação e fainas marinheiras. Neste contexto, é praticada a liderança entre os Aspirantes, especialmente em um ambiente muito parecido com o que vivenciarão, em futuro próximo, a bordo dos navios da MB;

e) guarnecimento de postos de serviços diversos, dentre os quais se destacam o de Ajudante do Oficial de Serviço do Corpo de Aspirantes, o de Chefe de Dia e o de Ajudante do Oficial de Serviço na sala de estado da EN. Estes três serviços são guarnecidos por Aspirantes do quarto ano. Na oportunidade, eles têm a chance de exercer liderança direta não somente sobre Aspirantes (dois primeiros casos), mas também sobre Praças (último caso);

f) estágios e adestramentos externos voltados aos Aspirantes do CA e do CIM, em navios, Depósitos Navais, e outras OM;

g) estágios e adestramentos externos voltados aos Aspirantes do CFN, como exercícios de campo e estágios em OM de fuzileiros navais;

---

<sup>32</sup> É frequente o embarque de Oficiais do setor ComCA nos Avisos de Instrução, com o propósito de acompanhar as atividades exercidas a bordo pelos Aspirantes, em auxílio ao trabalho exercido pelo Comandante e pelo Imediato das unidades.

h) intercâmbio com Marinhas estrangeiras, nas Escolas Navais e Academias Militares de países amigos, e eventos diversificados, envolvendo militares e civis (por exemplo, jovens universitários brasileiros);

i) interação entre os próprios Aspirantes, quando é possível o exercício da liderança direta praticada pelos mais antigos, em especial os do último ano escolar.

Entre os Aspirantes, o exercício da liderança ocorre, principalmente, por intermédio da turma do quarto ano, encarregada de comandar as demais, com a supervisão da Oficialidade do setor ComCA. Recentemente, em 2009, foi atribuída a cada Aspirante do quarto ano<sup>33</sup> a tarefa de auxiliar os Oficiais na gestão da manutenção dos compartimentos e diversas incumbências, à semelhança do que ocorre nas Organizações Militares da MB, onde tal tarefa administrativa é de responsabilidade dos Oficiais. É aprendendo, exercitando e sendo orientado e supervisionado pelos mais experientes que o Aspirante da turma mais antiga enriquece seu legado de liderança, por intermédio de um construtivo processo de potencialização cognitiva e de maturação do comportamento<sup>34</sup>.

Nesse contexto, ganham relevância o acompanhamento e a orientação contínua do jovem por alguém mais experiente, capaz de mobilizar seus níveis cognitivo e afetivo na direção do amadurecimento profissional e humano. Eis que surge, então, a figura do mentor, a ser tratada no próximo capítulo.

---

<sup>33</sup> Os 28 Aspirantes com melhor classificação na turma são nomeados, por Portaria do Comandante da EN, “Oficiais-Alunos”. Recebem as seguintes designações: Comandante-Aluno (o primeiro colocado), Imediato-Aluno (o segundo colocado), Oficial-Aluno Comandante de Batalhão (terceiro e quarto), Oficial-Aluno Comandante de Companhia (do quinto ao décimo) e Oficial-Aluno Comandante de Pelotão (do décimo-primeiro ao vigésimo-oitavo) (BRASIL, 2008c, p. 7 - 8). Tais Aspirantes exercem franca liderança sobre os demais, e são valiosos colaboradores com os Oficiais do ComCA na gestão dos diversos assuntos atinentes ao setor.

<sup>34</sup> O Aspirante é semestralmente avaliado por um Conselho de Aptidão para o Oficialato (CAO), presidido pelo Comandante do Corpo de Aspirantes e composto por seus Oficiais, bem como Instrutores e demais Oficiais da EN que desejem fornecer subsídios sobre o desempenho do jovem. O CAO atribui ao discente uma nota de conceito que comporá, juntamente com a nota de comportamento, a média de Aptidão para o Oficialato (AO). A AO tem peso considerável na classificação do Aspirante, dentro de sua turma. É oportuno enfatizar que o desempenho em liderança é avaliado pelo CAO, particularmente para os Aspirantes do quarto ano. A avaliação de tal desempenho representa considerável parcela da nota de conceito atribuída pelo CAO (BRASIL, 2009d, p. 31).

## 10 O PAPEL DO MENTOR NA FORMAÇÃO DO FUTURO OFICIAL

O processo de identificação e de apropriação de valores e virtudes leva o jovem Aspirante a atingir avançados estágios de maturação e saúde emocional, fundamentais a seu desenvolvimento como profissional e como ser humano. Na progressão desse crescimento, internaliza e consolida valores, v.g., iniciativa, autonomia de pensamento, abnegação, comprometimento, confiança e ética profissional. Amalgamado ao culto às sagradas tradições da vida militar, tal desenvolvimento psíquico leva-lo-á, voluntariamente, a renunciar ao sonho de liberdade irrestrita e irresponsável para singrar em uma carreira que abraçou como seu projeto de existência. Eis um grande desafio para as escolas de formação militar: pavimentar o caminho deste crescimento. Isto só é possível com orientação e exemplo, a serem providos pelos educadores e mentores.

Sobre a figura do mentor, muito bem se expressam Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 171-172):

Mentor – a palavra traz à mente a imagem de um experiente sábio corporativo conversando com um jovem e ingênuo recruta *de calças curtas*. A conversa provavelmente estaria entremeada de regras informais, segredos cuidadosamente guardados, e histórias do gênero “eu me lembro quando em 1967...” sobre feitos heróicos (sic) e temerários, e táticas arriscadas demais. *Mentoring* soa com um timbre quase inebriante, acadêmico, reservado exclusivamente para os trabalhadores de colarinho branco cujos pais os aconselharam a ir procurar o mestre do assunto. [...] Um mentor é simplesmente alguém que ajuda outra pessoa a aprender algo que aprenderia não tão bem, mais lentamente, ou simplesmente não aprenderia, se deixada por conta própria. Repare como essa definição está isenta da idéia (sic) de poder! Mentores não são figuras poderosas. Mentores são *coaches* de aprendizado – conselheiros sensíveis e de confiança. [...] Todos os supervisores e gerentes eficazes devem ser mentores. É preciso que o *mentoring* se torne simplesmente aquela parte do papel de cada líder que tem no crescimento o seu principal resultado.[...] Os mentores precisam ter uma visão ampla do desenvolvimento da pessoa a longo prazo.

Nessa jornada rumo à sabedoria, Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 173) acrescentam que “o principal evento do *mentoring* implica dar e receber uma série de presentes de aprendizado: conselho, *feedback*, enfoque e apoio”. Tal processo requer uma

predisposição positiva dos atores envolvidos, numa atmosfera de segurança, confiança, respeito e disciplina.

Na EN, são vários os atores que atuam nesse processo de acompanhamento e orientação do jovem Aspirante: dos Mestres e Instrutores, militares e civis, aos Oficiais da EN, há um grande esforço, uma notável dedicação em preparar aqueles que serão os líderes navais do porvir.

No papel de educador, observa Coutinho (1997, p. 172):

Caberá ao Oficial infundir os valores éticos institucionais, desenvolver os suportes psicológicos coletivos e elaborar o caráter coletivo militar. [...] O processo educativo se desenvolve quer de forma sistemática, isto é, programada e por meio de uma atuação direta na área afetiva do subordinado, quer de forma assistemática, mas atenta às oportunidades de manifestação dos valores, e dentro de um conceito institucional destes valores. De outra forma, poderia haver distorções e equívocos éticos.

Dentre os Oficiais, os que integram a estrutura organizacional do ComCA são aqueles que possuem maior proximidade com os Aspirantes, e o ComCia é, seguramente, o que tem contato mais estreito com os jovens.

Dada a importância do cargo, é mister que esse Oficial seja voluntário, esteja motivado, possua autocontrole emocional e seja hábil no relacionamento interpessoal. É, portanto, conveniente que haja um criterioso processo de seleção, com foco no perfil psicológico-pedagógico condizente para o exercício do cargo. Não basta, porém, somente possuir este perfil: é desejável haver um programa de qualificação e treinamento específico que proporcione o aprofundamento e a atualização de conhecimentos requeridos.

Penteado (1989, p. 89), no tocante ao treinamento de homens, acrescenta:

A primeira função do líder é a de traçar a política, as normas e obter os meios para o trabalho a ser feito. É uma função de tomar decisões. A segunda é a mais importante contribuição de Taylor à Administração moderna: o reconhecimento da necessidade de preparar os homens. Aí lançou ele as raízes do conceito atual de treinamento, ao mesmo tempo que deu ênfase à função de ensinar do líder. A coordenação do trabalho será depois muito desenvolvida por Taylor, enquanto a divisão do trabalho passaria a constituir-se em dogma da produção moderna. Pela divisão do trabalho as empresas puderam engrandecer-se aos limites extraordinários de hoje.



Chiavenato (2010, p. 367) considera o treinamento um meio de desenvolver competências nos indivíduos para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosos. Ou, ainda, um processo educacional de curto prazo, que é aplicado de forma sistemática, planejada e organizada, por intermédio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de certos objetivos previamente definidos. Por sua vez, Mintzberg (1995, p. 46) considera que a eficácia organizacional é dependente do bom treinamento e da doutrinação de normas e valores. O treinamento é capaz de incrementar a motivação e a autoconfiança do profissional, além de contribuir para o aprimoramento de seu vigor físico. A essencialidade do treinamento é bem definida nas belas palavras do campeão de voleibol Bernardinho: “meu conselho nesse *pedido de tempo*: só chegaremos à vitória se nos entregarmos como um verdadeiro time ao treinamento, à preparação, ou seja, à educação” (REZENDE, 2006, p. 208)<sup>35</sup>.

Para o aumento do fator motivacional, é fundamental fomentar os mecanismos de incentivo ao voluntariado para o relevante cargo, como maior pontuação na carreira e oportunidades de servir em locais de prestígio, visto que este Oficial atuará na linha de frente da formação dos futuros Oficiais combatentes da MB. Esse assunto foi abordado pelo Comandante da Marinha em suas Orientações P-6 e P-7 de 2010 (BRASIL, 2010g, p. 20-21)<sup>36</sup>.

O ComCia passa por um criterioso processo de seleção, determinado pela DGPM, já que a Marinha atribui grande importância a este cargo no contexto da formação dos futuros Oficiais. Um problema, contudo, relaciona-se ao aspecto quantitativo de Oficiais no setor ComCA para executar as tarefas de acompanhamento, orientação e aconselhamento dos

---

<sup>35</sup> Contudo, inexistente um programa aprofundado de qualificação voltado ao ComCia. A sugestão de adoção de um programa para este fim será apresentada no décimo-primeiro capítulo.

<sup>36</sup> As Orientações P-6 e P-7 do Comandante da Marinha para 2010 foram citadas no segundo capítulo deste trabalho.

Aspirantes. Nos últimos cinco anos, o quantitativo de Aspirantes aumentou, mas não houve, em contrapartida, um aumento correspondente de Oficiais no setor ComCA<sup>37</sup>. O total de Aspirantes nos últimos cinco anos pode ser apreciado na TAB. 2:

TABELA 2  
Quantitativo de Aspirantes

Ano	2006	2007	2008	2009	2010
1º ano	197	249	227	264	268
2º ano	183	185	219	214	218
3º ano	169	166	179	198	194
4º ano	189	166	163	174	196
Total	738	766	788	850	876

Fonte: Escola Naval, Secretaria Escolar, 2010.

Nota: Dados referentes ao mês de fevereiro de cada ano.

Como pode ser constatado, ocorreram os seguintes aumentos nos quantitativos de Aspirantes: 3,8% de 2006 para 2007; 2,9% de 2007 para 2008; 7,9% de 2008 para 2009; e 3,1% de 2009 para 2010. Comparando-se o existente em fevereiro de 2006 com o total em fevereiro de 2010, observa-se um incremento de 18,7%.

Além do aspecto quantitativo, é oportuno mencionar que o ComCia tem elevada carga administrativa de trabalho, o que, da mesma forma, compromete sua tarefa primordial. O estudo da tabela de lotação da EN, em especial do setor ComCA, visando ao aumento de militares, seria, pois, recomendável.

O ComCia deverá desenvolver determinadas características, como o autoconhecimento e o aprofundamento cognitivo na área científico-tecnológica e, sobretudo, no campo das relações humanas, a fim de proporcionar, para seu aprendiz, o florescimento de uma formação que lhe permita exercer influência e persuasão sobre grupos. Em outras palavras, que lhe permita liderar. É igualmente essencial que se perceba que a formação

<sup>37</sup> Excetuando o embarque, no referido setor, de dois Oficiais do Departamento de Avisos de Instrução. O citado Departamento, contudo, era subordinado à SE e, a partir de julho de 2009, foi transferido para o ComCA.

técnica e humana das Praças, sobre quem o futuro Oficial exercerá influência – algo mais profundo e complexo que meramente autoridade – também progrediu. A evolução técnico-científica e as galopantes transformações sociológicas da sociedade exercem extraordinária repercussão no relacionamento líder-liderado. Muitos Marinheiros, Cabos e Sargentos hoje possuem nível educacional superior em relação ao que possuíam as Praças no passado, além de serem mais bem informados, pelo facilitado acesso às informações, viabilizado pela *democratização da internet* e por outros tantos instrumentos de comunicação de avançada tecnologia. Por um lado isso é positivo, visto que há claramente uma melhor formação profissional dos militares, e um decorrente entendimento do *como* e do *porquê* das ordens recebidas, todavia, por outro, obriga que o líder tenha uma maior preocupação com seu preparo para lidar com subordinados questionadores e críticos. É preciso dedicação, aprofundamento de conhecimentos e adequação à nova era. É mister lapidar a formação em Liderança.

O ComCia também deverá atuar como um mediador, estimulando a comunicação e desenvolvendo a inteligência emocional, sua e de seu subordinado. É seu dever proporcionar o progresso, neste último, das dimensões cognitiva e afetiva, fazendo-o evoluir psicológica, social e profissionalmente, em um processo de suave harmonia e amalgamação de valores individuais e organizacionais. Nos novos tempos, não basta ter a força e o galão. Muito mais importante que mandar, hoje urge conquistar o subordinado pela mente, pelo exemplo, pela persuasão, ou seja, conquistar pela liderança.

A simples leitura das manifestações essenciais do valor militar revela que ninguém arriscará sacrificar a própria vida se não estiver profundamente comprometido, nos níveis psicológico e comportamental, com a causa assumida, atrelada a um projeto de vida.

Eis outro maiúsculo desafio do mentor: contribuir para a interiorização da magnitude da causa militar, e é certo que a Liderança pode prover o ferramental necessário à

consecução de tal propósito. Principalmente num momento em que a própria END, em sua diretriz 13, prevê um melhor grau de preparo profissional do combatente do século XXI, com maior iniciativa, autonomia e capacidade de adaptação aos diferentes cenários (BRASIL, 2008b). Sugere, até mesmo, que a área da defesa deva ser contemplada com recursos financeiros adequados às necessidades do País, o que não ocorreu nos últimos anos. Não se pode esquecer que é na paz que se prepara para a guerra, como lembra a publicação doutrinária de Liderança da MB. É, também, oportuno realçar que a Alta Administração Naval se mostra sensível quanto à importância da instrutoria, como demonstra a Orientação P-7 do Comandante da Marinha, que procura valorizar o ensino de Liderança na MB (BRASIL, 2010g, p. 20-21).

O jovem que optou pela profissão militar voluntariamente incorporou, a seu projeto de existência, o amor e a defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida. Na sua jornada, escolhida e não imposta, não poderá haver espaço para o individualismo, muito menos para a ganância<sup>38</sup>: cultivar, ou melhor, cultivar as virtudes militares como guias de seus atos é mais do que sua obrigação. Avulta, desta forma, outra enorme responsabilidade do Oficial mentor e educador, neste processo de construção de personalidade do jovem futuro Oficial: demonstrar, por meio do exemplo e de um constante diálogo, a ventura do vínculo afetivo que a família naval é capaz de lhe proporcionar, transmitindo-lhe um rico legado de profissionalismo e retidão de caráter. A EN procura formar líderes verdadeiros, que combaterão, se necessário, com o sacrifício da própria vida. Ora, o arcabouço teórico é vital, mas fundamental é, também, a prática com a supervisão do mentor.

Green observa o seguinte (2000, p. 128):

---

<sup>38</sup> Individualismo e ganância são características antitéticas àquelas da profissão das armas. O jovem que deseja seguir a carreira militar certamente não ambiciona a riqueza financeira, mas sim a de caráter e moral, que repudia o individualismo, e que requer união e força coletiva para alcançar a vitória, seja na paz ou na guerra.

Um mentor realiza o coaching fornecendo exemplo sobre como agir e compartilhando aconselhamento sobre como fazer. Um mentor eficaz utiliza a experiência e sabedoria para orientar e acompanhar o indivíduo em sua abordagem ao trabalho. Muito da eficácia dessa abordagem pode ser explicada pelo respeito do funcionário ao conselho do mentor. Uma limitação prática da estratégia do mentor, entretanto, é que ela depende da disponibilidade do mentor. Poucas organizações têm pessoas com sabedoria suficiente para um esforço desse tipo por toda a organização.

Na análise de Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p.20), o *coaching* é transformacional, e o líder, influenciando e persuadindo seguidores, consegue transformar a organização e obter o comprometimento das pessoas por meio do aprimoramento comportamental, vital às suas jornadas de realização pessoal e profissional, norteadas pelo alinhamento dos anseios individuais aos valores e visão da organização.

Assim, no questionamento sobre qual a melhor forma de tratar o relacionamento superior-subordinado, surge a liderança transformacional como resposta. Em tempos atuais, ela proporciona a inspiração motivadora, potencializa a estimulação intelectual, permite a administração de talentos, desenvolve habilidades, valoriza o comprometimento com as metas institucionais e trabalha competências interpessoais com visão de futuro.

Quais devem ser, então, as estratégias a serem adotadas pelos Oficiais educadores e mentores? É possível arriscar algumas respostas:

a) procurar influenciar seus subordinados com uma liderança inspiradora, para que procedam, de forma voluntária e com motivação, no exercício de suas tarefas. Para isso, é fundamental a explicitação e a explicação dos objetivos e seus porquês, a fim de que eles entendam o sentido e a importância do trabalho em prol do bem geral da organização. Como realçam Bennis e Nanus (1988, p. 35), “o papel distintivo de liderança (especialmente em um ambiente volátil) é a busca de *know-why* (saber por quê), antes de *know-how* (saber como). E esta distinção ilustra, uma vez mais, as principais diferenças entre líderes e administradores”;

b) buscar, com seu exemplo, entusiasmo e dedicação, conquistar seus subordinados, para que ajam não em atendimento mecânico e impensado a ordens formuladas por uma autoridade superior e legitimamente constituída, mas compreendendo a importância

das determinações dadas em prol do bem coletivo. É oportuno enfatizar que os jovens Aspirantes devem ser estimulados a buscar, na Marinha, não apenas uma profissão, mas sim uma carreira que promova o desenvolvimento progressivo de um projeto digno de existência, adequado às tradições e aos valores da Instituição;

c) praticar a liderança como um fenômeno situacional complexo, que abarca não somente as personalidades de líder e liderados, mas também o ambiente em que se encontram, onde imperam oportunidades e ameaças. Atentar para as variáveis de cunho cultural, social e psicológico, que exercem forte influência sobre os atores do contexto em pauta;

d) manter um ambiente saudável, coeso, com otimismo, lealdade, alegria e amizade. Um dos requisitos para o bom desempenho no exercício de tarefas é haver harmonia e respeito no relacionamento interpessoal. Educar com paciência, empatia e abnegação. Valorizar e manter viva a comunicação nos dois sentidos, quais sejam, líder-liderado e liderado-líder. Utilizar o diálogo aberto, franco e honesto no trato com os Aspirantes, portando-se como ouvinte paciente e aconselhador. Tratá-los com bondade e respeito;

e) promover a autoconfiança, o companheirismo e o comprometimento dos subordinados com os valores e as metas organizacionais, numa atmosfera de camaradagem, honestidade de propósito e irrestrita lealdade;

f) perseverar com tenacidade, otimismo e crença nas tradições navais;

g) observar os princípios morais e éticos e agir com justiça, privilegiando a orientação à punição, quando o regulamento vigente assim o permitir;

h) manter a serenidade e o autocontrole, mesmo em momentos de dificuldade;

i) estimular a delegação de tarefas, a iniciativa e a proatividade do subordinado, bem como combater a ideologia do *erro-zero*, inibidora da iniciativa e da criatividade;

j) buscar a excelência, primando pela qualidade no planejamento das atividades e na execução das tarefas;

k) descartar o paternalismo em prol de uma postura justa e responsável de orientação e estrita observância das normas regulamentares;

l) fazer-se presente. Como lembra Phillips (2007, p. 38), baseando-se no exemplo de Abraham Lincoln, é entrando no ambiente dos subordinados e estabelecendo um frequente contato humano, que o superior cria um senso de compromisso e de espírito de comunidade, reforçando sua liderança.

Ao comentar o trabalho diuturno dos Oficiais, Mestres e Instrutores da EN para a consecução da melhor formação profissional do futuro Oficial da MB, muito bem se expressa Nobre (2009, p. 10-11, grifo nosso):

Nas Forças Armadas podemos contar com equipes multidisciplinares. Na Escola Naval temos homens e mulheres, Oficiais e Civis de diferentes formações, Corpos e Quadros, da ativa e da reserva, dos setores administrativo, acadêmico e militar - todos dispostos a contribuir para dotar a Marinha de bons Oficiais. Em nenhuma outra instituição brasileira, o slogan do governo *Brasil: um país de todos* se expressa com tanta propriedade como nas Forças Armadas. Temos brasileiros de todos os cantos do Brasil e de todas as raças e classes sociais em nossas fileiras. Nosso espaço é de inclusão, e nossa força está no aproveitamento da riqueza proporcionada pela diversidade. [...] A multidisciplinaridade e o trabalho de equipe são o caminho para o cumprimento da nossa missão de educadores e a tolerância e o diálogo são os nossos desafios diuturnos. Em nossos esforços de autossuperação, lembremo-nos de que **somos o grande espelho em que nossos jovens aprendizes se miram** e que, de uma forma ou de outra, estamos sempre implicados nos acontecimentos que dizem respeito a eles. Os atos dos aprendizes remetem, inexoravelmente, a reflexos dos mestres.

É fácil resumir a postura a ser observada pelo Oficial mentor: basta que o Aspirante olhe para ele e diga: *é assim que quero ser no futuro*. Isto ocorrendo, certamente aquele representará, para este, um modelo a ser admirado, respeitado e seguido.

No próximo capítulo, com base nos estudos efetuados, nos resultados das pesquisas elaboradas, e na própria experiência profissional, o autor apresentará sugestões para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN.

## 11 SUGESTÕES PARA APRIMORAR O ENSINO DE LIDERANÇA

O autor efetuou pesquisas com Aspirantes (APÊNDICES B e C), Guardas-Marinha (APÊNDICE D), Oficiais recém-formados pela EN (APÊNDICE E), Oficiais Comandantes de Companhias e Batalhões da EN (APÊNDICE F), Instrutores de Liderança (APÊNDICES G, H e I), Imediato e Comandante do Corpo de Aspirantes (APÊNDICES J e K), ex-Comandante e atual Comandante da EN (APÊNDICES M e N), por meio de entrevistas e preenchimento de questionários. Após a análise e a interpretação dos dados coletados nas pesquisas bibliográfica e descritiva, bem como, adicionalmente, considerando sua experiência obtida no exercício do cargo de Comandante do Corpo de Aspirantes no período de setembro de 2008 a fevereiro de 2010, o autor apresenta, a seguir, sugestões que visam ao aprimoramento do ensino de Liderança na EN:

a) *ampliar o tempo de contato direto do Aspirante com os Oficiais do setor ComCA, em especial com o ComCia.* Considerando que a atuação desses Oficiais (no acompanhamento e orientação aos jovens) já ocorre de forma intensa nos momentos em que o discente não se encontra em aulas<sup>39</sup> e atividades desportivas, uma medida para permitir maior contato (e, em decorrência, melhor mentoria) seria o aumento do quantitativo de Oficiais no referido setor<sup>40</sup>. Assim, seria recomendável um estudo da tabela de lotação de militares da EN, em especial no que diz respeito àquele setor. Conforme anteriormente comentado, houve, nos últimos cinco anos, aumento de 18,7% no quantitativo de Aspirantes, sem ter ocorrido um correspondente incremento no quantitativo de Oficiais do ComCA. A baixa proporção de um Oficial para cerca de cinquenta Aspirantes em muito dificulta a fundamental tarefa do mentor de acompanhar e orientar seu aprendiz. São inúmeras as atividades de cunho meramente

---

<sup>39</sup> O atual Comandante da EN, conforme mencionou na entrevista constante do ANEXO N, acredita que esses Oficiais poderiam aumentar tal tempo de contato ao ministrar aulas para as quais estivessem qualificados.

<sup>40</sup> Medidas internas de remanejamento de Oficiais de outros setores (SE e SA) para o ComCA não podem ser adotadas, uma vez que não há excesso de Oficiais naqueles setores.



administrativo, tais como, entre outras, registros de dados, manutenção de instalações e preparação de cerimônias, que poderiam ser coordenadas por um Oficial subordinado ao ComCia. Desta forma, sugere-se estudar a exequibilidade do acréscimo de um Oficial subalterno ou intermediário por Companhia – seis Oficiais, portanto, que assumiriam a função de Imediatos de Companhias. Essa necessidade foi, também, observada por Nobre, no artigo *Treinamento em liderança na formação do Oficial de Marinha – uma abordagem psicológica*, publicado na Revista Marítima Brasileira (2005, p. 168). Em acréscimo, a contratação de dois Suboficiais da Reserva Remunerada, um por Batalhão, para o controle, atualização e registro de dados em muito aliviaria o trabalho administrativo daqueles Oficiais, liberando-os para que pudessem melhor exercer o papel de mentor. É importante frisar que vários Oficiais entrevistados (Instrutores, Comandantes de Companhia, Comandantes de Batalhão e um ex-Comandante da Escola Naval) ressaltaram o reduzido número de Oficiais no setor ComCA<sup>41</sup>;

b) *criação de um programa de qualificação direcionado aos Oficiais designados para assumir cargos no setor ComCA*. Com o propósito de alinhar a atuação dos Oficiais do setor com o estabelecido no EMA-137, foram realizados, na EN, seis treinamentos de 2002 a 2008, que incluíram ensinamentos de Psicologia, Educação e Liderança Militar aos Comandantes de Companhia, mas tais treinamentos ocorreram em paralelo com o exercício da função, e não antes de os Oficiais a assumirem. O autor propõe, então, a adoção de um programa fixo, com maior profundidade que o mero treinamento, constantemente atualizado e readaptado ao tempo e às condições vigentes. Nos E.U.A., na Academia Naval de *Annapolis*, o Oficial selecionado para o cargo de ComCia é matriculado em um curso de pós-graduação

---

<sup>41</sup> Além deles, o atual Imediato e o atual Comandante do Corpo de Aspirantes acreditam que o quantitativo seja satisfatório, no entanto consideram pertinente uma sugestão de aumento, no setor, do número de Oficiais e de Praças, uma vez que a atual carga administrativa, bastante elevada, reduz o tempo disponível para atendimento dos Aspirantes e realização de tarefas diretamente relacionadas à formação militar-naval dos mesmos (suas opiniões constam dos APÊNDICES J e K). O reduzido número de Oficiais no setor foi, também, apontado pelo Comandante do Corpo de Aspirantes de 2007 a 2008, CMG Oscar Moreira da Silva Filho, ao comentar os problemas que afetam o processo de formação dos futuros Oficiais da MB (MELLO, 2008, p. 38).

em Liderança, denominado *Leadership Education and Development*, com duração de cerca de um ano, na Universidade de Maryland<sup>42</sup>. Na MB, há um curso expedito de qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), com carga horária de 70 horas (BRASIL, 2004a, p. 2-7)<sup>43</sup>. Ao conteúdo programático<sup>44</sup>, sugere-se acrescentar uma unidade de ensino exclusivamente voltada à Liderança Militar, focada nos futuros Oficiais combatentes, com enfoque em estudos de casos (e exercícios em Centro de Jogos<sup>45</sup>) e acompanhamento de atividades na EN, cujos Instrutores seriam Oficiais que exercem ou recentemente exerceram cargos no setor ComCA. Esta parte do curso seria destinada, apenas, aos Oficiais intencionados para servir na citada Instituição de ensino, como os futuros ComCia e os intencionados para os cargos de Comandante e Imediato de AvIn<sup>46</sup>;

c) *incremento da valorização das funções exercidas por militares da EN*. Já houve evolução no assunto em pauta. Como exemplo, os Oficiais do setor ComCA, atualmente, são selecionados por um Órgão de Direção Setorial da MB, a DGPM<sup>47</sup>. Há contagem de tempo de instrutoria, o que confere mais pontos na carreira. Contudo, considerando-se a relevância e a responsabilidade inerentes a tais funções, outros incentivos poderiam ser adotados<sup>48</sup>, como a prioridade no processo de seleção para embarque no Navio-Escola Brasil. Assim, não somente seria atribuído um prêmio ao Oficial da Escola, aumentando sua motivação, mas também propiciada a continuidade, no ciclo pós-escolar, daquele trabalho de liderança iniciado na EN, entre o mentor e seu aprendiz;

---

<sup>42</sup> Informação recebida do CC Claudio Henrique Teixeira Correia, Oficial da MB que serve na *United States Naval Academy* (USNA) desde julho de 2009, onde exerce a função de Instrutor de Marinharia e Navegação.

<sup>43</sup> Não tem sido, contudo, obrigatório que os Oficiais indicados para o exercício do cargo de ComCia realizem o citado curso no CIAW.

<sup>44</sup> O referido curso utiliza, como técnicas de ensino, estudo dirigido, estudo de caso, aulas expositivas e debates. São ministradas as seguintes unidades de ensino: bases psicológicas, filosóficas e sociológicas de liderança; comunicação humana; aspectos fundamentais de liderança; estilos de liderança; liderança no contexto militar-naval; e prática de liderança (BRASIL, 2004a, p. 2-7).

<sup>45</sup> Será apresentada, mais adiante, a sugestão de implementação de um Centro de Jogos de Liderança na EN.

<sup>46</sup> O autor consultou o CMG (RM1) José Carlos Quaresma Filho, Assessor para Avaliação do Ensino e membro da Comissão Permanente de Atualização do Ensino de Liderança na Marinha, da DEnsM. O mesmo se mostrou favorável à sugestão.

<sup>47</sup> À exceção do Comandante do Corpo de Aspirantes, que é selecionado pelo Comandante da Marinha.

<sup>48</sup> A CMG (T-RM1) Erica Nobre também identificou tal necessidade, como pode ser constatado no APÊNDICE G.

d) *otimização do emprego do AvIn na formação do futuro Oficial*. Os Avisos são valiosos recursos de instrução, e, portanto, mais aulas poderiam ser programadas a bordo desses navios, o que proporcionaria aos Aspirantes do CA e do CIM uma atmosfera ainda mais real e próxima daquela que vivenciarão no futuro, como Oficiais embarcados nos navios da MB. No entanto, há, a bordo, restrição de espaço e são poucos os Avisos: apenas três, com capacidade máxima de acomodação de 18 Aspirantes, cada. Assim, sugere-se estudar a exequibilidade de acrescentar, no Plano de Articulação e Equipamento da MB (PAEMB), a obtenção de, no mínimo, mais três unidades, o que permitiria a programação de mais atividades a bordo, entre aulas e viagens, para um quantitativo ainda maior de Aspirantes<sup>49</sup>. Nestes navios, o Aspirante tem, além da chance de praticar os conhecimentos de cunho militar-naval adquiridos, a extraordinária oportunidade de exercitar liderança, não somente com os companheiros de turmas mais modernas<sup>50</sup>, mas também com Praças lá lotadas, o que dificilmente ocorre nos demais momentos do ciclo escolar, quando o contato profissional com Praças da EN é pouco frequente. Os Aspirantes, desse modo, poderão assimilar, maturar e praticar ricos ensinamentos de liderança, bem embrionários, é verdade, nestes primeiros passos profissionais, mas que certamente contribuirão para sua formação. É oportuno observar

<sup>49</sup> Na END foi determinado que as Forças Armadas elaborassem os respectivos Planos de Articulação e de Equipamento, os quais deveriam contemplar uma proposta de distribuição espacial das instalações militares e de quantificação dos meios necessários ao atendimento eficaz das Hipóteses de Emprego. Além disso, deveriam rever, a partir de uma política de otimização do emprego de recursos humanos, a composição dos efetivos, de modo a dimensioná-los para atender adequadamente ao disposto na END. Em decorrência, o Comando da Marinha elaborou o Plano de Articulação e de Equipamento da Marinha do Brasil (PAEMB), estabelecendo projetos e metas para o reaparelhamento, expansão e redistribuição de suas Organizações Militares (OM) e para o incremento e capacitação de seu efetivo, consoante sua missão. Atualmente, o PAEMB encontra-se em análise no Ministério da Defesa, de modo a constituir, juntamente com os Planos das outras Forças, o Plano de Articulação e Equipamento das Forças Armadas. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/paemb/paemb.html>>. Acesso em: 17 jul. 2010.

<sup>50</sup> Há um programa, conduzido ao final do terceiro ano letivo, que visa a selecionar, entre Aspirantes voluntários (que serão, no ano subsequente, da turma mais antiga), os monitores, ou seja, aqueles mais capacitados a, além do natural exercício das tarefas constantes da tabela mestra individual (nela constam os serviços guarnecidos por cada tripulante), orientar os outros Aspirantes, especialmente os de turmas mais modernas, quando embarcados nos Avisos. O grupo de monitores é constituído por doze Aspirantes do quarto ano, por Aviso. É conveniente mencionar que a monitoria é supervisionada pelos Oficiais embarcados. Diferentemente do que ocorria no passado, hoje é dada aos Aspirantes grande liberdade para manobrar o navio (os Oficiais atuam mais na supervisão e no controle por veto do que, propriamente, na execução das tarefas) e efetivamente exercer as atividades que, a bordo dos navios da MB, normalmente são da responsabilidade dos Oficiais. Na reunião do Conselho de Aptidão para o Oficialato, têm seu trabalho reconhecido, o que lhes confere melhor pontuação na atribuição do conceito.

que o embarque nos Avisos é um evento muito requisitado pelos Aspirantes, o que demonstra o nível de motivação e o elevado profissionalismo existentes nas atividades a bordo, que geram indeléveis lições àqueles jovens;

e) *implementação de simpósios semestrais de Liderança*. Uma vez por semestre, em períodos não coincidentes com os alocados a testes e provas, poderia ocorrer, na EN, um simpósio interno de Liderança, focado nos discentes. Basicamente, a ideia consiste em fazer com que Aspirantes, Oficiais e Instrutores participem de palestras e debates acerca de determinado contexto, elaborado a partir da leitura de um livro com temática voltada para liderança – praticada por personalidades como Tamandaré, Sun Tzu ou Gandhi, por exemplo. A leitura muito contribuiria para o enriquecimento dos conhecimentos de cunho profissional-naval, de História Militar e de Liderança, à semelhança do que hoje ocorre no CFN após a adoção do Programa de Leitura Profissional. Essa atividade poderia ser extensiva a todos os Aspirantes<sup>51</sup>. Filmes também poderiam ser empregados. As interpretações, as discussões e os comentários decorrentes muito provavelmente contribuiriam para o incremento do preparo técnico-profissional e humano dos futuros Oficiais, em especial na área de Liderança Militar. Poderiam ser convidados, para os simpósios, alunos de universidades cariocas e pessoas com notório saber acerca dos assuntos selecionados. Tal sugestão encontra-se em consonância com o estabelecido na Orientação P-7 do Comandante da Marinha<sup>52</sup>;

f) *enriquecimento do portal de Liderança da MB com matérias internacionais e hiperlink com a página da EN*. A Orientação P-7 do Comandante da Marinha prevê o aprimoramento do portal. A OM por ele responsável é a DEEnsM, que o implementou no

---

<sup>51</sup> O CFN adotou, em 2005, o Programa de Leitura Profissional, com os propósitos de desenvolver a educação profissional-naval e contribuir para o desenvolvimento da criatividade, do conhecimento da História Militar e da capacidade de liderança dos Oficiais e Praças do CFN. A lista de livros e manuais, nacionais e editados na língua inglesa, é organizada para cada posto ou graduação. É sugerida a leitura de um ou mais livros, manuais e normas por ano. Após a leitura, o militar elabora um resumo dos principais ensinamentos colhidos, no âmbito de cada posto, e o envia ao Centro de Estudos do CFN. Atualmente, com relação aos Aspirantes da Escola Naval, somente os fuzileiros navais participam do mencionado programa (BRASIL, 2010a, p. 1).

<sup>52</sup> Apresentada no capítulo 2 do presente estudo.

segundo semestre de 2009. Seu formato inicial ainda é bastante restrito, não permitindo a interatividade entre instrutores e alunos. Seria pertinente estimular sua consulta, também, por militares em missões a serviço no exterior – Adidos Militares, por exemplo, principalmente aqueles que se encontram em países com recentes experiências de combate, a fim de que fosse viabilizada a inclusão, por eles, de matérias sobre liderança de outras culturas, e.g., estudos de casos, modelos curriculares adotados em escolas militares estrangeiras e ensinamentos adquiridos em operações de paz ou situações de conflito armado. A interatividade entre visitantes do portal, que em futuro próximo será permitida, constituir-se-á em valioso recurso instrucional para os discentes, que poderão dialogar, *on line*, com os responsáveis pelas matérias divulgadas. O portal poderia, também, possuir um *hiperlink* para a página da EN, a qual desenvolveu, em 2008, em sua página na *intranet*, um campo destinado a apresentar assuntos ligados à liderança: palestras, trabalhos acadêmicos, filmetes, artigos de revistas, estudos de casos, normas regulamentares e diversos outros tópicos que propiciam, ao leitor, relevantes informações sobre o tema. Na verdade, a referida Instituição de ensino tem sido um polo difusor do ensino de Liderança na MB, por intermédio de um projeto criado no seu Centro de Ciências Sociais há cerca de sete anos, que procura alinhar a atuação de Oficiais e Docentes que lá servem, como líderes educadores, com os objetivos institucionais, apresentados no EMA-137 e nas ORCOM, e também promover a atualização teórica sobre o tema, compatível com o currículo de Liderança ministrado aos Aspirantes;

g) *maior incentivo à participação de Aspirantes em eventos acadêmicos, sociais e desportivos, no Brasil e no exterior.* É importante destacar que muito já se faz. Há competições esportivas entre as Escolas Militares brasileiras (EN, AMAN e AFA), entre a EN e determinadas universidades civis (Mackenzie, de São Paulo, e Pontifícia Universidade Católica, do Rio de Janeiro), há congressos acadêmicos e vários outros eventos que permitem a interação social, a troca de experiências e de conhecimentos e a expansão das saudáveis

amizades. São, portanto, oportunidades excepcionais para fomentar a integração humana, a cooperação e a competição sadia, tão essenciais à liderança. É proposto, portanto, o incremento quantitativo desses eventos, no Brasil ou no exterior<sup>53</sup>. Sugere-se, também, aumentar a participação de Aspirantes em programas de intercâmbio com Escolas Militares estrangeiras. A interação entre os jovens brasileiros e estrangeiros certamente aprofundará os laços de amizade que unem o Brasil aos Países amigos, uma vez que tais jovens, no futuro, muito provavelmente exercerão cargos importantes em suas Instituições. É oportuno lembrar que, atualmente, o Grêmio de Relações Internacionais (GRI) da EN patrocina, duas a três vezes no ano, encontros e pequenos simpósios, para os quais são convidados alunos de outras Escolas Militares e de universidades cariocas. A interação social e acadêmica que ocorre entre os alunos permite uma salutar troca de experiências e conhecimentos nas áreas política, social, econômica e militar, tão desejável entre os prováveis futuros condutores do Brasil, civis e militares. O incremento da motivação, o aprimoramento do legado de conhecimentos e a geração de ricas e prósperas amizades, decorrentes desses eventos, são fatores altamente positivos à liderança. Portanto, o estímulo a tais encontros, à semelhança dos eventos patrocinados pelo GRI, traduz-se em ganho inquestionável à formação do futuro Oficial;

h) *criação de um Centro de Jogos de Liderança*. Semelhantemente ao Centro de Jogos de Guerra, existente na Escola de Guerra Naval (EGN), que conta com um sistema computacional destinado à simulação de ações navais e aeronavais nos mais variados teatros de operações para propósitos didáticos e analíticos, criar-se-ia, na EN, um Centro de Jogos de Liderança, a ser desenvolvido, no que diz respeito ao programa de simulação, pelo Centro de Análises de Sistemas Navais (CASNAV). Os jogos atuariam como um valioso acessório de ensino destinado a gerar um contexto sociológico de conflitos de interesses, fictício ou recriado a partir de algum caso histórico, no qual os Aspirantes atuariam como agentes

---

<sup>53</sup> Considerando que a grade curricular praticamente não permite o acréscimo de mais atividades, o autor propõe que sejam substituídas algumas aulas de Treinamento Físico-Militar ou treinamentos de equipes esportivas realizados às sextas-feiras pelos mencionados eventos, quando forem previstas suas ocorrências no Brasil.

decisórios, nos três níveis, quais sejam, tático, operacional e estratégico. As pressões psicológicas, as limitações conjunturais e os desafios oriundos do relacionamento interpessoal promoveriam um cenário estimulante à criatividade, permitindo a aplicação dos conceitos teóricos aprendidos em sala de aula sobre liderança direta, liderança organizacional e liderança estratégica. Poderiam ser convidados jovens universitários – estudantes de Direito, Relações Internacionais, Economia, Sociologia, Ciência Política, Antropologia e Marketing – e, também, Cadetes do Exército Brasileiro (EB) e da Força Aérea Brasileira (FAB), que atuariam em conjunto com os Aspirantes, contribuindo para uma ainda maior integração entre os decisores militares e civis do futuro;

i) *ativação do Programa de Mentoria (ProMentor) de Aspirantes*. Ora sugerido pelo autor, o ProMentor constitui-se de uma adaptação, destinada aos Aspirantes do último ano escolar, do Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN), cujo resumo é apresentado no APÊNDICE A. Trata-se de um programa implementado em 2008, no CFN<sup>54</sup>, destinado a orientar profissionalmente os Oficiais fuzileiros navais, desde o início de suas carreiras até o quarto ano de CT, por meio de contatos periódicos estabelecidos com um grupo de orientadores selecionados, sob a supervisão do Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN)<sup>55</sup>, disseminadores da linha de pensamento do CFN, seguindo as tendências de uma moderna gestão de recursos humanos (BRASIL, 2008a). Os seguintes tópicos seriam observados:

- considerando que a turma de Aspirantes do quarto ano, em média, constitui-se de cerca de 120 do Corpo da Armada, 30 Fuzileiros Navais e 30 Intendentes, estabelecer-se-ia

<sup>54</sup> O autor entrevistou o CMG (FN) Ricardo Vagner Castilho de Sá, atualmente exercendo o cargo de Chefe de Gabinete do Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. O CMG (FN) Castilho foi um dos responsáveis pela implantação do PROA-CFN em 2008. Constatou, após a recente implantação do programa, que os resultados foram positivos, e os objetivos iniciais conquistados. O questionário apresentado ao CMG (FN) Castilho encontra-se respondido no APÊNDICE L.

<sup>55</sup> É o Órgão responsável pela administração dos recursos humanos do CFN. Entre suas tarefas estão a mensuração contínua do nível de satisfação profissional dos militares do CFN e a disseminação de orientações relativas à carreira.

um grupo formado de 24 Oficiais CA, seis FN e seis IM, preferencialmente no posto de CT<sup>56</sup>, formados pela EN, para compor a equipe de mentores externos. Assim, para cada mentor externo seriam destinados cinco Aspirantes do último ano escolar;

- esses Oficiais, obrigatoriamente, seriam selecionados pela Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (os do CA e os do CIM) e pelo CPesFN (os do CFN), entre aqueles que servem no Rio de Janeiro, e que se destacam, com melhor avaliação, em suas turmas<sup>57</sup>;

- o trabalho do mentor externo seria exercido por meio de contatos pessoais e à distância, no período de fevereiro a outubro;

- considerando a importância de acompanhar, pessoalmente, as atividades nas quais esteja envolvido o Aspirante, estimular-se-ia o maior envolvimento possível do mentor externo, preferencialmente *in loco*<sup>58</sup>;

- ele manteria o ComCia do Aspirante informado acerca das estratégias utilizadas, do comportamento e do desempenho de seu orientando, para que medidas preventivas ou corretivas, se necessárias, pudessem ser tomadas tempestivamente<sup>59</sup>;

- o coordenador do ProMentor seria o Imediato do Corpo de Aspirantes, o qual manteria o Comandante do Corpo de Aspirantes permanentemente informado a respeito do andamento das atividades do programa, bem como dos resultados parciais obtidos;

---

<sup>56</sup> Nesse posto, o Oficial já possui pelo menos cinco anos de experiência após a formação na EN, tendo, pois, a maturidade e a necessária bagagem de conhecimentos requeridos para orientar os Aspirantes.

<sup>57</sup> Considerando eventuais indisponibilidades dos Oficiais selecionados, é conveniente a alocação de um reserva para cada titular. Tal substituição temporária somente ocorreria quando fosse absolutamente impossível o exercício das tarefas pelo titular. Nessa situação, o reserva atuaria de forma semelhante, e manteria o titular informado de tudo o que ocorreu quando de sua ausência.

<sup>58</sup> Contudo, uma vez que são inúmeros os afazeres do Oficial orientador em sua OM de origem, seriam previstos acompanhamentos à distância, com o emprego de relatórios, comunicação eletrônica, utilização de canal telefônico, dentre outras maneiras que viabilizassem a orientação à distância. Os mentores externos, sempre que possível, compareceriam a eventos previamente agendados, como: embarques em curtos períodos nos grupos-tarefa compostos pelos AvIn, como viagens em finais de semana ou saídas-tipo, frequentemente programadas em dias de semana; curtas viagens em navios distritais ou da Esquadra, para os Aspirantes do CA ou do CIM, bem como em veleiros oceânicos da EN; exercícios no campo, para os Aspirantes do CFN; visitas e estágios em OM de Intendentes da Marinha, para os Aspirantes do CIM; simpósios diversos, tais como os do GRI, ou outros, de natureza acadêmica; e eventos esportivos e sociais, bem como cerimônias civis e militares.

<sup>59</sup> O ProMentor deveria ser aprovado pelo Comandante da EN. As observações e sugestões do mentor externo seriam remetidas por meio de Ofício originado na OM do referido Oficial, endereçado à Escola Naval. Não poderia haver qualquer conflito com os procedimentos adotados na mencionada Escola.



j) *programação de palestras sobre operações de paz e situações de conflito armado*. Tal sugestão consiste em promover palestras para o Corpo de Aspirantes sobre tais temas, a serem proferidas por militares que vivenciaram experiências reais. Os palestrantes poderiam ser militares estrangeiros que estejam a serviço no Brasil, e militares brasileiros, das três Forças Armadas, da ativa ou da reserva, que tenham participado de tais eventos (operações no Haiti, por exemplo). Ao contexto, poderiam ser acrescentadas apresentações de militares que serviram em Organizações Militares estrangeiras (operativas, logísticas, de ensino ou voltadas a outras atividades). Esses expositores certamente teriam enorme cabedal de conhecimentos e experiências a transmitir aos jovens Aspirantes;

k) *estímulo, na graduação, ao início da formação do pensamento estratégico*. Nos bancos escolares da EN encontram-se futuros Oficiais que liderarão a MB do porvir. O jovem que ora se encontra no patamar inicial de uma grande pirâmide hierárquica será um elemento decisor no futuro. É, portanto, mister conhecer e compreender, logo que ingressa na Instituição, a missão e a visão da MB. Assim, melhor entenderá seu papel na estrutura organizacional, os objetivos organizacionais e seus porquês. Ao ser estimulado a enxergar a organização de forma ampla, *olhando e pensando além dos horizontes*, a causa pela qual a alta administração se empenha passa a ser a sua causa. Mais motivado, mais engajado e melhor liderado, este profissional não será mais um na multidão. Será um *elo da corrente*. Será um dos protagonistas do processo. Daí a importância de se pensar estrategicamente desde cedo. Introjetar este conceito na EN representa agir na origem, quando se inicia a moldagem do perfil de liderança militar do futuro Oficial. Os seguintes aspectos merecem destaque:

- o jovem que cursa a EN é um privilegiado. Escolheu uma nobre carreira e, pela EN, ingressa na Instituição pelo *portaló de honra*: lá encontrará condições materiais excepcionais, padrões éticos e morais sublimes, Mestres e Instrutores extremamente

gabaritados e uma Oficialidade inteiramente devotada a prestar profícua orientação para a consecução do seu sucesso na carreira naval. Portanto, ele possui o necessário para perseverar e prosperar, visando à descoberta de sua real identidade profissional, à maturação humana e ao desenvolvimento do raciocínio e do comportamento. Na jornada de crescimento e amadurecimento, assimilará um cabedal de ricos conhecimentos de bases científica e humanística, e firmará ferrenho compromisso com os valores e ideais da Instituição. Formar-se-ão as condições para o desenvolvimento de uma postura proativa, crítica, reflexiva, instigante, e de uma visão holística e prospectiva, que se configuram como requisitos para o início da formação do pensamento estratégico. Tal evolução psicológica e comportamental será valiosa para a adequada estruturação do seu perfil de liderança;

- contribuiriam para o início da formação do pensamento estratégico os ensinamentos advindos da disciplina *Noções de Geopolítica*, ora sugerida pelo autor, que abarcaria as seguintes unidades de ensino: concepções geopolíticas clássicas e contemporâneas; a nova ordem mundial; o entorno estratégico do Brasil; perspectivas da política internacional; e fundamentos de liderança estratégica<sup>60</sup>. Estimular-se-ia o interesse, desde o curso de graduação, pelo estudo da inserção político-estratégica do Brasil no cenário internacional e das ameaças e oportunidades decorrentes<sup>61</sup>. O jovem Aspirante, ainda na fase inicial de um longo processo de formação, é detentor de inegável capacidade intelectual e,

<sup>60</sup> Ensinamentos embrionários de liderança estratégica poderiam ser ministrados desde a graduação. Não se trata, absolutamente, de mudar o foco que privilegia, para os Aspirantes, o ensino da liderança direta. Ela é a que o jovem Oficial praticará, nos primeiros postos da carreira. Portanto, que a ela sejam dedicados mais esforços no processo ensino-aprendizagem é perfeitamente compreensível. O que se propõe é alocar alguma carga horária à abordagem científica da liderança estratégica. É previsto no EMA-137 que, ao final do curso de graduação, o futuro Oficial tenha capacidade de autoliderança e de liderar indivíduos e pequenos grupos, bem como deva estar iniciado na capacidade de liderar organizações. Somente ao final do Curso de Política e Estratégia Marítimas é que o Oficial, já no posto de CMG, deve possuir conhecimentos plenamente desenvolvidos de liderança estratégica e capacidade de liderar grandes organizações (BRASIL, 2004b, p. 3-3). A sugestão ora apresentada não contraria o estabelecido no EMA-137, apenas o complementa, uma vez que não se espera que o Aspirante assimile todo um legado de liderança estratégica (que não abarca somente teoria, mas, também, prática e experiência), e sim que comece a tratar, desde a graduação, com este fundamental assunto. Em decorrência, o autor propõe, também, a revisão do EMA-137, relativamente a este tópico.

<sup>61</sup> A disciplina *Noções de Geopolítica* seria ministrada no quarto ano escolar. Considerando que a grade curricular é bastante extensa, sugere-se vincular a sua inclusão à retirada de outra, de menor relevância na formação do futuro Oficial. Se for inviável sua adoção, sugere-se a inclusão de suas unidades de ensino na disciplina *Relações Políticas do Mundo Contemporâneo*, ora constante do currículo do quarto ano escolar.

como militar, necessita ser iniciado no entendimento do *jogo do poder*, onde preponderam capacidades, influências, artimanhas e interesses. Esta *visão*, cujo setor angular se abre com a maturidade e com o conhecimento, é essencial para o adequado preparo profissional do defensor da Pátria<sup>62</sup>. Os ensinamentos adquiridos poderiam ser praticados no Centro de Jogos de Liderança (sugerido pelo autor). Como alternativa, caso seja impossível a inserção da mencionada disciplina no currículo escolar, poderia ser incluída no ciclo pós-escolar, especificamente no Navio-Escola Brasil<sup>63</sup>.

1) *criação de um Centro de Pesquisas de Liderança (CePLid)*. O principal propósito da criação do CePLid seria estabelecer uma estrutura de referência para coordenar todos os assuntos ligados à liderança na Instituição, conforme abaixo explicado:

- o CePLid seria diretamente subordinado à DEnsM, OM que desempenha as atribuições de Órgão Central do Sistema de Ensino Naval (SEN), nos termos da legislação pertinente. Mantida a parte doutrinária acerca do tema liderança, determinada pelo Estado-Maior da Armada (EMA), o CePLid seria responsável por: administrar o Portal de Liderança da MB; reunir todo o acervo de pesquisas de liderança na MB; propagar, na Instituição, uma profunda e viva cultura de liderança, e estimular o interesse pelo estudo aprofundado do tema; inter-relacionar com outras Instituições, militares e civis, nacionais e estrangeiras, que tratem o tema liderança de forma científica, objeto, pois, de investigação constante e evolutiva; e supervisionar o ensino de Liderança nas Organizações do SEN, de maneira a garantir o

---

<sup>62</sup> Seria desejável que, nos cursos de carreira que sucedessem a graduação, fosse a disciplina *Noções de Geopolítica* (no curso de graduação teriam sido ministradas noções básicas) também incluída nos respectivos currículos (com ensinamentos cada vez mais aprofundados), para que o Oficial pudesse assimilar o conteúdo de forma evolutiva, adequada com a capacitação requerida para cada fase da carreira e com a maturação do pensamento estratégico correspondente ao seu posto. Assim, o Capitão-de-Mar-e-Guerra, ao iniciar o Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM), já teria uma rica bagagem de conhecimentos de política e estratégia, a qual receberia, durante o mencionado curso, o pertinente enriquecimento e a necessária lapidação.

<sup>63</sup> Até 2009, havia um módulo de Liderança (LID-2) ensinado no currículo pós-escolar, no Navio-Escola Brasil. Era trabalhado em 25 horas, assim distribuídas: Cultura Militar-Naval (8 horas); Liderança Militar (7 horas); Liderança e Relações Humanas (7 horas); e Liderança nas diversas fases da carreira (3 horas). No ano de 2010, tal disciplina foi suprimida (BRASIL, 2009a, p. 1-2).

adequado enfoque do processo de ensino ao público-alvo, a atualidade dos conhecimentos e a realimentação necessária aos devidos ajustes;

- há, nos países mais desenvolvidos, vários cursos sobre Liderança. No segmento militar, no âmbito das forças armadas e dos Departamentos de Defesa, há diversos institutos e centros de excelência que coordenam pesquisas e estudos do tema. Podem ser mencionados alguns exemplos: na Marinha norte-americana, o *Stockdale Center for Ethical Leadership*<sup>64</sup>, subordinado à *U. S. Naval Academy*, e, subordinado ao *U.S. Naval War College*, o *College of Operational and Strategic Leadership*<sup>65</sup>; no Exército norte-americano, o *Center for Army Leadership*<sup>66</sup>, e, vinculado ao *U.S. Army War College*, o *Center for Strategic Leadership*<sup>67</sup>; na Austrália, o *Centre for Defence Leadership and Ethics*<sup>68</sup>; no Reino Unido, a *Royal Naval Leadership Academy*<sup>69</sup>; e, no Canadá, o *Canadian Forces Leadership Institute*<sup>70</sup>. No segmento civil, renomadas universidades estrangeiras oferecem cursos de Liderança no nível de pós-graduação<sup>71</sup>;

- considerando que não há, nas Instituições de ensino superior do País, um curso no nível de pós-graduação específico de Liderança, o CePLid poderia oferecer ao público militar das três Forças Armadas, e, também, aos civis interessados, como, por exemplo, funcionários e executivos dos níveis gerencial e estratégico de variadas organizações

<sup>64</sup> Disponível em: < <http://www.usna.edu/ethics>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

<sup>65</sup> Disponível em: < <http://www.usnwc.edu/Departments---Colleges/College-of-Operational-and-Strategic-Leadership.aspx>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

<sup>66</sup> Disponível em: < <http://usacac.army.mil/cac2/cal/index.asp>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

<sup>67</sup> Disponível em: < <http://www.csl.army.mil>>. Acesso em: 10 ago. 2010.

<sup>68</sup> Disponível em: < <http://www.defence.gov.au/jetwc/centres/cdle/cdle.html>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

<sup>69</sup> Disponível em: < <https://www.royalnavy.mod.uk/upload/pdf/jan.pdf> >. Acesso em: 12 ago. 2010.

<sup>70</sup> Disponível em: < <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

<sup>71</sup> Podem ser citados alguns exemplos, nos E.U.A.: na *Harvard University*, no *Center for Public Leadership* (disponível em: <<http://content.ksg.harvard.edu/leadership>>. Acesso em: 12 ago. 2010); na *Capella University*, o curso *Master of Science in Leadership* (disponível em: <[http://www.capella.edu/schools\\_programs/business\\_technology/masters/leadership.aspx](http://www.capella.edu/schools_programs/business_technology/masters/leadership.aspx)>. Acesso em: 12 ago. 2010); e na *Georgetown University*, o curso *Executive Master's in Leadership* (disponível em: < <http://msb.georgetown.edu/eml>>. Acesso em: 12 ago. 2010). Esses cursos são realizados em cerca de 13 a 15 meses, e o custo é variável, dependendo da universidade e do programa oferecido. O da *Capella University* custa 570 dólares americanos por crédito (o curso completo totaliza 48 créditos), e o da *Georgetown University*, 63.000 dólares americanos (incluindo material didático, refeições e acomodações nas viagens de estudo realizadas em três oportunidades, duas nos E.U.A e uma em outro país).

governamentais (federais, estaduais e municipais) e privadas, um curso de Liderança para Gestores que atendesse aos requisitos estipulados pelo Ministério da Educação (MEC), com uma carga horária de cerca de 360 horas, divididas em uma parte presencial e outra à distância. Tal curso, uma vez reconhecido pelo MEC, garantiria, ao aluno, uma titulação relacionada à Liderança<sup>72</sup>;

- capacitação para condução de aulas inegavelmente a MB possui, visto que há, na instrutoria de Liderança, Oficiais da ativa e da reserva extremamente gabaritados e com reconhecida experiência profissional;

- o curso poderia ser ministrado na EN (ou mesmo no CIAW, onde já existe, conforme anteriormente mencionado, um curso expedito de qualificação de Oficiais instrutores de Liderança), valendo-se dos modernos recursos instrucionais e do excepcional quadro de Mestres e Instrutores de Liderança lá existentes<sup>73</sup>. Ele contribuiria para elevar o já reconhecido padrão de excelência de ensino da referida Instituição. Assim, certamente mais um excelente serviço poderia a MB prestar à sociedade.

---

<sup>72</sup> A fase presencial contemplaria, além da parte teórica, estudos de casos, simulações de situações em Centro de Jogos e exercícios no campo, similares aos praticados pelos fuzileiros navais, com os propósitos de estimular a liderança, desenvolver o espírito de equipe e demonstrar a importância da união para a conquista dos objetivos almejados pelo grupo ou pela organização.

<sup>73</sup> Os militares da MB indicados para o curso seriam aqueles previamente intencionados a servir em OM de ensino, em especial os que atuavam realmente na *linha de frente* da formação de Oficiais e Praças. Quanto aos civis, foi comentado, no capítulo 4 do presente trabalho, um artigo publicado pela revista norte-americana *Fortune*, no qual foi elogiada a capacidade de gerenciamento e de decisão demonstrada por ex-militares, ora contratados por renomadas empresas civis, em especial no tocante à liderança: suas competentes atuações têm proporcionado expressiva melhoria no padrão de desempenho daquelas organizações, o que justifica a excelência da liderança militar na formação, por reunir diversos ensinamentos que potencializam o desempenho do profissional, seja no ambiente militar ou no mercado civil. Portanto, tal tema poderá despertar o interesse de empresários em matricular, no curso, funcionários atuantes no processo decisório da empresa.

## 12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderança é um tema que, talvez, nunca tenha sido tão estudado e valorizado pelo homem como nos últimos tempos. Atualmente, é considerado um fenômeno situacional, dependente das características ambientais e culturais, do relacionamento interpessoal e da capacidade do líder de conquistar e atender às necessidades de seus seguidores. Passou, inclusive, a ser tratado de forma multidisciplinar, abrangendo ensinamentos da História, da Sociologia, da Filosofia, da Antropologia, da Psicologia e da Educação. Com o passar do tempo, a antiga ideia de que o desempenho do líder dependia fortemente de traços inatos perdeu força, uma vez que se percebeu que a liderança é aprendida, desenvolvida e maturada.

Na EN, a mais antiga Instituição de ensino superior do Brasil, a Liderança integra o currículo acadêmico, e visa à excelência do preparo profissional do futuro Oficial da MB. Condições favoráveis, como o excepcional ensino acadêmico, sublimes padrões éticos e morais, instalações físicas modernizadas, recursos instrucionais de última geração, um corpo docente reconhecidamente gabaritado e Oficiais e Instrutores devotados fornecem, ao Aspirante, os instrumentos requeridos para seu pleno desenvolvimento profissional. Na vida militar, portanto, ele buscará a prosperidade, na edificação de valores e na construção de sua identidade.

Anualmente se formam, na EN, cerca de duas centenas de jovens, preparados para vencer os desafios que enfrentarão durante a carreira naval. São oriundos da geração Y, imediatista, focada em resultados e preocupada, sobretudo, com a qualidade de vida. Ela possui características preocupantes, visto ser marcada pelo consumismo, pelo materialismo e pelo individualismo, traços antitéticos aos pregados na vida militar, que privilegia a honra, o caráter, a dignidade e o espírito de equipe. Eis um enorme desafio: receber esse jovem na EN, ensinar-lhe os valores que compõem o caráter marinheiro, tão bem ilustrados na Rosa das

Virtudes, e prepará-lo com a melhor formação acadêmica, com os melhores padrões de higidez física e, sobretudo, com a mais perfeita formação ética e moral. Em outras palavras, iniciar a formação de um líder militar, aquele que conduzirá a Marinha do século XXI.

Desde 2007, as ORCOM revelam uma explícita preocupação do Comandante da Marinha com a crise de valores éticos e morais por que passa a sociedade contemporânea, a qual, aliada à adversa conjuntura orçamentária sofrida pela MB nos últimos tempos, vêm afetando diretamente a capacidade operacional da Força e o moral de seu pessoal, com reflexos negativos à liderança, o que acarreta, até mesmo, a perda de militares para outros segmentos, desejosos de obter melhores perspectivas de vida. Assim, urge identificar as ameaças à liderança e vislumbrar os caminhos para enfrentar as vicissitudes.

Indubitavelmente, a melhor estratégia para o sucesso é aquela que prioriza a Educação. As normas e instruções internas da MB recomendam especial atenção ao contínuo e progressivo processo de qualificação do pessoal. Para 2010, as Orientações P-6 e P-7 do Comandante da Marinha prevêm o aprimoramento da capacitação de docentes, o aperfeiçoamento do Portal de Liderança, a realização de simpósios, e a atribuição de maior peso ao assunto Liderança em todos os cursos de carreira. A própria END, em mais de uma diretriz, procura valorizar a carreira militar de forma compatível com seu papel na sociedade brasileira, e, para tanto, enfatiza a importância do ensino na qualificação de seu pessoal. Ao enfatizar que o combatente deve ser treinado para abordar o combate de maneira a atenuar formas rígidas e tradicionais de comando e controle, com mais flexibilidade, adaptabilidade e iniciativa, a END realça a essencialidade da liderança no processo.

Portanto, o aperfeiçoamento do ensino de Liderança se constitui em valiosa estratégia para superar toda e qualquer crise de valores. Assim, na EN, berço dos futuros Oficiais combatentes da MB, onde se introjetam os nobres e tradicionais valores da

Instituição, tão bem ilustrados na Rosa das Virtudes, é fundamental que o ensino de tal área do conhecimento seja focado e aprimorado.

Com tal enfoque, após a apresentação dos pressupostos teóricos que embasam o estudo em tela, foram comentadas a doutrina de liderança adotada na MB e outras abordagens do mundo hodierno, que pressupõem ser a liderança transformacional o melhor modelo a ser adotado. Foi estudada a liderança militar e suas especificidades, destacando-se, no juramento voluntariamente proferido por quem escolhe a profissão das armas, a sua mais relevante característica, qual seja, o sacrifício a que o militar se submete de, na defesa da Pátria, expor sua própria vida.

Após, foram examinados os aspectos psicológicos, comportamentais e sociológicos envolvidos no processo, bem como a interação entre diferentes gerações de pessoas, de características bem distintas, o que aumenta a responsabilidade e a necessidade de, adequadamente, preparar o futuro Oficial para lidar com superiores e liderar subordinados que nasceram em épocas defasadas. Foi analisado o cenário no qual se desenvolve aquele processo de ensino, em suas vertentes teórica e prática, e também o importante papel dos Oficiais, Mestres e Instrutores que atuam na formação do jovem, em especial os Oficiais do setor ComCA, líderes educadores e mentores, com quem os Aspirantes têm um contato mais próximo, e que, em decorrência, constituem-se em verdadeiros exemplos, ou modelos, nos quais os Aspirantes vão buscar uma profunda identificação.

Na sequência do estudo do tema, foram efetuadas pesquisas bibliográfica e descritiva, com consultas a diversas normas e obras sobre o assunto e elaboração de questionários e entrevistas com atores envolvidos no processo, entre os quais Aspirantes dos quatro anos escolares, Guardas-Marinha, Oficiais recém-formados, Instrutores de Liderança da EN, atuais Comandante e Imediato do Corpo de Aspirantes e Oficiais do setor, bem como um ex e o atual Comandante da EN. A partir da análise dos dados e da interpretação dos



resultados parciais, e, também, considerando sua experiência adquirida no exercício do cargo de Comandante do Corpo de Aspirantes, de setembro de 2008 a fevereiro de 2010, o autor apresentou sugestões para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN, com o propósito de melhor preparar o futuro Oficial da MB para os desafios do século XXI. Em geral, chegou-se à conclusão de que tal ensino, em sua vertente teórica, é muito bem conduzido. O mesmo não se verifica na parte prática, que pode ser aperfeiçoada.

Assim, algumas medidas poderiam ser aplicadas, visando ao aprimoramento daquele processo: o aumento do tempo de contato direto do Aspirante com os Oficiais do setor ComCA, em especial com o ComCia, o que poderia acarretar a necessidade de um estudo da tabela de lotação da EN visando ao aumento quantitativo daqueles Oficiais; a criação de um programa de qualificação para os Oficiais designados para assumir cargos no setor ComCA e para os intencionados aos cargos de Comandante e Imediato de AvIn; o incremento da valorização das funções exercidas pelos militares da EN, o que potencializaria o fator motivacional; a otimização do emprego do AvIn na formação do futuro Oficial, incluindo o aumento quantitativo desses navios; a implementação de simpósios semestrais de Liderança na EN, bem como a adoção de um Programa de Leitura Profissional extensivo a todos os Aspirantes, nos moldes daquele já em vigor no CFN; o enriquecimento do portal de Liderança da MB com matérias internacionais e *hiperlink* com a página da EN; o incentivo à mais intensa participação de Aspirantes em eventos acadêmicos, sociais e desportivos, no Brasil e no exterior; a criação de um Centro de Jogos de Liderança na EN, à semelhança do Centro de Jogos de Guerra existente na EGN, o que permitiria ao Aspirante exercitar os conceitos de liderança aprendidos nos bancos escolares; a ativação do Programa de Mentoria de Aspirantes, o que proporcionaria, por intermédio do trabalho de Oficiais gabaritados, um melhor acompanhamento e uma orientação ainda mais rica ao Aspirante do último ano escolar; a programação de palestras sobre experiências vividas em operações de paz e

situações de conflito armado, o que possibilitaria aos jovens o aprendizado de liderança empregada em combate; o estímulo para o início da formação, na graduação, do pensamento estratégico, com um pequeno ajuste curricular; e a criação de um Centro de Pesquisas de Liderança, que seria uma estrutura de referência sobre o tema, que poderia, também, coordenar um curso de pós-graduação de Liderança para Gestores, a ser oferecido a militares e civis. As onze primeiras sugestões teriam efeitos diretos sobre os Aspirantes, enquanto a última abrangeria um público mais extenso, que poderia incluir militares de outras Forças Armadas brasileiras e, também, civis interessados, como, por exemplo, funcionários e executivos dos níveis gerencial e estratégico de variadas organizações governamentais (federais, estaduais e municipais) e privadas.

Por fim, é mister enfatizar que tais abordagens e propostas não esgotam o assunto em questão, que é rico, complexo e dinâmico. O Brasil, um País que no atual século deseja prosperar e assumir postura ainda mais relevante no concerto das Nações, necessita de uma área de defesa forte, pronta, preparada. Nada mais recomendável, portanto, que a liderança seja cultivada, desenvolvida, maturada, potencializada. E esta é a melhor estratégia para combater a já abordada crise de valores por que passa a sociedade brasileira: com uma sólida formação, o Oficial combatente do século XXI terá, em seu preparo e no decorrente potencial de liderança, a arma mais eficaz para vencer toda e qualquer crise. Desde já, afinal, como muito bem realça a publicação doutrinária de Liderança da MB, é na paz que se constrói a liderança para a guerra.

O guerreiro que prospera nos tempos hodiernos é aquele que busca a vitória, inicialmente, no campo intelectual. Seu arquétipo contempla um modelo construído desde a tenra idade, alicerçado em íntegra formação moral e rica formação acadêmica. É, evolutivamente, desenvolvida sua visão sistêmica, holística e prospectiva, que o capacita a

pensar estrategicamente. Como líder militar, suas ações poderão atingir largo e profundo espectro, nos campos social, econômico, diplomático, político e estratégico.

Destarte, estará preparado para aproveitar oportunidades e dissuadir ameaças. No entanto, se necessário for *desembainhar sua espada*, encontrar-se-á igualmente preparado e pronto, disposto a lutar e vencer, conforme orgulhosamente bradou em seu juramento de incorporação às fileiras militares, com o sacrifício da própria vida.

Este é o perfil de líder combatente que a Escola Naval, com esmero, patriotismo e profissionalismo, forma para defender a ordem e o progresso do País.

## REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, D. Michael. **Este barco também é seu**: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da Marinha americana. Tradução de Henrique A. R. Monteiro. São Paulo: Cultrix, 2006. 200 p. Título original: *It's your ship: management techniques from the best damn ship in the navy*.

ANDERSON, Perry. **As origens da pós-modernidade**. Tradução de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999. 162 p. Título original: *The origins of postmodernity*.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 15287**: informação e documentação: projeto de pesquisa: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

BAHIENSE, Álvaro Lima Martins. **A Liderança na MB nos dias atuais**. 2003. 55 f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.egn.mar.mil.br/cepe/trabCurriculares/lideranca.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização**: as consequências humanas. Tradução de Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999. 145 p. Título original: *The Human Consequences*.

\_\_\_\_\_. **Modernidade Líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001. 258 p. Título original: *Liquid Modernity*.

BENNIS, Warren G. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Tradução de Renata Silva Cardoso. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 235 p. Título original: *An invented life*.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda., 1972. 101 p. Título original: *Organization development: its nature, origins and prospects*.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Editora Harbra Ltda., 1988. 197 p. Título original: *The strategies for taking charge*.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1976. 206 p.

BRASIL. Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais. CPESMARINST N° 10-01. **Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais (PROA-CFN)**. Rio de Janeiro, 2008a. 3 p.

\_\_\_\_\_. Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais. CPESMARINST N° 30-04C. **Normas para o incentivo a leituras profissionais e elaboração de resenhas pelos Fuzileiros Navais**. Rio de Janeiro, 2010a. 3 p.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Texto constitucional de 5 de outubro de 1988, atualizado até a emenda constitucional n. 64/10. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 21 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. **Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 19 dez. 2008b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)>. Acesso em: 21 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **Currículo do Curso Expedito de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança**. Rio de Janeiro, 2004a. p. 2-7.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **Currículo Escolar da Disciplina Expressão Oral e Psicologia para a Liderança**. Rio de Janeiro, 2010b. p. 8-10.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **Currículo Escolar da Disciplina História do Pensamento Humano**. Rio de Janeiro, 2010c. p. 12-14.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **Currículo Escolar da Disciplina Liderança-1**. Rio de Janeiro, 2010d. p. 47-49.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **Currículo Escolar da Disciplina Liderança-2**. Rio de Janeiro, 2009a. p. 1-2.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. DEnsM-1005. **Manual de Liderança**. Rio de Janeiro, 1996. 91 p.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **Normas para os Cursos de Graduação da Escola Naval**. Rio de Janeiro, 2005. 13 p.

\_\_\_\_\_. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Orientações Setoriais para 2010**. Brasília, 2010e. 35 p.

\_\_\_\_\_. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Portaria nº 197/DGPM, de 5 de novembro de 2008. **Aprova o Regulamento da Escola Naval**. Rio de Janeiro, 2008c. 9 p.

\_\_\_\_\_. Escola Naval. **Nossa Voga**. Rio de Janeiro, 2009b. 89 p.

\_\_\_\_\_. Escola Naval. Ofício nº 636/EN, de 27 de agosto de 2009 ao Diretor-Geral do Pessoal da Marinha. **Reestruturação do Comando do Corpo de Aspirantes**. Rio de Janeiro, 2009c.

\_\_\_\_\_. Escola Naval. Portaria nº 54/EN, de 12 de novembro de 2009. **Aprova o Regimento Interno da Escola Naval**. Rio de Janeiro, 2009d. 43 p.

\_\_\_\_\_. Escola Naval. **Programa de Ensino da Escola Naval para 2010**. Rio de Janeiro, 2010f. 102 p.

\_\_\_\_\_. Escola Naval. **Voga para os Oficiais da Escola Naval**. Rio de Janeiro, 2007a. 31 p.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. Brasília, 2004b. 48 p.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. **Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 dez. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp97.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp97.htm)>. Acesso em: 21 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 117, de 2 de setembro de 2004. **Altera a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 set. 2004c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp117.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp117.htm#art1)>. Acesso em: 21 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Dispõe sobre o Estatuto dos Militares**. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm)>. Acesso em: 21 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei Ordinária nº 11.279, de 9 de fevereiro de 2006. **Dispõe sobre o ensino na Marinha**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11279.htm)>. Acesso em: 21 mar. 2010.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Orientações do Comandante da Marinha para 2007**. Brasília, 2007b.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Orientações do Comandante da Marinha para 2008**. Brasília, 2008d.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Orientações do Comandante da Marinha para 2009**. Brasília, 2009e.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Orientações do Comandante da Marinha para 2010**. Brasília, 2010g.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 288/MB, de 19 de novembro de 2004. **Aprova a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM)**. Brasília, 2004d.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 314/MB, de 10 de dezembro de 2007. **Aprova o Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM)**. Brasília, 2007c.

CARDOSO, Alberto Mendes. **Os treze momentos: análise da obra de Sun Tzu**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987. 158 p.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. 9 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006. 698 p. Título original: *The rise of the network society*.

CAVALCANTI, Vera L. *et al.* **Liderança e motivação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 152 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 579 p.

COUTINHO, Sérgio A. de A. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997. 274 p.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 343 p. Título original: *Principle-centered leadership*.

DIAS, Antonio Fernando Monteiro. Rio de Janeiro, 18 maio 2010a. Entrevista concedida ao autor do trabalho.

DIAS, Paula. Mens Sana: inteligência emocional passa a ser mais importante que conhecimento técnico. **O Globo**, Rio de Janeiro, 16 maio 2010b. Caderno Boa Chance, p. 1.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.

FRITZON, Art; HOWELL Jr., Lloyd; ZAKHEIM, Dov. Military of Millennials. **Strategy + Business Magazine**. New York, 10 mar. 2008. Culture&Change Section.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Tradução de Alberto lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 455 p. Título original: *Trust: the social virtues & the creation of prosperity*.

GAMA, Renata. Um quinto da geração Y já chefia equipes. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 mar. 2010. Caderno Negócios, p. 23.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da Liderança**. Tradução de Paulo Lopes. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p. Título original: *Coaching for leadership*.

GOLEMAN, Daniel. **Daniel Goleman na prática**. Tradução de Edna Cavalcanti. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 93 p. Título original: *What makes a leader?*

\_\_\_\_\_. **Inteligência Emocional**. Tradução de Marcos Santarrita. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda., 1995. 375 p. Título original: *Emotional Intelligence*.

\_\_\_\_\_. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução de M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 412 p. Título original: *Working with Emotional Intelligence*.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Tradução de Cristiana Serra. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 299 p. Título original: *Primal Leadership*.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Tradução de Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000. 252 p. Título original: *Building robust competencies: linking human resource systems to organizational strategies*.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986. 428 p. Título original: *Management of Organizational Behavior – utilizing human resources*.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 144 p. Título original: *The World's Most Powerful Leadership Principle*.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p. Título original: *The servant*.

JOHNSON, W. Brad; HARPER, Gregory P. **Becoming a leader the Annapolis way**: 12 combat lessons from the Navy's leadership laboratory. New York: McGraw-Hill, 2005. 257 p.

KRÜGER, Helmuth. **Introdução à Psicologia Social**. São Paulo: EPU, 1986. 103 p.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p. Título original: *La crise des motivations*.

MALDONADO, Maria Tereza. **A geração Y no trabalho**: um desafio para os gestores. 2005. Disponível em: <<http://www.mtmaldonado.com.br>>. Acesso em: 22 jun. 2010.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Tradução de Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000. 392 p. Título original: *Maslow on Management*.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: Editora HARBRA Ltda., 1986. 543 p. Título original: *Management: concepts and applications*.

MELLO, Fernando Achilles de Faria. **Noções sobre Liderança**: para escalões intermediários da hierarquia militar-naval. Rio de Janeiro: Imprensa Naval, 1959. 78 p.

MELLO, Ricardo Achilles de Faria. **Motivação profissional militar e a grande evasão de jovens oficiais nos tempos atuais**: propostas para diminuir a evasão de Oficiais recém-formados na Escola Naval. 2008. 135 p. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.egn.mar.mil.br/cepe/trabCurriculares/lideranca.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2010.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução de Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995. 304 p. Título original: *Structure in fives: designing effective organizations*.

MURRAY, Edward J. **Motivação e Emoção**. Tradução de Álvaro Cabral. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1971. 177 p. Título original: *Motivation and Emotion*.

NOBRE, Erica Barreto. **Crenças de Superiores e Subordinados sobre o Perfil do Líder Militar-Naval Brasileiro neste Final de Século**. 1998. 301 f. Dissertação (Mestrado em



Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

\_\_\_\_\_. Liderança Militar e Motivação na Contemporaneidade. **Revista Villegagnon**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 12-20, 2006.

\_\_\_\_\_. Raízes e Asas na Educação. **Revista Villegagnon**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 4, p. 5-11, 2009.

\_\_\_\_\_. Treinamento em liderança na formação do Oficial de Marinha – uma abordagem psicológica. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 125, n. 10/12, p. 161-169, out./dez. 2005.

O'KEEFE, Brian. Meet the new face of business leaders. **Fortune**, Chicago, 22 mar. 2010, p. 108-118.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões – tempo de relacionamento – 2009**. São Paulo: Clube de Autores, 2009. 210 p.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987. 166 p.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. 8 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989. 186 p.

PHILLIPS, Donald T. **Liderança segundo Abraham Lincoln: estratégias para tempos de crises**. Tradução de Elizabeth Bueno. São Paulo: Editora Landscape, 2007. 216 p. Título original: *Lincoln on leadership*.

PUNTEL, Leonardo. Rio de Janeiro, 02 jun. 2010. Entrevista concedida ao autor do trabalho.

REZENDE, Bernardo R. **Transformando suor em ouro**. 3 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 215 p.

SMITH, Peter; PETERSON, Mark. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. Tradução de Roberto Coda e Cecília Whitaker Bergamini. São Paulo: Editora Pioneira, 1994. 219 p. Título original: *Leadership, organizations and culture*.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. Tradução de Leônidas Hegenberg e Octany Silveira da Mota. 4 ed. São Paulo: Cultrix, 1983. 128 p.

## **APÊNDICE A - Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira**

O PROA-CFN é um programa que se destina a mensurar o nível de satisfação profissional e prover orientação suplementar aos Oficiais por meio de um sistema de grande capilaridade, baseado na relação entre um corpo de Oficiais orientadores selecionados pelo CPesFN e os Oficiais incorporados ao CFN a partir de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008a, p. 1).

Tal programa permite conjugar interesses institucionais e pessoais dos Oficiais em orientação. Os Oficiais orientadores integram as duas primeiras turmas de Capitães-de-Corveta, e são escolhidos entre aqueles que se destacam, levando-se em conta as suas médias de avaliações na carreira.

Cada Oficial selecionado será responsável por exercer o papel de orientador da carreira de um grupo de até cinco Oficiais no posto de Segundo-Tenente, recém-apresentados do Navio-Escola Brasil, após a Viagem de Instrução que encerra o ciclo pós-escolar (BRASIL, 2008a, p. 2).

Existe um programa de treinamento dos orientadores, composto por palestras e documentação apropriada, que contém as devidas instruções determinadas pelo CPesFN. Uma carta do CPesFN, apresentando e explicando o PROA-CFN, é entregue aos futuros Oficiais ainda durante a Viagem de Instrução no Navio-Escola Brasil. Estes serão relacionados pelo Departamento de Oficiais do CPesFN e serão distribuídos aleatoriamente pelos orientadores, com quem realizarão uma entrevista inicial no CPesFN ao serem apresentados, após o desembarque do Navio-Escola Brasil (BRASIL, 2008a, p. 2).

O Departamento de Oficiais do CPesFN poderá convocar, quando julgar conveniente, os Oficiais orientadores para disseminar novas instruções ou corrigir procedimentos.

No último trimestre, previamente ao treinamento dos novos orientadores, ocorre uma reunião de avaliação para que sejam debatidas e, se for o caso, implementadas alterações no programa. Esta reunião tem o propósito de possibilitar a troca de experiências entre eles, bem como avaliar a disponibilidade dos orientadores para o ano subsequente e, conforme o caso, providenciar a sua substituição pelos reservas. Nessa ocasião, será preparada a nova lista de orientadores para a próxima turma de novos Oficiais, que será apresentada ao CPesFN (BRASIL, 2008a, p. 2).

Por semestre, deverão ser realizados, no mínimo, dois contatos entre o Oficial orientador e o Oficial orientado.

É importante acrescentar que o programa contempla, também, um código de ética, que pauta o comportamento do Oficial orientador e do Oficial orientado, prevendo, além da correta forma de proceder, a confidencialidade dos dados (BRASIL, 2008a, p. 3).

## **APÊNDICE B - Pesquisa com Aspirantes (1)**

### **1 PROPÓSITO**

Investigar e analisar a opinião dos Aspirantes acerca do ensino de Liderança na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Sessenta Aspirantes dos quatro anos do ciclo escolar da EN.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Aspirante

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN.

Sua colaboração será, portanto, de grande valor. Grato por sua valiosa participação.

1. V.Sa. considera o ensino de Liderança na EN importante e útil para um bom desempenho futuro como Oficial de Marinha? Por quê?

2. Quais os pontos fortes e os pontos fracos no ensino da referida disciplina? Considere a parte teórica, ministrada em sala de aula, e a prática, possibilitada por meio do relacionamento interpessoal com superiores, sejam eles Oficiais ou Instrutores.
3. Cite três exemplos de liderança positiva que VSa. tenha vivenciado ou observado na EN. Citar o fato, técnicas, estratégias, instrumentos empregados e o posto ou função do líder em questão, sem apresentar nomes.
4. Quais as suas sugestões para o aprimoramento do processo de ensino de Liderança na EN?

#### **4 RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES**

Questão 1: todos responderam que consideram o ensino de Liderança na EN importante e útil para um bom desempenho como Oficial de Marinha, visto que interagirão, em futuro próximo, com Praças subordinadas, sobre as quais exercerão liderança. Interpretação: é grande a importância do ensino de Liderança na Escola Naval, visto que os ensinamentos aprendidos serão úteis para o desempenho de funções futuras.

Questão 2: todos opinaram que o ensino, em sua parte teórica, é muito bem ministrado, com Instrutores capacitados e um programa bem dimensionado. Por outro lado, a parte prática, na opinião dos discentes, necessita ser revisada, para que contemple mais oportunidades para o exercício da liderança. Foi sugerido um incremento na quantidade de palestras, para que os Oficiais pudessem apresentar aos Aspirantes informações e opiniões sobre suas carreiras. Foi, também, proposta uma maior quantidade de estudos de caso. Interpretação: nada a acrescentar quanto ao ensino em sua vertente teórica. Na parte prática, é necessário vislumbrar oportunidades que permitam mais prática de liderança pelos Aspirantes.

Questão 3: os Aspirantes relataram vários exemplos de liderança positiva praticada por Instrutores, Oficiais e até mesmo Aspirantes de turmas mais antigas. Foram citadas diversas estratégias por eles empregadas, como a premiação de quem mais se destacou em variados eventos; o permanente acompanhamento e o aconselhamento prestados aos discentes; o tratamento humano e cordial destinado aos subordinados; e a orientação em substituição a punições por pequenas falhas cometidas. Interpretação: os Aspirantes, em geral, reconhecem o esforço dos Instrutores e Oficiais em mais do que prepará-los para a carreira naval, na verdade educá-los para o enfrentamento das adversidades, não somente no campo profissional, mas nas situações cotidianas da vida.

Questão 4: muito pouco foi dito em relação às aulas teóricas. Não foram sugeridas medidas inovadoras. Repetindo o abordado na segunda questão, muitos observaram que há necessidade de aprimorar a parte prática. Interpretação: a mesma da segunda questão.

## **5 CONSIDERAÇÕES**

Todos avaliaram o ensino de Liderança na EN como importante e útil para um bom desempenho futuro como Oficial da MB. Consideraram, como pontos fortes, a excelência do padrão de ensino, relativamente aos currículos, ao preparo dos Instrutores e às instalações físicas e demais recursos materiais providos por aquela Instituição de ensino. Como ponto fraco, foi realçado que há poucas oportunidades de praticar a liderança aprendida. Muitos enfatizaram, quando questionados sobre a existência de exemplos de liderança positiva na EN, a correta postura de Oficiais do setor ComCA, sempre presentes nas diversas atividades e permanentemente prontos a prestar orientação, bem como o marcante exemplo do Comandante da Escola Naval, sempre próximo dos Aspirantes, demonstrando vibração, retidão, motivação, entusiasmo com a carreira escolhida e valorização de seus

comandados. Na última pergunta do questionário, a grande maioria observou que há poucas interações dos Aspirantes com Praças. Houve, também, solicitações de programação de mais palestras sobre o tema – por exemplo, eventos nos quais os Oficiais pudessem relatar experiências vividas na carreira naval.

É oportuno comentar que, apesar das variadas solicitações de maior contato Aspirante-Praça, o que permitiria, ao primeiro, cedo exercitar boa parcela de liderança aprendida nos bancos escolares, nem sempre a pesada rotina e as muitas atividades acadêmicas permitem, na intensidade requerida, tal interação. Muito tem sido feito para que tal proximidade se verifique, na prática: como exemplos, viagens nos Avisos de Instrução, quando o Aspirante interage com Praças embarcadas; contato superior-subordinado, quando o Aspirante do quarto ano se encontra de efetivo serviço na sala de estado, acompanhando o Oficial de Serviço; e interações que ocorrem em estágios em outras OM e embarques em navios. Contudo, a extensa grade curricular de aulas, o reduzido quantitativo de Praças que servem na Escola Naval e o tempo exíguo do Aspirante para atividades não acadêmicas são fatores que impedem ou degradam uma interação mais intensa. Isso, no entanto, não surpreende. Fazendo-se um paralelo com o jovem universitário – por exemplo, um estudante de Direito ou de Economia – é possível constatar que, no período de formação acadêmica, pouco espaço há para a prática profissional. Esta ocorrerá, basicamente, quando ele iniciar suas atividades profissionais, após a conclusão da formação universitária. Da mesma forma, o futuro Oficial iniciará o exercício da liderança com subordinados quando atingir os primeiros postos da carreira. Na EN, tal exercício ocorre, em sua quase totalidade, entre os próprios Aspirantes: os mais antigos liderando os mais modernos, sob a supervisão dos Oficiais, que, por sua vez, devem estar sempre disponíveis e prontos a acompanhar e orientar tal processo.

## **APÊNDICE C - Pesquisa com Aspirantes (2)**

### **1 PROPÓSITO**

Investigar e analisar a opinião dos Aspirantes acerca do ensino de Liderança na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Trinta Aspirantes atualmente cursando o quarto ano, e trinta cursando o terceiro ano da EN.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Aspirante

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN.

Sua colaboração será, portanto, de grande valor. Não há necessidade de identificação. Apenas é solicitado o preenchimento, além das questões propostas, do campo intitulado “Aspirante do ..... ano”. Grato por sua valiosa participação.



1. Estudiosos de Liderança avaliam que atualmente há, na sociedade, uma latente crise de valores, o que faz preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais. Os reflexos são vastos, podendo atingir todos os segmentos, inclusive o militar. VSa. acredita que a referida crise de valores tem repercussão nesses seus primeiros passos na carreira naval? (expressiva repercussão=10; média repercussão=5; não há repercussão=0. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

2. Como VSa. mensura sua motivação para a carreira naval?

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

3. Qual a pontuação que VSa. atribuiria à importância do ensino de Liderança na EN?

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

4. VSa. julga que o ensino de Liderança na EN é satisfatório na parte teórica? (10=plenamente satisfatório; 5=medianamente satisfatório; 0=totalmente insatisfatório. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

5. VSa. julga que o ensino de Liderança na EN é satisfatório na parte prática? (10=plenamente satisfatório; 5=medianamente satisfatório; 0=totalmente insatisfatório. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

6. Como VSa. avalia as suas oportunidades de exercer a liderança na EN? (Somente para o quarto ano).

( )10 ( )9 ( )8 ( )7 ( )6 ( )5 ( )4 ( )3 ( )2 ( )1 ( )0

7. Como VSa. avalia seu grau de competência atual em liderança? (Somente para o quarto ano).

( )10 ( )9 ( )8 ( )7 ( )6 ( )5 ( )4 ( )3 ( )2 ( )1 ( )0

8. Observações julgadas pertinentes (caso necessário, continuar no verso):

-----

-----

-----

-----

#### **4 RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES**

Questão 1: pontuação média (quarto ano) = 6,40; pontuação média (terceiro ano) = 6,97. Interpretação: não há posicionamento claramente definido. Talvez pela pouca experiência profissional, os Aspirantes ainda não têm plenas condições de avaliar o impacto da crise de valores na profissão militar.

Questão 2: pontuação média (quarto ano) = 8,27; pontuação média (terceiro ano) = 8,20. Interpretação: a motivação para a carreira naval pode ser classificada como muito boa.

Questão 3: pontuação média (quarto ano) = 9,00; pontuação média (terceiro ano) = 9,33. Interpretação: ambas as turmas consideram o ensino de Liderança na EN como muito importante para a carreira naval.

Questão 4: pontuação média (quarto ano) = 8,30; pontuação média (terceiro ano) = 9,10. Interpretação: em geral, os Aspirantes consideram que o ensino de Liderança, em sua vertente teórica, é bem satisfatório.

Questão 5: pontuação média (quarto ano) = 4,87; pontuação média (terceiro ano) = 5,67. Interpretação: ambas as turmas julgam que o ensino de Liderança, em sua vertente prática, carece de aprimoramento.

Questão 6: pontuação média (questão somente direcionada ao quarto ano) = 5,97. Interpretação: a turma do quarto ano avalia suas oportunidades de exercer a liderança na EN como medianamente satisfatórias. Em decorrência, é desejável que sejam acrescentados eventos nos quais pudessem, aqueles Aspirantes, ter a chance de praticar liderança.

Questão 7: pontuação média (questão somente direcionada ao quarto ano) = 7,00. Interpretação: bom resultado. No entanto, pode ser estudada a adoção de estratégias complementares às existentes, o que contribuirá para aumentar o grau de competência ora em questionamento.

Questão 8: na opinião dos Aspirantes, o embasamento teórico de Liderança é adequado e suficiente, contudo a prática necessita ser aprimorada. Houve aspirantes que propuseram maior interação com Praças, outros que sugeriram aumentar a quantidade de estudos de caso e até mesmo programar palestras a serem proferidas por militares que participaram de casos reais de combate. Interpretação: é conveniente estudar e sugerir medidas para reduzir o hiato entre a teoria e a prática.

## **5 CONSIDERAÇÕES**

Pelo referido questionário, a motivação dos Aspirantes para a carreira naval foi classificada como muito boa. Ambas as turmas consideraram o ensino de Liderança na EN

como muito importante para a carreira naval. Embora a parte teórica tenha sido considerada satisfatória, o mesmo não ocorreu com a prática. À semelhança do verificado no primeiro questionário, os Aspirantes avaliaram que há necessidade de haver mais oportunidades de exercitarem a liderança, principalmente com as Praças.

## **APÊNDICE D - Pesquisa com Guardas-Marinha**

### **1 PROPÓSITO**

Investigar e analisar a opinião dos Guardas-Marinha acerca do ensino de Liderança na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Dez Guardas-Marinha que se formaram na EN em 2009, atualmente cursando o ciclo pós-escolar.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Guarda-Marinha

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN. Sua colaboração será, portanto, de grande valor. Não há necessidade de identificação. Grato por sua valiosa participação.

1. Estudiosos de Liderança avaliam que atualmente há, na sociedade, uma latente crise de valores, o que faz preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais.

Os reflexos são vastos, podendo atingir todos os segmentos, inclusive o militar. VSa. acredita que a referida crise de valores pode ter repercussão nesses seus primeiros passos na carreira naval? (expressiva repercussão=10; média repercussão=5; não há repercussão=0. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

2. Qual a pontuação que VSa. atribuiria à importância do ensino de Liderança na Escola Naval?

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

3. VSa. julga que o ensino de Liderança na EN é satisfatório na parte teórica? (10=plenamente satisfatório; 5=medianamente satisfatório; 0=totalmente insatisfatório. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

4. VSa. julga que o ensino de Liderança na EN é satisfatório na parte prática? (10=plenamente satisfatório; 5=medianamente satisfatório; 0=totalmente insatisfatório. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

5. Como VSa. pontua sua competência para o futuro exercício de Liderança na primeira OM onde servirá, como Oficial?

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

6. Em que grau o que foi ensinado tem se mostrado útil à sua prática profissional?

( )10 ( )9 ( )8 ( )7 ( )6 ( )5 ( )4 ( )3 ( )2 ( )1 ( )0

7. Observações julgadas pertinentes (se necessário, continuar no verso):

-----

-----

-----

-----

#### 4 RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES

Questão 1: pontuação média = 6,50. Interpretação: não há posicionamento claramente definido. Talvez pela pouca experiência profissional, os Guardas-Marinha ainda não têm plenas condições de avaliar o impacto da crise de valores na profissão militar.

Questão 2: pontuação média = 9,50. Interpretação: o ensino de Liderança na EN é considerado muito importante para a carreira naval.

Questão 3: pontuação média = 8,0. Interpretação: o ensino de Liderança, em sua vertente teórica, é considerado satisfatório.

Questão 4: pontuação média = 4,90. Interpretação: o ensino de Liderança, em sua vertente prática, não é considerado satisfatório, e, em decorrência, carece de aprimoramento.

Questão 5: pontuação média = 8,30. Interpretação: em geral, os Guardas-Marinha avaliam como satisfatória sua competência para o futuro exercício de liderança nas Organizações Militares onde servirão.

Questão 6: pontuação média = 7,70. Interpretação: em geral, os Guardas-Marinha acreditam que o legado adquirido tem se mostrado útil à prática profissional.

Questão 7: na opinião dos Guardas-Marinha, o embasamento teórico de Liderança é adequado e suficiente, contudo a prática necessita ser incrementada.

## **5 CONSIDERAÇÕES**

Em geral, os resultados foram bem semelhantes aos obtidos na pesquisa com os Aspirantes. Acreditam os Guardas-Marinha que o ensino de Liderança ministrado na EN é de considerável importância para a carreira naval. Em sua vertente teórica, ele é satisfatório, mas o mesmo não ocorre com a parte prática. Quanto ao impacto da crise de valores na carreira, não há posicionamento claramente definido, talvez pela pouca experiência profissional que possuem, o que ainda não lhes permite analisar o problema com a devida profundidade.



## **APÊNDICE E - Pesquisa com Oficiais Recém-formados**

### **1 PROPÓSITO**

Investigar e analisar a opinião dos Oficiais recém-formados acerca do ensino de Liderança na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Sessenta e cinco Oficiais formados na EN entre 2006 e 2008, atualmente nos postos de Primeiro e Segundo-Tenente, dos três Corpos (CA, CFN e CIM).

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Oficial

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN.

Sua colaboração será, portanto, de grande valor. Não há necessidade de identificação. Apenas é solicitado o preenchimento, além das questões propostas, do campo intitulado “ano de declaração a Guarda-Marinha”. Grato por sua valiosa participação.

1. Estudiosos de Liderança avaliam que atualmente há, na sociedade, uma latente crise de valores, o que faz preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais. Os reflexos são vastos, podendo atingir todos os segmentos, inclusive o militar. VSa.. acredita que a referida crise de valores tem repercussão nesses seus primeiros passos na carreira naval? (expressiva repercussão=10; média repercussão=5; não há repercussão=0. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

2. Qual a pontuação que VSa. atribuiria à importância do ensino de Liderança na EN?

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

3. VSa. julga que o ensino de Liderança na EN é satisfatório na parte teórica? (10=plenamente satisfatório; 5=medianamente satisfatório; 0=totalmente insatisfatório. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

4. VSa. julga que o ensino de Liderança na EN é satisfatório na parte prática? (10=plenamente satisfatório; 5=medianamente satisfatório; 0=totalmente insatisfatório. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

5. Como VSa. pontuaria sua competência no exercício de Liderança na OM onde serve?

10  9  8  7  6  5  4  3  2  1  0

6. Em que grau o que foi ensinado tem se mostrado útil à sua prática profissional?

( )10 ( )9 ( )8 ( )7 ( )6 ( )5 ( )4 ( )3 ( )2 ( )1 ( )0

7. Observações julgadas pertinentes (se necessário, continuar no verso):

-----

-----

-----

-----

#### **4 RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES**

Questão 1: pontuação média = 6,72. Interpretação: a crise de valores apresenta mediana repercussão para esses Oficiais, que se encontram nos postos iniciais da carreira naval.

Questão 2: pontuação média = 9,22. Interpretação: na opinião dos Oficiais, é considerável a importância do ensino de Liderança na EN.

Questão 3: pontuação média = 7,71. Interpretação: na opinião dos Oficiais, é satisfatório o ensino de Liderança na EN, em sua vertente teórica.

Questão 4: pontuação média = 4,95. Interpretação: na opinião dos Oficiais, não é satisfatório o ensino de Liderança na EN, em sua vertente prática. Em decorrência, é necessário promover seu aprimoramento.

Questão 5: pontuação média = 7,95. Interpretação: em geral, os Oficiais avaliam como satisfatória sua competência para o exercício de liderança na OM onde servem.

Questão 6: pontuação média = 7,51. Interpretação: em geral, os Oficiais acreditam que o legado adquirido tem se mostrado útil à prática profissional.

Questão 7: em geral, os Oficiais sugeriram o aprimoramento do ensino de Liderança em sua vertente prática. Houve, também, sugestões de aumentar a quantidade de palestras sobre tal tema, destinadas aos Aspirantes. Interpretação: é necessário buscar medidas para otimizar o aprendizado de Liderança, no que respeita à parte prática.

## **5 CONSIDERAÇÕES**

A escolha desses Oficiais deveu-se a dois motivos: há pouco tempo deixaram os bancos escolares da EN, e, portanto, podem facilmente lembrar e avaliar o legado recém-assimilado; e porque estão efetivamente aplicando tais conhecimentos, na atualidade.

Em geral, tais Oficiais acreditam que é elevada a importância do ensino de Liderança na EN para suas carreiras. A parte teórica é considerada adequada e satisfatória. Todavia, o mesmo não ocorre com a prática, uma vez que a liderança não é aprendida somente nos bancos escolares: ela requer uma experiência de vida que apenas a prática fornece. Julgam que o legado teórico adquirido tem se mostrado útil à prática profissional, e consideram como satisfatórias suas competências para o exercício de liderança na OM onde servem.

## **APÊNDICE F - Pesquisa com Oficiais do Comando do Corpo de Aspirantes**

### **1 PROPÓSITO**

Investigar e analisar a opinião dos Oficiais Comandantes de Batalhão e de Companhia acerca do ensino de Liderança na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Dois Oficiais Comandantes de Batalhão e seis Oficiais Comandantes de Companhia, atualmente no exercício dos cargos.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Oficial

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN.

Grato por sua valiosa participação.

1. Estudiosos de Liderança avaliam que atualmente há, na sociedade, uma latente crise de valores, o que faz preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais. Os reflexos são vastos, podendo atingir todos os segmentos, inclusive o militar. VSa. acredita

que a referida crise de valores tem repercussão nos primeiros passos do Oficial na carreira naval? (expressiva repercussão=10; média repercussão=5; não há repercussão=0. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

2. Qual a pontuação que VSa. atribuiria à importância do ensino de Liderança na EN?

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

3. VSa. julga que o ensino de Liderança na EN é satisfatório na parte teórica? (10=plenamente satisfatório; 5=medianamente satisfatório; 0=totalmente insatisfatório. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

4. VSa. julga que o ensino de Liderança na EN é satisfatório na parte prática? (10=plenamente satisfatório; 5=medianamente satisfatório; 0=totalmente insatisfatório. Pontuações intermediárias podem ser utilizadas).

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

5. Como VSa. mensuraria o grau de acesso e de proximidade que o Aspirante tem com o Comandante de Companhia, para solicitar orientação ou auxílio de ordem profissional ou mesmo particular?

10    9    8    7    6    5    4    3    2    1    0

6. Como VSa. mensuraria o grau de eficácia da orientação recebida pelo Aspirante, na situação abordada na questão anterior?

( )10 ( )9 ( )8 ( )7 ( )6 ( )5 ( )4 ( )3 ( )2 ( )1 ( )0

7. VSa. avalia que seja satisfatório o quantitativo de Oficiais e Praças constante da tabela de lotação da EN, em especial no setor ComCA? VSa. julga que é pertinente uma sugestão de aumento do número de Oficiais e de Praças (para funções administrativas), em especial no setor ComCA? Por quê?

-----

-----

-----

-----

8. Outras observações julgadas pertinentes.

-----

-----

-----

-----

#### **4 RESULTADOS E INTERPRETAÇÕES**

Questão 1: pontuação média = 7,50. Interpretação: a crise de valores tem, na opinião desses Oficiais, repercussão nos primeiros passos do Oficial na carreira naval.

Questão 2: pontuação média = 9,63. Interpretação: na opinião desses Oficiais, há extrema importância do ensino de Liderança na EN.

Questão 3: pontuação média = 8,13. Interpretação: na opinião desses Oficiais, é bem satisfatório o ensino de Liderança na EN, em sua vertente teórica.

Questão 4: pontuação média = 7,00. Interpretação: na opinião desses Oficiais, é satisfatório o ensino de Liderança na EN, em sua vertente prática.

Questão 5: pontuação média = 7,75. Interpretação: na opinião desses Oficiais, é muito bom o grau de acesso e de proximidade que o Aspirante tem com o Comandante de Companhia, para solicitar orientação ou auxílio de ordem profissional ou mesmo particular.

Questão 6: pontuação média = 8,50. Interpretação: na opinião desses Oficiais, é eficaz a orientação recebida pelo Aspirante, na situação abordada na questão anterior.

Questão 7: os Oficiais avaliam que o incremento quantitativo de Oficiais e Praças no setor contribuiria sobremaneira para a eficácia da atuação do Oficial como orientador. Foi citado que há inúmeras atividades de cunho meramente administrativo, tais como a gestão de incumbências e o controle de documentos, que poderiam ser exercidas por Oficiais subordinados aos Comandantes de Companhia. Foi, também, mencionado o aumento quantitativo de Aspirantes que ocorreu nos últimos anos, o que poderia justificar um aumento quantitativo de Oficiais para o setor. Interpretação: é pertinente sugerir a alteração da tabela de lotação de militares da EN, visando ao incremento quantitativo de Oficiais e Praças, principalmente no setor ComCA. Tal aumento contribuiria para a facilitação do trabalho de mentoria exercido pelos primeiros, e permitiria que boa parcela dos serviços administrativos fosse repassada às Praças.

Questão 8: houve comentários acerca da enorme quantidade de assuntos não diretamente relacionados aos Aspirantes que são, normalmente, coordenados pelos Oficiais do setor ComCA. Além disso, há várias ocasiões em que é requerida a presença dos Oficiais do setor, como, por exemplo, visitas de comitivas à Escola Naval e eventos patrocinados por outras OM, sem ligação direta com a atividade-fim da EN. Como resultado, menos tempo os



Oficiais podem dedicar às suas tarefas primordiais. Interpretação: caso não seja aumentada a quantidade de Oficiais no setor, sugere-se avaliar, em termos de perdas e ganhos, o emprego de tais Oficiais em atividades que não as diretamente relacionadas com a formação militar-naval do futuro Oficial.

## 5 CONSIDERAÇÕES

Os Oficiais acreditam que o ensino de liderança é ministrado de maneira satisfatória, tanto na parte teórica quanto na prática. Avaliam que a crise de valores tenha repercussão nos primeiros passos do Oficial na carreira naval, o que aumenta a responsabilidade dos orientadores na formação profissional dos jovens. Consideram que é muito bom o grau de acesso e de proximidade que o Aspirante tem com o seu Comandante de Companhia para solicitar orientação ou auxílio de ordem profissional ou mesmo particular, o que revela que o trabalho de mentoria exercido pelo último é de extrema importância. Julgam que o incremento quantitativo de Oficiais e Praças no setor contribuiria sobremaneira para a melhoria da atuação do Oficial como orientador. Ponderam que há, sob a responsabilidade do Comandante de Companhia, inúmeras atividades de cunho meramente administrativo, como a gestão de incumbências e o controle de documentos, que poderiam ser exercidas por outros Oficiais ou mesmo Praças, caso fossem acrescentados à tabela de lotação do setor. Mencionam, também, o aumento quantitativo de Aspirantes que ocorreu nos últimos anos<sup>74</sup>, o que poderia justificar um aumento quantitativo de Oficiais para o setor.

---

<sup>74</sup> Conforme a TAB. 2, que explicita o total de Aspirantes de 2006 a 2010, apresentada no décimo capítulo.

## **APÊNDICE G - Pesquisa com Instrutor de Liderança (1)**

### **1 PROPÓSITO**

Analisar a opinião de quem ministra o ensino teórico de Liderança na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Questionário apresentado à CMG (T-RM1) Erica Barreto Nobre<sup>75</sup>.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezada Senhora Instrutora de Liderança da EN

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN. Sua colaboração será, portanto, de grande valor.

Grato por sua valiosa participação.

---

<sup>75</sup> A CMG (T-RM1) Erica Barreto Nobre possui diversos artigos publicados sobre Liderança. Graduada em Psicologia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), mestre em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e especializada em Psicologia do Trabalho pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), foi Chefe do Centro de Ensino de Ciências Sociais (CCS) da EN de 2009 a 2010, onde também atuou oito anos como Instrutora de Liderança.

1. Há quanto tempo VSa. se dedica ao tema Liderança?

*Desde 1995, quando fui indicada pelo Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (SSPM) para fazer um Mestrado de Psicologia Social, pela MB. Pouco antes, houve um Simpósio de Liderança na EN, por iniciativa do, então, Diretor de Ensino da Marinha – Vice-Almirante Odilon Luiz Wollstein. Realizei o mestrado em regime de dedicação exclusiva durante 3 anos e considerei que deveria estudar algo que realmente compensasse o investimento da Marinha e acarretasse um retorno relevante para a Instituição. Na época me pareceu que liderança militar seria um tema importante, que poderia dar retorno para a MB. Dedico-me ao tema, portanto, há quase 15 anos.*

2. Como VSa. avalia o ensino de Liderança na Escola Naval, em suas vertentes teórica e prática?

*Vertente teórica: temos um currículo atualizado e bastante aprofundado sobre o tema. Dispomos de recursos instrucionais de primeira linha na EN, que permitem a utilização de filmes para estudos de casos, a gravação e a apresentação de entrevistas (exemplos positivos de liderança) e diversas formas de ilustração e dinamização das aulas. Dispomos de 3 Instrutores, que, enquanto equipe, reúnem tanto requisitos de formação teórica sobre o tema, quanto experiência prática operativa de comando nos Corpos da Armada e de Fuzileiros Navais. Recebemos amplo apoio da Escola para qualquer novo projeto de desenvolvimento na área de liderança (ex: site de liderança, projeto debate de filmes de liderança para o quarto ano em dias de PPN e seminário de liderança durante a competição esportiva entre as Escolas de formação de Oficiais das três Forças). Somos usualmente atendidos pela Escola em todas as solicitações de cursos de reciclagem e atualização. Aplicamos uma metodologia em aula de estímulo constante à reflexão e participação ativa dos Aspirantes em sala e elaboramos provas que sempre incluem estudos de casos, algumas,*

*inclusive, com consulta ou em dupla, evitando a “decoreba” e incentivando a aplicação prática da teoria e a análise crítica. Por todas essas condições, avalio o ensino acadêmico de liderança na EN como muito satisfatório.*

*Vertente Prática: a prática da liderança fica a cargo do Setor ComCA. Acredito que o ensino prático da liderança militar deveria ocorrer num processo de acompanhamento e supervisão do tipo “coaching”. As dificuldades que percebo quanto à vertente prática são: reduzido número de oficiais no ComCA e excesso de tarefas burocráticas e colaterais que dificultam o processo de “coaching” realizado com os Aspirantes; falta de formação específica para atuar como líder educador em OM de formação; em alguns casos, falta também de vocação e de motivação para atuar na área de formação; e estanqueidade entre o setor ComCA (prática) e o setor SE (teoria). Outra deficiência sempre citada pelos jovens Oficiais e por seus primeiros chefes é a falta de contato dos Aspirantes com as Praças, o que acarreta deficiente prática de liderança com as últimas, justamente o segmento que o Tenente deverá comandar em sua primeira comissão. Comandar colegas mais modernos na Escola é tarefa desafiante, mas muito diversa em relação ao comando de Praças, muitas destas experientes e mais velhas. A Escola oferece mais oportunidades de liderança e de supervisão aos Oficiais-alunos, que são um pequeno grupo do quarto ano. Para os demais, percebo as oportunidades de exercício da liderança, durante o curso, como limitadas. Observo a considerável exposição da Escola em cerimônias e constantes eventos e o número limitado de Oficiais como indutores de certa tendência no sentido de dar pouca autonomia aos Aspirantes para evitar eventuais falhas. Por tudo isto, avalio a prática da liderança na Escola como um aspecto que ainda pode ser aprimorado. Por outro lado, tal como qualquer universitário recém-formado, o jovem Tenente nunca poderá prescindir da experiência e sábia orientação de seus primeiros chefes, que devem complementar sua formação, oxigenando a teoria com a prática profissional de liderança.*

3. Como VSa. avalia o legado assimilado pelos Aspirantes, que no curto e médio prazos embarcarão, nos primeiros postos da carreira, em variadas OM da MB, e lá exercerão liderança sobre seus subordinados?

*Como expliquei na resposta à questão anterior, os Aspirantes têm, em geral, muito bom nível intelectual, sólida formação teórica, postura e atitude adequadas, mas carecem de experiência prática e de supervisão em suas primeiras comissões. Eles têm potencial e detêm as ferramentas para liderarem, mas é preciso praticar.*

4. Estudiosos de Liderança avaliam que atualmente há, na sociedade, uma latente crise de valores, o que faz preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais. Os reflexos são vastos, podendo atingir todos os segmentos, inclusive o militar. VSa. acredita que a referida crise de valores tem repercussão nos primeiros passos do Oficial na carreira naval?

*Os integrantes das Forças Armadas fazem parte da sociedade e estão inseridos, inexoravelmente, no contexto social e histórico mais amplo, estando, portanto, sujeitos às ideologias e tendências predominantes. Os valores em ascensão na sociedade de consumo, neoliberal e pós-moderna, competem com a formação militar e com os valores da Instituição e afetam todos os seus integrantes. Naturalmente, os mais jovens, a chamada “geração Y” (nascidos dos anos 80 em diante), estão mais em sintonia com essa sociedade do imediatismo, da virtualidade e do consumo.*

5. Como VSa. avalia o currículo de Liderança ministrado na EN?

*O currículo sofreu atualização radical em 2003, mas todos os anos a bibliografia e as aulas são atualizadas e aperfeiçoadas e novos estudos de casos e atividades são inseridos. Os Instrutores têm tido oportunidade de realizar vários cursos, visando ao*

*aprimoramento constante do currículo. Cada aula é composta sempre de uma parte teórica e de uma atividade prática de aplicação ou debate da teoria apresentada. O currículo tem, por objetivo, não só sedimentar conhecimentos, mas desenvolver competências de liderança e estimular o pensamento crítico e a capacidade de decisão.*

6. Quais as medidas por V.Sa. sugeridas para aprimorar o ensino de Liderança (teoria e prática)?

*Sugiro as seguintes medidas:*

*a) estabelecer, como requisito para a instrutoria, a formação teórica e científica na área de liderança. Não basta ser Oficial ou Oficial da reserva experiente para estar habilitado como Instrutor de liderança. O CIAW dispõe de curso de formação de Instrutores de Liderança, que é ministrado graças ao esforço de autodidatismo de alguns Oficiais que se dedicaram ao tema. Considero ser necessário, ainda, mais do que isto: cursos da FGV; cursos de pós-graduação na área de recursos humanos; e formação em Psicologia, Sociologia ou Administração;*

*b) atualização da Doutrina de Liderança – EMA-137;*

*c) envolvimento dos mais antigos nos eventos de liderança. Mudanças de atitude nessa área devem ocorrer “de cima para baixo”, e não ao contrário. Ensinar liderança é criar massa crítica. Os mais antigos nunca podem estar a reboque nesta esfera. Precisam estar atualizados e à frente de todas as iniciativas, “dando a voga”;*

*d) alinhamento de todos os segmentos das OM de formação e a conscientização de todos, mesmo da administração, quanto à responsabilidade como líderes educadores e maior integração e comunicação entre os setores;*

*e) aumento do número de Oficiais lotados no setor ComCA e inclusão de Praças da reserva em funções burocráticas, visando também a ampliar contato dos Aspirantes com Praças;*

*f) criação de treinamento específico de Psicologia e Liderança para Oficiais designados para servir no setor ComCA, realizado antes do embarque e da assunção de função;*

*g) incentivos e valorização dos que servem em áreas de formação, a exemplo do que ocorre no EB.*

7. Outros comentários julgados pertinentes.

X-X-X

#### **4 CONSIDERAÇÕES**

O autor realizou pesquisa com três Instrutores de Liderança da EN.

A primeira consultada foi a CMG (T-RM1) Erica Barreto Nobre, que se dedica ao estudo de liderança militar há cerca de 15 anos. Avalia que a vertente teórica do ensino do tema é muito bem trabalhada na EN, com os seguintes ingredientes que levam aos resultados satisfatórios ora alcançados: currículo frequentemente atualizado, excelentes recursos instrucionais; modernas ferramentas de ensino; Instrutores bem capacitados e experientes; e emprego de metodologia que privilegia o estímulo à reflexão e à participação ativa do discente.

No entanto, quanto à parte prática, acredita que haja espaço para melhorias. Apresentou algumas sugestões para o aperfeiçoamento do processo: aprimoramento do acompanhamento e supervisão do tipo *coaching*; aumento do número de Oficiais no setor

ComCA e redução da carga burocrática a eles atribuída, bem como inclusão de Praças da reserva em funções burocráticas, visando também a ampliar o contato Aspirante-Praça; adoção de um processo específico de formação desses Oficiais para que possam atuar como líderes educadores em OM de formação; observância dos aspectos de vocação e de motivação quando da seleção dos referidos Oficiais para o exercício de funções na área de formação de pessoal; maior interação entre os setores ComCA e SE; e o incremento de atividades que propiciem maior contato entre Aspirante e Praça da EN, permitindo melhorar a prática da liderança direta, justamente aquela que será exercida pelo futuro Tenente.

Quanto à crise de valores que ora ocorre na sociedade, onde preponderam o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais, a CMG (T-RM1) Erica julga que os valores em ascendência na sociedade materialista, neoliberal e pós-moderna competem com os da Instituição, defendidos na formação militar, e afetam todos os seus integrantes. Assim, os mais jovens, oriundos da geração Y, estão mais em sintonia com essa sociedade do imediatismo, da virtualidade e do consumo.

Por fim, a CMG (T-RM1) Erica sugeriu outras medidas: estabelecer como requisito para a instrutoria a formação teórica e científica na área de liderança, contando-se, inclusive, com cursos extra-MB, como os promovidos pela FGV, na área de recursos humanos, além da programação de treinamento específico de Psicologia e Liderança para Oficiais designados para servir no setor ComCA, realizado antes do embarque e assunção de função; atualização da Doutrina de Liderança da MB, qual seja, a publicação EMA-137; alinhamento de todos os segmentos das OM de formação e a conscientização de todos, mesmo da administração, quanto à responsabilidade como líderes educadores e maior integração e comunicação entre os setores dessas Organizações; e incentivos e valorização dos que servem em áreas de formação, a exemplo do que ocorre no EB.



Em resumo, aproveitando sua considerável experiência na instrutoria de Liderança na EN, a CMG (T-RM1) Erica avaliou, à semelhança das opiniões colhidas nas pesquisas anteriores, que é muito bom o ensino da referida área do conhecimento, em sua vertente teórica. Quanto à parte prática, contudo, carece de aprimoramento. Assim, apresentou sugestões para a consecução de tal propósito.

## **APÊNDICE H - Pesquisa com Instrutor de Liderança (2)**

### **1 PROPÓSITO**

Analisar a opinião de quem ministra o ensino teórico de Liderança na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Questionário apresentado ao CMG (FN-RM1) Paulo Roberto Ribeiro da Silva<sup>76</sup>.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Senhor Instrutor de Liderança da EN

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN. Sua colaboração será, portanto, de grande valor.

Grato por sua valiosa participação.

---

<sup>76</sup> O CMG (FN-RM1) Paulo Roberto Ribeiro da Silva serviu à MB por 36 anos na ativa. É o Chefe de Classe Fuzileiro Naval da Turma Esperança. Serviu em diversas Organizações Militares, como no Estado-Maior da Armada (onde participou da elaboração da publicação EMA-137 – Doutrina de Liderança da Marinha), no Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, no Comando de Operações Navais e no Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra, além de ter integrado Forças de Paz da Organização das Nações Unidas. Comandou o Batalhão de Engenharia de Fuzileiros Navais e o Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia. É Analista de Sistemas pela então Faculdades Reunidas Professor Nuno Lisboa, hoje incorporada à UNIVERCIDADE. Possui o curso de Auditor Líder da Qualidade ISO 9001-2000, pelo Bureau Veritas.

1. Há quanto tempo VSa. se dedica ao tema Liderança?

*Desde março de 2008 participo do tema na EN. Inicialmente, de março de 2008 a janeiro 2009, como Gerente do Projeto de Expressão Oral para os Aspirantes do quarto ano e do Projeto de Liderança para Oficiais dos setores ComCA e SA (este projeto não está formalizado), e, posteriormente, de fevereiro de 2009 até hoje, também, como Instrutor de Liderança-1 para os Aspirantes do terceiro ano, juntamente com a CMG (T-RM1) Erica e com o CMG (RM1) Silveira Neto.*

2. Como VSa. avalia o ensino de Liderança na EN, em suas vertentes teórica e prática?

*Estou de acordo com todos os comentários e sugestões apresentados pela CMG (T-RM1) Erica, haja vista que eles já faziam parte do nosso diálogo diário, quando nos defrontávamos com as dificuldades e problemas do “viver” na EN.*

*A parte teórica está muito bem organizada e foi definida racionalmente, baseada numa sequência lógica. Com relação à parte prática, julgo fundamental que a Liderança seja aprimorada e formalizada também e, principalmente, no quarto ano.*

3. Como VSa. avalia o legado assimilado pelos Aspirantes, que no curto e médio prazos embarcarão, nos primeiros postos da carreira, em variadas OM da MB, e lá exercerão liderança sobre seus subordinados?

*Antes de tudo, não podemos esquecer que liderar é influenciar pessoas a fazerem voluntariamente o que deve ser feito para a Instituição, com motivação. Deste modo, o foco está no relacionamento líder-liderados. Caso este relacionamento não seja efetivado de forma plena e saudável, tudo “cai por terra”; portanto, os Aspirantes devem ser instruídos, alertados e ambientados dando-se ênfase a este tema.*

*Visualizo de forma diferenciada o legado assimilado pelos Aspirantes (CA, CFN e CIM). As características e peculiaridades dos FN, com constantes idas ao campo, com o relacionamento Oficial-Praça mais próximo e menos formal, e as próprias especificidades das tarefas que são executadas fazem com que os Aspirantes do CFN cheguem à tropa de uma maneira “mais à vontade”, menos tensa, e, conseqüentemente, mais ambientados e prontos. Já os Aspirantes do CA, a meu ver, não exercitam tanto quanto os do CFN este aspecto de relacionamento interpessoal, pelas próprias características da vida de bordo. Em relação aos Aspirantes do CIM, em virtude de suas tarefas serem muito técnicas, específicas e estanques, julgo que a EN forneça os meios necessários e suficientes para o aprendizado, capacitando-os de forma bem satisfatória.*

4. Estudiosos de Liderança avaliam que atualmente há, na sociedade, uma latente crise de valores, o que faz preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais. Os reflexos são vastos, podendo atingir todos os segmentos, inclusive o militar. VSa. acredita que a referida crise de valores tem repercussão nos primeiros passos do Oficial na carreira naval?

*Sem dúvida. Toda a nossa juventude é pós-moderna e é refém das características que definem esta geração, como o individualismo, o imediatismo, o consumismo e o hedonismo. Entretanto, os nossos Aspirantes, apesar de serem constituídos da mesma “matéria-prima” da sociedade que os envolve, recebem, em sua formação, alertas claros e convincentes de que nós não podemos liderar “escravos” deste conjunto de “ismos”. Em nossas aulas, apresentamos, de maneira muito transparente, a impossibilidade de convívio com características tão antagônicas.*

5. Como VSa. avalia o currículo de Liderança ministrado na EN?

*Tenho a mesma opinião da CMG (T-RM1) Erica.*

6. Quais as medidas por VSa. sugeridas para aprimorar o ensino de Liderança (teoria e prática)?

*O currículo é muito bom. Entretanto, como tudo na vida, precisa ser constantemente reavaliado e adaptado aos novos contextos. Como já afirmei na segunda resposta, o currículo precisa contemplar também uma disciplina de Liderança para os Aspirantes do quarto ano (estudos de caso e debates). Hoje só atuamos quando é possível, nos dias de PPN.*

7. Outros comentários julgados pertinentes.

*Não entendo que seja condição essencial o requisito de formação teórica e científica na área de liderança. É evidente que um título acadêmico tem sempre algo a agregar. Contudo, as capacitações apresentadas e as experiências vivenciadas a bordo ao longo de décadas contribuem sobremaneira para o bom exercício da função; tudo isto, sim, julgo ser condição fundamental para o exercício da instrutoria de Liderança. A preparação e a capacitação de um profissional em Liderança são intermináveis. Quanto mais aprendemos, mais nos sentimos despreparados e necessitados de aperfeiçoamento.*

*Temos que desmistificar a concepção de que “o exemplo é tudo”. Ele é um requisito obrigatório, mas apenas um dentre diversos outros. O líder não só deve dar testemunho de seus atos, como também agir de forma racional, lógica e, principalmente, empática. Caso o líder não estimule intelectualmente o subordinado, não lhe dê uma inspiração motivadora e um tratamento individualizado, nunca conseguirá “arrastar” seus liderados.*

*Quanto à EN, em particular, sou solidário às opiniões da CMG (T-RM1) Erica, pois, como citei anteriormente, são frutos de nossas conversas diárias.*

*Esta sugestão é polêmica e por si só valeria uma monografia: como forma de aperfeiçoar os exercícios práticos dos Aspirantes, buscando prepará-los melhor para o exercício da liderança nos primeiros postos da carreira, julgo interessante haver uma interação entre os eventos do CA, CFN e CIM, ou seja:*

*a) a EN deveria criar condições para que todos os Aspirantes, independentemente do Corpo, pudessem se ambientar nos diferentes contextos marinheiros (quando me refiro a marinheiro estou, também, englobando os fuzileiros – A MB é uma Instituição una, sólida e com cultura organizacional própria, a par das especificidades sadias dos seus diversos Corpos e Quadros). Por exemplo, assim como o Aspirante fuzileiro naval vai para o campo, os do CA e do CIM também poderiam ir, não só para assistir demonstrações, mas, também, para conhecer e vivenciar o dia a dia da tropa (como também os do CFN e do CIM para vivenciar atividades em navios, e os do CA e do CFN para vivenciar atividades em OM de Intendência);*

*b) a Marinha acima de tudo! Vamos buscar o melhor onde estiver. Caso esteja num procedimento do Grupo de Mergulhadores de Combate (GRUMEC), será bom; caso esteja no Navio-Aeródromo São Paulo, muito bom; se estiver sendo desenvolvido no Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo, vamos prá lá; caso surja num Batalhão, ótimo. Temos que valorizar a prata da casa. A MB é rica em excelência, não podemos deixar a nossa eterna e exemplar EN ficar apenas como espectadora, ou tão somente “correndo atrás” de modismos desenvolvidos semanalmente por “profissionais” de liderança, formados em culturas e contextos descompromissados com nossos valores.*

#### 4 CONSIDERAÇÕES

O autor realizou pesquisa com três Instrutores de Liderança da Escola Naval.

O segundo Instrutor entrevistado foi o CMG (FN-RM1) Paulo Roberto Ribeiro da Silva. Há mais de dois anos na função, concorda com as opiniões emitidas pela CMG (T-RM1) Erica. Julga que o ensino, em sua vertente teórica, seja irretocável. Avalia de forma diferenciada o legado assimilado pelos Aspirantes do CA, do CFN e do CIM, visto que, segundo sua opinião, as características e peculiaridades dos fuzileiros navais, com as constantes idas ao campo para exercícios práticos, o relacionamento Oficial-Praça mais próximo e menos formal, e as próprias especificidades das tarefas que são executadas, fazem com que os futuros Oficiais FN cheguem à tropa de uma forma *mais à vontade*, conseqüentemente mais ambientados e prontos.

Com relação à crise de valores que ora ocorre na sociedade, crê que ela tenha repercussão nos primeiros passos do Oficial em sua carreira, uma vez que toda a juventude pós-moderna é refém de características de sua geração, como, por exemplo, o individualismo, o imediatismo e o consumismo. Assim, nas aulas, procura apresentar, de forma bem compreensível, a impossibilidade de convívio com características tão antagônicas ao que se espera na vida militar.

Alerta para a necessidade de se considerar o exemplo como um dentre outros requisitos obrigatórios ao líder, o qual deve, ao estimular intelectualmente o subordinado, agir de forma racional, lógica e empática.

Para aprimorar a prática de liderança, propõe que sejam criadas condições para que todos os Aspirantes, independentemente do Corpo ao qual pertençam, possam se ambientar nos diferentes contextos marinheiros. Por exemplo, permitindo que Aspirantes do CA e do CIM participem, também, de exercícios de campo, juntamente com os do CFN.

Desta forma, à semelhança do constatado nas pesquisas anteriores, o CMG (FN-RM1) Ribeiro considera o ensino de Liderança bem satisfatório, em sua vertente teórica. Realçou que concorda com as opiniões da CMG (T-RM1) Erica e apresentou sugestões para o aprimoramento do processo, em sua vertente prática.



## **APÊNDICE I - Pesquisa com Instrutor de Liderança (3)**

### **1 PROPÓSITO**

Analisar a opinião de quem ministra o ensino de Liderança na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Questionário apresentado ao CMG (RM1) Jayme Pessôa da Silveira Neto<sup>77</sup>.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Senhor Instrutor de Liderança da Escola Naval

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN. Sua colaboração será, portanto, de grande valor.

Grato por sua valiosa participação

---

<sup>77</sup> O CMG (RM1) SILVEIRA NETO é especializado em submarinos, onde exerceu todas as funções a bordo. Foi Comandante do Submarino Tupi e do Aviso de Instrução Guarda-Marinha Jansen, Capitão Fluvial do Rio Paraná e Comandante do Corpo de Aspirantes da EN. É mestre em Ciências Navais pela Escola de Guerra Naval, e possui graduação e licenciatura em Psicologia pela Universidade Veiga de Almeida. É especializado em Psicopedagogia pela UFRJ. É formado em Psicologia Cognitiva-Comportamental pelo Centro de Psicologia Aplicada e Formação (CEPAF-RJ). Foi Instrutor de liderança nos cursos da Escola de Formação do Centro de Instrução Almirante Alexandrino de 2000 a 2001. É Instrutor de Liderança na EN desde novembro de 2002. É membro da Comissão de Desenvolvimento do Ensino de Liderança da Diretoria de Ensino da Marinha desde 2006.

1. Há quanto tempo VSa.. se dedica ao tema Liderança?

*Durante todo o período de formação e no decorrer da carreira, somados à educação que recebi dos meus pais e avós, sempre identifiquei em mim uma característica de valorizar as pessoas, o que considero fundamental para quem deseja desenvolver liderança.*

*Sempre fui muito observador das dinâmicas dos grupos e das atitudes dos meus superiores. Enfim, gosto de gente, e considero rico saber conduzi-las. Os diversos cargos e funções que desempenhei na MB foram constantes e valiosos exercícios de liderança. Por conta desse meu interesse, procurei uma formação em Psicologia, ciência que estuda a mente e o comportamento humano, o que muito me enriqueceu quanto ao tema. No decorrer de 2001, fui Instrutor de Liderança no Curso de Formação de Sargentos e, a partir de 2002, Instrutor de Liderança na EN. Faço um pequeno registro: com doze anos fui capitão da equipe de basquete do Grajaú Tênis Clube, categoria infantil. Posteriormente, essa função se repetiu nas equipes do Colégio Naval e da EN.*

2. Como VSa.. avalia o ensino de Liderança na EN, em suas vertentes teórica e prática?

*Na vertente teórica, considero o programa bem atualizado, situação que foi muito em consequência do que a CMG(T-RM1) Erica trouxe da sua pesquisa de mestrado, ajudando-nos na elaboração dos sumários e projetos específicos, somando os acompanhamentos que fazemos por meio de cursos de curta duração, livros, artigos, palestras e conversas com pessoal de bordo. Considero que a vertente prática está bem estruturada dentro do setor ComCA, com diversos pequenos grupos sendo liderados pelos Aspirantes do quarto ano (pelotões, grêmios, equipes, barcos, etc), porém os Instrutores, que são, na sua maioria, os Oficiais do ComCA, são muito absorvidos pelos serviços administrativos do setor, prejudicando a disponibilidade necessária ao acompanhamento dessa prática de liderança de pequenos grupos, exercida pelos Aspirantes do quarto ano.*

*Esse importante acompanhamento permite a aplicação dos ensinamentos com os ajustes necessários. Considero o estreitamento da relação dos Instrutores teóricos com os Instrutores práticos bastante benéfico para o aprendizado do Aspirante. A MB decidiu que o jovem, durante a sua formação, terá poucas (ou quase nenhuma) oportunidades de exercitar a liderança de pequenos grupos com Praças. Essa decisão aumenta a responsabilidade dos Comandantes que recebem os jovens Oficiais em adequar os ensinamentos absorvidos na EN ao exercício da liderança do grupo que ele está assumindo como encarregado. O Comandante não pode esperar o embarque de um Segundo-Tenente experiente, mas com certeza receberá um jovem pronto a ser lapidado.*

3. Como VSa.. avalia o legado assimilado pelos Aspirantes, que no curto e médio prazos embarcarão, nos primeiros postos da carreira, em variadas OM da MB, e lá exercerão liderança sobre seus subordinados?

*Creio já ter iniciado esta explicação na resposta à pergunta anterior. Considero que a teoria e a prática transmitidas e aprendidas pelos jovens Oficiais, já que eles obtiveram aprovação no curso de graduação, estão em muito bom nível, situação esta confirmada pelas OM que os recebem, por intermédio das avaliações enviadas por Comandantes após seis meses de atividades a bordo. O importante é a conscientização dos seus futuros Comandantes de que eles não tiveram oportunidade de praticar liderança junto às Praças, e é essencial uma adequação ao novo contexto.*

4. Estudiosos de Liderança avaliam que atualmente há, na sociedade, uma latente crise de valores, o que faz preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais. Os reflexos são vastos, podendo atingir todos os segmentos, inclusive o militar. VSa. acredita

que a referida crise de valores tem repercussão nos primeiros passos do Oficial na carreira naval?

*Sim. O Oficial e a Praça estão inseridos nessa sociedade e, portanto, não há como não haver exposição a todo tipo de influência. O sumário de Liderança-I, curso ministrado no terceiro ano escolar, é contemplado com esse assunto. Ressaltamos aos Aspirantes as características da sociedade atual, que vão de encontro aos valores apontados na Rosa das Virtudes. Mais uma vez, reafirmo a responsabilidade dos Comandantes no acompanhamento dos jovens Oficiais e a necessidade de permanecer realçando os valores constantes da Rosa das Virtudes.*

5. Como VSa. avalia o currículo de Liderança ministrado na EN?

*Considero-o completo e atualizado. Relembro que o atual currículo foi construído a partir das pesquisas de mestrado da CMG (T-RM1) Erica e, após, com análise conjunta dos Instrutores. Não foi construído de forma aleatória. Considero necessária uma constante atualização dos Instrutores, a fim de que seja dada ênfase na contextualização dos tópicos abordados.*

6. Quais as medidas por VSa. sugeridas para aprimorar o ensino de Liderança (teoria e prática)?

*A partir da experiência vivenciada pela CMG (T-RM1) Erica, proponho que a MB designe um Oficial da ativa para a realização de um curso de pós-graduação no tema Liderança, em períodos de dois em dois anos. Penso ser uma excepcional oportunidade de aproximação com o meio acadêmico e com outros pesquisadores. Naturalmente, temos algumas especificidades que saberemos distinguir. O EB adota esse procedimento. Há pouco*

*tempo tomei conhecimento que o EB teria conseguido implantar uma ou mais linhas de pesquisa, em Sociologia, nos cursos de pós-graduação da PUC.*

*Sei do incentivo que existe na Escola de Guerra Naval para que os cursandos se dediquem ao tema com apresentação de trabalhos, porém creio que um período de dedicação exclusiva poderia render bons frutos ao desenvolvimento do assunto na MB.*

*A DEEnsM possui um grupo de assessoria ao desenvolvimento e aprimoramento do ensino da Liderança, do qual faço parte como representante da EN. Nesse momento, busca-se contratar um Oficial exatamente com esse propósito, ou seja, para desempenhar as funções de secretário-executivo dessa Comissão.*

*Participei dessa decisão e sugeri, para o “pontapé inicial”, avaliar a contratação da consultoria do CF(FN-RM1) Wilson Moura, Psicólogo, Professor e Doutor em Psicologia, especializado na área organizacional e estudioso de Liderança. O Professor Wilson Moura já vem colaborando conosco há algum tempo. Já participei com ele de grupo de trabalho na Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM), ocasião em que o tema foi amplamente debatido. Apresentou palestra há cerca de quatro anos em um simpósio do SSPM, quando sugeriu a criação de um setor de desenvolvimento da Liderança, inserido na estrutura do EMA. Ele poderia conduzir um estudo sobre o tema, incluindo pesquisas em monografias elaboradas e, até mesmo, efetuando entrevistas com Oficiais que estudaram o assunto.*

#### 7. Outros comentários julgados pertinentes.

*Como apresentamos no último seminário de Liderança, conduzido pela DEEnsM e abrangendo toda a MB, considero essencial que o EMA atualize a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137). Disseminada em 2004, com o propósito de apresentar a doutrina da MB no que diz respeito ao tema, pouco foi atualizada. A realidade é que muitos colegas não a aceitam, entendendo que liderança “está no sangue”, não precisando haver uma doutrina*

*para isso. Não tenho esse entendimento. Pelo contrário, penso que o exercício da liderança vem sendo apresentado do jeito de cada um, quando devemos buscar a uniformização, respeitadas, obviamente, as características de cada situação.*

*Outra questão que venho observando nos últimos anos é o atendimento à determinação do Comandante da Marinha sobre a realização de trabalhos de desenvolvimento de Liderança nas diversas OM. Alguns Comandantes buscam palestras prontas e dão o assunto por cumprido. Na minha opinião, deveriam pesquisar qual é a demanda do seu pessoal, Oficiais e Praças, e, então, conduzir alguma atividade no sentido de atendê-la. Considero que tópicos como comunicação, clima organizacional, assédio moral, relações intra e interpessoais (inteligência emocional), perspectivas sobre realização profissional, entre outros, são alguns que poderiam ser pesquisados e trabalhados.*

#### **4 CONSIDERAÇÕES**

O autor realizou pesquisa com três Instrutores de Liderança da EN.

O CMG (RM1) Jayme Pessôa da Silveira Neto foi o terceiro Instrutor de Liderança da Escola Naval a ser entrevistado. Concorda com os dois Instrutores anteriormente citados quanto à adequada estruturação do programa. Lembra que, na vertente prática, há pequenos grupos sendo liderados por Aspirantes do quarto ano, como, por exemplo, os existentes nos pelotões, nos grêmios, nas equipes esportivas, nos veleiros e demais barcos. Quanto ao acompanhamento e à mentoria exercida pelos Oficiais do setor ComCA, considera que há uma carga considerável de serviços administrativos por eles assumida, o que prejudica a disponibilidade necessária ao acompanhamento da prática de liderança exercida pelos Aspirantes. Avalia o estreitamento da relação dos Instrutores de teoria com os da parte prática como bastante benéfico para a condução das tarefas e para o desenrolar do processo de

ensino-aprendizagem de Liderança. Realça que a MB decidiu que o Aspirante, durante sua formação, teria poucas (ou quase nenhuma) oportunidades de exercitar a liderança de pequenos grupos com Praças, o que requer mais atenção dos futuros Comandantes que receberão os Segundos-Tenentes, visto que haverá necessidade de adequar os ensinamentos absorvidos na EN ao futuro exercício da liderança sobre subordinados.

Acredita que a crise de valores possa ter repercussão sobre os primeiros passos do Oficial na carreira naval, pois Oficiais e Praças estão inseridos na mesma sociedade e, portanto, é impossível a não exposição dos indivíduos a todo tipo de influência. Reafirma, então, quão significativa é a responsabilidade dos Comandantes no acompanhamento dos jovens Oficiais e quão importante é a contínua observância dos valores constantes da Rosa das Virtudes.

Ao falar especificamente sobre os Instrutores de Liderança da Instituição, propõe que a MB designe um Oficial da ativa para a realização de um curso de pós-graduação no tema em pauta, em períodos de dois em dois anos, o que proporcionaria uma saudável aproximação com o meio acadêmico e com outros pesquisadores. Lembra que o EB conseguiu implantar uma ou mais linhas de pesquisa sobre temas de seu interesse, relacionados à área de Sociologia, nos cursos de pós-graduação da PUC do Rio de Janeiro.

Por fim, alerta para a necessidade de atualização da publicação doutrinária de liderança, o EMA-137. Observa que muitas pessoas advogam que *liderança está no sangue*, e que, segundo elas, não haveria necessidade de existir uma doutrina explícita, com o que absolutamente discorda. Considera que tópicos como comunicação, clima organizacional, assédio moral, relações intra e interpessoais e perspectivas sobre realização profissional poderiam ser melhor pesquisados e trabalhados.

Em resumo, semelhantemente ao constatado nas pesquisas anteriores, avalia o ensino teórico de Liderança na EN como bem satisfatório. Enfatizou que é vital a

responsabilidade do Comandante do futuro Oficial no sentido de *lapidá-lo*, visto que chegará a bordo com reduzida experiência profissional. Realçou, também, a importância da aproximação com o meio acadêmico civil, o que certamente contribuirá para a melhor qualificação do Instrutor.



## **APÊNDICE J - Pesquisa com o Imediato do Corpo de Aspirantes**

### **1 PROPÓSITO**

Analisar a opinião do atual Imediato do Corpo de Aspirantes sobre o ensino de Liderança ministrado na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Questionário apresentado ao CF Frederico Bessa Willecke.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Senhor Imediato do Corpo de Aspirantes

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN. Sua colaboração será, portanto, de grande valor.

Grato por sua valiosa participação.

1. Como VSa. avalia o ensino de Liderança na Escola Naval, em suas vertentes teórica e prática?

*Satisfatório.*

2. Como VSa. avalia o legado assimilado pelos Aspirantes, que no curto e médio prazos embarcarão, nos primeiros postos da carreira, em variadas OM da MB, e lá exercerão liderança sobre seus subordinados?

*Satisfatório. Nos tempos destinados à Prática Profissional Naval são realizadas, dentre outras, as seguintes atividades voltadas ao tema:*

*- palestras sobre Tradições Navais, ocasião em que são abordados aspectos relevantes da publicação EMA-136 – Normas a respeito das Tradições Navais, do Comportamento Pessoal e dos Cuidados Marinheiros;*

*- projeção de filmes sobre liderança, com posterior debate entre os discentes e os orientadores das atividades. São, também, ministradas palestras sobre o assunto;*

*- realização de grupos de estudo para análise dos aspectos da publicação DGPM-319 (Instrução sobre as Normas para a Conduta Ético-Militar e Atividades Sociais), com posterior debate sobre o assunto.*

*Além disso, enfatiza-se a transmissão de conhecimentos e experiências de carreira dos Oficiais mais antigos, bem como são sanadas dúvidas e curiosidades, em conversas informais com os Aspirantes.*

*Observa-se que as referidas atividades têm atendido ao propósito de incrementar o interesse dos Aspirantes pelos temas abordados, sendo notável a atenção demonstrada durante a sua aplicação. Entretanto, a restrição de tempo hábil e a reduzida quantidade de Oficiais e Instrutores inviabilizam um acompanhamento mais detalhado do desempenho de cada Aspirante nas diversas atividades realizadas.*

3. Como VSa. mensuraria o grau de acesso e de proximidade que o Aspirante tem com os Oficiais do setor ComCA, em especial com o Comandante de Companhia, para solicitar orientação ou auxílio de ordem profissional ou mesmo particular?

*Atualmente, considero bem facilitada a proximidade dos Aspirantes com os Oficiais do Setor ComCA, se compararmos com o que ocorria há 20 ou 30 anos. Proximidade esta, entretanto, que não os exime do respeito exigido no trato com os mais antigos.*

4. Estudiosos de Liderança avaliam que atualmente há, na sociedade, uma latente crise de valores, o que faz preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais. Os reflexos são vastos, podendo atingir todos os segmentos, inclusive o militar. VSa. acredita que a referida crise de valores tem repercussão nos primeiros passos do Oficial na carreira naval?

*Considerando-se que os Aspirantes são oriundos dessa mesma sociedade, é claro que alguns podem trazer consigo certos valores indesejáveis. Cabe aos Oficiais que servem na EN, particularmente aqueles do Setor ComCA, inculcar nos Aspirantes a importância dos valores descritos na Rosa das Virtudes, assim como detectar possíveis desvios de caráter, passíveis de serem punidos, inclusive, com a exclusão. Dessa forma, ainda que em pequena escala, considero, sim, que a referida crise de valores tenha repercussão nos primeiros passos do Oficial na carreira naval.*

5. VSa. avalia que seja satisfatório o quantitativo de Oficiais e Praças constante da tabela de lotação da Escola Naval, em especial no setor ComCA? VSa. julga que é pertinente uma sugestão de aumento do número de Oficiais e de Praças (inclusive militares da Reserva, para tarefas por tempo certo, em funções administrativas) na EN, em especial no setor ComCA? Por quê?

*Considero pertinente uma reavaliação da tabela de lotação do setor ComCA. Atualmente, são atribuídas aos Oficiais do setor diversas tarefas de cunho essencialmente*

*administrativo, privando-os de um maior contato com o Aspirante, fundamental para o exercício da liderança.*

6. Quais as medidas por VSa. sugeridas para aprimorar o ensino de Liderança (teoria e prática)?

*Na parte teórica, considero pertinente incrementar e incentivar a participação dos Aspirantes em palestras e seminários sobre o tema, até mesmo em eventos fora da MB. Na parte prática, seria desejável um aumento no número de embarques em navios, possibilitando-os acompanhar os Oficiais, principalmente aqueles nos postos iniciais da carreira.*

7. Outros comentários julgados pertinentes.

*Em que pese a excelência dos Oficiais selecionados para servir no Setor ComCA, observa-se, de forma geral, uma ausência de voluntariado para servir na Escola Naval. Assim, penso que a Alta Administração Naval poderia repensar esse assunto e encontrar formas de incentivar o embarque e a permanência voluntária de Oficiais, o que, sem dúvida, traria reflexos positivos para a formação do futuro Oficial.*

#### **4 CONSIDERAÇÕES**

O Imediato do Corpo de Aspirantes julga satisfatório o ensino de Liderança na EN, em suas vertentes teórica e prática. Lembrou que nos tempos destinados à Prática Profissional Naval são utilizados filmes, palestras, debates e atividades de grupos de estudo, que contribuem sobremaneira para o aprendizado do discente. Considera que há grande proximidade dos Aspirantes com os Comandantes de Companhia para o trato de assuntos de

ordem profissional ou particular, o que representa notável avanço em relação ao que ocorria no passado. Acredita que a crise de valores que ocorre na sociedade tem repercussão na vida profissional dos militares. Cabe aos Oficiais que servem na EN, particularmente aqueles do Setor ComCA, inculcar nos Aspirantes a importância dos valores expostos na Rosa das Virtudes. Reputa pertinente uma reavaliação da tabela de lotação do setor ComCA. Atualmente, em sua opinião, são atribuídas aos Oficiais do setor diversas tarefas de cunho essencialmente administrativo, privando-os de um maior contato com o Aspirante.

Para o aprimoramento do ensino de Liderança, sugere incentivar a participação dos Aspirantes em palestras e seminários sobre o tema, até mesmo em eventos extra-MB. Na parte prática, seria desejável um aumento no número de embarques, possibilitando-os acompanhar os Oficiais, principalmente aqueles nos postos iniciais da carreira.

Observa, em que pese a excelência dos Oficiais selecionados para servir no setor ComCA, que, de forma geral, há ausência de voluntariado para servir na Escola Naval<sup>78</sup>. Julga, portanto, que tal assunto poderia ser estudado de modo a se encontrar formas de incentivar o embarque e a permanência voluntária de Oficiais na EN, o que, indubitavelmente, traria reflexos positivos para a formação do futuro Oficial de Marinha.

---

<sup>78</sup> De acordo com o explicitado no Anexo ao Ofício nº 636/2009 da Escola Naval à Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha, via Diretoria de Ensino da Marinha, nos processos recentes de seleção de Oficiais para servir no setor ComCA observou-se grande dificuldade em se encontrar Oficiais voluntários. Como exemplo, isto ocorreu no primeiro semestre de 2009, nos processos de seleção do Imediato do Corpo de Aspirantes, do Comandante do 1º Batalhão e do Chefe do Departamento de Formação Marinheira (BRASIL, 2009c, p. 2).

## **APÊNDICE K – Pesquisa com o Comandante do Corpo de Aspirantes**

### **1 PROPÓSITO**

Analisar a opinião do atual Comandante do Corpo de Aspirantes sobre o ensino de Liderança ministrado na EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Questionário apresentado ao CMG Herman Stroub.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Senhor Comandante do Corpo de Aspirantes

O questionário a seguir apresentado visa à coleta de subsídios destinados a uma pesquisa ora em curso, sob a responsabilidade de um Oficial-Aluno do Curso de Política e Estratégia Marítimas da Escola de Guerra Naval. O referido trabalho tem, como propósito, sugerir medidas para o aprimoramento do ensino de Liderança na EN. Sua colaboração será, portanto, de grande valor.

Grato por sua valiosa participação.

1. Como VSa. avalia o ensino de Liderança na Escola Naval, em suas vertentes teórica e prática?

*Satisfatório.*

2. Como VSa. avalia o legado assimilado pelos Aspirantes, que no curto e médio prazos embarcarão, nos primeiros postos da carreira, em variadas OM da MB, e lá exercerão liderança sobre seus subordinados?

*Julgo-o satisfatório e considero que os resultados são positivos, conforme observamos ao longo dos anos.*

3. Como VSa. mensuraria o grau de acesso e de proximidade que o Aspirante tem com os Oficiais do setor ComCA, em especial com o Comandante de Companhia, para solicitar orientação ou auxílio de ordem profissional ou mesmo particular?

*Considero que haja um elevado grau de acesso e de proximidade dos Aspirantes com os Oficiais do setor ComCA. Os Aspirantes são conscientes de que possuem acesso aos Oficiais e, muito mais do que ocorria no passado, há facilidade em aproximação e comunicação, sobressaindo o respeito e não mais o medo. É fato que a pesada rotina da EN e as diversas atividades em que participam os Aspirantes e os Oficiais contribuem para a redução do tempo disponível para o atendimento dos Aspirantes.*

4. Estudiosos de Liderança avaliam que atualmente há, na sociedade, uma latente crise de valores, o que faz preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais. Os reflexos são vastos, podendo atingir todos os segmentos, inclusive o militar. VSa. acredita que a referida crise de valores tem repercussão nos primeiros passos do Oficial na carreira naval?

*Os Aspirantes são oriundos da sociedade brasileira e, portanto, trazem consigo muitas de suas características. O acesso à internet e à comunicação eletrônica contribui para aumentar as relações via computadores, isolando as pessoas com suas máquinas e reduzindo o contato pessoal e as relações humanas. A formação na EN ensina aos futuros Oficiais da*

*Marinha do Brasil valores éticos, morais e humanos, como, por exemplo, aqueles constantes da Rosa das Virtudes, que minimizam uma possível influência da mencionada crise de valores na sociedade. A relação interpessoal e a presença do Aspirante e do Oficial diante de seus pares e subordinados são valorizadas: é fundamental dispor de tempo para “ver e ser visto”, deixando de lado as questões que apenas interessam ao indivíduo, buscando o interesse do serviço e o bem coletivo.*

5. VSa. avalia que seja satisfatório o quantitativo de Oficiais e Praças constante da tabela de lotação da Escola Naval, em especial no setor ComCA? VSa. julga que é pertinente uma sugestão de aumento do número de Oficiais e de Praças (inclusive militares da Reserva, para tarefas por tempo certo, em funções administrativas) na EN, em especial no setor ComCA? Por quê?

*O quantitativo de Oficiais e Praças, explicitado na tabela de lotação da OM, pode ser considerado satisfatório. Entretanto, considero pertinente uma sugestão de aumento do número de Oficiais e de Praças, no que se refere ao Setor ComCA, considerando que a atual carga administrativa, bastante elevada, reduz o tempo disponível para atendimento dos Aspirantes e a realização de tarefas diretamente relacionadas à formação militar naval dos mesmos.*

6. Quais as medidas por VSa. sugeridas para aprimorar o ensino de LID (teoria e prática)?

*A participação dos Aspirantes em simpósios sobre o tema e o incremento dos embarques em navios e OM em terra, com o propósito de acompanhar e conhecer a relação entre superiores e subordinados nas diferentes Organizações, especialmente em funções nos postos iniciais da carreira.*



#### 7. Outros comentários julgados pertinentes.

*Acredito que uma das melhores ferramentas para o ensino da liderança para os Aspirantes seja o exemplo. É fundamental que a tripulação da EN seja composta, em sua totalidade, de militares de padrão elevado e muito acima da média, efetivamente selecionados e valorizados dentre seus pares, para que os Aspirantes aprendam e sigam o exemplo correto.*

### **4 CONSIDERAÇÕES**

O Comandante do Corpo de Aspirantes avalia como satisfatório o ensino de Liderança na Escola Naval, em suas vertentes teórica e prática, e julga positivos os resultados da prática de liderança exercida nas primeiras comissões dos futuros Oficiais.

Observa que há um bom acesso dos Aspirantes aos Oficiais do setor ComCA. Não há mais, por parte do Aspirante, o receio no contato interpessoal que, talvez, tenha ocorrido no passado. Concorde que há na sociedade, atualmente, uma latente crise de valores, fazendo preponderar o consumismo e o individualismo nas relações interpessoais, com reflexos no segmento militar. Na EN, entretanto, são ensinados aos futuros Oficiais valores éticos, morais e humanos, como os constantes da Rosa das Virtudes, que minimizam uma possível influência da mencionada crise.

Apesar de considerar satisfatório o quantitativo de Oficiais e Praças no seu setor, julga pertinente a sugestão de seu incremento, uma vez que a carga administrativa, bastante elevada, reduz o tempo disponível para o relacionamento Oficial-Aspirante, principalmente para a realização de tarefas diretamente relacionadas à mentoria e à formação militar-naval do discente.

Como sugestões para o aprimoramento do ensino de Liderança, aponta a mais intensificada participação dos Aspirantes em simpósios sobre o tema, bem como o incremento de embarques de oportunidade em navios e estágios em OM em terra. Realça que uma das melhores ferramentas para o ensino da liderança é o exemplo, sendo fundamental que a tripulação da EN seja composta, em sua totalidade, de militares de padrão elevado, muito acima da média, efetivamente selecionados e valorizados entre seus pares, que sirvam de modelos a serem seguidos.

## **APÊNDICE L – Resultados do Programa adotado pelos Fuzileiros Navais**

### **1 PROPÓSITO**

Verificar, à luz dos primeiros resultados obtidos após a implementação do PROA-CFN, a pertinência da adoção de um Programa similar, a ser aplicado aos Aspirantes da EN.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Questionário apresentado ao CMG (FN) Ricardo Vagner de Castilho Sá.

### **3 QUESTIONÁRIO**

Prezado Senhor CMG (FN) Castilho

O questionário a seguir apresentado visa, à luz dos primeiros resultados obtidos após a implementação do Programa de Orientação e Acompanhamento à Carreira dos Oficiais do Corpo de Fuzileiros Navais, verificar a pertinência da adoção de um Programa similar, a ser aplicado aos Aspirantes da EN.

Grato por sua valiosa participação.

1. Quais foram os primeiros resultados do PROA? O programa atingiu seus propósitos?

*De uma maneira geral, foi considerada positiva, pelos Segundos-Tenentes (FN), a acolhida do programa, por ocasião da sua apresentação ao setor CGCFN, bem como a surpresa pela existência de um recurso destinado à orientação profissional e à mensuração*

*da satisfação dos Oficiais, o que, por não ocorrer nos outros Corpos, reforçou o espírito de corpo e o orgulho de pertencer ao CFN, sentimento muito importante neste particular momento de início da carreira. Apesar das dificuldades inerentes à condução de um processo de orientação à distância, o problema foi superado com criatividade pelos orientadores, com o uso intensivo da internet e do telefone, não dispensando, entretanto, os encontros pessoais.*

*O PROA conseguiu alcançar, nos orientados, um maior grau de confiabilidade, o que permite que eles procurem seus orientadores para retirar dúvidas quanto às questões de carreira e, em alguns casos, dirimir angústias relativas à vida particular. Alguns resultados práticos também foram alcançados, cabendo ressaltar que isto foi possível a partir da relação orientando-orientador, como por exemplo, a elucidação de dúvidas a respeito de cursos de carreira e o melhor lugar para servir, dentre outras questões.*

*O programa ainda é visto por alguns como um processo motivacional. Contudo, esta não é sua proposta. O que se espera é possibilitar, aos Segundos-Tenentes, um espaço de orientação para a carreira com um viés mais personalizado. Pode-se considerar que os objetivos têm sido atingidos, num processo que ainda está em construção.*

## 2. Quais as dificuldades encontradas?

*Seleção dos orientadores e contato entre orientador e orientado. Na verdade, a maior dificuldade encontrada foi a conciliação das agendas dos orientadores e orientados, inviabilizando um número suficiente de encontros pessoais, sem os quais não é possível a formação de um bom vínculo. Contudo, os militares procuraram estreitar esta relação por intermédio da comunicação por telefone ou meio eletrônico. Outro ponto ainda ligado ao pouco tempo disponível é a elaboração dos relatórios pelos Oficiais orientadores. Percebe-se que os mesmos ainda possuem certa dificuldade de dedicação ao relatório, principalmente no desenvolvimento dos temas relacionados à vida pessoal dos orientados. Por último, verificou-*

*se a necessidade de bem selecionar os orientadores, sendo esta seleção baseada não só no perfil de carreira, mas também, numa avaliação de psicólogas, que avaliam características de personalidade para ratificar a seleção do orientador.*

3. VSa. acredita que seria pertinente e produtiva a adoção de um programa similar, destinado a todos Aspirantes do quarto ano da EN, cujos mentores seriam Capitães-Tenentes dos 3 Corpos, fazendo o trabalho de mentoria por 1 ano, até a declaração do orientando a Guarda-Marinha?

*Os resultados extraídos da pesquisa desenvolvida por mim durante o Curso de Política e Estratégia Marítimas de 2009 foram comparados com as ações para atingir os objetivos do PROA-CFN, decorrendo uma das propostas para melhoria do programa: apresentar aos Aspirantes da EN o programa, tão logo optem pelo CFN, e iniciar um pré-acompanhamento de suas carreiras. Nesse momento da carreira é necessário que os Aspirantes conheçam o programa de que irão participar e sejam acompanhados pelos Oficiais que servem naquela Escola para identificar perfis, visando à melhor compatibilidade com seus futuros orientadores.*

*A pesquisa revela, também, que os jovens Oficiais percebem como perda de referência as atividades administrativas; apontam que o trabalho não especializado é inferior à formação acadêmica recebida na EN e correlacionam as condições de material e falta ou precariedade aos fatores de perda de comprometimento. Da mesma forma, essas distorções podem ser atenuadas com um trabalho iniciado durante a formação como Oficial fuzileiro na Escola Naval.*

*Nesse contexto, a inserção de um programa similar na EN é uma idéia extremamente positiva, caso sejam tomados alguns cuidados, tais como o orientador do CFN ser selecionado pelo Departamento de Oficiais do CPesFN, visando a manter, nesta escolha,*

*a visão do PROA-CFN. Estes Oficiais selecionados devem passar por um treinamento buscando aprimorar ou desenvolver seus atributos como orientador. Este treinamento pode ser conjunto com os Oficiais selecionados para desenvolver as tarefas de orientadores do PROA-CFN. Também é importante que estes Oficiais se reportem ao Departamento de Oficiais do CPesFN, assim como ao responsável pelo projeto dentro da EN, para que as atitudes, decisões e posturas sejam únicas, impondo uma única linha de pensamento aos Oficiais do CFN, que, em última análise, é a uma das propostas do programa.*

## **APÊNDICE M - Pesquisa com ex-Comandante da Escola Naval**

### **1 PROPÓSITO**

Apresentar a opinião de um ex-Comandante da Escola Naval sobre o ensino de Liderança lá ministrado.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Contra-Almirante Antonio Fernando Monteiro Dias, ex-Comandante da Escola Naval.

### **3 OPINIÕES DO ENTREVISTADO**

O autor efetuou uma entrevista em 25 de maio de 2010 com o Contra-Almirante Antônio Fernando Monteiro Dias, que comandou a Escola Naval de abril de 2008 a abril de 2010. Basicamente as questões se relacionaram à opinião do CAte Monteiro Dias sobre os pontos fortes e fracos do ensino de Liderança na EN, em suas vertentes teórica e prática; sobre o choque de gerações a ser enfrentado pelo futuro Oficial em seus primeiros passos após sua formação, no trato com os subordinados; e sobre as medidas a adotar para aprimorar o processo de ensino de Liderança naquela Instituição de ensino.

O Contra-Almirante Monteiro Dias declarou que o ensino de Liderança ministrado na EN é extremamente profissional, digno de ser comparado ao que ocorre nas Marinhas *de primeiro mundo*. Quanto ao enfoque prático, considera-o razoável – a liderança é praticada, basicamente, entre os Aspirantes: os mais antigos liderando os mais modernos, com

o acompanhamento dos Oficiais. Nesse processo, com o passar do tempo, a liderança vai se fortificando: branda nos dois primeiros anos, mais forte no terceiro, e mais amadurecida no quarto. Aliás, aos Aspirantes do quarto ano são atribuídas, sem prejuízo do desempenho acadêmico, diversas tarefas e encargos típicos de um Segundo-Tenente, como a gestão administrativa de incumbências, sob a supervisão dos Oficiais.

Quanto ao choque de gerações, concordou que podem ocorrer dificuldades quando o jovem, já no exercício de suas primeiras atividades como Oficial, tiver que liderar Praças subordinadas oriundas de outras gerações. Mas para isso, adverte, ele é preparado. Ele recebe um legado teórico que lhe é profissionalmente transmitido. Assim, a passagem da teoria à prática é suave e eficiente, facilitando seu preparo para lidar e chefiar subordinados.

Há, segundo o Almirante, carência de Oficiais da ativa na Escola Naval, principalmente daqueles lá formados. Ao comentar sobre a lotação de militares, enfatiza que na EN devem servir “os melhores, aqueles que serão diretamente responsáveis em forjar as novas gerações de Oficiais, aqueles que servirão de verdadeiros exemplos aos jovens em franco processo de lapidação do caráter marinheiro e formação acadêmica e militar-naval”. Lembra que na paz o fator tempo não é inimigo, diferentemente do que ocorre na guerra. Portanto, há que se investir, com os melhores recursos humanos, na formação desses futuros Oficiais.

#### **4 CONSIDERAÇÕES**

Em conformidade com o constatado nas pesquisas anteriores, o Contra-Almirante Monteiro Dias observou que o ensino teórico de Liderança na EN é bem satisfatório. No entanto, quanto ao enfoque prático, é razoável. Realçou que o excelente preparo profissional provido pela EN auxiliará o jovem Oficial a enfrentar obstáculos na carreira, incluindo os



oriundos do choque de gerações. Enfatizou, também, a carência quantitativa de Oficiais na EN, principalmente os lá formados. Acredita que na EN deveriam estar os melhores, os mais bem preparados, já que servirão de exemplos a serem seguidos pelos jovens em formação.

## **APÊNDICE N - Pesquisa com o Comandante da Escola Naval**

### **1 PROPÓSITO**

Apresentar a opinião do atual Comandante da Escola Naval sobre o ensino de Liderança lá ministrado.

### **2 PÚBLICO-ALVO DA PESQUISA**

Contra-Almirante Leonardo Puntel, Comandante da Escola Naval.

### **3 OPINIÕES DO ENTREVISTADO**

Em audiência concedida em 18 de junho de 2010 pelo Contra-Almirante Leonardo Puntel, que assumiu o Comando da Escola Naval em abril de 2010, e que exerceu o cargo de Comandante do Corpo de Aspirantes de janeiro de 2005 a janeiro de 2006, o autor solicitou sua opinião acerca do ensino teórico e prático de Liderança na EN. O Almirante respondeu que ambas as vertentes analisadas são bem satisfatórias, e não acredita que haja necessidade de se alterar o currículo. Crê que a prática de liderança se processe adequadamente: nos três primeiros anos, os discentes aprendem ensinamentos de Liderança nos bancos escolares, e, no quarto ano, praticam a liderança com os demais Aspirantes, visto que a turma mais antiga é a responsável em comandar as demais, sob a supervisão dos Oficiais.

O Contra-Almirante Puntel enfatizou que a carga horária do Aspirante é consideravelmente pesada: a parte da manhã é destinada às aulas, a da tarde à prática

esportiva, e o período noturno é reservado ao estudo. Portanto, há pouco tempo destinado a outras atividades, como, por exemplo, à mentoria provida, no contato direto, pelo Oficial ComCia. Em sua opinião, aí reside um problema: o pouco tempo de contato entre o Aspirante e o Oficial do setor ComCA, em especial o seu Comandante de Companhia. O aumento do quantitativo de Oficiais no referido setor, portanto, não contribuiria o suficiente para minorar tal problema.

Assim, como uma adequada e exequível linha de ação para intensificar tal contato, principalmente para os Aspirantes do primeiro ano escolar, o Almirante julga que poderia ser atribuída aos Oficiais ComCia a tarefa de ministrar aulas, na parte da manhã, período que é administrado pela Superintendência de Ensino, visto que essa parte do dia é dedicada às aulas acadêmicas.

Atualmente, tais Oficiais já ministram aulas de Legislação Militar Naval para o primeiro ano, e, segundo o Comandante da EN, poderiam também ministrar aulas de Fundamentos Navais e Navegação para o primeiro e segundo anos. O preparo técnico-profissional que possuem é plenamente suficiente para o exercício da tarefa. Desta forma, eles teriam mais tempo de contato com os Aspirantes, o que, inclusive, facilitaria a avaliação dos mencionados discentes por ocasião da reunião do Conselho de Aptidão para o Oficialato.

#### **4 CONSIDERAÇÕES**

O Comandante da Escola Naval julga satisfatório o ensino de Liderança em suas vertentes teórica e prática. Enfatizou o pouco tempo disponível para o acompanhamento e orientação providos ao Aspirante por seu ComCia. Crê que estes Oficiais deveriam ministrar aulas de determinadas disciplinas, para as quais estariam plenamente qualificados, o que aumentaria o tempo de contato com o discente.