

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) GUSTAVO PEREIRA PINTO

O CONCEITO DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EMPREGADO NA MARINHA DO
BRASIL E A SUA RELAÇÃO COM TRÊS OUTRAS CONCEPÇÕES SOBRE O TEMA

Rio de Janeiro

2009

CC (IM) GUSTAVO PEREIRA PINTO

O CONCEITO DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EMPREGADO NA MARINHA DO
BRASIL E A SUA RELAÇÃO COM TRÊS OUTRAS CONCEPÇÕES SOBRE O TEMA

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CC Carlos A. Rezende de Sant'anna

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2009

AGRADECIMENTOS

Ao Comandante Carlos Alexandre Rezende de Sant'anna, meu orientador, pela constante disposição e dedicação.

Ao Comandante Newton Prado, instrutor da disciplina Liderança na Escola de Guerra Naval, pela paciência que não conheceu limites.

RESUMO

Relaciona o conceito de liderança organizacional empregado na Marinha do Brasil com os conceitos utilizados pela administração de empresas, pelas Forças Armadas canadenses e pelo Exército estadunidense, com o intuito de verificar a existência de exemplos que possam respaldar uma eventual ampliação da doutrina ora vigente na Marinha do Brasil. Considera que, por influência da estrutura militar de organização, por muito tempo os dirigentes tentaram estabelecer um esquema de liderança eficaz unicamente por meio da adoção de uma hierarquia de comando, entendimento que prevaleceu enquanto as organizações mantiveram um baixo nível de complexidade. O estudo da liderança evoluiu ao longo do século XX e teve seu foco transferido do exemplo de governantes e militares para as teorias da administração de empresas, com base em estudos sociológicos, antropológicos e psicológicos. O conceito de liderança organizacional para a Marinha do Brasil difere do aplicado na administração de empresas dado que, enquanto este último é centrado no alinhamento dos subordinados com as metas da organização, o conceito utilizado pela Marinha do Brasil, além disso, refere-se ao nível decisório em a que a liderança é empregada e ao tipo de contato com os liderados que é utilizado: direto ou indireto. Na relação estabelecida com o conceito empregado nas Forças Armadas canadenses, ressalta que o conceito de liderança indireta está mais detalhada nesta doutrina estrangeira, principalmente quanto ao aspecto da delegação. Na relação com o conceito empregado no Exército estadunidense, observa aspectos não contemplados ou contemplados de maneira menos detalhada do que a doutrina brasileira, como o horizonte de planejamento e as múltiplas prioridades envolvidas. As relações estabelecidas permitem a conclusão de que existem exemplos que podem respaldar uma eventual ampliação da doutrina ora vigente na Marinha do Brasil.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Organizacional. Comportamento Organizacional.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC -	<i>US Army Combined Army Center</i> (Centro de Forças Combinadas do Exército dos Estados Unidos da América)
CLFI -	<i>Canadian Forces Leadership Institute</i> (Instituto de Liderança para as Forças Armadas Canadenses)
CM -	Comandante da Marinha
EUA -	Estados Unidos da América
FFAA -	Forças Armadas
FM -	<i>Field Manual</i> (Manual de Campo)
MB -	Marinha do Brasil
ORCOM -	Orientações do Comandante da Marinha
SINAP -	Simpósio Internacional de Gestão em Ambiente Portuário

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	-	Escalões de chefia.....	17
Figura 2	-	Principais funções da liderança em função do escalão hierárquico, segundo a doutrina canadense.....	22
Figura 3	-	A relação da doutrina canadense de liderança organizacional com os níveis de condução da guerra.....	23
Figura 4	-	Níveis de liderança segundo a doutrina do Exército estadunidense.....	24
Figura 5	-	Esquema simplificado do modelo de liderança canadense.....	30
Figura 6	-	Espectro de comportamentos do líder.....	31
Figura 7	-	Características individuais, grupais e institucionais, segundo a doutrina canadense.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS E A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA.....	9
2.1	Referências históricas.....	9
2.2	A evolução do conceito de liderança.....	10
3	O CONCEITO DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EMPREGADO NA MB E A VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES.....	16
3.1	O conceito de liderança organizacional empregado na Marinha do Brasil.....	16
3.1.1	A formação de uma assessoria criativa.....	18
3.1.2	Filtragem de informações e previsão de efeitos.....	19
3.1.3	Gerenciamento de recursos.....	19
3.2	O conceito de liderança organizacional na administração de empresas.....	20
3.3	A liderança organizacional na visão das Forças Armadas canadenses.....	21
3.4	A liderança organizacional para o Exército estadunidense.....	24
4	CONCLUSÃO.....	27
	REFERÊNCIAS.....	29
	ANEXO.....	31

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem o propósito de relacionar¹ o conceito de liderança organizacional empregado na Marinha do Brasil (MB) com outros conceitos de liderança organizacional, notadamente o conceito utilizado pela administração de empresas, a doutrina das Forças Armadas canadenses e a doutrina do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), com o intuito de verificar a existência de exemplos que possam respaldar uma eventual ampliação da doutrina ora vigente na MB.

A escolha desses termos de comparação deveu-se, basicamente, à existência de material bibliográfico que pudesse dar suporte ao presente texto.

Para tanto, a partir da consideração de elementos históricos sobre o tema, tratou-se de, no primeiro capítulo, descrever como o conceito de liderança evoluiu, a partir da organização militar, para, nas últimas décadas, ser desenvolvido pela administração de empresas, com o concurso de outras áreas do conhecimento como a sociologia, a antropologia e, principalmente, a psicologia.

No segundo capítulo, com base na doutrina estabelecida na MB sobre liderança organizacional, destacou-se quatro dos seus dez atributos específicos (formação de uma assessoria criativa, filtragem das informações, previsão de efeitos e gerenciamento de recursos) para um exame mais detalhado. A partir do entendimento do conceito empregado na MB, passou-se a relacioná-lo com outras acepções sobre o tema, particularmente o conceito empregado na administração de empresas, na doutrina das Forças Armadas canadenses e na doutrina do Exército dos EUA.

Considerando a liderança organizacional como um tipo de liderança exercida essencialmente de forma indireta, com o auxílio de um estado-maior ou a assessoria de líderes intermediários diretamente subordinados, seu estudo justifica-se por estar inserido no âmbito de um curso que visa à preparação de oficiais para a assessoria de alto nível.

Ressalta-se, ainda, a relevância desse tema que auxiliará no cumprimento da Orientação do Comandante da Marinha P-7/2009².

¹ Neste caso, relacionar tem o significado de estabelecer relação, analogia.

² As Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) constituem um documento de referência para o planejamento de curto prazo, previsto na fase básica da Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha. As ORCOM têm o propósito de transmitir, à Instituição, as orientações do Comandante da Marinha para o período de um ano, sendo elaboradas com base na determinação de necessidades de âmbito administrativo e com o assessoramento dos Órgãos de Direção-Geral e Setorial. A ORCOM P-7 refere-se ao aprimoramento do assunto liderança na MB (BRASIL, 2009).

O desenvolvimento do tema em tela seguiu as etapas de uma pesquisa bibliográfico-documental.

Optou-se pela apresentação das figuras consideradas mais importantes para o entendimento do assunto exposto no corpo do texto, tendo as demais sido organizadas em um anexo.

2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS E A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE LIDERANÇA

A Doutrina de Liderança da Marinha, que neste trabalho passará a ser denominada de EMA-137, define liderança como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição” (BRASIL, 2004, p.1-2).

Apesar da simplicidade desta definição, o conteúdo teórico que se desdobra para o exercício da liderança é extenso.

Dessa forma, buscou-se, neste primeiro capítulo, efetuar uma contextualização histórica e uma revisão das principais teorias que embasam o estudo deste tema, de maneira a estabelecer a moldura teórica necessária ao estudo da liderança organizacional.

2.1 Referências históricas

Existe um grande número de referências sobre a importância do tema liderança em nossa sociedade, que podem ser encontradas, inclusive, em alguns dos textos mais antigos que chegaram ao nosso tempo.

Um exemplo disso pode ser encontrado nos registros do grande estrategista chinês Sun Tzu (544 a.C. – 496 a.C.)³, que escreveu há mais de 2500 anos destacando a liderança que deveria possuir um general por sua honestidade de propósito e comportamento perante aos subordinados:

[...] Portanto o general que no avanço não busca fama pessoal e que na retirada não está preocupado em evitar uma punição, mas cujo único propósito é proteger o povo e promover os melhores interesses de seu soberano, é a jóia preciosa do Estado [...] [...] Uma vez que esse general olha seus homens como infantes, eles marcharão com ele através dos vales mais profundos. Ele os trata como seus filhos diletos e eles morrerão com ele (GRIFFITH, 1996, p.108).

Platão (428 a.C. – 387 a.C.) no livro VI de “A República” explica o motivo de os filósofos (que seriam os mais capacitados) geralmente não governarem as cidades, apresentando sua metáfora do navio para indicar que a ambição pela posição de liderança nem sempre está associada à capacitação técnica para tal:

[...] Imagina, pois, que acontece uma coisa dessa espécie, ou em vários navios ou em um só: um armador, superior em tamanho e em força a todos que se encontram na

³ A obra *Shih Chi* (Arquivos Históricos) foi concluída por Ssu-ma Ch'ien pouco depois do ano 100 a. C. e conta-nos que Sun Wu apresentou sua Arte da Guerra no fim do século VI a. C. (GRIFFITH, 1996).

embarcação, mas um tanto surdo e com a vista a condizer, e conhecimentos náuticos da mesma extensão; **os marinheiros em luta uns contra os outros, por causa do leme**, entendendo cada um deles que deve ser o piloto, sem jamais ter aprendido a arte de navegar, nem poder indicar o nome do mestre nem a data do seu aprendizado, e ainda por cima asseverando que não é arte que se aprenda, e estando prontos a reduzir a bocados quem declarar sequer que se pode aprender, estão sempre a assediar o dono do navio, a pedir-lhe para fazer tudo para que lhes entregue o leme; algumas vezes, se não são eles que o convencem, mas sim outros, matam-nos a esses, ou atiram-nos pela borda fora; reduzem à impotência o verdadeiro dono com a mandrágora, a embriaguez ou qualquer outro meio; tomam conta do navio, apoderam-se de sua carga, bebem e regalam-se de comer, navegando como é natural que o faça gente dessa espécie; **ainda por cima, elogiam e chamam marinheiros, pilotos, e peritos na arte de navegar a quem tiver a habilidade de os ajudar a obter o comando**, persuadindo ou forçando o dono do navio; a quem assim não fizer, chamam-no de inútil, **e nem sequer percebem que o verdadeiro piloto precisa de se preocupar com o ano, as estações, o céu, os astros, os ventos e tudo o que diz respeito à sua arte, se quer de fato ser comandante do navio, a fim de o governar**, quer alguns o queiram quer não – pois que julgam que não é possível aprender essa arte e estudo, e ao mesmo tempo, a de comandar uma nau. Quando se originam tais acontecimentos nos navios, não te parece que o verdadeiro piloto será realmente qualificado de nefelibata, palrador, inútil, pelos navegantes de embarcações assim aparelhadas? (PLATÃO, 2004, p. 183 e 184, grifo nosso).

De maneira semelhante, Maquiavel (1469 – 1527) destaca em sua obra “O Príncipe” exemplos históricos, mitológicos e bíblicos de liderança

[...] **Falando dos que, em virtude do próprio valor mais do que por boa sorte, tornaram-se príncipes**, direi que os mais notáveis foram Moisés, Ciro, Rômulo, Teseu e outros como eles. E ainda que não se deva, no caso, considerar a atuação de Moisés, que foi mero executor do que lhe ordenava Deus, não obstante deve ele ser admirado pela graça única que o fez digno de falar com Deus. Consideremos entretanto Ciro e todos os outros que conquistaram e fundaram reinos: achá-los-eis todos admiráveis; e se se consideram suas ações e instituições particulares, não parecerão elas discrepantes de Moisés, que teve tão grande preceptor. **Examinando-lhes as ações e a vida, vê-se que eles alcançaram da boa sorte outra coisa senão a ocasião a ser aproveitada, a qual lhes forneceu matéria que moldaram da forma que mais adequada lhes pareceu**. Sem essa ocasião, sua força de ânimo ter-se-ia desvanecido; e sem essa força de ânimo, a ocasião teria sobrevivendo em vão (MAQUIAVEL, 2001, p. 58, grifo nosso).

Estes exemplos ilustram como algumas referências históricas sobre **governantes e militares** são frequentemente evocadas em situações de liderança. Por oportuno, existe uma forte relação histórica entre essas duas classes no universo da **guerra** e da **política**. Foi nesse contexto que Clausewitz (1780-1831) chegou a definir a guerra como a continuação da política por outros meios.

2.2 A evolução do conceito de liderança

A organização linear tem origem na organização militar dos exércitos da Antiguidade⁴ (4.000 a.C. – 476 d.C.) e da época medieval⁵ (476 d.C. – 1453 d.C.). O princípio da unidade de comando (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior), a escala hierárquica (escalões hierárquicos de comando com graus de autoridade e responsabilidade) e o emprego do estado-maior (formalizado em 1665 com a Marca de Brandenburgo⁶) são conceitos que têm origem na estrutura militar (CHIAVENATO, 2003).

Por influência da estrutura militar de organização, por muito tempo considerou-se que seria possível conseguir um esquema de liderança eficaz unicamente pela adoção de uma hierarquia de comando. Esse entendimento, apesar de limitado, prevaleceu enquanto as organizações mantiveram um baixo nível de complexidade.

Por influência da Revolução Industrial (1780 – 1914)⁷ houve uma aceleração crescente do nível de complexidade das organizações, com grande impulso a partir do século XIX. Esse século assistiu a um monumental desfile de inovações que mudaram o cenário empresarial e criaram condições para a estruturação de uma teoria administrativa (CHIAVENATO, 2003).

As primeiras teorias da administração, que constituem a sua abordagem clássica, não consideraram formalmente os aspectos de liderança, tendo limitado-se a utilizar o modelo de organização hierárquica conhecida até então.

Conforme explica Chiavenato (2003), a administração de empresas é um ramo bastante recente da árvore do conhecimento humano, constituindo-se em um produto típico do século XX.

Segundo Medina Filho (2007), a antropologia, a sociologia e a psicologia tiveram um grande desenvolvimento a durante o século XX.

Nesse sentido, a evolução do estudo da administração coincide com a sistematização do estudo da liderança ocorrido no início do século XX, em meio ao desenvolvimento da antropologia, da sociologia e, principalmente, da psicologia.

Apesar da literatura sobre liderança ser volumosa, boa parte dela acaba sendo confusa e contraditória. As primeiras abordagens sistematizadas, que datam de estudos

⁴ A Antiguidade ou a Idade Antiga é o período histórico compreendido entre a invenção da escrita (4000 a.C. a 3500 a.C.) até a queda do Império Romano do Ocidente (476 d.C.) (KOSHIBA *et al.*, 2004).

⁵ A época medieval ou Idade Média é o período histórico compreendido entre a queda do Império Romano do Ocidente (476 d.C.) e a queda de Constantinopla (KOSHIBA *et al.*, 2004).

⁶ A Marca de Brandenburgo foi a organização militar precursora do exército prussiano (MOONEY *apud* CHIAVENATO, 2003).

⁷ A Revolução Industrial pode ser dividida em duas épocas: 1780 a 1860, caracterizada pelo carvão e pelo ferro; e 1860 a 1914, caracterizada pelo aço e pela eletricidade (CHIAVENATO, 2003).

psicológicos da década de 1930, partiam de concepções muito simplificadas que, basicamente por isso, não tiveram muito sucesso em explicar o fenômeno (ROBBINS, 2005).

Inicialmente, por meio das teorias dos traços⁸, buscou-se identificar atributos de personalidade, físicos, sociais e intelectuais que caracterizassem uma pessoa como líder, de forma que a liderança seria definida pela presença ou não desses atributos. Pelo fato de não ter conseguido separar as causas dos efeitos (entender, por exemplo, se líderes são confiantes em função do sucesso ou se o sucesso reforça neles a confiança), bem como por conta da constatação de que alguns traços são mais importantes em algumas situações e menos importantes em outras, esta abordagem não prosperou (ROBBINS, 2005).

Passou-se, desta forma, a partir da década de 1940, a observar o comportamento que líderes específicos exibiam de forma a verificar se existiria um comportamento que garantisse a eficácia de um líder em geral. Esta abordagem caracteriza um conjunto de teorias denominadas comportamentais. Como exemplos de pesquisas com esta abordagem pode-se citar os estudos da *Ohio State University*, da *Michigan University*, ambas nos Estados Unidos da América, e, posteriormente, um conjunto de pesquisas desenvolvidas na Finlândia e na Suécia, que ficou conhecido como os estudos escandinavos (ROBBINS, 2005).

Se a abordagem dos traços tivesse sido bem sucedida, a consequência seria que poderíamos simplesmente escolher líderes com base em características inatas⁹, enquanto o sucesso da abordagem comportamental redundaria em um treinamento padrão para líderes.

Estas duas abordagens deixaram de considerar as características ambientais situacionais que podem influenciar na consideração dos traços ou comportamentos considerados adequados a cada desafio.

Entendendo as limitações das abordagens anteriores, as teorias contingenciais passaram a considerar a idéia da liderança situacional.

Entre os modelos que seguem essa linha, destaca-se o de Fiedler, que analisou diferentes situações em inúmeras organizações, com base nas relações entre líderes e liderados, no grau de estruturação das tarefas e no nível de poder que o líder possui (MAXIMIANO, 2004).

⁸ Segundo Bergamini (1994), o enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos (muito incrementados a partir de 1920 até 1950). Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança - que datavam de 1904 a 1948 -, encontrando, aproximadamente, 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança.

⁹ Que nasce com o indivíduo, congênito (FERREIRA, 1986).

O modelo de Hersey-Blanchard, também enquadrado na abordagem contingencial, estuda o nível de relacionamento que o líder possui com os subordinados e a ênfase que o mesmo atribui às tarefas, podendo gerar quatro estilos de liderança dependendo da situação encontrada: a) comando - envolvendo um baixo nível de relacionamento com um grupo pouco comprometido com a tarefa, adequado a grupos com baixo nível de maturidade; b) venda - envolvendo comportamentos orientados simultaneamente às tarefas e aos relacionamentos, adequado a grupos com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência; c) participação - envolvendo a pouca ênfase na tarefa e elevado nível de relacionamento, adequado a grupos competentes mas inseguros quanto à assunção de responsabilidades; e d) delegação - envolvendo pouca ênfase tanto na tarefa quanto no nível de relacionamento, adequado a grupos competentes e motivados (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Robbins (2005), a partir do final da década de 1980, algumas abordagens têm se destacado, a saber:

a) Teoria da Atribuição da Liderança – é uma aplicação da teoria psicológica da atribuição aplicada à liderança. Entende que a liderança é meramente uma atribuição subjetiva que as pessoas fazem a outros indivíduos, baseadas nas interpretações que fazem a partir de suas observações. Traços como sociabilidade, inteligência, agressividade, compreensão e disposição habilitariam uma pessoa a ser observada como um líder, independentemente da situação;

b) Teoria da Liderança Carismática – é uma extensão da teoria da atribuição, que entende que os seguidores fazem atribuições (interpretações baseadas em observações) de capacidades heróicas ou extraordinárias quando certos comportamentos são verificados. O processo ocorre com a formulação de uma visão atraente pelo líder, que fornece um sentido de continuidade aos seguidores. A comunicação de expectativas altas de desempenho pelo líder aumenta a auto-estima dos seguidores. Com a transmissão de um novo conjunto de valores, exemplo pessoal e comportamento não-convencional, o líder demonstra coragem e convicções sobre a visão;

c) Liderança Transacional e Transformacional – são abordagens complementares, sendo que na primeira o líder motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa, contratando a troca de recompensas por esforço, enquanto que, na segunda, o líder inspira seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização, por meio de carisma, estímulo intelectual e consideração individualizada. Evidências apontam a superioridade da abordagem transformacional, quando aplicável; e

d) Liderança Visionária – é uma abordagem que tem grande relação com a Teoria da Liderança Carismática, mas que difere desta na medida em que é centrada na visão que o líder pode proporcionar e não em suas capacidades heróicas ou extraordinárias.

A principal diferença entre as teorias dos traços e estas abordagens recentes reside no entendimento destas últimas de que a capacidade de liderar depende menos de características inatas e mais de habilidades que podem ser desenvolvidas.

Uma recente tendência na administração de empresas relacionada ao estudo da liderança é a aplicação do *empowerment*¹⁰ que, de maneira bastante resumida, é uma tecnologia de gestão que consiste na atribuição de poderes a funcionários individuais e a equipes. Pretende-se com essa tecnologia conceder às pessoas oportunidades de participar ativamente do processo de tomada de decisão e também no ato de decidir. Essa técnica, porém, pode gerar insegurança nos líderes se houver a percepção de que a autonomia da equipe lhes tirará a autoridade ou a necessidade de tê-lo no comando (CAZELA *et al.*, 2007).

A pessoa mais importante em um processo de delegação do poder como o *empowerment* não é o subordinado que irá receber a autoridade, mas sim o líder que está delegando o seu poder de decisão ao seu subordinado. Se este líder não estiver devidamente preparado, pode perceber inicialmente uma sensação de “perda de poder” e de controle, e por este motivo acaba delegando apenas as tarefas. A diferença entre delegar tarefas e delegar poder está no grau de responsabilidade conferida aos subordinados para execução do trabalho. Quando é delegada apenas a tarefa, o líder transmite a forma como quer que a mesma seja executada e todas as decisões importantes são tomadas por ele. Já quando há delegação de poder o líder dá autonomia para que seu subordinado execute a atividade de forma plena e completa, sendo responsável inclusive pelas decisões importantes arcando com os bônus ou ônus das mesmas. Em uma empresa, a delegação do poder para os funcionários cabe aos supervisores de primeira linha e no máximo a média gerência (LONG¹¹, 1997 *apud* CAZELA *et al.*, 2007).

Ao final deste primeiro capítulo, em que se buscou apresentar uma evolução do conceito geral de liderança, uma importante observação pode ser destacada: se por largos períodos os **exemplos de governantes e de militares** foram as maiores fontes para o entendimento do processo de liderança, **a partir do início do século XX**, com o desenvolvimento da administração de empresas e com o concurso de outras áreas do

¹⁰ Ainda não foi generalizada uma tradução do termo para a língua portuguesa. Há quem refira-se aos termos “empoderamento” ou “energização de pessoal” como possíveis traduções (CAZELA *et al.*, 2007).

¹¹ LONG, L.K. *Empowering*. São Paulo: Nobel, 1997.

conhecimento - como a sociologia, a antropologia e a psicologia -, **as fontes sobre o tema diversificaram-se**, gerando um conjunto sistematizado de teorias, conforme apresentado.

3 O CONCEITO DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL EMPREGADO NA MB E A VISÃO DE OUTRAS INSTITUIÇÕES

Na medida em que, no capítulo anterior, efetuou-se uma contextualização histórica e uma revisão das principais teorias que embasam o estudo da liderança, em sua acepção *latu senso*¹², entende-se que foi estabelecida a moldura teórica necessária à apresentação dos conceitos de liderança organizacional constantes deste capítulo.

Nesse sentido, este capítulo relacionará o conceito de liderança organizacional empregado na MB com outros conceitos de liderança organizacional - notadamente o conceito utilizado pela administração de empresas, pelas Forças Armadas canadenses e pelo Exército dos EUA - com o intuito de verificar a existência de exemplos, práticos ou teóricos, que permitam a ampliação da doutrina ora vigente na MB.

O fato dessa relação ter recaído, basicamente, nesses termos de comparação deveu-se, basicamente, à existência de material identificado durante a pesquisa bibliográfico-documental que pudesse dar suporte ao presente texto.

3.1 O conceito de liderança organizacional empregado na MB

O EMA-137 estabelece três níveis para a liderança: direta, organizacional e estratégica.

[...] A **liderança direta** é obtida por meio do relacionamento face a face entre o Líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores, quando o contato pessoal é constante. A liderança direta, conquanto seja mais intensa no comando de pequenas frações ou unidades, será sempre exercida na carreira de um militar, tendo em vista que a estrutura organizacional da Força exige o trato com assessores e subordinados diretos.

A **liderança organizacional** desenvolve-se em organizações de maior envergadura, normalmente estruturadas como Estado-Maior, sendo composta por liderança direta, conduzida em menor escala e voltada para os subordinados imediatos, e por delegação de tarefas.

A **liderança estratégica** militar é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada [...] EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 1-8).

Com essa classificação, o EMA-137 amplia o conceito constante de um compêndio do final da década de 1950, editado pela Diretoria do Pessoal do então Ministério da Marinha, denominado **Noções sobre “Liderança” (para escalões intermediários da hierarquia militar naval)**, que classificava a liderança em dois tipos gerais:

¹² A expressão *latu senso* significa “em sentido amplo”.

a) liderança <<peçoal>> - aquela que se exerce diretamente, através de contatos pessoais constantes e diretos, face-a-face, de viva voz. É uma liderança direta e em pequena escala (poucos liderados), liderança de pequenos grupos;

b) liderança <<de organização>> - aquela que se caracteriza por uma atuação do líder através de uma organização e por meio de um trabalho de organização. É uma liderança indireta e em larga escala (muitos liderados), de grandes grupos.

No caso da liderança <<de organização>>, a liderança <<peçoal>> ou liderança direta é secundária e reduzida, exercendo-se quase que exclusivamente sobre um pequeno número de auxiliares que com o líder mantém, necessariamente, uma ligação direta e constante (BRASIL, 1959, p. 6).

Apesar da distinção entre esses dois tipos de liderança não ser nítida (seu exercício eficiente exige o uso de métodos que se enquadram ora em um, ora em outro tipo) pode-se identificar a preponderância de um tipo de liderança em relação ao outro em função do escalão hierárquico em que se situe o líder (BRASIL, 1959).

Como ilustra a FIG. 1, nos altos escalões prevalece a liderança organizacional (ou de organização), enquanto nos escalões mais baixos prevalece a liderança pessoal.

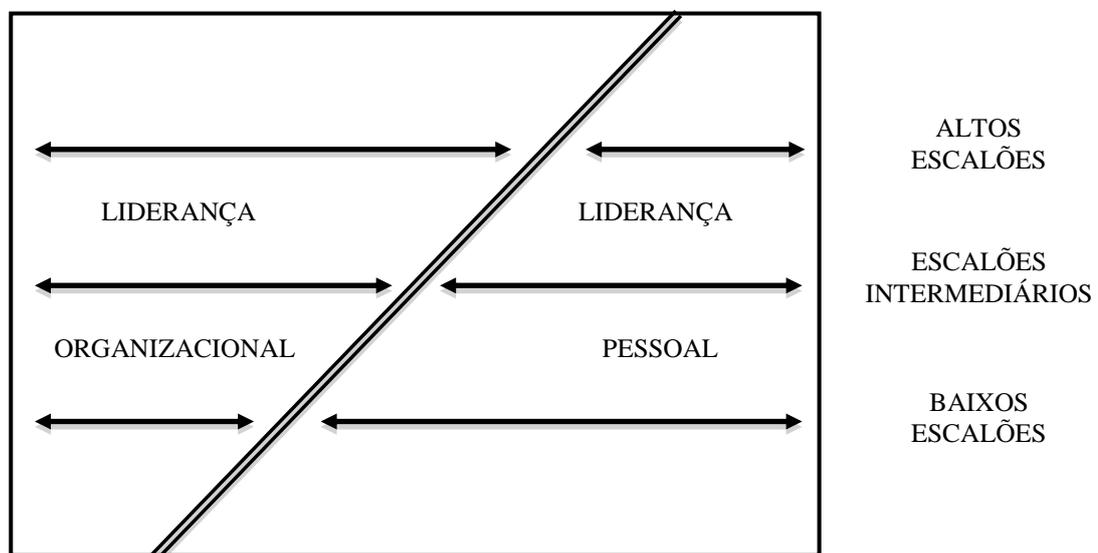


FIGURA 1 – Escalões de chefia.
Fonte: BRASIL, 1959, p. 7.

O EMA-137 define, ainda, os principais atributos necessários à liderança organizacional, a saber: comunicação; formação de uma assessoria criativa; tomada de decisão; supervisão; orientação aos subordinados; filtragem das informações; pensamento sistêmico; gerenciamento de recursos; previsão de efeitos; e sincronização de ações.

Entre esses atributos, destaca-se a grande importância que a formação de uma assessoria criativa possui para o exercício da liderança organizacional, dado que a mesma processa-se com o auxílio de líderes intermediários e assessores diretos.

Na impossibilidade de serem formuladas considerações mais detalhadas sobre cada um dos dez atributos da liderança organizacional, sob o risco de se divergir do propósito deste trabalho, optou-se pela seleção de quatro deles para um maior detalhamento: a) a formação de uma assessoria criativa, em função da sua grande importância anteriormente destacada; b) a filtragem das informações; c) a previsão de efeitos; e d) o gerenciamento de recursos, sendo que estes três últimos em função de terem sido considerados menos intuitivos.

3.1.1 A formação de uma assessoria criativa

O exercício da liderança organizacional requer uma assessoria competente e bem adestrada. Desenvolver essa assessoria criativa e inovadora exige do líder tempo, maturidade, sabedoria e paciência. Embora gerenciar informações seja importante, o Líder precisa investir em qualidade e treinamento do seu pessoal para que eles, com lealdade e coragem moral, assessorem convenientemente o chefe (BRASIL, 2004).

O líder organizacional, na medida em que diminui o contato direto com os seus liderados, começa a tornar-se de certa forma prisioneiro da corte complacente que controla o acesso à sua pessoa (MATUS, 2000).

No refúgio decisório que o protege dos demais, o líder organizacional é sujeito a dois tipos de conselhos: às opiniões mal fundamentadas - mas cálidas - geradas em seu círculo íntimo e às recomendações compartimentadas e técnicas - porém frias - de seus assessores especialistas. Só muito raramente acontece de o líder encontrar num mesmo conselheiro o suporte cálido e a assessoria fria, como Potemkin¹³ (1739 – 1791) oferecia a Catarina, a Grande¹⁴ (1729 – 1796) (MATUS, 2000).

Por outro lado, na mitologia grega existe a concepção de que existe dentro de cada um de nós duas divindades opostas, contudo, complementares: Apolo e Dionísio. O pensamento apolíneo representa a lógica, a razão e o intelecto, enquanto o pensamento oriundo de Dionísio representa a paixão, a criatividade e a inovação (CORTELLA; MUSSAK, 2009).

O líder precisa estar armado dessas duas características, apolínea e dionisíaca, de forma que, se em caráter prevalecer uma, deve procurar se cercar de assessoria baseada na outra (CORTELLA; MUSSAK, 2009).

¹³ Nobre russo da corte da Imperatriz Catarina, a Grande (Disponível em <<http://www.infoescola.com/biografias/catarina-a-grande/>>. Acesso em 22 ago. 2009).

¹⁴ Disponível em: <<http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/Catarina.html>>. Acesso em: 22 ago. 2009.

Pode-se entender que, no exercício da liderança organizacional, por prevalecer o contato indireto com os subordinados, o líder experimenta um maior isolamento, crescendo a importância da sua assessoria. Essa assessoria direta ao líder organizacional presta-lhe apoio técnico e emocional e precisa ser escolhida de forma que o conjunto líder-assessor possua características complementares.

3.1.2 Filtragem de informações e previsão de efeitos

Quanto à filtragem de informações, o líder organizacional deve ter conhecimento do ambiente de trabalho/operação, da situação, da organização e de seu pessoal, de forma a balizar com que abrangência e profundidade as informações relevantes devem trafegar na organização (BRASIL, 2004).

Quanto à previsão de efeitos, o líder organizacional deve ter a capacidade de prever como os desdobramentos de uma decisão afetarão o clima organizacional do seu sistema, de forma a possibilitar mudanças organizacionais e de procedimentos que se fizerem necessárias (BRASIL, 2004).

Nesse sentido, para Matus (2000), a visão empresarial não pode ser aplicada diretamente ao aparato público. Segundo esse autor, o gerente do setor privado é inadequado para exercer funções públicas, principalmente as de ordem militar, por três razões principais: a) vocação e valores; b) âmbito de experiências; e c) formação intelectual. Na empresa privada pesa muito mais a argumentação custo-benefício, assim como a fricção burocrática é muito menor, podendo-se trabalhar com mais liberdade na fixação de salários, preços e na reorganização interna de maneira geral.

Assim, mesmo que o estudo do tema liderança passe hoje em dia pelo estudo das principais teorias e técnicas administrativas aplicadas às organizações, não pode deixar de considerar que os modelos de liderança, como observados na gestão empresarial, não podem ser integralmente aplicados no meio militar, dado o seu conjunto de especificidades e valores. O líder organizacional militar deve ter a sensibilidade para filtrar o que pode ser empregado e prever os efeitos desse emprego.

3.1.3 Gerenciamento de recursos

Quanto ao gerenciamento de recursos

Os Líderes organizacionais devem gerenciar com rigor os recursos disponíveis para a aquisição e manutenção da prontificação de sua organização. O gerenciamento de recursos e de pessoal permite ao Líder racionalizar o tempo disponível e a energia de todo o pessoal envolvido. O Líder que avalia corretamente os objetivos se antecipa às necessidades e aloca eficientemente os recursos disponíveis. Tal procedimento além de possibilitar economia, repercute de forma positiva no moral do pessoal EMA-137 (BRASIL, 2004, p. C-2).

Deve-se ter em mente que as pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as **organizações são grupos de pessoas que usam recursos**, quais sejam, tempo, equipamentos, móveis, espaço, conhecimento, entre outros (MAXIMIANO, 2004).

Essa perspectiva foi considerada por Newman (1972 *apud* CHIAVENATTO, 2003)¹⁵ quando classificou as funções do administrador como planejamento, organização, liderança e controle.

Também para Maximiano (2004), a liderança é um dos papéis dos administradores, de forma que a capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo de motivação em uma situação de mútua dependência entre líderes e liderados.

Chega-se, então, a uma importante constatação: segundo Cortella e Mussak (2009), quando verifica-se nos livros de administração que **administrar significa planejar, organizar e controlar**, deve-se considerar que **essas ações aplicam-se a materiais, processos e ativos**, mas não às pessoas. Pessoas não podem ser controladas. Pode-se, no máximo, controlar o corpo das pessoas, mas nunca suas almas.

Nesse sentido, o desenvolvimento da liderança no ambiente militar, que ocorre no contexto de outros valores como a hierarquia e a disciplina, “pressiona no sentido de fortalecer o aumento da eficiência e, conseqüentemente, de valorizar as pessoas envolvidas, tornando-as mais capazes, mais prontas e mais fortes para o combate bélico” (BRASIL, 1996).

Entende-se, assim, que se pode controlar elementos materiais como recursos financeiros, máquinas e móveis, e até elementos intangíveis como o tempo, mas não se pode controlar pessoas. As pessoas precisam ser lideradas de forma a agirem em prol dos objetivos da organização.

3.2 O conceito de liderança organizacional na administração de empresas

¹⁵ NEWMAN, Willian H. **Strategy and Management Structure**, Journal of Business Policy: 1972, p. 56-66.

Segundo Tannenbaum *et al.* (1970 *apud* GOMES, 2008), a liderança organizacional, que busca conduzir o grupo ao alcance das metas da organização, é produto de novas técnicas de administração, todas voltadas para a busca constante de resultados.

Os anais do Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário (SINAP) de 2005 registram que

[...] O tema liderança organizacional tem merecido atenção de muitos profissionais em virtude da necessidade de se aplicar este aprendizado junto às práticas do cotidiano empresarial. Já foi percebida pelos gestores a real importância de se formar líderes em suas empresas e dessa maneira facilitar o alcance do sucesso nos negócios.

Para melhor compreensão dessa temática pode-se pensar sobre o papel do líder dentro da organização, verificando algumas formas de atuação para assim obter os frutos advindos do uso da liderança (SINAP, 2005).

Entende-se, assim, que a administração de empresas interpreta a liderança organizacional, basicamente, como a aplicação das teorias de liderança¹⁶ no ambiente das organizações.

Pode-se aduzir, dessa forma, uma diferença entre o conceito de liderança organizacional para a MB e para a administração de empresas: enquanto o conceito para a administração de empresas ressalta o alinhamento com as metas da organização, o conceito utilizado pela MB, além disso, refere-se ao nível decisório em a que a liderança é empregada e ao tipo de contato com os liderados que é utilizado: direto ou indireto.

3.3 A liderança organizacional na visão das forças de defesa canadenses

O Instituto de Liderança para as Forças Armadas Canadenses (CLFI) foi criado em 2001 como um centro de excelência para a investigação, desenvolvimento e aplicação da liderança no âmbito da Defesa Nacional Canadense. Seu propósito é disseminar conceitos fundamentais sobre a liderança para aplicação nas Forças Armadas (FFAA) canadenses, por meio da formação de uma base intelectual oriunda da identificação das melhores práticas sobre o tema. O CFLI concentra lições aprendidas, identifica novos conceitos e atualiza os profissionais das FFAA canadenses, servindo como um canal para o contato com outros centros acadêmicos e agências governamentais (CANADÁ, 2005).

O modelo de liderança utilizado pelo CFLI, conforme ilustrado na FIG. 5, encoraja a prática da delegação (que, neste caso, não se confunde com a prática do

¹⁶ Conforme capítulo 2.

*empowerment*¹⁷). A regra geral para a delegação diz que se pode delegar tanta autoridade quanto um subordinado tem de competência e disponibilidade para lidar com a mesma. Já o corolário do CFLI a esta regra geral estabelece que qualquer autoridade delegada a um subordinado deve ser monitorada, enfatizada, redirecionada ou facilitada quando isso se fizer necessário (CANADÁ, 2005).

Como pode ser observado na FIG. 2, a doutrina canadense não utiliza o termo “liderança organizacional” – denominado, neste caso, de “liderança da instituição” - mas, assim como a MB, ressalta o tipo de contato com os subordinados, direto ou indireto, que prevalece em cada nível decisório.

Observa-se, também, que o conceito de liderança pessoal no modelo do CFLI não coincide com o conceito de liderança direta, como ocorre na MB. Para o CFLI, é admissível um certo nível de influência indireta no exercício da liderança pessoal.

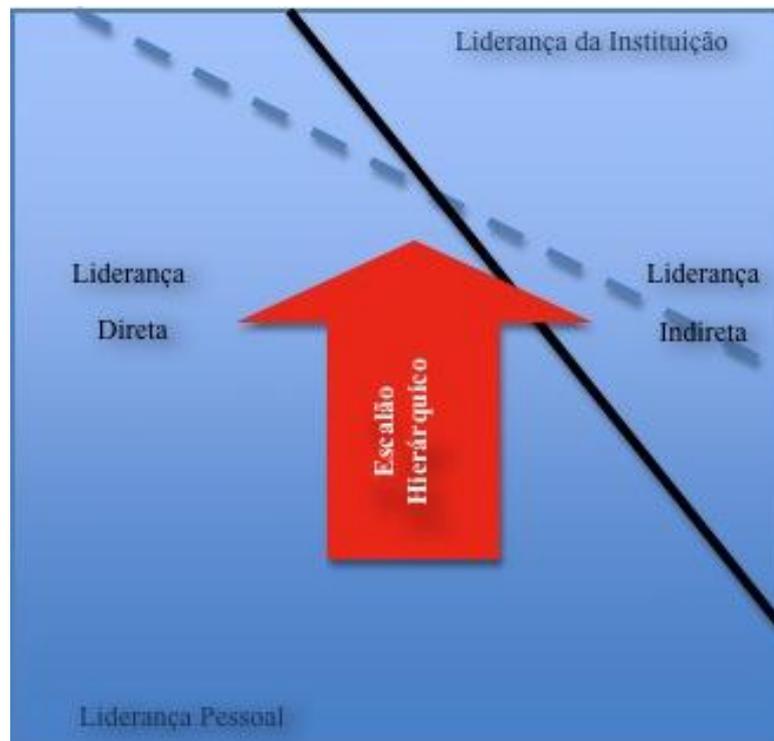


FIGURA 2 – Principais funções da liderança em função do escalão hierárquico, segundo a doutrina canadense.

Fonte: Elaboração própria com base em Canadá (2005).

Esta interpretação das relações existentes entre os níveis de liderança (pessoal, organizacional ou estratégica), bem como entre as formas de exercê-la (de maneira direta ou

¹⁷ Conforme capítulo 2, p. 8.

indireta) amplia o conceito doutrinariamente estabelecido pela MB, mas não chega a confrontá-lo.

Pode-se depreender, também, que o conceito de liderança indireta está mais detalhado na doutrina canadense, principalmente quanto ao aspecto da delegação, dado que o CLFI estabelece uma regra geral e um corolário para o seu exercício, enquanto o EMA-137 somente faz uma pequena menção quando define liderança organizacional.

Como pode-se observar na FIG. 3, o mesmo conceito apresentado na FIG. 1 – diminuição da liderança pessoal à medida em que aumenta-se o escalão de decisão - aparece aqui, inserido no âmbito dos níveis de condução da guerra. À medida que o nível de condução da guerra eleva-se (tático, operacional, estratégico e político), diminui a influência da liderança pessoal e aumenta-se, complementarmente, a importância do que foi denominado de liderança da instituição.

Dessa forma, observa-se que, mesmo congregando os conceitos de liderança organizacional e liderança estratégica em um único (denominado de liderança da instituição pelo CFLI), a doutrina canadense não diverge da brasileira.

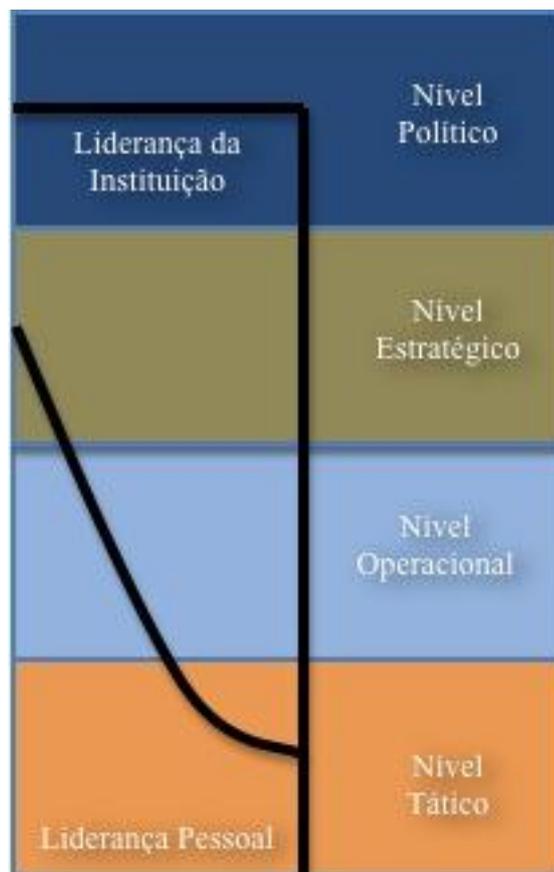


FIGURA 3 – A relação da doutrina canadense de liderança organizacional com os níveis de condução da guerra.

Fonte: Elaboração própria com base em Canadá (2005).

3.4 A liderança organizacional para o Exército estadunidense.

A doutrina sobre liderança do Exército estadunidense é estabelecida pelo Quartel-General do Departamento do Exército e divulgada pelo Centro de Forças Combinadas do Exército dos Estados Unidos (CAC) que, desde 1882, empenha-se na tarefa de preparar os líderes do Exército estadunidense para a guerra (EUA, 2006).

Entre os manuais elaborados pelo CAC, estão os manuais de campo (*field manuals* – FM) que, em sua série 22, tratam do tema liderança.

Para este trabalho foi utilizado o FM 6-22 - *Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*, de 2006, que substituiu o FM 22-100 - *Army Leadership: Be, Know, Do*, de 1999, apesar deste último ainda poder ser encontrado em edições recentes, para venda ao público¹⁸.

Assim como a MB, o CAC estratifica os níveis de liderança como pessoal, organizacional e estratégica, como pode ser verificado na FIG. 4.



FIGURA 4 – Níveis de liderança segundo a doutrina do Exército estadunidense.
Fonte: Elaboração própria com base em EUA (2004).

¹⁸ Uma edição de 2007, por exemplo, pode ser encontrada para venda no sítio de internet da livraria virtual *Amazon Books* (disponível em <http://www.amazon.com/Army-Field-Manual-22-100-Leadership/dp/1420928244>. Acesso em 12 ago. 2009).

O enquadramento de um determinado tipo de liderança em alguma dessas classificações ocorre em função da quantidade de pessoas subordinadas, do tamanho da organização, do tipo de atividade conduzido na organização e do horizonte de planejamento da organização (EUA, 2007).

O CAC define a liderança direta como um tipo de liderança conduzido “face-a-face”, com uma abrangência que pode variar de poucos subordinados até algumas centenas, enquanto a liderança organizacional tem uma abrangência de algumas centenas até alguns milhares de subordinados (EUA, 2007).

Ainda sobre a liderança organizacional, o CAC entende que: a) os líderes organizacionais exercem sua influência de maneira mais indireta, por meio do estabelecimento de políticas e sistemas de integração para a sua organização; b) trabalham com uma moldura temporal de dois a dez anos; e c) geralmente lidam com múltiplas prioridades e muitos recursos (EUA, 2007).

Entre os principais conceitos apresentados no FM 6-22, os seguintes podem ser destacados:

a) os líderes organizacionais devem ser capazes de traduzir conceitos complexos em planos operacionais e táticos compreensíveis;

b) Apesar de tender a ser baseada na liderança direta para com seus subordinados imediatos, a liderança organizacional utiliza-se freqüentemente de conceitos da liderança direta, organizacional e estratégica simultaneamente; e

c) As decisões e ações dos líderes organizacionais possuem conseqüências mais amplas, em uma amplitude temporal maior. Considerando que as relações entre as suas ações e o efeito das mesmas são freqüentemente menos evidentes, os líderes organizacionais gastam mais tempo refletindo sobre o que estão fazendo e como estão fazendo do que os líderes diretos (EUA, 2007).

Com base nos aspectos da doutrina de liderança do Exército estadunidense aqui apresentados, pode-se verificar que a sua concepção dos níveis de liderança coincide com o estabelecido pela MB.

Pode-se, ainda, verificar que o conceito de liderança organizacional aqui observado engloba aspectos não contemplados ou contemplados de maneira menos detalhada do que a doutrina brasileira, como o horizonte de planejamento envolvido e as múltiplas prioridades envolvidas.

Com base no manual FM 22-100 (*Army Leadership: Be, Know, Do*) do Exército estadunidense, Prado (2009) defende que a doutrina de liderança organizacional empregado

na MB poderia ser ampliado de forma a englobar não somente grandes organizações, mas também unidades menores onde o comandante ou imediato transmitem suas ordens por meio de seus oficiais diretamente subordinados. Afirma, ainda, que o maior desafio para uma boa utilização da liderança indireta é o desenvolvimento de líderes intermediários.

A conclusão mais geral que se pode depreender a partir da relação que foi estabelecida entre a doutrina de liderança organizacional aceita no âmbito da MB e os conceitos análogos no âmbito da administração de empresas, das Forças Armadas canadenses e do Exército estadunidense é que aspectos como a **delegação** e o **horizonte de planejamento** são mais amplamente expressos nessas duas últimas instituições, sem contudo apresentarem maiores divergências em relação ao EMA-137. Dessa forma, encontrou-se exemplos de como a liderança organizacional é expressa de maneira mais ampla em outras Forças Armadas, o que poderia respaldar uma eventual ampliação da doutrina ora vigente na MB.

4 CONCLUSÃO

Existe um grande número de referências sobre a importância do tema liderança em nossa sociedade, que podem ser encontradas, inclusive, em alguns dos textos mais antigos que chegaram ao nosso tempo.

Essas referências nos permitem verificar que, por influência da estrutura militar de organização, por muito tempo considerou-se que seria possível conseguir uma liderança eficaz unicamente pela adoção de uma hierarquia de comando. Esse entendimento, apesar de limitado, prevaleceu enquanto as organizações mantiveram um baixo nível de complexidade.

Se por largos períodos os exemplos de governantes e de militares foram as maiores fontes para o entendimento do processo de liderança, a partir do início do século XX, com o desenvolvimento da administração de empresas e com o concurso de outras áreas do conhecimento - como a sociologia, a antropologia e a psicologia -, as fontes sobre o tema diversificaram-se, gerando um conjunto sistematizado de teorias, conforme apresentado.

A doutrina de liderança organizacional empregada hoje pela MB amplia o conceito constante de um compêndio do final da década de 1950, editado pela Diretoria do Pessoal do então Ministério da Marinha, denominado Noções sobre “Liderança” (para escalões intermediários da hierarquia militar naval).

Essa doutrina define os principais atributos necessários à liderança organizacional, a saber: comunicação; formação de uma assessoria criativa; tomada de decisão; supervisão; orientação aos subordinados; filtragem das informações; pensamento sistêmico; gerenciamento de recursos; previsão de efeitos; e sincronização de ações.

Especificamente sobre a formação de uma assessoria criativa, a filtragem das informações, a previsão de efeitos e o gerenciamento de recursos foram traçadas algumas considerações mais detalhadas.

Sobre a formação de uma assessoria criativa, pode-se entender que, no exercício da liderança organizacional, por prevalecer o contato indireto com os subordinados, o líder experimenta um maior isolamento, crescendo a importância da sua assessoria. Essa assessoria direta ao líder organizacional presta-lhe apoio técnico e emocional e precisa ser escolhida de forma que o conjunto líder-assessor possua características complementares.

Sobre a filtragem das informações e a previsão de efeitos, depreende-se que o estudo do tema liderança passa hoje em dia pelo estudo das principais teorias e técnicas administrativas aplicadas às organizações, contudo, os modelos de liderança, como observados na gestão empresarial, não podem ser integralmente aplicados no meio militar,

dado o seu conjunto de especificidades e valores. O líder organizacional militar deve ter a sensibilidade para filtrar o que pode ser empregado e prever os efeitos desse emprego.

Sobre o gerenciamento de recursos, observa-se que os elementos materiais como os recursos financeiros, as máquinas e os móveis, e até elementos intangíveis como o tempo podem ser controlados, mas não se pode controlar pessoas. As pessoas precisam ser lideradas de forma a agirem em prol dos objetivos da organização.

A administração de empresas entende que liderança organizacional é, basicamente, a aplicação das teorias de liderança no ambiente das organizações. Dessa forma, enquanto o conceito para a administração de empresas ressalta o alinhamento com as metas da organização, o conceito utilizado pela MB, além disso, refere-se ao nível decisório em a que a liderança é empregada e ao tipo de contato com os liderados que é utilizado: direto ou indireto.

Observando a doutrina das Forças Armadas canadenses para a liderança organizacional constatou-se que a interpretação das relações existentes entre os níveis de liderança (pessoal, organizacional ou estratégica), bem como entre as formas de exercê-la (de maneira direta ou indireta) amplia o conceito doutrinariamente estabelecido pela MB, mas não chega a confrontá-lo. O conceito de liderança indireta está mais detalhada nessa doutrina, principalmente quanto ao aspecto da delegação. Mesmo congregando os conceitos de liderança organizacional e liderança estratégica em um único (denominado de liderança da instituição), a doutrina canadense não diverge da brasileira

A partir da doutrina de liderança empregada pelo Exército estadunidense, pode-se verificar que a sua concepção dos níveis de liderança coincide com o estabelecido pela MB. Essa doutrina engloba aspectos não contemplados ou contemplados de maneira menos detalhada do que a doutrina brasileira, como o horizonte de planejamento e a as múltiplas prioridades envolvidas.

A conclusão mais geral que se pode depreender a partir da relação que foi estabelecida entre a doutrina de liderança organizacional aceita no âmbito da MB e os conceitos análogos no âmbito da administração de empresas, das Forças Armadas canadenses e do Exército estadunidense é que aspectos como a **delegação** e o **horizonte de planejamento** são mais amplamente expressos nessas duas últimas instituições, sem contudo apresentarem maiores divergências em relação ao EMA-137. Dessa forma, encontrou-se exemplos de como a liderança organizacional é expressa de maneira mais ampla em outras Forças Armadas, o que poderia respaldar uma eventual ampliação da doutrina ora vigente na MB.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 10ª edição, 1994.
- BRASIL. Diretoria do Pessoal da Marinha. **Noções sobre “Liderança”**: para escalões intermediários da hierarquia militar naval. Rio de Janeiro, 1959.
- _____. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. Brasília, 2004.
- _____. Gabinete do Comandante da Marinha. **Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM)**. Brasília, 2009.
- CANADÁ. Canadian Forces Leadership Institute. **Leadership in the Canadian Forces: Doctrine**. Ontario, 2005.
- CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugênio. **Liderança em Foco**. Campinas: Papirus, 2009.
- CAZELA, Moisés Miguel. FRANCO, Décio Henrique. KITZBERGER, Hurgor. **Como fica a questão da liderança em organizações que utilizam o *empowerment* em suas equipes de funcionários?** 2007. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/anudo/article/view/747/572>>. Última consulta em 11 ago. 2009.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Headquarters, Department of the Army. **FM 6-22: Army Leadership - Competent, Confident, and Agile**. Washington, 2006.
- _____. Headquarters, Department of the Army. **FM 22-100: Army Leadership - Be, Know, Do**. Washington, 1999.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2ª edição, 1986.
- GRIFFITH, Samuel B. **A Arte da Guerra / Sun Tzu**. Tradução Gilson Cesar Cardoso de Sousa. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- KOSHIBA, Luiz e PEREIRA, Denise M.F. **História Geral e Brasil**. São Paulo: Atual, 1ª edição, 2004.
- LLATAS, Maria Virginia; SILVA JÚNIOR, Walter José da. **O Mito da Liderança Organizacional**. In: Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário, 2005.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. São Paulo: Editora Cultrix, 2001.
- MATUS, Carlos. **O Líder sem Estado-Maior**. São Paulo: Fundap, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDINA FILHO, Antonio Luiz de. **Anais da V Jornada Internacional e III Conferência Brasileira sobre Representações Sociais**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.gosites.com.br/vjirs/adm_trabalhos_ver2.asp?arq=VJIRS_0001_0018.PDF&per m=com>. Acesso em: 10 ago. 2009.

PLATÃO. **A República**. Tradução Pietro Nasseti. São Paulo: Editora Martin Claret. 2004.

PRADO. Newton. Aula ministrada durante o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores de 2009, em 11 mar. 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 11ª edição, 2005.

ANEXO A – ILUSTRAÇÕES

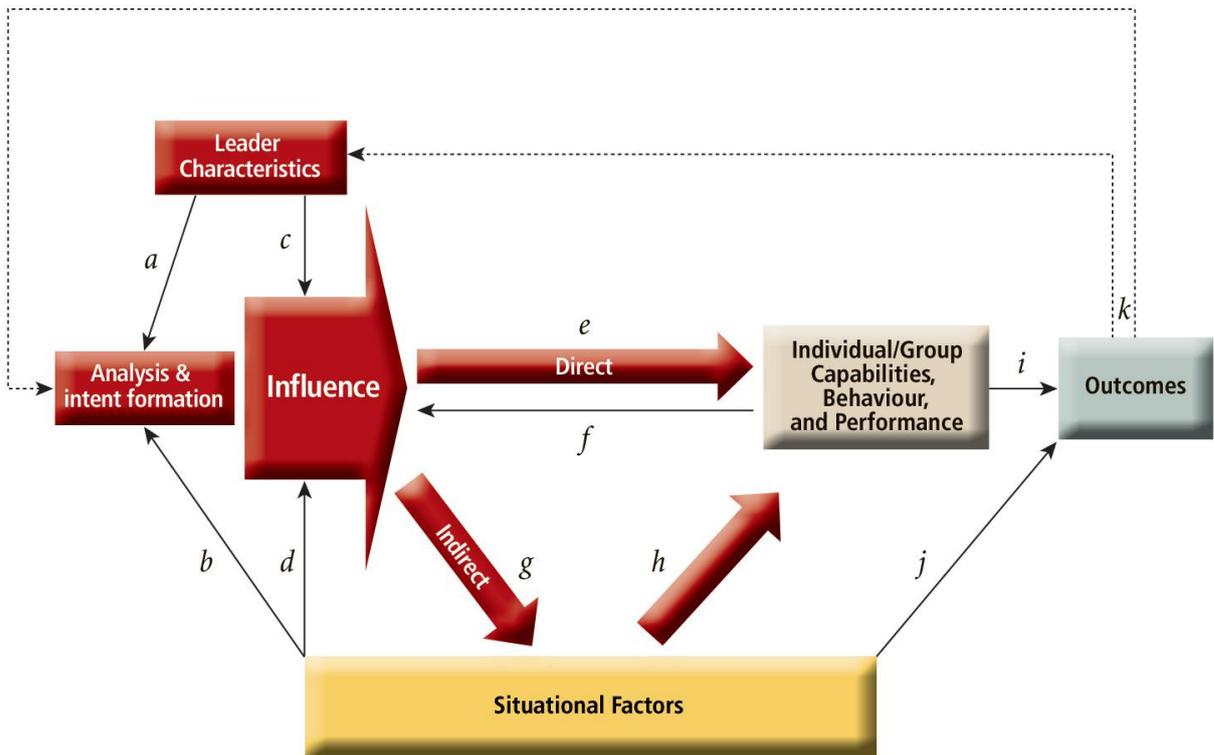


FIGURA 5 – Esquema simplificado do modelo de liderança canadense.
 Fonte: CANADÁ, 2005.

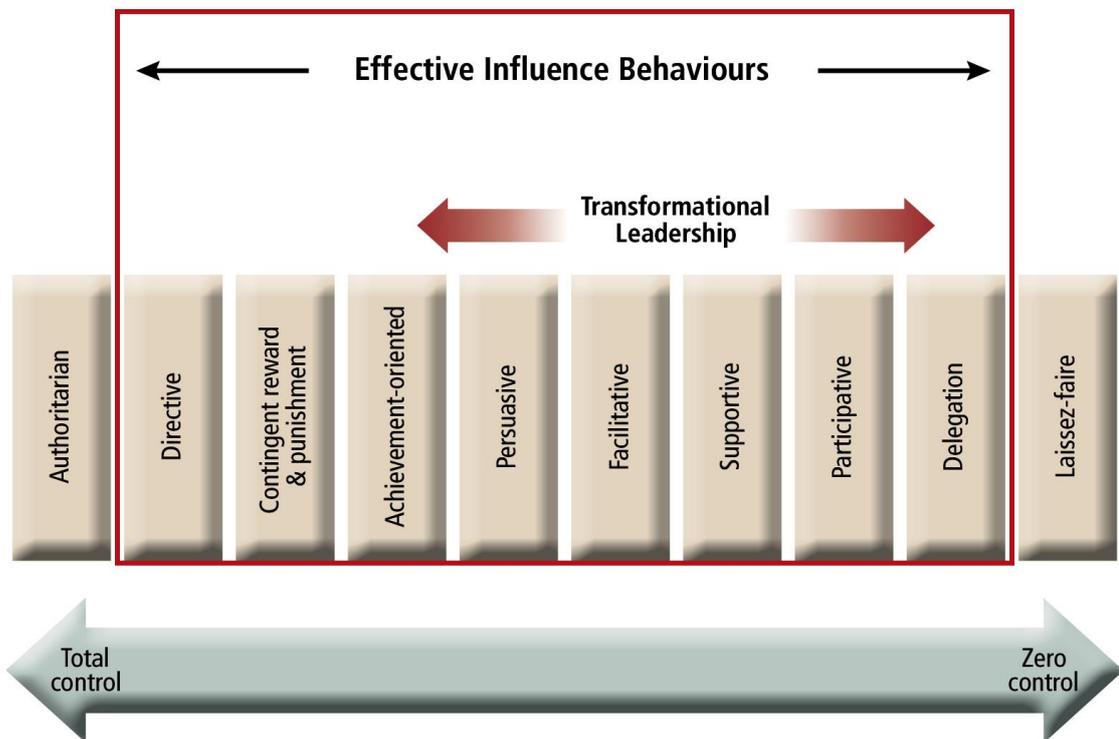


FIGURA 6 – Espectro de comportamentos do líder.
 Fonte: CANADÁ, 2005.

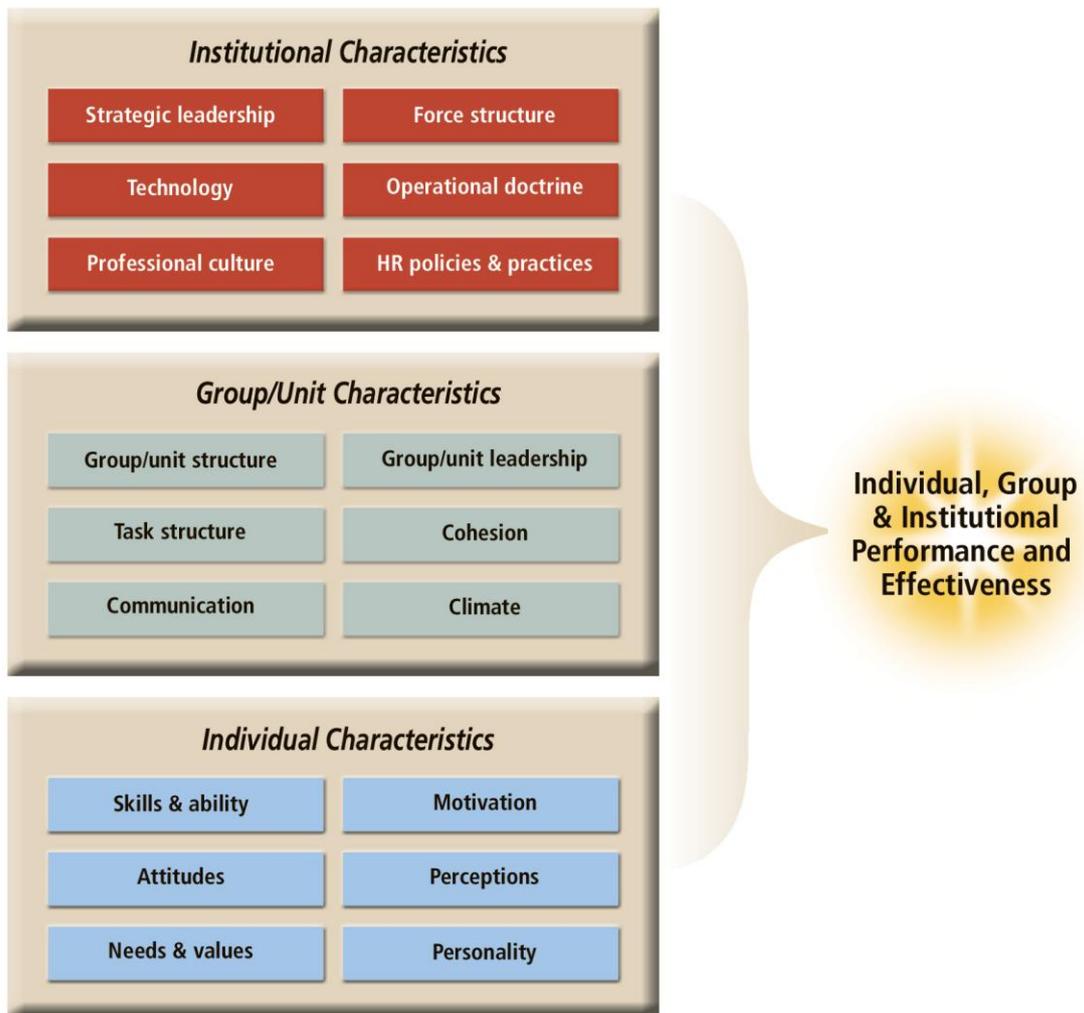


FIGURA 7 – Características individuais, grupais e institucionais, segundo a doutrina canadense.
 Fonte: CANADÁ, 2005.