

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC HELIO CAMARGO DE TOLEDO PIRES

O PERFIL DO LÍDER DA MARINHA DO BRASIL NO ALVORECER DO SÉCULO XXI

Rio de Janeiro

2009

CC HELIO CAMARGO DE TOLEDO PIRES

O PERFIL DO LÍDER DA MARINHA DO BRASIL NO ALVORECER DO SÉCULO XXI

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

Orientador: CF Marcelo Ribeiro de Sousa

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2009

## RESUMO

O contexto atual nos mostra um mundo em grande transformação, onde os avanços tecnológicos possibilitam acesso ilimitado à informação, pulverizam as distâncias e, paralelamente, impõem enormes desafios à sociedade, demandando, portanto, um novo perfil de líder. Diferentemente do líder do passado, que conduzia mecanicamente seus subordinados, na atualidade, este deve ser capaz de entender a situação apresentada e orientar de forma segura seus seguidores, devendo incentivar e contar com a participação destes. A Marinha do Brasil, inserida neste contexto, deve desenvolver a capacidade de liderança em seus militares, pois somente assim conseguirá vencer os desafios que se apresentam e, ao mesmo tempo, contar com profissionais motivados e proativos. Deve, desta forma, valorizar as ideias inovadoras, desenvolver a capacidade de comunicação de seus militares, destacar a importância do exemplo e estimular a constituição de equipes, evidenciando o valor da participação de todos na condução dos problemas. Nesse sentido, na medida em que a Abordagem Transformacional se baseia no estabelecimento de vínculos perenes entre o líder e seus subordinados, envolvendo valores intangíveis tais como justiça e lealdade, e que o líder transformacional se caracteriza pelo carisma, capacidade de inspiração, de inovação, de estímulo intelectual e de consideração individualizada, entende-se que tal abordagem se apresenta, atualmente, como a melhor orientação a ser disseminada aos militares da Marinha, a fim de que se desenvolvam líderes eficazes.

Palavras-chave: Atualidade. Novo perfil de líder. Abordagem Transformacional.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>DESAFIOS DO CONTEXTO ATUAL: ERA DE MUDANÇAS.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>A LIDERANÇA E OS FATORES MOTIVACIONAIS NA MARINHA DO BRASIL.....</b>	<b>8</b>
3.1	A Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil.....	8
3.2	O Clima Organizacional da Marinha do Brasil .....	13
3.3	Orientações do Comandante da Marinha.....	13
<b>4</b>	<b>O MOSAICO DA LIDERANÇA.....</b>	<b>15</b>
4.1	Abordagens Tradicionais.....	15
4.2	Abordagens Contemporâneas.....	18
<b>5</b>	<b>O PERFIL DO LÍDER EFICAZ PARA A MARINHA DO BRASIL DO SÉCULO XXI .....</b>	<b>20</b>
5.1	Autodesenvolvimento, Autoconhecimento e Comunicação.....	20
5.2	O Líder Eficaz.....	21
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>26</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças, a facilidade de acesso à informação, a constante inovação tecnológica, gerando a necessidade de maior qualificação técnica, a alteração nos sistemas de valores da sociedade atual, dentre outras, são características do início do século XXI.

Para que seja possível enfrentar os desafios da atualidade, é necessário um líder diferente daquele do passado, que conduzia mecanicamente seus subordinados e prescrevia tarefas sem maiores explicações. O novo líder deve acompanhar a dinâmica das mudanças, aprimorar-se continuamente e preparar novos líderes tendo como farol sua missão e os valores que a sustentam.

A Marinha do Brasil (MB), dentro deste contexto, deve estar apta a adequar-se a quaisquer situações oriundas dos desafios atuais. Nesse sentido, seu maior bem, que é o seu pessoal, deve estar preparado para tais desafios.

Assim, torna-se clara a importância da liderança, bem como a necessidade de que ela possa ser bem difundida e desenvolvida pelos militares da MB em todos os níveis.

A MB, em consonância com a atualidade e considerando a importância do assunto em tela, elaborou em 2004 a sua Doutrina de Liderança (EMA-137). Paralelamente, as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) atribuem relevância aos quesitos de elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha e de liderança, designando tarefas a serem desenvolvidas em todas as Organizações Militares (OM) da MB ao longo de cada ano.

O propósito deste estudo é identificar o perfil que o líder da Marinha deve desenvolver frente aos desafios da atualidade.

Os métodos empregados para a obtenção do propósito do presente trabalho foram a pesquisa bibliográfica documental através de técnicas indiretas, a leitura analítica e análise comparativa dos dados e interpretação dos resultados.

A justificativa deste trabalho se relaciona à necessidade de líderes, em todos os escalões da Instituição, com capacidade de se mostrarem proativos em relação às mudanças e ameaças do início do século XXI.

Sua relevância está ligada ao desenvolvimento dos conceitos das novas abordagens de liderança, em especial ao da liderança transformacional, bem como a reafirmação de ideias mais antigas, cuja experiência vem mostrando ainda serem válidas, que

permitirão à Instituição formar profissionais mais motivados e preparados, não só a enfrentar os desafios que se avizinham, mas também com a capacidade de formar novos líderes. Desta forma, esta pesquisa ampliará os conceitos de liderança existentes na MB.

Primeiramente, serão explicitados os principais desafios da atualidade e sua interferência no desenvolvimento e no exercício da liderança. Em seguida, serão apresentados os conceitos de liderança presentes na doutrina da MB, os aspectos do clima organizacional da Instituição e as ORCOM, a fim de que seja possível identificar a importância dada ao tema pela Instituição. No terceiro capítulo, serão apresentadas as abordagens de liderança, observando sua validade nos dias de hoje. Ressalta-se que, apesar dos estudos mais recentes sobre liderança estarem intimamente relacionadas à administração civil, suas considerações podem ser adaptadas, em determinados pontos, à MB. O último capítulo abordará os aspectos de liderança eficaz e, baseado no conteúdo apresentado nos capítulos anteriores, identifica um perfil para o líder da MB no contexto atual. Finalmente, uma breve conclusão sintetizará as principais ideias.

## 2 DESAFIOS DO CONTEXTO ATUAL: ERA DE MUDANÇAS

O presente capítulo tem por objetivo descrever o contexto atual, caracterizado por grandes transformações sociais, ligadas ao desenvolvimento tecnológico, que demandam a presença de líderes com capacidade de enfrentar a velocidade e complexidade das mudanças, confrontar ambiguidades e garantir um sentido de direção em meio a esta época de instabilidade.

A dimensão liderança e sua necessidade dependem da quantidade de mudanças no ambiente externo. À medida em que aumentam as mudanças – e elas continuarão a aumentar em todo o mundo durante as próximas décadas –, a necessidade de liderança também aumentará. Por essa razão, precisaremos de um número crescente de pessoas ocupando funções gerenciais de nível elevado, de nível médio e até mesmo de níveis mais baixos, onde o gerente, além de saber administrar com competência, deve exercer liderança pelo menos em sua esfera de atividades (KOTTER, 1997, *apud* BERGAMINI, 2009, p. 77).

“Enquanto são vivenciadas situações previsíveis e rotineiramente tranquilas, não se percebe a necessidade de um líder.” (BERGAMINI, 2009, p. 41). No entanto, presenciemos o dinamismo da sociedade atual, onde a cada minuto algo novo é inventado. “Se os líderes existissem em profusão, ninguém lhes emprestaria qualquer valor. Sua carência é que faz com que sejam procurados.” (PENTEADO, 1989, p. 119). Neste cenário de transformações rápidas, com ameaças constantes, como os grupos terroristas e a pirataria, assim como o aparecimento de novas questões, tais como a preservação ambiental, Bergamini (2009) afirma que surge a necessidade de se ter uma pessoa que consiga interpretar o que está ocorrendo e que se responsabilize por apontar a direção a ser seguida.

Em épocas passadas, o conhecimento era tido como o maior requisito a ser preservado pelos líderes. Os líderes deveriam conhecer a fundo as diferentes atividades a serem desempenhadas pelos seus seguidores, dominando todo conhecimento. Na atualidade, onde as tecnologias são cada vez mais sofisticadas e o ritmo de desenvolvimento é muito intenso, possuir todo conhecimento referente à sua profissão torna-se uma tarefa muito complexa. Conclui-se que não é mais possível que em uma só cabeça caiba todo o arsenal tecnológico imensamente sofisticado (BERGAMINI, 2009).

A proeminência valorativa do capital intelectual, como consequência da globalização e da revolução da informática, não simplificou a tarefa de exercer com eficácia a liderança; muito pelo contrário, exigiu maior requinte no exercício de tal competência (BERGAMINI, 2009, p. 141).

Uma vez que a MB encontra-se inserida neste contexto de mudanças sociais, conclui-se, portanto, que esta sofre seus impactos decorrentes. Segundo Corrêa (2009), a presente desestabilização do sistema de valores da sociedade atual, cuja característica

principal é a preocupação do indivíduo consigo próprio, remete a importantes questões referentes aos militares, entre elas, como ensinar e inculcar valores de hierarquia e disciplina em jovens cada vez mais acostumados à liberdade e ao descomprometimento e de onde buscar abnegação e o espírito de sacrifício, em uma sociedade consumista e gananciosa.

A atualidade, marcada pelo processo da globalização das economias mundiais, pelo desafio proposto pela constante necessidade de mudança e pela automação digital generalizada, requer mais do que nunca que alguém interprete com sensibilidade o que está ocorrendo e sinalize novas direções a seguir (BERGAMINI, 2009, p. 21).

Ademais, a pulverização das distâncias, possibilitada pela internet, e o crescente acesso à informação por parte do pessoal subalterno que, em consequência direta deste efeito, mostra-se mais preparado intelectualmente e mais consciente sobre os seus objetivos e os da organização, faz com que os oficiais da atualidade tenham que se aperfeiçoar com mais rapidez e maior profundidade para gerarem confiança em seus subordinados.

“Na organização do século XXI, o homem não mais aceitará ser tratado como mera peça de uma engrenagem.” (CAVALCANTI, 2007, p. 17). Atualmente, as pessoas questionam e desejam saber o porquê de estarem realizando determinada tarefa, sendo que tais características, em que pese a hierarquia e disciplina, estão presentes também nos militares. Ainda segundo Cavalcanti (2007), em todas as atividades, as pessoas não só querem entender o sentido de seu trabalho, mas também querem participar do processo decisório, compartilhar os resultados obtidos e, acima de tudo, contribuir para um objetivo maior. Bergamini (2009) conclui que a eficácia do líder está ligada à capacidade de tornar uma atividade significativa para aqueles que estão desempenhando um conjunto de papéis.

O contexto atual nos mostra uma era de incertezas e rupturas, com ameaças difusas e novos atores globais. Segundo Kotter (1997), num mundo em rápida transformação, o trabalho em equipe é extremamente útil quase o tempo todo. Só ter talento não basta, há de ter sabedoria suficiente para absorver rapidamente as mudanças e informações tecnológicas.

Segundo Covey (2002), os líderes com novas competências para lidar com pessoas nestes tempos de mudanças poderão ser os mesmos líderes do presente, mas devem necessariamente promover uma mudança pessoal interna, voltada para os valores, princípios e caráter.

Assim, na opinião deste autor, para que se tenha uma liderança eficaz a bordo dos navios da Marinha do Brasil ou em OM de terra, deve-se deixar claro quais os objetivos a serem atingidos e ter a sensibilidade de empregar os subordinados de forma que seja possível explorar da melhor maneira suas habilidades e conhecimentos técnicos.

### 3 A LIDERANÇA E OS FATORES MOTIVACIONAIS NA MARINHA DO BRASIL

Este capítulo tem o propósito de expor a forma como a MB aborda o tema liderança e identificar os aspectos relativos à motivação observados nas suas diversas OM. Assim, serão apresentados os principais conceitos constantes em sua doutrina de liderança, bem como as recomendações e orientações a respeito do assunto emanadas do Comandante da Marinha (CM) e considerações sobre o fator motivacional na Instituição.

#### 3.1 A Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil

A Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) apresenta uma abordagem ampla sobre a liderança e, a fim de embasar o presente trabalho, serão explicitados os principais pontos da referida doutrina, relativos ao tema. Além disso, visando estabelecer um padrão comparativo sobre o conteúdo do EMA-137, recorreu-se à doutrina de um país com tradição de participação em guerras, usando-se, desta forma, os conceitos presentes na publicação *Leadership in Defence* (Liderança em Defesa), que é a doutrina firmada pelo Centro de Liderança em Defesa<sup>1</sup> (DLC) do Reino Unido.

Antes de apresentar a definição sobre liderança, o EMA-137 (2004) estabelece a diferença entre a chefia e a liderança, que são os dois papéis funcionais cumpridos pelos mais antigos no desempenho de suas funções. A chefia está diretamente relacionada à autoridade decorrente de seu posto ou graduação, enquanto que a liderança refere-se à capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os mais modernos. Assim, segundo a doutrina da MB, “comandar é exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão.” (BRASIL, 2004, p. 1-1).

A publicação *Leadership in Defence* (2004) estabelece as relações entre liderança, gerência e comando. A gerência se refere ao melhor uso dos recursos, tendo seu foco no uso eficiente dos recursos, equilibrando as demandas e o fornecimento. O comando, por sua vez, é a posição de autoridade e responsabilidade para o qual os militares são legalmente designados. Enfatiza, ainda, que a liderança e a gerência são as peças chaves para o exercício de um comando bem-sucedido, representando os dois lados da moeda “comando”, sendo que a gerência traz ordem e consistência para uma complexa organização, envolvendo planejamento e orçamento, enquanto que a liderança ajusta a direção, desenvolve uma visão

---

<sup>1</sup> O *Defence Leadership Centre* (DLC) iniciou suas atividades em abril de 2002, sendo parte da Academia de Defesa do Reino Unido.

de futuro e estratégias para atingir esta visão. A gerência refere-se ao controle e solução de problemas, enquanto que a liderança se refere à motivação e inspiração. A gerência lida com a complexidade e a liderança lida com turbulência e mudança. Ambos são necessários ao sucesso da organização. Assim, para que um comando seja bem sucedido, o líder deve ter bem desenvolvidas as capacidades de gerência e liderança. No entanto, a falta de capacidade gerencial de um comandante pode ser suprida por meio de desenvolvimento pessoal ou por uma equipe de assessores com tal competência. Já a falta de capacidade de liderança a um comandante ficará evidente numa época de crise, pela sua falta de habilidade em exercer influência. Conclui-se, portanto, que ambas as doutrinas apresentam pontos em comum, porém, deve-se atentar para o fato de que um comandante com baixa capacidade de liderança só será bem sucedido se usar de forma eficiente as ferramentas gerenciais e a sua autoridade. Este autor entende que, numa época de mudanças e ameaças difusas, como a atual, necessita-se de gerentes-líderes, com a capacidade de desempenhar um papel transformador neste momento de transição.

O 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). No entendimento da *Leadership in Defense* (2004), a liderança é a projeção da personalidade e caráter para inspirar as pessoas a atingirem os resultados desejados, sendo uma combinação de exemplo, persuasão e compulsão, dependente da situação. Deve ser orientada para transformar e ser pautada em habilidades individuais. Tais definições estão em consonância com afirmações de outros escritores do assunto. Assim, por exemplo, para Penteado (1989), a influência é a verdadeira essência da liderança, ou seja, aquele que influencia outros homens no grupo é o líder.

Ainda, segundo a doutrina da MB, não se consegue bons resultados quando se impõe a liderança, devendo esta ser desenvolvida, o que é corroborado pela doutrina britânica, que estabelece a necessidade de uma orientação contínua e progressiva de liderança ao longo da vida profissional. Assim, os militares se beneficiam de cursos de desenvolvimento de liderança ao longo das suas carreiras, uma vez que o afastamento do local de trabalho por um determinado tempo é necessário para que estes possam realizar uma autocrítica a respeito de sua compreensão sobre como funciona a liderança (UNITED KINGDOM, 2004).

Em seguida, o EMA-137 (2004) descreve os estilos de liderança autocrática, participativa, delegativa e situacional.

A liderança autocrática fundamenta-se na autoridade formal conferida ao líder que, por meio desta, administra recompensas e punições. O líder autocrático exerce uma

disciplina rígida, realiza inspeções contínuas e mantém uma relação de formalidade com seus subordinados. É a forma mais conhecida e de mais fácil adoção, sendo recomendável em situações especiais como, por exemplo, em combate. Tal afirmação também é encontrada na *Leadership in Defense* (2004), que estabelece que nas situações de urgência, que requerem respostas rápidas, um estilo de liderança autocrática é adequado, ressaltando que, fora destas situações, a participação de todos é muito importante. A principal restrição deste estilo é a baixa participação dos subordinados, cuja criatividade é inibida. Neste tipo de liderança, o relacionamento líder-subordinado não é considerado. Segundo Covey (2002), este estilo de liderança está ligado ao tipo de poder coercitivo, sendo que, em princípio, os subordinados seguem por medo. O compromisso, neste caso, é superficial e as energias do subordinado podem rapidamente se transformar em sabotagem e destruição quando “ninguém está olhando”, ou quando a ameaça não está mais presente. Este autor entende que, neste caso, o líder exerce um “controle” sobre seu grupo e não uma liderança, embora seja adequado em situações especiais.

Já na liderança participativa, observa-se a adesão dos subordinados. As ideias do grupo são analisadas, cabendo a decisão ao líder. Seu êxito é proporcional ao conhecimento técnico-profissional e à motivação do grupo. Este estilo incentiva a criatividade dos subordinados e permite ao líder delegar com sabedoria, devendo ser, desta forma, desenvolvido pelos militares, frente aos desafios do contexto atual.

A liderança delegativa é indicada para assuntos de natureza técnica, onde as decisões especializadas cabem aos assessores. Desta forma, o líder tem mais tempo para se dedicar a todos os problemas. O controle sobre os subordinados é pequeno, cabendo ao líder orientar e motivar o seu grupo.

Apesar de o EMA-137 (2004) definir um estilo situacional, verifica-se que os conceitos descritos referem-se à abordagem situacional, que admite todos os estilos de liderança, pois diferentes situações exigem estilos diferentes. O líder deve ter a capacidade de realizar uma percepção correta do ambiente, pelo grau de maturidade e prontidão do grupo, e de adaptar seu comportamento para cada situação. Assim, de acordo com as circunstâncias, o líder assume características autocráticas, democráticas ou delegativas. De acordo com a doutrina de liderança da MB, os melhores líderes utilizam estilos diferentes, em diferentes situações, o que é corroborado por outros autores, tais como Stogdill (1948, *apud* PENTEADO, 1989, p. 9), que afirma que “as qualidades, características e habilidades exigidas de um líder são largamente determinadas pela situação em que ele deve agir como líder”, estando também em consonância com o constante na *Leadership in Defence* (2004),

que enfatiza que não há um estilo prioritário, pois isto dependerá da situação, a qual determinará o estilo apropriado. Tal entendimento deve ser empregado pelos militares.

O EMA-137 (2004) descreve, ainda, os atributos de um líder, ressaltando que estes se encontram mais acentuados nos líderes militares e que não há nenhum estudo conclusivo que indique quais atributos são mais necessários ao exercício da liderança. Além disso, enfatiza que estes traços devem ser desenvolvidos tanto pelos líderes quanto nos subordinados. A *Leadership in Defence* (2004) identifica oito atributos necessários à liderança no contexto da Defesa: integridade, visão, comunicação, capacidade de decisão, inovação, conhecimento profissional e humildade. Tais atributos foram selecionados por meio de pesquisas, realizadas pelo DLC, com Oficiais das Forças Armadas e com funcionários do Serviço Civil de Defesa, e não precisam estar presentes em igual medida em toda situação, devendo ser usados de acordo com o papel que o líder precisa adotar em situações específicas.

A lista de atributos relacionados no EMA-137 (2004) é bem mais extensa e engloba os que estão presentes na *Leadership in Defence*, à exceção de um: a humildade. Esta característica deve ser vista como imprescindível aos líderes, uma vez que estes não devem acreditar que são os donos da sabedoria, mas sim que sempre haverá algo novo a aprender e que outras pessoas na equipe são capazes de prestar uma valiosa contribuição. Além disso, há uma falsa ideia em que a humildade é associada com fraqueza, mas este é o atributo que equilibra a confiança e a arrogância (UNITED KINGDOM, 2004).

Com relação aos níveis de liderança, segundo o EMA-137 (2004), foram estabelecidos três níveis: a direta, a organizacional e a estratégica.

A liderança direta é aquela que é obtida no relacionamento face a face com o subordinado, sendo mais presente nos escalões inferiores. Os líderes diretos devem possuir habilidades interpessoais tais como a supervisão e a comunicação, e terem um conhecimento profissional elevado em sua área. Eles exercem a influência diariamente e devem incentivar o desenvolvimento de líderes subordinados. Este conceito está intimamente ligado à Liderança Transformacional. Assim, segundo Bergamini (2009), na liderança transformacional há um vínculo de dupla influência. O seguidor aperfeiçoa a competência do líder que, por sua vez, influencia seu seguidor, o qual levará consigo marcas desse líder para sempre. Conclui-se, que a liderança direta, pautada no exemplo e nos conceitos transformacionais, os quais serão abordados no próximo capítulo, ampliará as possibilidades de aparecimento de líderes em todos os níveis.

Num escalão superior, temos a liderança organizacional, característica de organizações de maior envergadura, normalmente estruturadas como Estado-Maior, cuja

influência dos líderes é basicamente indireta, pois estes expedem suas políticas e diretivas e motivam seus liderados por meio de seus comandantes subordinados. Aqui, a liderança direta também ocorre, porém somente entre o líder e seu *staff*. Os resultados das ações do líder, além de serem menos visíveis, não são observados tão rapidamente quanto na liderança direta. Os líderes organizacionais conduzem operações pela força do exemplo e devem mostrar sua presença física junto aos escalões subordinados sempre que possível.

O mais alto nível de liderança é o estratégico. A liderança neste nível é ainda mais indireta e os resultados são mais demorados do que na liderança organizacional. Os líderes estratégicos estão focados nos desafios futuros, sendo que a visão destes é crucial na identificação das necessidades relativas ao pessoal, material, logística e tecnologia.

O EMA-137 (2004) afirma que os líderes, em todos os níveis, devem, além de passar seus conhecimentos, desenvolver outros líderes. Esta visão, mais uma vez coaduna-se com a liderança transformacional. O líder estratégico deve ter suas atenções voltadas para as possíveis ameaças, oportunidades e desafios e, no cenário atual, este se torna indispensável, tendo como característica marcante a forma proativa de lidar com as transformações, o que reforça a necessidade do desenvolvimento da mentalidade de formar novos líderes.

Com relação ao exercício da liderança na MB, o EMA-137 (2004) enfatiza que o líder tem como responsabilidade básica o desenvolvimento, o ajuste e a orientação dos subordinados e que este deve trabalhar para desenvolver outros líderes. Ainda, de acordo com a referida publicação, a liderança deve ser exercida diariamente e os militares devem buscar conhecer não apenas os seus deveres específicos, mas também os de seus superiores, de forma a se prepararem para assumir responsabilidades e ampliarem sua visão. Finalmente, os militares “[...] não devem se limitar ao incentivo da prática da liderança em suas OM, mas devem exaltar e ser exemplo, de todas as maneiras possíveis, dos conceitos, princípios e valores da liderança naval.” (BRASIL, 2004, p. 2-4). Segundo Bergamini (2009, p. 138), “a liderança é aprendida basicamente pelo exemplo”. Assim, fica patente a importância do atributo exemplo para o líder militar.

O EMA-137 (2004) destaca, ainda, a evolução tecnológica e o melhor preparo dos subordinados, o que exige do líder um papel mais complexo e abrangente. Ademais, uma vez que os atributos inerentes ao exercício da liderança podem ser desenvolvidos, conclui-se que a liderança deve ser continuamente aprimorada, em especial por meio de cursos ministrados aos oficiais e praças da MB. Entre os atributos a serem desenvolvidos, destacam-se: a iniciativa, a autoconfiança, a disciplina, a justiça, a lealdade, a cooperação, a imparcialidade, o entusiasmo profissional, a estabilidade emocional, a responsabilidade e a criatividade. Além disso, a

instrução de liderança deve estar voltada para o trabalho em equipe, enfatizando o caráter cooperativo na solução dos problemas. Assim, em virtude da complexidade do mundo moderno, a disciplina liderança deve ter um peso expressivo na formação acadêmica dos militares da MB (BRASIL, 2004). Verifica-se, portanto, que a MB identifica em sua doutrina, algumas ameaças relativas ao exercício da liderança e aponta ações a serem desenvolvidas, a fim de que seja possível o aparecimento de líderes eficazes em todos os níveis da Instituição.

Este autor entende que, apesar das orientações existentes, a doutrina é pouco divulgada entre os oficiais, sendo ainda muito mais precário o seu conhecimento por parte das praças, gerando um potencial desconhecimento do tema.

### **3.2 O Clima Organizacional da Marinha do Brasil**

A atualidade impõe desafios aos líderes do presente, como já foi comentado no presente trabalho. Não obstante, os líderes devem inspirar e motivar seus subordinados, criando as condições propícias para que estes consigam atingir as metas estabelecidas. A MB tem realizado pesquisas com seu pessoal visando verificar o clima organizacional da Instituição, uma vez que este está intimamente relacionado com a liderança.

Uma pesquisa de opinião, em 1993, apontou como principal deficiência observada o relacionamento inadequado entre superiores e subordinados (percebida por 59,1% dos Cabos e Marinheiros/Soldados, por 45,1% dos Suboficiais/Sargentos e por apenas 15,7% dos Oficiais). As causas apontadas foram a falta de liderança e outros fatores relacionados a esta, tais como a falta de preparo no trato com as pessoas, entre outros. Entre os anos de 2007 e 2008, a Diretoria de Assistência Social da Marinha realizou uma pesquisa sobre o nível de satisfação profissional do pessoal, envolvendo um total de 6989 militares nas diversas graduações e nas mais diversas OM (NOBRE, 2008).

Tais pesquisas possibilitam não só a adoção de medidas visando à melhoria do clima organizacional existente, como também um melhor entendimento sobre a motivação e liderança entre seus militares e servidores civis.

### **3.3 Orientações do Comandante da Marinha**

As ORCOM constituem um documento de referência de planejamento de curto prazo, transmitindo para a MB as orientações do Comandante da Marinha para o período de

um ano. À luz do que já foi visto neste trabalho, conclui-se que tais orientações emanam de um nível de liderança estratégico, visando o benefício da Instituição no futuro.

As ORCOM são divididas em Orientações Gerais e Orientações Específicas, sendo que, para o presente trabalho, serão abordadas somente as duas orientações específicas ligadas ao tema, que são: Elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha (P-6) e Liderança (P-7).

Quanto à “Elevação do nível de satisfação profissional do pessoal da Marinha”, tal ORCOM visa melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos pelas OM, por meio de medidas que gerem um aumento no nível de satisfação profissional dos seus integrantes, a serem conduzidas pela Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), com o concurso dos demais Órgãos de Direção Setorial (ODS). Entre estas medidas, destacam-se: implementar instrumentos de incentivo e reconhecimento; aprimorar o atendimento e qualidade dos serviços do Sistema de Saúde da Marinha; atualizar e ampliar os Programas de Assistência Integrada ao Pessoal da Marinha; ampliar as possibilidades de aperfeiçoamento profissional, quer no país, quer no exterior; institucionalizar o Núcleo de Pesquisa de Pessoal, cuja principal tarefa é pesquisar e propor medidas relacionadas à satisfação profissional; e incrementar medidas de comunicação com o público interno (BRASIL, 2009).

Segundo Stoner e Freeman (1985, *apud* CAVALCANTI, 2007, p. 86), “motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.” Uma vez que frustrações no ambiente de trabalho são obstáculos à motivação, ao se elevar o nível de satisfação profissional do pessoal, haverá uma melhora no clima organizacional da Instituição, aumentando, portanto, o fator motivacional.

Quanto à “Liderança”, tal ORCOM atribui tarefas à DGPM e aos ODS. A DGPM deverá aprimorar os corpos docentes dos cursos de carreira, estabelecendo um programa específico da capacitação no tema liderança; criar o “Portal da Liderança”, que é um sistema de acesso virtual a uma ampla bibliografia sobre o tema; e realizar um Simpósio Naval de Liderança. Com relação aos ODS, destacam-se o reforço do culto ao exemplo, a delegação de autoridade, o aprimoramento na comunicação com o público interno e a inserção do tema liderança nos Programas de Adestramento das OM e a divulgação de experiências positivas relativas à liderança (BRASIL, 2009). Conclui-se, assim, que esta ORCOM propiciará o compartilhamento e a disseminação de informações sobre o tema “liderança”. No entanto, este autor entende que é necessário que todas as OM dêem o devido valor ao assunto, propiciando e incentivando os militares a desenvolverem os atributos de liderança.

## **4 O MOSAICO DA LIDERANÇA**

O propósito deste capítulo é descrever as abordagens mais relevantes sobre o tema da liderança, identificando as respectivas validades no contexto atual.

Visando facilitar o entendimento do assunto, as abordagens sobre liderança serão divididas, no presente trabalho, em tradicionais e contemporâneas.

### **4.1 Abordagens Tradicionais**

Os estudos sobre liderança são numerosos e vem sendo discutidos de forma crescente ao longo dos tempos. Várias teorias foram elaboradas, passando-se por diversos tipos de abordagens. A seguir, serão descritas as teorias mais relevantes, que precederam a visão que se tem sobre liderança na atualidade.

A Teoria dos Traços foi o primeiro paradigma do processo de evolução histórica do estudo da liderança, tendo sido pesquisada no período entre as décadas de 1920 e 1950, analisando os aspectos da aparência física, personalidade e competências pessoais (UNITED KINGDOM, 2004). De acordo com esta teoria, a liderança era considerada apenas como um somatório de características pessoais (CAVALCANTI, 2007). A decorrência deste paradigma é que ao se acreditar que os líderes já trazem, ao nascer, as características típicas de liderança, não teria sentido treinar como líder aquele que não possuísse tais habilidades. Verificou-se, ainda, que tal teoria estudou o que o “líder ideal” deveria ter como características, em detrimento do que ocorre de fato nas relações. Assim, algumas pessoas com todas as habilidades identificadas como ideais ao líder não conseguiram exercer com eficácia a liderança, ao passo que outras, sem possuir as características de liderança ali ressaltadas, mostraram-se líderes eficazes. Ainda assim, não se pode dizer que tal teoria resultou em fracasso total, pois alguns traços parecem estar consistentemente associados à liderança, tais como a inteligência, uma vez que as pessoas que detêm posições de liderança tendem a ser mais inteligentes (BERGAMINI, 2009). Desta forma, para este autor, embora a presença de algumas características facilite o processo de liderar, os resultados a respeito de uma lista de qualidades definitivas, cuja posse levará ao sucesso garantido como um líder é inconclusivo. Nos dias de hoje, entende-se que o desenvolvimento de habilidades de liderança é possível e deve incentivado.

Surgiram, então, as Teorias Comportamentais. Dentro deste contexto, com o aparecimento da Teoria dos Estilos, passou-se a estudar a relação líder-liderado,

reconhecendo-se que o subordinado desempenha um papel relevante no processo de liderança (BERGAMINI, 2009). Lewin (1890-1947) realizou estudos sobre o comportamento de liderança e identificou três estilos: o autocrático, o participativo e o *laissez faire*. O estilo autocrático e o participativo estão presentes na doutrina de liderança da MB e foram abordados no capítulo 3 do presente trabalho. O estilo *laissez faire*, pela teoria de Lewin, na realidade implicaria na ausência de liderança. Tais estudos buscaram identificar qual estilo seria o mais eficaz para o líder, o que só foi possível através de pesquisas de satisfação dos subordinados, que resultaram em apontar o estilo participativo como aquele que conduzia um grupo a melhores resultados. A partir daí, apareceu outro enfoque para se referir aos dois estilos básicos de liderança: o orientado para tarefa e o orientado para as pessoas. Estudos conduzidos por Likert (1903-1981), divulgados em 1967, concluíram que a liderança mais voltada para o envolvimento das pessoas no processo decisório seria a mais eficaz. Outra análise sob a ótica comportamental, a Grade Gerencial, foi conduzida por Blake e Mouton, em 1964. Era uma visão bidimensional de liderança que, por meio de um gráfico cujos eixos eram “ênfase na produção” e “ênfase nas pessoas”, gerava vários estilos diferentes para o líder (CAVALCANTI, 2007).

Pela abordagem comportamental, o conhecimento de um comportamento de liderança eficaz tornaria possível a formação de líderes efetivos, por meio do treinamento de qualquer pessoa. O grande problema é que os aspectos relativos às características dos seguidores e do ambiente não foram considerados (CAVALCANTI, 2007). Atualmente, conforme já abordado no capítulo 3 deste trabalho, acredita-se que não existam estilos ideais, isto é, não há um estilo que seja eficaz em qualquer grupo e em qualquer situação.

A evolução dos estudos levou ao aparecimento das Teorias Contingenciais. Nestas teorias, o escopo que envolve a eficácia da liderança é bem mais amplo, no sentido de contemplar um maior número de variáveis. A atenção sai da figura do líder e passa para o fenômeno da liderança, onde três aspectos são importantes: o líder, os liderados e o contexto (CAVALCANTI, 2007). Segundo Bergamini (2009), nesse sentido tanto o ambiente interno como o externo podem influenciar significativamente a eficácia do líder, isto é, há situações em que ela será mais facilmente atingida do que em outras.

Desta forma, surgiu o modelo contingencial do Caminho-Objetivo, desenvolvido por House em 1971, em que o papel do líder é ajudar os subordinados a alcançarem os seus objetivos, dando-lhes apoio e direção. O líder passa a representar a fonte imediata de satisfação, personificando o meio instrumental que sinaliza novas satisfações motivacionais no futuro (BERGAMINI, 2009). Sendo assim, esta teoria estabelece uma clara relação entre

liderança e motivação. Segundo Bergamini (1994, *apud* CAVALCANTI, 2007, p. 47), “a motivação para realizar um determinado trabalho está ligada a uma decisão racional, feita em função da expectativa relacionada ao resultado obtido diante de um determinado esforço.” Assim, o empenho em realizar determinada tarefa só ocorre quando este for resultado de uma situação favorável, seja por reconhecimento, premiação, dentre outros. Os componentes desta teoria são os fatores situacionais, os comportamentais e os resultados esperados. Os fatores situacionais se dividem em ambientais – estrutura da tarefa, sistema de autoridade formal e o grupo de trabalho –, estando, portanto, fora do controle dos subordinados; e nos que fazem parte das características do subordinado – sede de controle, experiência e autopercepção das habilidades. Ou seja, trata-se do contexto da liderança e do contexto do seguidor. Além disso, House, em 1971, identificou quatro tipos de liderança, procurando esquematizar possíveis referenciais de adequação dos seguidores. Assim, os tipos comportamentais identificados por esta teoria são: o líder diretivo, com um estilo que aumentará a insatisfação do seguidor quando as tarefas não forem bem definidas; o líder apoiador, representado por alguém que o seguidor sente como um amigo que demonstra interesse em atender às suas necessidades; o líder participativo, que é aquele que consulta com frequência seu seguidor, levando em conta suas sugestões antes de tomar uma decisão; e o líder orientado para a realização, que é aquele que propõe metas desafiadoras, esperando que o seguidor dê o melhor de si no desempenho de suas atividades na organização. Como esta teoria está inserida no enfoque contingencial, ela afirma que o estilo a ser assumido pelo líder dependerá dos fatores situacionais (CAVALCANTI, 2007).

Outra teoria contingencial relevante é a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, divulgada em 1969, cujo foco é o seguidor. Por esta teoria, a seleção de um estilo de liderança adequado ao nível de preparo, ou de maturidade dos seguidores, é fundamental para que se tenha uma liderança bem-sucedida (CAVALCANTI, 2007). O EMA-137 (2004) correlaciona esta teoria a um estilo de liderança, o estilo situacional, tendo sido abordado no capítulo 3 do presente trabalho. Esta teoria identifica quatro comportamentos do líder: “determinar”, com alto foco na tarefa e baixo no relacionamento; “persuadir”, com alto foco na tarefa e no relacionamento; “compartilhar”, com alto foco no relacionamento e baixo na tarefa; e “delegar”, com foco baixo no relacionamento e na tarefa. Ademais, esta teoria evidencia os conceitos de adaptabilidade e amplitude de estilo, pois o estilo de liderança pode ser adaptado de acordo com a situação, assim como o líder tem capacidade de usar todos os estilos de liderança (CAVALCANTI, 2007).

## 4.2 Abordagens Contemporâneas

As teorias atuais estão inseridas dentro do conceito de abordagem sistêmica, onde não se dissocia a organização e o líder dentro do contexto em que se inserem, nem o homem do seu trabalho (CAVALCANTI, 2007).

A primeira abordagem neste sentido, diz respeito à Liderança Carismática. Segundo Cavalcanti (2007, p. 112), esta liderança “[...] baseia-se nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos”. O carisma é, portanto, uma qualidade subjetiva, estando fortemente ligada ao poder de influência do líder sobre a percepção do seguidor (UNITED KINGDOM, 2004). Desta forma, este autor entende que, uma vez que o carisma é inato, os líderes devem gerar confiança nos subordinados por meio da competência profissional.

Além disso, algumas evidências sugerem que há desvantagens em ser um líder carismático, uma vez que o sucesso deste tipo de liderança está ligado a situações de mudança (CAVALCANTI, 2007). A autoconfiança deste tipo de líder pode levá-lo muitas vezes à arrogância, fazendo com que este defenda seu ponto de vista com rigidez, em detrimento da participação dos membros de seu grupo, podendo gerar enormes prejuízos à Instituição.

A Liderança Transformacional, segundo Bergamini (2009), pode ser entendida como uma liderança carismática, mas vai além dela, uma vez que esta última não é necessariamente transformacional. Ela engloba e ultrapassa a liderança carismática, especialmente nos duvidosos momentos de mudança. “A orientação transformacional mostra ser a posição mais atual e mais valorizada por uma expressiva maioria de organizações.” (BERGAMINI, 2009, p. 161). Para que se entenda bem esta abordagem, será apresentada a liderança transacional, que lhe serve de contraponto.

Os líderes transacionais são aqueles que, para atingirem os resultados esperados, apelam para os interesses, em especial para as necessidades primárias dos seguidores, criando assim uma relação entre o líder e o seguidor caracterizada pelo interesse de troca. Estas trocas podem envolver, por exemplo, promoções e aumento salarial em troca de esforço empreendido. Pode-se dizer que a liderança transacional utiliza o tipo de poder manipulativo para induzir as pessoas a se comportarem da maneira que a organização espera, sendo que a pessoa ou a equipe que espera a recompensa em troca do esforço realizado passa a se comportar de forma calculista, sendo a troca de interesses o tipo de relação existente no trabalho (CAVALCANTI, 2007). Assim, líder e seguidor não mantêm uma ligação de maneira duradoura, pois seu relacionamento perdura somente enquanto houver bens que

tenham algum valor para as partes, estando mais voltados ao atendimento de necessidades de ordem inferior. Na opinião deste autor, a abordagem transacional, no caso das Forças Armadas, é algo impensável e até perigoso, uma vez que os laços que devem ser estabelecidos entre os militares são perenes, envolvendo valores, tais como justiça e lealdade. Em contrapartida, na liderança transformacional verifica-se que o vínculo é estabelecido quando as pessoas estão engajadas entre si por buscarem o atendimento de necessidades de nível mais elevado. Não se está preocupado, apenas, com os benefícios que possam usufruir, nem com aquilo que se possa ganhar ou perder (BERGAMINI, 2009).

Assim, a diferença básica entre as duas abordagens reside na questão dos valores. Os de ordem superior, tais como justiça, dignidade, moral e liberdade, estão relacionados à liderança transformacional, pois estão voltados ao crescimento das pessoas e para a mudança de seus níveis de consciência (CAVALCANTI, 2007). Segundo Romero (2007), a liderança transformacional se refere a uma relação entre líderes e liderados que visa uma mudança de atitudes, aumentando a motivação e a ética, obtendo compromissos com os objetivos e estratégias da organização. Ainda, de acordo com Bergamini (2009), os líderes transformacionais compartilham da construção de visões e ideias, encorajam a participação do subordinado no processo de mudança e desbloqueiam o potencial da sinergia motivacional de cada um dos seus seguidores, fazendo com que seus seguidores, de forma espontânea e natural, se envolvam nesse processo, comprometendo-se com ele como se fosse seu próprio desafio pessoal. Ressalta, ainda, que a relação existente entre um líder transformacional e seus seguidores capacita o indivíduo a aprender a liderar a si mesmo, assumindo responsabilidade por suas ações e sentindo-se recompensado pelo autoesforço. Sendo assim, esse é o tipo de vínculo que promoverá o aparecimento de novos líderes. A existência de substitutos prontos a assumir o seu lugar é um dos maiores indícios da eficácia de ser um grande líder.

Verifica-se, então, que a liderança transformacional é, sem dúvida, o tipo de vínculo em que mais facilmente se conseguirá trabalhar com pessoas realmente motivadas.

Segundo Cavalcanti (2007), algumas características distinguem os líderes transformacionais: carisma, que apresenta a visão e o sentido de missão, obtém respeito e confiança; inspiração, que gera expectativas elevadas; estímulo intelectual, que promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas; e consideração individualizada, que significa atenção pessoal, a orientação e o aconselhamento.

Este autor entende que se deve privilegiar a abordagem da Liderança Transformacional dentro da MB, face ao contexto da atualidade e da possibilidade de se desenvolver líderes nos seus diversos escalões.

## **5 O PERFIL DO LÍDER EFICAZ PARA A MARINHA DO BRASIL DO SÉCULO XXI**

O presente capítulo tem como objetivo descrever alguns conceitos ainda não considerados no presente trabalho, que são necessários ao líder, assim como identificar, para o contexto atual, as características de uma liderança eficaz.

### **5.1 Autodesenvolvimento, Autoconhecimento e Comunicação**

Uma vez que um líder necessita manter o equilíbrio interno para melhor lidar com as pessoas em diferentes situações, o autoconhecimento torna-se indispensável na sua formação e desenvolvimento. Ademais, por meio do autoconhecimento o líder pode reconhecer seus próprios valores, suas forças e fraquezas, e identificar seu estilo de liderança, o que contribui para que este alcance seu equilíbrio interno. Em suma, esta característica proporciona a confiança para o exercício da liderança (CAVALCANTI, 2007). Este autor entende que, no cenário atual de grandes transformações, o autoconhecimento é essencial ao líder, e que, como ressalta Cavalcanti (2007), o líder deve ser um agente de mudança.

Segundo Leider (1996), a mudança depende da motivação e do autoconhecimento, tanto dos líderes quanto dos seguidores, o que implica em que os líderes desenvolvam em seus liderados o desejo de se autoconhecerem. Kouzes e Posner (2003) entendem que os líderes devem ser competentes nas relações interpessoais, o que os levam, necessariamente, a conhecer com profundidade seus liderados, de forma a canalizar as energias dessas pessoas em direção a propósitos mais elevados. Assim, para este autor, o líder deve desenvolver a confiança e o respeito dos outros, ou seja, deve ser visto como exemplo a ser seguido.

No entender de Cavalcanti (2007), com relação ao seu autodesenvolvimento, pode-se dizer que, antes de tudo, é necessário que o líder estabeleça um conjunto ético de padrões, ou seja, um sistema de valores. Só assim ele conseguirá resolver os conflitos e as contradições de liderança. Suas palavras devem se traduzir em ações coerentes. “Um líder íntegro conta com um conjunto de valores que orienta suas ações, independentemente da situação.” (CAVALCANTI, 2007, p. 131). O referido autor conclui que somente quando tiver liderado a si mesmo, por meio da harmonização com seus valores, o líder estará pronto a liderar outras pessoas, pois terá gerado credibilidade. Ainda, de acordo com Kouzes e Posner (2003), somente quando a pessoa está estruturada internamente, visando seu crescimento pessoal e profissional, é que esta poderá atingir valores mais elevados, tais como justiça, liberdade e

igualdade. Desta forma, esta pessoa terá mais chances de se tornar um líder, pois conseguirá fazer com que seus liderados atinjam propósitos mais altos. Conclui-se, portanto, que o desenvolvimento da liderança pressupõe não só o crescimento profissional, mas também o pessoal. Assim, ressalta Cavalcanti (2007, p. 135), “[...] para se tornar um líder, são fundamentais o autoconhecimento e o autodesenvolvimento, que servirão de base para gerar confiança que todo líder precisa desenvolver para acreditar na visão de futuro [...]”.

Outro conceito igualmente importante diz respeito à comunicação, uma vez que é impossível exercer a liderança sem ela. A dimensão crucial da comunicação é o relacionamento. Assim, quando o relacionamento é precário, as pessoas tendem a desconfiar e suspeitar, mas quando o relacionamento é homogêneo e harmônico, é possível se comunicar praticamente sem as palavras, pois há confiança (COVEY, 2002). A coerência entre o ser e o agir gera confiança, ou seja, à fala deve corresponder a ação, o que está relacionado à busca da verdade e justiça. Verifica-se, portanto, que a confiança é um elemento indispensável à comunicação.

A capacidade de comunicação pode ser entendida sob dois níveis: o da capacidade de comunicação e o correspondente às atitudes e à motivação. A comunicação eficaz exige aptidões e o desenvolvimento destas requer prática (COVEY, 2002).

Como foi visto no capítulo 3 deste trabalho, onde uma pesquisa de satisfação de pessoal realizada pela MB apontou o relacionamento inadequado entre superiores e subordinados como principal deficiência, este autor entende que uma maior atenção deve ser dispensada ao desenvolvimento da capacidade de comunicação pelos militares, em especial nas escolas de formação.

## **5.2 O Líder Eficaz**

A liderança eficaz não é uma teoria, mas sim o que hoje se diz do líder com desempenho positivo, em face das atuais abordagens (BERGAMINI, 2009).

Se reconhecermos que seguidores eficazes podem significar líderes eficazes, também podemos reconhecer que seguidores eficazes são decorrentes de líderes eficazes e, assim, admitimos que os líderes orientados para o desenvolvimento, com o tempo, tendem a transformar os seguidores medíocres em seguidores eficazes. (ROBBINS, 2002, *apud* CAVALCANTI, 2007, p. 121).

Verifica-se que o texto supracitado está relacionado diretamente aos conceitos da Liderança Transformacional. Os líderes transformacionais são inovadores, não se apegando à tradição, oferecendo soluções inovadoras e institucionalizando novos recursos de maneira

inédita. Ademais, o processo da liderança está ligado a características mais profundas do que uma simples relação de mão única, estabelecida apenas em sentido descendente. Além do líder, o liderado e as contingências do ambiente são considerados como elementos de grande importância dentro do contexto de trabalho nas organizações (BERGAMINI, 2009).

Nestes dias de mudanças constantes e profundas, faz-se necessário um novo estilo de liderança. Essa necessidade exige que os atuais ocupantes de cargos de liderança promovam alterações significativas na sua atitude e no seu jeito de ser, sob pena de se tornarem parte de uma raça em extinção. As pessoas antes vistas como subordinadas precisam, por sua vez, criar uma imagem nova de si mesmas e desenvolver habilidades, de modo a aceitar uma responsabilidade de liderança maior do que tinham no passado (RENESH, 1994, p. 13).

Ainda, segundo Bergamini (2009), as mudanças sociais vivenciadas na atualidade exigem um reenquadramento conceitual para a liderança. Estarão na base desta nova organização: o apelo à liderança participativa, envolvendo todos os elementos da organização no exercício da liderança; a valorização da constituição de equipes, capazes de se autogerirem, fomentando o culto do grupo; a crescente importância atribuída às lideranças intermediárias e o reconhecimento de que se podem constituir como um poder efetivo. Atualmente, não se busca mais a simples obediência, sendo necessário, sobretudo, o envolvimento, caso o objetivo seja um diferencial positivo.

Um líder deve ser um modelo de excelência para seus seguidores, sendo que para tal não é necessário somente ter conhecimento do que executa. O líder deve se importar mais com as pessoas que o seguem, do que conhecer as atividades desempenhadas por elas. Assim, acredita-se que é fundamental ao líder um excelente conhecimento das pessoas que o seguem e de como lidar o melhor possível com elas, o que descarta a ideia de que possa haver receitas prontas para que se consiga liderar pessoas que passam por diferentes momentos na vida. O líder eficaz respeita a individualidade e as motivações especiais dos diferentes seguidores. Verifica-se, portanto, que os líderes bem-sucedidos têm como principal desafio favorecer que a individualidade dos seus seguidores se manifeste decisivamente. O respeito demonstrado pelos líderes em relação à individualidade dos seus seguidores aumenta a predisposição destes últimos para o sentido da busca de um desenvolvimento do potencial integral que possuem. Tal fato leva à auto-realização de cada seguidor e, conseqüentemente, de todo grupo (BERGAMINI, 2009).

Numa liderança eficaz, a relação existente entre líder e seguidor deve ser de dupla dependência e, ao mesmo tempo, de estímulo mútuo. É por meio desse tipo de via de mão dupla que o líder transformacional faz com que o seguidor se comprometa com a visão organizacional já existente ou pretendida. Esta relação estabelecida entre líder e seguidor só

se estabelece quando há credibilidade, sendo que, quando o líder desfruta de credibilidade, aqueles que o seguem estão dispostos a despende um pouco mais do seu tempo, talento, energia, criatividade e apoio. É importante ressaltar que o líder só consegue influenciar o seguidor na medida em que este último confere ao líder autorização para tal, o que só é obtido quando o seguidor tem uma visão positiva do líder, ou seja, quando o líder desfruta de credibilidade verdadeira junto aos seguidores (BERGAMINI, 2009). Ademais, Kouzer e Posner (1993) propõem que a ameaça, o poder, a posição e o dinheiro não ganham compromisso, mas submissão. Propõem, também, que construir a credibilidade não é um processo simples, mas perdê-la é muito fácil, bastando para tal que as ações do líder não correspondam às suas palavras. Em outras palavras, segundo Bergamini (2009), liderança eficaz e coação são termos com significados opostos.

Segundo Cavalcanti (2007), esta situação, em que o papel do líder não pode ser dissociado da pessoa do líder, está relacionada à Liderança Baseada em Princípios, que é uma abordagem complementar à transformacional. Covey (2002) afirma que um líder que se baseia em princípios, passa a servir de modelos para os outros e que os grandes líderes inspiram e ensinam os liderados a também serem líderes.

Para Yukl (1989, *apud* BERGAMINI, 2009, p. 55), “os líderes eficazes estabelecem um relacionamento de cooperação com os subordinados que se caracteriza por altos níveis de confiança mútua e lealdade”. Assim, Bergamini (2009) ressaltava que os líderes eficazes têm uma conduta típica de pessoas amigas, abertas e que mostram respeito e preocupação para com as necessidades dos seus seguidores. Enfatiza, ainda, que a confiança depositada nos seguidores os libera para tomar suas próprias iniciativas no trabalho, sendo que, por outro lado, para que tal fato ocorra, os líderes precisam sentir-se apoiados e desafiados pelos seguidores. A referida autora conclui que, numa liderança eficaz, os seguidores se sentem identificados com seus próprios valores, sendo que, nesse sentido, o líder reforça sua individualidade em lugar de pretender mudá-la.

Para este autor, a abordagem da liderança transformacional representa a melhor forma de se atingir uma liderança eficaz, na medida em que os valores e a visão do líder transformacional coadunam-se com as características necessárias ao líder eficaz.

## 6 CONCLUSÃO

A velocidade das transformações sociais, intimamente ligada ao desenvolvimento tecnológico e a instabilidade característica do contexto atual, demandam a presença de líderes capazes de lidar com tais desafios. Dentro desse contexto, os oficiais da MB devem se atualizar constantemente e encorajar a participação de seus subordinados na solução dos problemas. Além disso, devem buscar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento, pois somente assim poderão gerar credibilidade e, desta forma, aqueles que os seguem estarão dispostos a despende um pouco mais do seu tempo, talento, energia, criatividade e apoio.

Como foi visto, a publicação EMA-137 apresenta uma ampla gama de conceitos sobre liderança e, para demonstrar que esta se encontra atualizada com as modernas ideias aceitas nas principais escolas de estudo do tema no mundo, buscou-se estabelecer uma comparação com a doutrina adotada pelo Centro de Liderança em Defesa do Reino Unido.

Assim, o primeiro ponto a ser considerado é o entendimento de que a liderança e a gerência são peças chaves para o exercício de um comando bem-sucedido. Para tal, na opinião deste autor, é necessário que o líder se desenvolva de forma contínua e progressiva ao longo da vida profissional.

Verifica-se, também, que os melhores líderes utilizam estilos de liderança diferentes, em diferentes situações. Assim, por exemplo, apesar da liderança autocrática ser caracterizada como uma forma de “controle” sobre os subordinados, esta é indicada nas situações de urgência, que necessitam de respostas rápidas.

Com relação aos atributos necessários ao exercício da liderança, os quais devem ser desenvolvidos tanto pelos líderes quanto pelos subordinados, é importante ressaltar que não há uma relação específica, sendo que, dentre os vários traços elencados em diversas fontes, destacam-se: a integridade, a visão, a comunicação, a capacidade de decisão, a inovação, o exemplo, o conhecimento profissional e a humildade. Conclui-se, ainda, que os atributos de liderança devem ser desenvolvidos, em especial, através de cursos ministrados aos oficiais e praças da MB ao longo de suas carreiras, assim como pela experiência adquirida pela vivência profissional, e não apenas durante os cursos de formação.

Entre os níveis de liderança, verificou-se que a liderança direta, onde é mais expressivo o estabelecimento de um vínculo de dupla influência, se for pautada nos conceitos transformacionais, ampliará as possibilidades de aparecimento de líderes em todos seus escalões. Ademais, para este autor, é fundamental que os líderes, em todos os níveis, além de passarem seus conhecimentos, desenvolvam outros líderes.

As pesquisas sobre a satisfação no trabalho, realizadas pela MB, indicaram as deficiências de relacionamento entre superiores e subordinados como problemas relacionados à liderança, o que demanda uma maior atenção ao desenvolvimento da capacidade de comunicação pelos militares.

Por meio do estudo da evolução das teorias de liderança, este autor entende que, atualmente, o líder deve ser um agente de mudança, devendo buscar um alinhamento entre comportamentos e atitudes, valores e princípios.

O constante estudo do tema da liderança gerou conclusões fundamentais para o seu entendimento atual. A Teoria dos Traços levou ao entendimento de que o desenvolvimento de habilidades de liderança é possível e deve ser incentivado. O estudo da abordagem comportamental mostrou que os aspectos relativos às características dos seguidores e do ambiente são fundamentais para o sucesso de um líder. As Teorias Contingenciais indicaram que tanto o ambiente interno como o externo podem influenciar significativamente a eficácia do líder. O estudo dessa última abordagem indica que o estilo a ser assumido pelo líder dependerá dos fatores situacionais. Já a abordagem sistêmica, onde não se dissocia a organização e o líder dentro do contexto em que se inserem, nem o homem do seu trabalho, é a mais atual, destacando-se a Liderança Carismática e a Transformacional.

A orientação transformacional é mais ampla que a carismática e mostra ser a posição mais empregada nos dias de hoje, uma vez que apresenta uma visão integradora e prepara as organizações para enfrentar e solucionar os desafios da atualidade. Seu contraponto é a liderança transacional, onde as relações existentes não são duradouras, pois envolvem trocas de interesses de ordem material, em que a relação tende a cessar quando uma das partes não mais atende às necessidades da outra. Uma vez que na liderança transformacional estão envolvidos valores de ordem superior, intangíveis, tais como justiça e lealdade, este autor acredita que, por esta abordagem, teremos pessoas realmente motivadas.

Além de serem inovadores, os líderes transformacionais se caracterizam pelo carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. Assim, estes se mostram mais preparados para os momentos de grandes mudanças, como no contexto atual.

No entender deste autor, a Liderança Participativa, a valorização da constituição de equipes, a importância atribuída às lideranças intermediárias e o reconhecimento da importância destas dentro da estrutura da organização são essenciais para um diferencial positivo, o que, aliado à abordagem da Liderança Transformacional possibilitará o desenvolvimento de novos líderes capazes de lidar com os desafios da atualidade.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994 *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e Motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- BRASIL. Estado Maior da Armada. **EMA-137**: Doutrina de Liderança da Marinha. Rio de Janeiro, 2004.
- \_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. **Orientações do Comandante da Marinha**. Brasília, 2009.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e Motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- CORRÊA, Vinicius Sampaio. O futuro líder pelo olhar do Aspirante da Escola Naval: características e dificuldades no contexto contemporâneo. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 129, n. 01/03, p. 203-211, jan./mar. 2009.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- \_\_\_\_\_. Os líderes necessários. **HMS Management: Informação e Conhecimento para a Gestão Empresarial**. São Paulo, ano 1, n. 4, p. 6-12, set./out. 1997 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e Motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Credibility**: how leaders gain and lose it, why people demand it. São Paulo: Jossey-Bass, 1993 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEIDER, R. J. **A suprema tarefa da liderança**: autoliderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Orgs.). **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996 *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e Motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- NOBRE, Erica Barreto. A liderança e satisfação no trabalho. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 128, n. 10/12, p. 143-151, out./dez. 2008.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

RENESH, John (Org.). **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 1994.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002 *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e Motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

ROMERO, S. M. T.; MURILLO, A. P. C. Liderança Transformacional: uma análise do cargo de coordenador em uma instituição de ensino superior. **Opinio**. n. 18, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.cefint.com.br/publicacoes/artigos/artigo2.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2009.

STOGDILL, R. M. **Personal Factors Associated With Leadership**. In: Journal of Psychology, vol. 25, 1948 *apud* PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985 *apud* CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e Motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

UNITED KINGDOM. Ministry of Defence. **Leadership in defense**. Shrivenham, 2004.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.