

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC MARCELO DA SILVA GOMES

A LIDERANÇA A BORDO DOS NAVIOS DA ESQUADRA BRASILEIRA

Rio de Janeiro

2009

CC MARCELO DA SILVA GOMES

A LIDERANÇA A BORDO DOS NAVIOS DA ESQUADRA BRASILEIRA

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

Orientador: CF Ronaldo Schara Junior

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2009

RESUMO

O modelo de preparação e aplicação da liderança a bordo dos navios da Esquadra brasileira apresenta peculiaridades a serem observadas, em face da relevância destas unidades para o Poder Naval brasileiro e pela complexidade de equipamentos e tecnologia que congregam. Por possuírem, em quase sua totalidade, uma oficialidade composta por todos os círculos hierárquicos, a análise do atual modelo de preparo de liderança nestes navios permite abranger todo o processo de aprendizado desta disciplina pelos oficiais embarcados. Para a formação de liderança, a Marinha do Brasil adota cursos regulares de carreira e adestramentos internos nas Organizações Militares, além de incentivar o desenvolvimento pessoal e, principalmente no âmbito da liderança direta, a observação de condutas e posturas dos oficiais mais antigos. A pesquisa bibliográfica das teorias atuais de liderança identificou pontos comuns e controversos entre e os modelos empregados nas organizações em geral e os preconizados pela Doutrina de Liderança da Marinha. Da mesma forma, ressaltou a liderança transformacional como paradigma para as organizações e relevante para os navios da Esquadra brasileira. Os elementos essenciais deste modelo de liderança podem ser desenvolvidos por ações indicadas no decorrer do trabalho, com base nas estratégias defendidas por esta teoria e na introdução de elementos da inteligência emocional na formação do oficial. A liderança transformacional também apresenta respostas aos questionamentos da sociedade do século XXI, que valoriza preceitos distintos à Ética Militar Naval e impõe barreiras ao desenvolvimento da liderança pelos oficiais embarcados. Assim, a adequação do preparo e do emprego da liderança por estes oficiais contribui para um maior comprometimento dos tripulantes dos navios da Esquadra brasileira com vistas a elevar os padrões de eficiência e eficácia operacional destes meios.

Palavras-chave: Esquadra brasileira. Liderança. Oficiais. Valores militares.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1T -	Primeiro-Tenente
2T -	Segundo-Tenente
AE -	Almirante-de-Esquadra
CC -	Capitão-de-Corveta
CEMA -	Chefe do Estado-Maior da Armada
C-EMOI -	Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários
C-EMOS -	Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores
C-EXP-OF-LID -	Curso Expedido de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança
CF -	Capitão-de-Fragata
CFN -	Corpo de Fuzileiros Navais
CMG -	Capitão-de-Mar-e-Guerra
CT -	Capitão-Tenente
EGN -	Escola de Guerra Naval
EM -	Estatuto dos Militares
EMA-137 -	Doutrina de Liderança da Marinha
EN -	Escola Naval
FAO -	Folha de Avaliação de Oficiais
MB -	Marinha do Brasil
ORCOM -	Orientações do Comandante da Marinha
OM -	Organização Militar
PAD -	Programa de Adestramento
SISPERFIL -	Censo do projeto perfil sócio-econômico e cultural da família naval

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	ABORDAGEM TEÓRICA DE LIDERANÇA	7
2.1	O conceito de liderança	7
2.2	As teorias de liderança	9
3	LIDERANÇA A BORDO DOS NAVIOS DA MARINHA	14
3.1	A liderança transformacional a bordo dos navios da Marinha	14
3.2	O processo de aprendizado da liderança pelo oficial embarcado	17
4	DESAFIOS ATUAIS DA LIDERANÇA	22
5	CONCLUSÃO	25
	REFERÊNCIAS	27
	APÊNDICE	30

1 INTRODUÇÃO

O homem é um ser gregário por natureza que busca nos grupos sociais a realização de seus próprios objetivos. Os grupos sociais são dotados de estruturas de poder a partir das quais funcionam e se desenvolvem. De forma mais abrangente, todas as organizações, sejam militares ou civis, públicas ou privadas, caracterizam-se pelas existências de estruturas de poder formalmente “organizadas” em níveis hierárquicos e disciplinas que lhes são próprias. A liderança, no contexto das organizações, trata da forma como as pessoas que, normalmente, ocupam posições hierárquicas mais elevadas nas estruturas de poder influenciam e motivam as demais pessoas.

No processo de desenvolvimento das organizações, os relacionamentos entre seus membros tendem a separá-los em líderes e liderados. Essa separação confere maior relevo à liderança, que a torna indispensável e essencial para a transmissão da estratégia global da organização a todos os seus membros e para a condução das transformações necessárias frente aos desafios desse mundo plano¹.

A despeito do permanente relevo da liderança nas atividades militares, as particularidades de cada uma delas são inequívocas, requerendo conceitos e métodos específicos, durante as situações de paz ou de guerra e no cumprimento das atividades subsidiárias ou finalísticas.

Com a demanda crescente do conhecimento da liderança, vários autores revezam-se na descrição de características e condutas dos líderes. Tais estudos abrangem todo espectro das atividades humanas, em especial as realizadas no campo militar posto que, quando mal conduzidas, resultam em dramáticas perdas. Não é por outra razão que a importância da liderança nos meios militares é inquestionável.

A Marinha do Brasil (MB) possui inúmeros recursos operativos para o cumprimento de sua principal atividade-fim² – a defesa da pátria – porém, é na sua Esquadra³ que os principais recursos se concentram; ou seja, onde se encontra o núcleo do Poder Naval brasileiro. As unidades operativas da Esquadra congregam uma maior complexidade de equipamentos e tecnologia e possuem, em quase sua totalidade, uma oficialidade composta por todos os círculos hierárquicos.

¹ O conceito de mundo plano foi descrito por Thomas Friedman, designando a 3ª onda de globalização, baseada na interação dos indivíduos no âmbito mundial (FRIEDMAN, 2005).

² Das atividades constitucionais previstas, esta foi evidenciada pelo Chefe do Estado-Maior da Armada (SILVA FILHO, 2009).

³ Conjunto de Forças e navios soltos, posto sob Comando único, para fins administrativos (BRASIL, 1987).

Em uma visão mais abrangente, somados aos avanços tecnológicos próprios dos meios operacionais da Marinha, novos desafios do atual mundo globalizado desafiam o profissionalismo dos oficiais embarcados na condução de seus subordinados. Nesse contexto, este estudo tem o propósito de analisar o presente modelo de preparação e aplicação da liderança a bordo destes navios, à luz das teorias atuais de liderança empregadas nas organizações públicas e privadas e em face dos desafios do século XXI aos valores militares.

Esta análise terá como relevância possibilitar a adequação do modelo de liderança aplicado nos navios da Esquadra brasileira aos desafios contemporâneos, contribuindo para um maior comprometimento dos tripulantes com vistas a elevar os padrões de eficiência e eficácia operacional destes navios.

Inicialmente, são analisadas as diferenças entre os conceitos e as teorias de liderança empregados nas organizações em geral e os preconizados no âmbito da MB. O estudo prossegue evidenciando as peculiaridades da liderança na vida embarcada e focando o atual processo de aprendizado de liderança dos oficiais embarcados. Finalmente, analisa os novos desafios da liderança deste início de século, levando em conta os impactos frente aos valores militares.

A metodologia aplicada no desenvolvimento deste estudo abrangeu uma pesquisa bibliográfica e documental, por meio de técnicas indiretas, e a pesquisa descritiva realizada com base em entrevistas com os instrutores dos cursos atinentes à formação de liderança dos oficiais embarcados.

2 ABORDAGEM TEÓRICA DE LIDERANÇA

Admirada por todos, descrita por muitos, mas possuída por poucos, a liderança tem sido objeto de muitos estudos recentes, apesar de não se constituir em um assunto novo. Há registros que o celebrado general chinês Sun Tzu, em 2.500 a.C., já se importava com a liderança, quando asseverava: “trate seus soldados como seus filhos e eles o seguirão aos vales mais profundos; trate-os como filhos queridos e o defenderão com o próprio corpo até a morte.” (CLAVELL, 2002, p. 73).

No decorrer da história, o estudo da liderança passou por diversas transformações. A visão racionalista do século XVIII considerava a liderança uma simples resposta à crise de fé no mundo moderno e acreditava que a racionalidade seria capaz de conduzir os destinos dos homens. Somente no final do século XIX, com os estudos de Max Weber (1864-1920) e, principalmente, Sigmund Freud (1856-1939), foram transpostos os limites da razão e ponderada a influência do inconsciente no comportamento humano. Tais trabalhos, segundo estudiosos, constituem a base da liderança atual (GOFFEE; JONES, 2006).

Observa-se que o estudo da liderança, já no início do século XX, ganhou maior abrangência, alcançando praticamente todas as atividades humanas, e adentrou no âmago da pessoa humana. Dessa forma, a liderança, até então considerada um dom carismático, passou a ser entendida como habilidade humana passível de ser desenvolvida e praticada por todas as pessoas e não somente por alguns privilegiados. A esse respeito, é oportuno ressaltar o entendimento de Bennis e Nanus (1988, p. 24):

Somente uns poucos liderarão nações, porém um maior número liderará empresas. Muitos mais liderarão departamentos ou pequenos grupos. Como outras habilidades complexas, algumas pessoas começam com capacidades mais plenamente formadas do que outras.

2.1 O conceito de liderança

Durante décadas, a despeito do surgimento de indivíduos reconhecidos como líderes, tais como Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Adolf Hitler, Martin Luther King, dentre outros, persistia o sentimento de ausência de liderança nas organizações e, principalmente, faltava um conceito universal e regras que justificassem a capacidade de liderança de um determinado indivíduo. Assim, Bryman (1992, *apud* BERGAMINI, 1994) observa que o interesse sobre o tema liderança avolumou-se a partir da década de 80 e despontou num crescente tão grande, a ponto de constituir-se no aforismo descrito por Jesuíno

(1987, *apud* BERGAMINI, 1994, p. 16): “existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentaram definir.”

Nesse sentido, surgiram inúmeras definições de liderança que, em resumo, analisavam os líderes sob o enfoque de seus traços e atributos, de seus estilos comportamentais, do contexto situacional e, mais recentemente, da eficácia de seus métodos.

Para ilustrar a diversidade de enfoques sobre a liderança, são citados alguns autores e suas respectivas percepções, iniciando-se com Stogdill (1948, *apud* KNICKERBOCKER, 1975, p. 98):

[...] liderança não é questão de status passivo ou de mera posse de uma determinada combinação de características. Parece mais ser uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire status através da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação.

Na visão de Hollander (1978, *apud* BERGAMINI, 1994, p. 16), “o processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos [...]”.

Hunter (2006, p. 18, grifo do autor), ratificando tal conceito, definiu liderança como: “a **habilidade de influenciar** pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do **caráter**.”

Tais definições despertam a importância da liderança tanto para a reciprocidade do processo de influência, como para a capacidade de desenvolvimento dos envolvidos, líder e liderados. A partir desta reciprocidade, observa-se, atualmente, uma evolução de paradigmas. O novo líder deve buscar o desenvolvimento de seus seguidores e a maximização do desempenho de seu grupo.

Segundo Bergamini (1994), todas as definições de liderança identificam-na como um fenômeno grupal e um processo intencional de influência, mas diferindo na relevância de alguns aspectos do líder, tais como: contexto em que se insere; capacidade de relacionamento interpessoal; traços; comportamentos; e eficácia. Tais abordagens não se contrapõem, apenas completam-se.

Na visão doutrinária da Marinha, a liderança depende do relacionamento do líder com seus seguidores e dos princípios filosóficos, psicológicos e sociológicos que norteiam o comportamento humano (BRASIL, 2004b). Assim, como descrito na Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), a liderança é “o processo que consiste em **influenciar** pessoas no sentido que ajam, **voluntariamente**, em prol dos **objetivos da Instituição**.” (BRASIL, 2004b, p. 1-2, grifo nosso). Apesar desta definição somente evidenciar os objetivos da instituição, a doutrina ressalta a importância dos atributos e comportamentos do líder, bem

como do contexto em que este se insere. Da mesma forma, identifica a Liderança Naval como um processo de influência que busca a harmonia entre os objetivos da Instituição e os interesses pessoais. Por fim, estabelece, no âmbito da liderança direta⁴ – foco deste estudo –, o papel do líder como estimulador de novos líderes subordinados (BRASIL, 2004b).

Baseados em conceitos difundidos em bibliografia especializada, este autor considera que a definição de liderança apresentada no EMA-137 parece privilegiar o ambiente institucional interno e não se coaduna, portanto, com uma visão gerencial voltada para o mundo empresarial, que vive sob a incontornável pressão de um mercado extremamente competitivo. Por outro lado, a Doutrina de Liderança da Marinha apresenta-se como um instrumento teórico coerente com a visão hodierna de liderança, na medida em que estabelece como papel da Liderança Naval a busca de uma harmonização dos interesses do grupo com os da MB, bem como por atribuir à liderança direta a tarefa de desenvolver líderes.

2.2 As teorias de liderança

Das escolas de pensamento de liderança, este autor destaca quatro teorias: a dos traços, a dos estilos, a do contexto e a da administração dos sentidos.

Surgida a partir de 1920, a teoria dos traços buscou, por meio de testes psicológicos, identificar três tipos de características pessoais consideradas facilitadoras para o exercício da liderança: fatores físicos, habilidades e aspectos da personalidade. Descartada a possibilidade de atribuir o fenômeno da liderança a simples aspectos físicos, tais como altura, aparência e idade, as pesquisas desenvolvidas, principalmente no período entre Guerras (1918-1939), analisaram habilidades e traços de personalidade que distinguiam líderes das demais pessoas (BERGAMINI, 1994).

Uma fragilidade desta teoria foi enumerar qualidades essenciais de um líder como inatas. Da mesma forma, tais atributos não foram correlacionados com os grupos e ambientes em que estes líderes estavam inseridos, tampouco foi analisada a eficácia da união destas características com o processo de liderança (BERGAMINI, 1994). Este autor concorda que determinadas qualidades contribuem para o processo de liderança, mas não são determinantes. Não se pode definir o líder como um somatório de capacidades interpessoais, técnicas, administrativas e intelectuais. Apesar de a relevância da teoria dos traços ter diminuído a

⁴ A Liderança Direta é típica da vida embarcada, pois ocorre nas organizações onde os chefes possuem contato frequente com seus subordinados. Tal nível de liderança é empregado nas divisões e departamentos dos navios (BRASIL, 2004b).

partir de 1950, algumas características identificadas em pesquisas subsequentes foram objetos de análise, em face da visão de liderança da MB.

Pesquisas realizadas em seis continentes – África, América do Norte, América do Sul, Ásia, Europa e Oceania – no período compreendido entre 1980 e 2000, identificaram características que os seguidores mais admiravam em seus líderes. Dentre os atributos reconhecidos, os quatro principais foram: honestidade, ter visão de futuro, competência e ser inspirador. Durante estas pesquisas, a honestidade foi considerada como o principal elemento do relacionamento do líder com o liderado. A honestidade, observada nas pesquisas como sinônimo de integridade e caráter, é vital para o estabelecimento da confiança entre os agentes deste processo, sendo identificada pelos liderados por meio da coerência entre as crenças e os comportamentos do líder (KOUZES; POSNER, 2003).

A MB enumera 32 atributos para um líder, sendo que no âmbito da Liderança Direta, evidencia 14 atributos como principais⁵. Dentre estes traços, o exemplo é considerado como o mais difícil atributo da Liderança Direta, podendo ser definido como um comportamento coerente com os valores inerentes à ética do grupo, no caso da MB, da ética militar (BRASIL, 2004b). As Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) para 2009 determinam, dentro das ações específicas da liderança, o “[...] reforço, em todos os níveis hierárquicos, do **culto** ao exemplo [...]” (BRASIL, 2009b, p. 16, grifo nosso), tornando claro, pela própria semântica associada à divindade da palavra em relevo, qual atributo a MB considera prioritário para o exercício da liderança. Cabe ressaltar, que a vida de bordo propicia uma convivência próxima entre os oficiais, que é ideal para transmitir entendimentos, experiências e valores que podem ser observados pelos mais modernos como paradigmas de liderança.

Assim, nota-se que, apesar de a Teoria dos Traços ter sido substituída pelas teorias que serão descritas posteriormente, a MB ainda considera um elevado número de características pessoais como atributos essenciais ao líder. Por outro lado, ao evidenciar o exemplo como base para o estabelecimento da confiança do liderado com o líder, mantém-se atualizada às pesquisas mais recentes. Para este autor, seria interessante diferenciar atributos ideais ao militar dos atributos do líder, pois, como demonstrado, tais traços dizem o que o líder deveria ser, mas não aquilo o que ele realmente é. Da mesma forma, o culto ao exemplo

⁵ Os principais atributos da Liderança Direta são: exemplo, comunicação, espírito de equipe, tomada de decisão, aprendizagem, supervisão, motivação, desenvolvimento pessoal, pensamento crítico, criatividade, responsabilidade moral, flexibilidade, objetividade e conhecimento profissional (BRASIL, 2004b).

deve ser evidenciado como muito mais do que o simples atendimento a normas e valores militares, mas principalmente como a coerência entre o discurso e o comportamento do líder.

A Teoria dos Estilos surgiu a partir da década de 50, com a substituição do conceito de liderança como condição inata para uma habilidade de liderança que pode ser aprendida. Durante os estudos de Rensis Likert, em 1961, que levaram a esta teoria, foram verificados dois estilos básicos de liderança: democrático – orientado para o empregado – e autocrático – orientado para a tarefa (BERGAMINI, 1994).

Na verdade, segundo Bergamini (1994), Likert concluiu que existia um contínuo entre os dois extremos de estilos, sendo que o líder poderia estar inserido em quatro sistemas, que variavam pelo grau de confiança que este depositava em seus subordinados, pelo nível de decisão que se pretendia, pelo tipo de comunicação que exercia com o subordinado e pelo grau de motivação do subordinado. Também identificou o extremo da participação como o mais eficaz para o alcance de um maior envolvimento dos subordinados.

Para Goleman (2006b, p. 10, grifo do autor), seis estilos de liderança podem ser reconhecidos:

Os **Líderes Coercitivos** exigem obediência. **Líderes Confiáveis** mobilizam pessoas em direção a uma visão. **Líderes Agregadores** criam laços emocionais e harmonia. **Líderes Democráticos** constroem um consenso por meio da participação. **Líderes Agressivos** esperam excelência e autodireção. E os **Líderes Conselheiros** desenvolvem pessoas para o futuro.

Porém, a despeito de a teoria dos estilos definir para cada tipo de líder um estilo próprio, Goleman considera que cada estilo de liderança deve ser utilizado conforme o contexto em que se insere o líder, aproximando-se da visão situacional.

O EMA-137 estabelece quatro estilos de liderança: autoritária ou autocrática, baseada na autoridade formal e no uso de recompensas e punições; participativa ou democrática, que reduz a autoridade formal para possibilitar a participação dos subordinados; delegativa, que é indicada para assuntos que requerem conhecimento especializado, aplicado a subordinados qualificados e motivados; e situacional (BRASIL, 2004b).

Para este autor, o estilo autoritário seria o mesmo extremo autocrático considerado por Likert e semelhante ao líder coercitivo, citado por Goleman. Tal estilo, apesar da sua importância em combate, deve ser empregado criteriosamente em tempo de paz, pois inibe a participação do subordinado e não contribui para a motivação.

Por sua vez, o estilo democrático conforme reconhecido pelo EMA-137 não pode ser representado pelo extremo definido por Likert, pois retém no líder a decisão final, após ouvidas as ideias dos membros do grupo. Encaixa-se perfeitamente na definição de líder democrático de Goleman.

A liderança delegativa pode ser correlacionada como o extremo democrático de Likert, bem como o estilo agressivo de Goleman. Tal estilo deve ser aplicado com parcimônia, pois predispõe automotivação e capacidade técnica elevada dos subordinados.

Os principais equívocos da teoria dos estilos foram associar um estilo ideal de chefia a cada público-alvo, bem como defender o aumento da liderança participativa de acordo com a maturidade e autodeterminação do grupo, desconsiderando a influência do contexto que estes agentes encontram-se inseridos (BERGAMINI, 1994).

O EMA-137 considera a liderança situacional como um quarto estilo de liderança, a despeito dos demais enfoques acadêmicos que a consideram como uma teoria.

No enfoque da Teoria Situacional ou Contingencial, o líder deve ter a capacidade de mudar seu estilo, de acordo com as percepções que possuem de seus liderados e do ambiente. Dentro da abordagem situacional, a teoria de trocas de Hollander, elaborada a partir de 1964, estabelece um equilíbrio entre as expectativas possuídas pelo subordinado e as respostas que o líder lhes pode oferecer. Assim, com base nos valores e objetivos do grupo, os subordinados determinam as características ideais do líder, enquanto que o líder avalia a competência no trabalho e a conformidade com as normas do grupo para estabelecer a resposta adequada (BERGAMINI, 1994).

No modelo desenvolvido por Fiedler, divulgado em 1967, três variáveis situacionais determinam se um dado contexto é favorável aos líderes: as relações pessoais com os membros do grupo; o grau de estruturação da tarefa; e o poder e autoridade que a posição do líder lhe confere. Os líderes orientados para a tarefa são mais eficazes em situações que sejam extremamente favoráveis ou desfavoráveis, enquanto que os líderes orientados para a relação são muito bem-sucedidos em situações moderadamente favoráveis. A melhor situação para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige uma tarefa bem estruturada. Por outro lado, a situação mais desfavorável para um líder é aquela em que ele não é estimado, tem pouco poder de posição e enfrenta uma tarefa não estruturada (BERGAMINI, 1994).

A Teoria do Caminho-Objetivo defende a noção de que o propósito primordial do líder é motivar os seus seguidores, esclarecendo as metas e os melhores caminhos para alcançá-las. Essa abordagem está baseada na teoria da expectância em motivação de Vroom⁶ e propõe que os subordinados cumprirão as determinações do líder, caso este os oriente como

⁶ Teoria elaborada por Victor Vroom, em 1964, define o processo de motivação como função dos objetivos, opções e expectativas do indivíduo (RODRIGUES, 2006).

reduzir as barreiras que impedem o cumprimento das metas e como obter as recompensas desejadas (BERGAMINI, 1994).

Segundo Smith e Peterson (1989, *apud* BERGAMINI, 1994, p. 58), “a tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais.”

Este autor concorda que a Teoria Situacional representou um avanço significativo no estudo do fenômeno da liderança, pois quebrou o paradigma da visão unilateral da importância do líder e de suas habilidades e características, para analisar o relacionamento entre líder e liderado, considerando a motivação como base do processo de liderança. Por outro lado, foi evitada pela redução da liderança a uma simples troca entre recompensa e eficácia. Da mesma forma, considerou que o líder teria a capacidade de adequar a cada grupo e situação, o melhor estilo de liderança. Esta capacidade não se comprova na realidade, uma vez que um comportamento premeditado e artificial não pode ser desenvolvido por uma pessoa durante muito tempo. Caso isso aconteça, a credibilidade – fator essencial à liderança – será facilmente perdida.

A teoria elaborada por James McGregor Burns, em 1978, iniciou a definição de liderança como a administração dos sentidos do liderado e uma relação de dupla direção entre este e o líder. Neste trabalho, Burns (1978, *apud* BERGAMINI, 1994, p. 113) identificou “[...] dois tipos básicos de liderança: a transacional e a transformacional.”

Na liderança transacional, os relacionamentos entre o líder e o liderado baseiam-se na troca de benefícios, recompensas ou punições, em face dos resultados alcançados pelo grupo (BERGAMINI, 1994). Este tipo de liderança, para este autor, não deve ser aplicado no ambiente militar, pois não propicia o desenvolvimento dos subordinados. Contrariamente a essa visão, a liderança transformacional faz a transição da eficiência para a eficácia e, segundo Bennis e Nanus (1988, p. 3), pode ser definida como aquela que: “[...] lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que pode converter líderes em agentes de mudança.”

Como a Doutrina de Liderança da Marinha não cita tal teoria e por ser esta a visão de liderança empregada nas organizações para enfrentar os desafios do século XXI – incerteza, egocentrismo, globalização, capital social, economia e velocidade – serão analisados, nos capítulos subsequentes, os conceitos que regem esta teoria, à luz das peculiaridades da liderança militar e da vida embarcada.

3 LIDERANÇA A BORDO DOS NAVIOS DA MARINHA

A Constituição Federal brasileira (1988) define, em seu art. 142, que as Forças Armadas são organizadas com base na hierarquia e disciplina. Segundo o Estatuto dos Militares (EM), “a **hierarquia militar** é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas”, enquanto que “a **disciplina** é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar [...]” (BRASIL, 1980, p. 8, grifo nosso). Tais princípios outorgam ao oficial posições crescentes de liderança, em face das promoções inerentes ao fluxo de carreira. Assim, apesar de a liderança direta ser praticada por todos os oficiais, a cada posto alcançado, o oficial poderá exercer diferentes funções a bordo e, conseqüentemente, conduzir um grupo maior de subordinados, requerendo um maior desenvolvimento de liderança.

3.1 A liderança transformacional a bordo dos navios da Marinha

O preparo dos navios para o combate exige, no período de paz, uma atenção equilibrada entre o adestramento das tripulações e a manutenção dos equipamentos de bordo. Tal preparo é dificultado pela complexidade da guerra naval moderna e o alto grau de tecnologia aplicada aos equipamentos de um navio de guerra que exigem um aperfeiçoamento dos oficiais de bordo, tanto nos conhecimentos operativos, quanto nos conhecimentos técnicos. Além disso, os oficiais embarcados necessitam de um elevado preparo administrativo, em face da carga burocrática a que está submetido um navio.

No último quinquênio, os navios da Esquadra brasileira passaram, em média, cerca de sessenta e dois dias no mar (informação verbal)⁷, demonstrando que grande parte das atividades a bordo são realizadas durante o período dos navios atracados, portanto, submetidos às estruturas administrativas e não às previstas para o combate.

Para Sousa (1996, *apud* NOBRE, 1998, p. 81), três aspectos distiguem a profissão militar de outras que visam lucro: “[...] a idéia de vocação, mais do que profissão, a necessidade do ‘herói’ além do técnico ou administrador, e o sentido de missão, ao invés de contrato, associado aos deveres profissionais.” Estes aspectos são facilmente identificados pelos militares durante o exercício das tarefas finalísticas, seja em combate ou adestramento,

⁷ Dados obtidos na Seção de Operações da Esquadra, com base no período entre 2004 a 2008. Os dados referentes ao Navio-Escola Brasil e ao Navio-Veleiro Cisne Branco não foram considerados na amostra, a fim de não comprometerem tal informação, em face da natureza das comissões realizadas por estes navios.

porém tal percepção se dilui quando se encontram no cumprimento das funções administrativas rotineiras de bordo.

O oficial da Marinha norte-americana, James Tritten (1996, *apud* NOBRE, 1998) identificou a liderança transformacional como a mais adequada para as Forças Armadas daquele Estado, em face da ênfase do líder como orientador de uma visão de futuro e capaz de delegar autoridade para impulsionar o grupo à ação. Esta escola de liderança é fundamentada em quatro habilidades humanas que podem ser aprendidas e desenvolvidas. Tais habilidades são denominadas estratégias e descritas como: “atenção através da visão; significado através da comunicação; confiança através do posicionamento; e a colocação do eu através de autoconsideração positiva e o fator Wallenda.”⁸ (BENNIS; NANUS, 1988, p. 23).

A **atenção através da visão** representa a identificação do liderado com o futuro almejado pelo líder. Assim, apesar de desafiadores, estes líderes constroem nos liderados um sentimento de participação, pois os objetivos do líder e dos liderados estão alinhados em um mesmo foco. Tal visão compartilhada de futuro permite o comprometimento dos liderados e o orgulho e a boa vontade destes na realização das tarefas que se façam necessárias, mesmo que árduas (BENNIS; NANUS, 1988).

Segundo Abrashoff (2006, p. 17), durante o seu Comando no USS *Benfold*, o desempenho da tripulação e o sentimento de responsabilidade dos marinheiros cresceram, a partir das ações derivadas do lema: “Este barco também é seu.” Apesar das práticas de comando questionáveis daquele oficial, este autor considera que neste aspecto, o aforismo empregado sintetizou a estratégia da atenção através da visão, pois atribuiu a toda a tripulação a responsabilidade pela eficácia do navio. Tal prática tem paralelo nos navios da Esquadra, pelo sentimento das tripulações de servir no melhor navio. Cabe ressaltar, que a lógica do melhor deve ser substituída pela lógica do excelente, afinal, melhor só existe um e traz a competição para um ambiente que deveria ser de união, enquanto que a lógica do excelente busca o desenvolvimento de todos.

O **significado através da comunicação** permite ao líder transformar o sentimento do liderado pela transmissão do propósito da tarefa ou organização, por meio da mensagem direta, imagens ou metáforas que podem ser mais bem absorvidas pelo público, moldando a interpretação de todos, afinal como asseveram Bennis e Nanus (1988, p. 36): “até as ‘melhores’ idéias são apenas tão boas quanto sua capacidade de atrair a atenção no ambiente social.”

⁸ O malabarista Karl Wallenda foi considerado pelos autores como representante desta estratégia, pela natureza de suas atividades (BENNIS; NANUS, 1988).

A MB adotou o termo Amazônia Azul para representar o espaço marítimo brasileiro, dotado de enormes reservas minerais e não minerais comparáveis, em termos espaciais e econômicos, à Amazônia Legal (CARVALHO, 2004). Na visão deste autor, tal metáfora representa um grande feito de uso da comunicação para a expressão do significado da Instituição, pela facilidade de absorção por todos os níveis intelectuais e membros da sociedade. No âmbito interno, o uso desta expressão facilita o entendimento da missão da MB por parte do subordinado.

A **confiança através do posicionamento** é a estratégia para o líder alcançar a visão idealizada e descrita anteriormente. Para tal, deve transmitir previsibilidade, ou seja, constância, persistência e clareza no posicionamento. Este é o caminho para alcançar a confiança, elemento base para um perfeito funcionamento de uma organização, pois reduz o atrito interpessoal e implica em responsabilidade final e segurança do liderado (BENNIS; NANUS, 1988).

O EMA-137 descreve que “a motivação implica no uso da palavra e do exemplo com o propósito de criar no subordinado o firme desejo do cumprimento da missão.” (BRASIL, 2004b, p. B-3). Também define a coragem moral como a “[...] disposição para defender crenças e desafiar os outros, baseado em valores e princípios morais [...]” (BRASIL, 2004b, p. A-2). Para este autor, a sinergia dos conceitos de motivação e coragem moral previstos nesta Doutrina representa a estratégia da confiança através do posicionamento. Assim, devemos considerá-los como comportamentos e não como atributos, e privilegiá-los no exercício das tarefas de bordo.

Para a **colocação do eu através de autoconsideração positiva**, o líder deve tanto reconhecer os seus pontos fortes e compensar os seus pontos fracos, como ter a capacidade de ajustar suas habilidades percebidas ao que o cargo exige. Esta estratégia depende da capacidade de autodesenvolvimento do líder para mitigar tais deficiências e inspirar os liderados a realizarem suas tarefas de forma cada vez melhor (BENNIS; NANUS, 1998).

A Folha de Avaliação de Oficiais (FAO) é o documento pelo qual os comandantes subsidiam as decisões relativas à carreira e à promoção dos oficiais e realimentam seus comandados quanto aos seus perfis morais, profissionais e de desempenho (BRASIL, 2001). Nesta avaliação, a falta de liderança é considerada como fator demeritório e binário, ou seja, não admite gradação. Das avaliações realizadas na MB entre 2005 e 2009, apenas oitenta e cinco identificaram no oficial grave ausência de liderança, sendo que, no âmbito da Esquadra,

apenas treze destas avaliações (informação verbal)⁹. Este autor considera que, para o atingimento da estratégia da autoconsideração positiva, os oficiais podem valer-se das avaliações realizadas semestralmente pelos comandantes. No que tange ao fator liderança, considerá-lo como demérito e binário, além de não se mostrar efetivo, não se coaduna com o conceito de desenvolvimento da liderança. Ao identificar seus pontos fortes e fracos, o oficial deverá ser instigado a realizar sempre tarefas de uma maneira melhor e como se a última fosse, buscando não a eficiência, mas a eficácia.

Dentro desta quarta estratégia, o **desenvolvimento do eu através do fator Wallenda** significa que o líder não deve pensar no fracasso enquanto realiza uma tarefa e deve considerar o erro como um processo de aprendizado. Esta estratégia ressalta que devemos concentrar nossas energias no sucesso da tarefa, e não em impedir o fracasso (BENNIS; NANUS, 1988). Durante a aula inaugural dos Cursos de Altos Estudos Militares, em 2009, o Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), Almirante-de-Esquadra (AE) Aurélio Ribeiro da Silva Filho, condenou o oficial que prioriza a carreira aos interesses da MB, tem a mentalidade burocrática do risco zero e se vale do silêncio e do politicamente correto em substituição à iniciativa, à sinceridade, à franqueza e à coragem (SILVA FILHO, 2009). Como descrito pelo próprio AE Aurélio, a MB defende a coragem e a iniciativa por parte de seus oficiais na busca de novas soluções. Assim, ao criticar o carreirismo e o culto do erro zero, alinha o pensamento da Instituição com a estratégia do eu através do fator Wallenda. Cabe a todos oficiais interpretar estas orientações e valerem-se desse ensinamento na condução de seus subordinados.

3.2 O processo de aprendizado da liderança pelo oficial embarcado

A Esquadra brasileira tem seu inventário baseado em navios de 1ª e 2ª classes¹⁰. A estrutura organizacional destes navios prevê um Comandante e uma Oficialidade, composta por um Imediato, Chefes de Departamento, Encarregados de Divisão e seus Ajudantes de Divisão (BRASIL, 1987).

Os Capitães-de-Mar-e-Guerra (CMG) podem exercer o Comando de navios de 1ª classe, enquanto que aos Capitães-de-Fragata (CF) compete o Comando de navios de 2ª classe e a Imediatice ou Chefia de Departamento de navios de 1ª classe. Os Capitães-de-Corveta

⁹ Dados obtidos na Diretoria do Pessoal Militar da Marinha.

¹⁰ A Esquadra brasileira possui como navios de 1ª classe, o Navio-Aeródromo, o Navio-Escola, o Navio-Veleiro, os Navios de Desembarque-Doca e os Navios de Desembarque de Carros de Combate; e como navios de 2ª classe, as Fragatas, as Corvetas, os Navios-Tanque, o Navio-Transporte de Tropas e os Submarinos.

(CC) podem exercer a Chefia de Departamento em navios de 2ª classe e a Chefia de Departamento em navios de 1ª e 2ª classe. Os Capitães-Tenentes (CT) podem exercer a Chefia de Departamento em navio de 2ª classe, enquanto que aos Primeiros-Tenentes (1T) e Segundos-Tenentes (2T) competem funções e serviços a bordo de navio de qualquer classe (BRASIL, 1987).

Como descrito no Plano de Carreira de Oficiais da Marinha (PCOM), os Oficiais Intermediários e Subalternos – 2T, 1T e CT – constituem a base da oficialidade dos navios e desempenham funções operativas e técnicas, enquanto que a ênfase na qualificação dos oficiais superiores – CC, CF e CMG – deverá ser dada na área administrativa, humanística e operativa, sendo esta última atinente ao planejamento estratégico (BRASIL, 2007).

No que tange à liderança, todos os oficiais de bordo exercem a liderança direta, porém, em grupos cada vez maiores. Assim, como descrito no EMA-137 (2004b, p. 3-1), “[...] o militar precisa desenvolver sua capacidade de liderança e aprimorá-la de forma progressiva, ao longo da carreira.” Este processo de desenvolvimento será feito em cursos regulares de carreira e pelo estímulo permanente, por parte da MB, ao esforço individual de aprimoramento do próprio oficial.

O oficial do Corpo da Armada, base de uma tripulação de um navio da Esquadra, possui a disciplina liderança nos cursos da Escola Naval (EN) e da Escola de Guerra Naval (EGN)¹¹, com as cargas horárias de 115 horas e 12 horas, respectivamente, sendo 90 horas no terceiro ano escolar, 25 horas no ciclo pós-escolar, quatro horas na segunda fase do Curso de Estado-Maior para Oficiais Intermediários (C-EMOI) e oito horas para o Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS)¹².

O EMA-137 estabelece que o currículo desta disciplina no curso da EN deverá dar um preparo humanístico aos novos oficiais para o desenvolvimento de habilidades que permitam o autoconhecimento e o entendimento da natureza humana, possibilitando, ao final do curso, a liderança de pequenos grupos (BRASIL, 2004b).

O C-EMOI e o C-EMOS, apesar de destinados a oficiais de níveis hierárquicos distintos, possuem o mesmo propósito, segundo o EMA-137, qual seja, preparar o oficial a “[...] ser capaz de liderar organizações.” (BRASIL, 2004b, p. 3-3).

Em entrevistas realizadas com oficiais responsáveis pela disciplina liderança, no âmbito da EN e da EGN, ambos concordaram que não existe uma coordenação entre os currículos destes cursos, sendo que nos ministrados pela EGN, verifica-se ser a carga horária

¹¹ O curso do Colégio Naval não foi considerado por não abranger todo o universo de uma turma formada na Escola Naval.

¹² Dados obtidos pelas entrevistas realizadas com o CMG (FN-Ref) Newton Prado e a CMG (T) Erica Barreto Nobre, instrutores da disciplina liderança na EGN e EN, respectivamente (APÊNDICE).

desta disciplina insuficiente. Na visão da instrutora da EN, o currículo de liderança permite ao guarda-marinha, depois do curso, estar apto para exercer a liderança direta e delegativa, enquanto que na visão do instrutor da EGN, pelo pouco tempo disponível, o C-EMOI não possibilita o desenvolvimento de uma liderança organizacional pelo Capitão-Tenente (NOBRE, 2009; PRADO, 2009). Na análise deste autor, toda a carga teórica de liderança está sendo transmitida ao oficial durante o curso da EN, em face da falta de coordenação na elaboração dos currículos. O aspirante, ao receber tamanha gama de informações, não tem a vivência operativa suficiente para discernir a aplicabilidade das teorias na vida rotineira de bordo, enquanto que o oficial que a possui não recebe tais ensinamentos no decorrer dos cursos de carreira.

O Comandante da Marinha determinou o desenvolvimento de uma ampla bibliografia sobre liderança e a criação de um “Portal de Liderança” para acesso por toda MB. Em complemento, ordenou a inserção da liderança nos Programas de Adestramento (PAD) das Organizações Militares (OM), envolvendo todos os níveis hierárquicos (BRASIL, 2009b).

No âmbito dos navios da Esquadra, estes adestramentos são conduzidos por oficiais com níveis diversos de conhecimento sobre o tema, de acordo com o interesse pessoal de cada um. Porém, o Centro de Instrução Almirante Wandenkolk ministra, anualmente, o Curso Expedido de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança (C-EXP-OF-LID) que possui uma carga horária de 65 horas e tem um conteúdo programático que abrange as teorias modernas de liderança (BRASIL, 2004a).

Após ser nomeado oficial, este militar somente terá acesso à disciplina liderança nos cursos ministrados pela EGN, com pequenas cargas horárias, ou durante os adestramentos de bordo relativos ao PAD. Para este autor, a padronização destes instrutores por meio de indicação ao C-EXP-OF-LID parece adequada, a fim de suprir eventuais deficiências e atualizar os responsáveis destes adestramentos dentro do PAD dos navios.

O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) possui o “Programa de Leitura Profissional” que tem como um de seus objetivos o desenvolvimento da capacidade de liderança dos militares do CFN, por meio de leituras recomendadas a todos os postos e graduações (BRASIL, 2009a). Tal programa, na visão deste autor, apresenta-se como uma excelente ferramenta complementar de ensino e poderia ser estendido a todos os militares. No que tange aos navios da Esquadra, por possuírem bibliotecas, um programa como o citado direcionaria a aquisição de livros e constituiria, num futuro, um acervo equânime por todos os navios, de acordo com a visão de liderança concebida no âmbito da administração naval.

Para o exercício da liderança, três categorias de capacidades foram identificadas como determinantes: habilidades puramente técnicas; habilidades cognitivas; e competências que demonstrassem inteligência emocional. As duas primeiras são consideradas como limitadoras e requisitos para acesso aos postos da carreira, porém a inteligência emocional é o elemento distintivo dos líderes. Assim, durante o processo de formação de liderança deve-se buscar o desenvolvimento dos componentes da inteligência emocional: autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidades sociais (GOLEMAN, 2006a). No âmbito da MB, para este autor, as habilidades técnicas e cognitivas são desenvolvidas de forma linear e contínua nas diversas disciplinas dos cursos regulares de carreira, assim, caberia à disciplina liderança ter por foco os componentes da inteligência emocional.

A **autoconsciência** é a habilidade de interpretar o próprio temperamento, emoções, fraquezas, forças e iniciativas, bem como seus reflexos nos outros. Assim, tal habilidade permite que o indivíduo realize uma autoavaliação realista e identifique com clareza seus próprios defeitos. Desta forma, os líderes com tal habilidade desenvolvida podem suprir suas limitações com a ajuda do grupo, enquanto que pessoas com baixa autoconsciência não identificam ameaças e não estimulam a participação (GOLEMAN, 2006a).

Segundo Baldwin (1993, p. 63), para desenvolver a liderança, o oficial da Marinha deve “[...] conhecer a sua profissão, conhecer a si próprio, conhecer seus homens.” Depois de conhecer suas fraquezas, para Goffee e Jones (2006), o líder deve ter a capacidade de assumi-las de forma seletiva perante seus liderados, a fim de conquistar a credibilidade e criar um ambiente de colaboração.

A **autodisciplina** é a habilidade de canalizar ou controlar seus impulsos emocionais, por meio de um discurso cuidadoso, visando a não emissão de um julgamento precipitado. Antes de enfatizar a falha, cabe ao líder verificar o esforço despendido pelo grupo, a existência de atenuantes e a sua contribuição para o resultado negativo. Tal procedimento cria um ambiente de confiança e harmonia, imprescindível em momentos de ambiguidade e mudança, além de aumentar a integridade do grupo (GOLEMAN, 2006a).

Abrashoff (2006) ratifica a necessidade de tal habilidade, ao citar que nenhuma ordem deve ser dada sem ter o objetivo claramente articulado, sejam disponibilizados tempo e recursos necessários para o seu cumprimento e assegurado uma instrução adequada para seus comandados.

A **motivação** como habilidade é a paixão pelo trabalho advinda do desejo de aprendizado e do orgulho pela realização correta da tarefa, e não somente a busca por recompensas externas. As pessoas que desenvolvem a motivação demonstram perseverança,

compromisso com a organização e a busca contínua de evolução, não se contentando na fixação de metas simples (GOLEMAN, 2006a).

A MB enfatiza esta habilidade ao enunciar a liderança como um “[...] processo de influenciar pessoas para **motivá-las** e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos [...]” (BRASIL, 2004b, p. 1-1, grifo nosso).

A **empatia** é a capacidade de tomada de decisão, considerando, de forma ponderada, os sentimentos dos membros do grupo. Esta habilidade possibilita treinar pessoas de acordo com as suas reações emocionais e torna-se vital para a liderança pelo aumento do emprego de equipes e pela necessidade de reter talentos (GOLEMAN, 2006a).

Para conquistar a empatia, o oficial deve, no exercício da liderança direta, interpretar continuamente os sentimentos dos seus subordinados. Após distinguir as peculiaridades de cada um, pode desenvolvê-los, por meio da delegação de tarefas e durante a formação de equipes. O subordinado, quando ouvido pelo chefe e submetido a tarefas desafiadoras, fica comprometido com a instituição.

A **habilidade social** é a capacidade de desenvolver e gerenciar uma rede de relacionamentos para construir um entendimento comum. Pessoas dotadas de autoconhecimento, autodisciplina, motivação e empatia apresentam maior capacidade para o exercício de tal habilidade, sendo identificadas como eficazes em liderar mudanças e em construir e liderar equipes (GOLEMAN, 2006a). O EMA-137 destaca estas habilidades como atributos a serem desenvolvidos pelo futuro líder, por meio da instrução da disciplina liderança com ênfase no trabalho em equipe e pelo esforço individual (BRASIL, 2004b).

Os cursos de liderança ministrados para os oficiais trazem um arcabouço humanístico capaz de desenvolver as habilidades da inteligência emocional, porém:

[...] é importante que os cursos de liderança não se limitem as aulas teóricas, mas incluam técnicas de dinâmicas de grupo e de dramatização de papéis, conduzidas por profissionais habilitados, que mobilizam, além do cognitivo, afetivo dos indivíduos, promovendo um crescimento pessoal em termos psicológicos (NOBRE, 2005, p. 165).

As habilidades essenciais para o desenvolvimento da inteligência emocional devem ser priorizadas nos cursos de formação e carreira do oficial, visando ao aprendizado da liderança. Para este autor, os cursos devem possuir uma coordenação centralizada, a fim de evitar redundâncias curriculares e permitir o incremento destas habilidades, por meio de estudo de casos, dramatização de papéis e ensinamentos teóricos.

4 DESAFIOS ATUAIS DA LIDERANÇA

A transição da sociedade para o século XXI foi permeada por inúmeros acontecimentos que promoveram extraordinárias transformações no cenário da humanidade. Dentre os diversos eventos relevantes, Castells (1999) cita: a revolução tecnológica centrada nas tecnologias de informação; a interdependência das economias globais; o colapso do comunismo soviético e o consequente destaque do capitalismo como modelo único; e a crise de legitimidade dos sistemas políticos.

Tais mudanças levaram a sociedade a uma visão dicotômica entre o individualismo e o coletivismo, ou seja, “[...] **uma oposição bipolar entre a Rede e o Ser.**” (CASTELLS, 1999, p. 23, grifo do autor).

Por estar inserida nesta sociedade, a Marinha é influenciada por essa dicotomia. Para este autor, tal fato ocorre por força de lideranças ou por ausência delas. Nesse último caso, os grupos sociais perdem referências e valores e acabam optando por mudanças que nem sempre condizem com os valores culturais e morais envolvidos. No caso da Marinha, ela poderá ser contaminada negativamente pelas transformações, caso as mudanças afrontem seus valores e os seus líderes não consigam contrapor.

Para Kouzes e Posner (2003), a sociedade do século XXI está inserida em um ambiente de incerteza política e econômica. Ela é composta por indivíduos ainda mais conectados, informados, especializados, egocêntricos e críticos na busca de significado para suas vidas. Porém, a mesma tecnologia que facilita a comunicação e a torna mais veloz, reduz a qualidade do relacionamento humano. Para enfrentar tais desafios, torna-se imperioso a busca de líderes dotados de capital social¹³ que coloquem os liderados em primeiro lugar e sejam capazes de conduzir equipes e treiná-las.

A Ética Militar Naval¹⁴ tem por base os valores previstos em um código de honra, chamado de Rosa das Virtudes, possuindo como atributos: honra, lealdade, iniciativa, cooperação, espírito de sacrifício, zelo, coragem, ordem, fidelidade, fogo sagrado, tenacidade, decisão, abnegação, espírito militar, disciplina e patriotismo (BRASIL, 2004b). Na visão do autor, o mundo atravessa uma séria crise ética que afronta todos os valores até então tidos como universais e inquestionáveis. Nesse sentido, interiorizar nos subordinados os nossos

¹³ O capital social é o valor coletivo das pessoas que se conhecem e o que farão umas pelas outras (KOUZES; POSNER, 2003).

¹⁴ Conjunto dos princípios, valores, costumes, tradições, normas estatutárias e regulamentos que regem o juízo de conduta militar da Marinha (Brasil, 2004b).

valores tradicionais insculpidos na Rosa das Virtudes constitui um extraordinário desafio posto à liderança militar.

Explorando um pouco mais esse importante assunto, dados seus reflexos na liderança, Nobre (2006) entende que valores como bem comum e a cooperação se contrapõem aos princípios pós-modernos de individualismo e narcisismo, enquanto que ordem, disciplina e tenacidade conflitam com o anseio de liberdade incondicional. Da mesma forma, a visão midiática hedonista, enaltecendo o prazer livre, destoa das virtudes de lealdade, fidelidade, patriotismo, espírito de sacrifício, abnegação e sentimento de dever. A autora ressalta, que a atual ética do “TER”, evidenciada pelos meios de comunicação, em muito se distancia do juramento militar que exalta o “SER” e seus atributos de honra e caráter.

Como se não bastasse a complexidade do mundo atual para a formação de líderes, que a Marinha não está imune a seus efeitos, há que ser considerado, ainda, a necessidade de uma plêiade de profissionais mais especializados e mais bem formados tecnicamente para atender à complexidade tecnológica dos equipamentos dos navios da Esquadra. Além desse aspecto, observa-se, também, um número cada vez maior de praças com acesso ao ensino superior e a informações que superam em muito as tripulações da Marinha de outrora.

O mundo como um todo vive uma crise motivacional, além da crise de valores já citada. Segundo Bennis e Nanus (1988), menos de um quarto dos empregados utilizam sua capacidade plena de trabalho e metade dos trabalhadores afirma não dedicar um esforço além do necessário à manutenção de seu emprego. Na MB, tal fato se agrava na medida em que os militares adquirem estabilidade.

Quais as causas desta insatisfação? Muito se especula que a principal razão seria salarial, em face da disparidade remuneratória do serviço público brasileiro, mas há controvérsias a esse respeito. Em pesquisa realizada por Hunter (2006), com estudantes que entravam no mercado de trabalho, os três mais importantes requisitos apontados para a satisfação no trabalho foram: gostar do que faz; usar suas habilidades e capacidades; e crescer e se desenvolver no campo pessoal. Nesta pesquisa, o fator remuneratório foi citado como a oitava prioridade.

As entrevistas conduzidas com os militares voluntários norte-americanos demissionários mostraram que os principais motivos de insatisfação eram: não ser tratado com respeito ou dignidade; ser impedido de exercer alguma influência importante na organização; e não ter a atenção devida. A baixa remuneração foi considerada como o quinto fator de insatisfação (ABRASHOFF, 2006).

A MB realizou, em 2006, o censo do projeto perfil sócio-econômico e cultural da família naval (SISPERFIL). Em termos gerais, os resultados apresentados corroboram as tendências evidenciadas nas demais pesquisas de satisfação, porém, em face do grau de sigilo destes dados, não permite que sejam publicados.

O fato é que as pesquisas demonstram a necessidade de realização do profissional sobrejacente às recompensas e remunerações. Assim, na opinião deste autor, a liderança transformacional é o caminho para enfrentar os desafios do século XXI, pois ela capacita o líder a desenvolver seus liderados em equipes, construindo relacionamentos e aumentando seu capital social, obtendo, assim, a eficácia da organização.

Por oportuno, nem sempre as justificativas de outrora são suficientes para os militares do presente. Cabe ao oficial, principalmente durante o período de paz e no cumprimento das atividades administrativas, aproximar-se dos subordinados mantendo-os informados das razões e objetivos de cada tarefa sem obrigá-los, desnecessariamente, a atender a exigências que lhes causem sacrifícios pessoais. A esse respeito, é expressiva a lição estampada no lema da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. “Pessoal: nosso maior patrimônio!”¹⁵

¹⁵ LEAL, 2009, p.8.

5 CONCLUSÃO

Ao ser entendida como habilidade, portanto, capaz de ser aprendida por todos, a liderança tem sido estudada sob vários enfoques. Contudo, a maioria das definições a identificam como um fenômeno humano psicossociológico que ocorre por meio de processos intencionais de influência.

A Doutrina de Liderança da Marinha é a publicação de referência desta matéria no âmbito da MB. Como elucidado no decorrer do trabalho, esta Doutrina mantém coerência com uma visão institucional da liderança, apresentando, contudo, pontos controversos com os entendimentos adotados em outras organizações. Tal documento, a fim de coadunar com a visão hodierna de liderança, depende de uma revisão que abarque, principalmente, as teorias atuais de liderança, a distinção entre os atributos essenciais ao militar e ao líder e a explicitação do conceito de exemplo como um sinônimo de caráter e integridade, que pode ser distinguido pelo liderado, por meio da coerência entre as crenças e o comportamento do líder.

As teorias tradicionais de liderança citadas pelo EMA-137 – dos traços, dos estilos e situacional – incorrem em equívocos que as tornam insuficientes para explicar o fenômeno da liderança. Das teorias de liderança defendidas na atualidade, a liderança transformacional emerge como paradigma para as organizações e relevante para os navios da Esquadra brasileira, pela peculiaridade de tratar o líder como orientador de uma visão de futuro e capaz de delegar autoridade para impulsionar o grupo à ação.

Para a condução dos subordinados, o oficial não deve olvidar das estratégias determinantes para o atingimento da liderança transformacional. Para tal, faz-se mister alinhar a visão dos subordinados com sua própria visão, substituindo a lógica do melhor pela lógica do excelente; valer-se do termo Amazônia Azul como ferramenta para a liderança na transmissão do significado da instituição para o subordinado; e obter a confiança, por meio da sinergia da motivação e da coragem moral. No que tange à MB, ações como a alteração do fator liderança contido na FAO para um atributo de mérito e a crítica enfática ao carreirismo e ao culto do erro zero facilitariam a autoconsideração positiva dos oficiais e distinguiriam aqueles legitimamente dotados de iniciativa e dispostos a navegarem em caminhos pouco incólumes.

Dentro do período de preparo, em tempo de paz, as tripulações cumprem tarefas atinentes ao adestramento, à manutenção dos equipamentos e às funções administrativas. Neste período, o militar precisa desenvolver sua capacidade de liderança e aprimorá-la de forma progressiva, quer seja em cursos regulares de carreira e adestramentos atinentes ao

PAD, quer seja pelo esforço individual ou pela simples observação de condutas e posturas dos oficiais mais antigos.

Para propiciar uma melhor formação na liderança, ressalta-se a necessidade de adequação e coordenação das cargas horárias e teóricas dos cursos a que são submetidos os oficiais, além da importância de ênfase no desenvolvimento dos componentes da inteligência emocional: autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidades sociais. Da mesma forma, o C-EXP-OF-LID pode representar uma ferramenta de padronização do conhecimento de liderança dos instrutores responsáveis pelos adestramentos dentro do PAD dos navios.

Para a contribuição do desenvolvimento individual do oficial, aproveitando as bibliotecas já existentes nos navios, a implementação de um programa de leitura similar ao realizado no âmbito do CFN possibilitaria uma transmissão de conhecimentos equânimes de liderança a todos os oficiais embarcados, de acordo com a visão concebida pela Administração Naval. Ainda no escopo do desenvolvimento individual, na vida de bordo, o exemplo de condutas e posturas dos oficiais mais antigos constitui um paradigma da liderança direta e deve permanecer cultuado.

Além destes desafios, a sociedade do século XXI valoriza preceitos distintos à Ética Militar Naval. Estes novos valores, somados à complexidade tecnológica dos equipamentos dos navios da Esquadra e a tripulações constituídas por praças cada vez melhor formadas e informadas, demandam um preparo mais acurado por parte dos oficiais e indicam a liderança transformacional como caminho para a condução destes militares. Esta liderança permite ao líder desenvolver seus liderados por meio de equipes, construindo relacionamentos e tendo, como consequência, a elevação dos padrões de eficiência e eficácia dos navios.

Após ser reconhecido como líder pelo grupo, o oficial está de posse das ferramentas essenciais para a conquista da satisfação do subordinado no trabalho, na medida em que permite a este gostar daquilo que realiza e usar suas habilidades de forma plena, crescendo e se desenvolvendo no campo pessoal.

Pela significância do tema, este trabalho não tem a presunção de esgotar a análise sobre o modelo de liderança a ser aplicado pelos oficiais embarcados. Destarte, este capítulo não evidenciou aspectos conclusivos, mas pontos de partida para estudos vindouros da liderança no fulcro da MB, os navios da Esquadra brasileira.

REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, D. Michael. *Este barco também é seu: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da Marinha americana*. São Paulo: Cultrix, 2006.
- BALDWIN, Sherman. A Forma da Liderança. *Revista Marítima Brasileira*. Rio de Janeiro, v. 113, n. 10/12, p. 63-65, out./dez. 1993.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: HARBRA, 1988.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. *Programa de Leitura Profissional: Corpo de Fuzileiros Navais*. [S.l. : s.n.], 2009a.
- _____. Congresso Nacional. Lei n. 6.880 de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. *Vade-Mécum Naval*. Serviço de Documentação da Marinha, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://www.mar.mil.br/sim/vade_mecum/estatuto.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2009.
- _____. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988*. 16. ed., rev. e aum. São Paulo: Saraiva, 1997.
- _____. Decreto n. 95.480 de 13 de dezembro de 1987. Dá nova redação para a Ordenança Geral para o Serviço da Armada. *Vade-Mécum Naval*. Serviço de Documentação da Marinha, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/cdm/arquivos/publicacoes/ogsa.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2009.
- _____. Diretoria de Ensino da Marinha. *Currículo do Curso Expedito de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança*. Rio de Janeiro, 2004a.
- _____. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. *DGPM-313: Normas para avaliação e seleção de militares, quota compulsória e cômputo e registro de tempos*. 1. rev. Rio de Janeiro, 2001.
- _____. Estado-Maior da Armada. *EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha*. Brasília, 2004b.
- _____. Marinha do Brasil. *Plano de Carreira de Oficiais da Marinha*. 8. rev. Rio de Janeiro, 2007.
- _____. Marinha do Brasil. *Orientações do Comandante da Marinha*. Brasília, 2009b.
- BRYMAN, A. *Carisma and Leadership in organizations*. London: SAGE Publications, 1992 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Raw Publishers, 1978 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

CARVALHO, R. G. Amazônia Azul. *Revista do Clube Naval*, Rio de Janeiro, n. 329, p. 12-13, jan./mar. 2004.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CLAVELL, James. *A arte da guerra: Sun Tzu*. 30. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

FRIEDMAN, Thomas. *O mundo é plano: Uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GOFFEE, Robert; JONES, Gareth. Por que alguém deveria ser liderado por você? In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 39-58.

GOLEMAN, Daniel. O que faz um líder? In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006a. p. 205-226.

_____. Liderança que obtém resultados. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. *Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006b. p. 9-37.

HOLLANDER, E.P. *Leadership Dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: The Free Press, 1978 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JESUÍNO, J. C. *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte, 1987 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

KNICKERBOCKER, Irving. Liderança: um conceito e algumas implicações. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 97-121.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LEAL, J. A. C. Pessoal, nosso maior patrimônio! *Noticiário de Bordo*. Rio de Janeiro, n. 3, p. 7-8, abr./jun. 2009.

NOBRE, Erica B. *Crenças de Superiores e Subordinados sobre o Perfil do Líder Militar-Naval Brasileiro neste Final de Século*. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

NOBRE, Erica B. Escola Naval, Rio de Janeiro, 22 jul. 2009. Entrevista concedida a Marcelo da Silva Gomes.

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

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

PRADO, N. Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 5 ago. 2009. Entrevista concedida a Marcelo da Silva Gomes.

SILVA FILHO, Aurélio R. S. *Aula inaugural dos Cursos de Altos Estudos Militares*. Rio de Janeiro. Escola de Guerra Naval, 2009.

RODRIGUES, C. *Teorias de Motivação: teorias de processos*. Coimbra, Portugal, jun. 2006. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_05_06/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-Teorias%20de%20Processo.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2009.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. *Leadership, organizations and culture*. Lodon: SAGE Publications, 1989 *apud* BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

SOUSA, Henrique Bon. Questões da Liderança. *Revista Militar*. Lisboa, v. 148, n. 9, p.917-946, 1996 *apud* NOBRE, Erica B. *Crenças de Superiores e Subordinados sobre o Perfil do Líder Militar-Naval Brasileiro neste Final de Século*. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

STOGDILL, Ralph M. Personal Factors associated with leadership: a Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, p. 35-71, 1948 *apud* KNICKERBOCKER, Irving. *Liderança: um conceito e algumas implicações* In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 97-121.

TRITTEN, James J.; KEITHLY, David M. Liderança Carismática: Custo-Benefício. *Military Review*. Fort Leavenworth, Kansas, v. 76, n. 3, p. 58-64, 3 trim., 1996 *apud* NOBRE, Erica B. *Crenças de Superiores e Subordinados sobre o Perfil do Líder Militar-Naval Brasileiro neste Final de Século*. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Sr (a). Instrutor (a),

A presente entrevista servirá de fonte de pesquisa para o trabalho de conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores, ministrado na Escola de Guerra Naval.

O referido trabalho analisará, dentre outros aspectos, o processo de aprendizado de liderança dos oficiais embarcados nos navios da Esquadra brasileira. Desta forma, em face do papel desempenhado pelos cursos ministrados na Escola Naval (EN) e na Escola de Guerra Naval (EGN), solicito a V. Sa. o preenchimento dos questionamentos abaixo:

- 1) Qual a carga horária da disciplina Liderança nos cursos ministrados na EN/EGN, para os oficiais do Corpo da Armada?
- 2) Qual a sua opinião sobre o dimensionamento desta carga horária?
- 3) Das teorias de liderança existentes, qual tem sido indicada pelo curso como recomendável para aplicação imediata dos oficiais?
- 4) Qual o perfil de liderança esperado do oficial, ao término do curso?
- 5) Existe uma coordenação entre os currículos de liderança dos cursos da EN e da EGN?
- 6) Caso o (a) Sr (a). pudesse indicar um único livro de liderança, como leitura anual, para os Segundos-Tenentes, Primeiros-Tenentes, Capitães-Tenentes, Capitães-de-Corveta e Capitães-de-Fragata e considerando as funções típicas de cada posto nos navios da Esquadra brasileira, que livros indicaria?