

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (FN) ELSON LUIZ DE OLIVEIRA GÓIS

A LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL

A importância da Liderança Estratégica da Marinha do Brasil
para a visão de futuro do Corpo de Fuzileiros Navais até 2030

Rio de Janeiro

2015

CMG (FN) ELSON LUIZ DE OLIVEIRA GÓIS

A LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL

A importância da Liderança Estratégica da Marinha do Brasil
para a visão de futuro do Corpo de Fuzileiros Navais até 2030

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

Orientador:
CMG (RM1) Archimedes Francisco Delgado

Rio de Janeiro

2015

RESUMO

O cenário competitivo e globalizado do mundo moderno, desafia as lideranças de alto nível a preparar suas Instituições para a execução de suas metas estratégicas, em ambientes com múltiplos atores, em que participam os poderes político, econômico, psicossocial e militar. A resultante dessa interação é um espaço não delimitado por fatores tangíveis, exigindo das lideranças estratégicas das Instituições uma apurada capacidade de lidar com as incertezas e ambiguidades, não permitindo que crises circunstanciais interfiram nos processos de tomada de decisões. A Liderança Estratégica da Marinha do Brasil (MB) atua dessa forma, consonante com a Doutrina Básica da Marinha, orienta o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) a enfrentar os desafios do presente, preparando-o para o futuro, como força estratégica, de caráter expedicionário, de pronto emprego e de projeção de poder sobre terra, contribuindo para cumprimento de sua missão constitucional de defesa da Pátria. As condicionantes de país marítimo, com litoral extenso, de rede fluvial apreciável e rico em recursos naturais, dependente das navegações em mar aberto e nas águas interiores, essenciais para o seu equilíbrio econômico, são determinantes para que o Brasil tenha uma profunda e abrangente Política Nacional de Defesa e Marítima, e que possua uma Estratégia Militar Naval preparada para se contrapor às ameaças internas e externas à soberania do país, de acordo com a sua Estratégia Nacional de Defesa. Conscientizar a Nação, da real importância da defesa e manutenção do nosso patrimônio no mar é tarefa das mais importantes das lideranças estratégicas da Marinha, contribuindo para o desenvolvimento da mentalidade marítima e de defesa nacional, em todos os segmentos da sociedade brasileira. Para assegurar a defesa dos interesses dos país e de sua fronteira marítima, a MB orientada em sua visão de futuro, precisará dispor de um Poder Naval moderno, balanceado e equilibrado, capaz de operar tanto no mar, quanto em águas interiores. As Lideranças Estratégicas da MB planejam o Poder Naval com capacidade para dissuadir as possíveis ameaças, de impor as leis brasileiras e de defender os bens econômicos nas Águas Jurisdicionais Brasileiras, além de garantir a segurança das linhas de comunicações pelo mar e do tráfego marítimo de interesse do Brasil. O CFN, parcela inalienável da Marinha e de seu conjugado anfíbio, balizados por seus Eixos Estruturantes, por sua vocação anfíbia, imprescindível capacidade expedicionária e de projeção de poder sobre terra, por meio das Operações Anfíbias e de Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais, contribui com a prontidão operativa do Poder Naval e confere credibilidade à sua presença no Atlântico Sul, seus contornos e ilhas oceânicas e na proteção da Amazônia Azul.

Palavras-chaves: Liderança Estratégica, Estratégia Nacional de Defesa, Marinha do Brasil, Corpo de Fuzileiros Navais, Eixos Estruturantes, Poder Naval, Conjugado Anfíbio, Atlântico Sul, Amazônia Azul, Mentalidade de Defesa.

ABSTRACT

The globalized and competitive scenario of the modern world challenges of high-level leaders to prepare its institutions for the execution of its strategic goals, in an environment with multiple actors in participating in the political, economic, psychosocial and military powers. The result of this interaction is a space not bounded by tangible factors, demanding the strategic leadership of the institutions a keen ability to deal with uncertainty and ambiguity, not allowing circumstantial crises interfere in the decision-making processes. The Strategic Leadership of the Brazilian Navy acts that way, in line with the Naval Basic Doctrine, directs the Brazilian Marine Corps to face the challenges of the present, preparing it for the future, as a strategic force, expeditionary character of ready jobs and power projection over land, contributing to fulfilling its constitutional mission of homeland defense. The maritime country conditions, with extensive coastline, appreciably river network and rich in natural resources, dependent on voyages in the open ocean and inland waters, essences for its economic balance, are crucial for Brazil to have a deep and comprehensive National Policy Defense and Maritime, and which has a Naval Military Strategy prepared to counter the internal and external threats to the sovereignty of the country, according to the national Defense Strategy. Educate the nation, the real importance of defending and maintaining our heritage at sea is the most important task of strategic leadership of the Navy, contributing to the development of maritime mentality and national defense, in all segments of Brazilian society. In the defense of the interests of the country and its maritime border, the Brazilian Navy oriented in their vision of the future, needs to have a modern, balanced and level naval power, capable of operating at sea, as in inland waters. The Strategic Leadership of the Brazilian Navy plan the naval power capable of deterring potential threats to impose Brazilian law and defend the economic goods in Brazilian Jurisdictional Waters, and ensure the security of communications lines at the sea and maritime traffic concerning Brazilian goals. The Brazilian Marine Corps, inalienable part of the Navy and its Amphibious Ready Group, marked by their Structuring Axes, in amphibious vocation and essential expeditionary capacity and power projection over land, through amphibious operations and Marine Air-Ground Task Force, contributes to the operational readiness of Naval Power and lends credibility to their presence in the South Atlantic, its contours and oceanic islands and the Blue Amazon protection.

Keywords: Strategic Leadership, National Defense Strategy, Brazilian Navy, Brazilian Marine Corps, Structuring Axes, Naval Power, Amphibious Ready Group, South Atlantic, Blue Amazon, Mentality of Defense.

SUMÁRIO

1.0	INTRODUÇÃO	6
2.0	CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA ESTRATÉGICA E SEU EXERCÍCIO NA MARINHA DO BRASIL	9
2.1	OS DESAFIOS DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MARINHA DO BRASIL	17
2.2	OS REFLEXOS DA CONJUNTURA ECONÔMICA ATUAL NA LIDERANÇA ESTRATÉGICA DA MARINHA DO BRASIL	19
2.3	OS ATRIBUTOS DO LÍDER ESTRATÉGICO, UMA VISÃO	22
3.0	A VISÃO DE FUTURO DO CORPO DE FUZILEIRO NAVAIIS ATÉ 2030	26
4.0	A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DA MB COMO PILAR DOS EIXOS ESTRUTURANTES DO CFN	31
5.0	A VISÃO DE FUTURO DO CFN NA PROTEÇÃO DA AMAZÔNIA AZUL	39
6.0	A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DA MB E A PARTICIPAÇÃO DO CFN NO PREPARO E EMPREGO DO PODER NAVAL NO ATLÂNTICO SUL	44
7.0	A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DA MB E A IMPORTÂNCIA DOS ASSUNTOS DE DEFESA PARA A SOCIEDADE BRASILEIRA	49
8.0	CONCLUSÃO	55
	REFERÊNCIAS	58

1.0 INTRODUÇÃO

A conjuntura política e econômica atual apresenta grandes desafios para o Brasil e suas Instituições; é tempo de transformação para se adaptar às novas realidades que se apresentam, caracterizada por cortes orçamentários e período de recessão internacional e no país.

As Organizações deverão adequar suas estruturas organizacionais para prosseguir desenvolvendo suas visões de futuro, mantendo o desempenho elevado e as metas estabelecidas, sem perder a eficiência, mesmo diante da crise conjuntural, o que aumentará a importância das lideranças estratégicas no presente.

Consoante com a importância em desenvolver líderes em todos os níveis, o estudo da liderança é objeto de análise permanente nas Forças Armadas (FA), por se tratar de atributo desejável a ser desenvolvido e aperfeiçoado na carreira das armas em seus diversos escalões. É um tema de importância vital para um melhor desempenho das organizações militares, aliados aos seus pilares basilares da hierarquia e disciplina.

A Marinha do Brasil (MB) caracteriza-se por ser uma Instituição em que há predominância de ações envolvendo o relacionamento humano, visando ao cumprimento das mais diferentes missões, portanto, a importância do exercício da liderança é fundamental para que se possa alcançar altos índices de operacionalidade, coesão e lealdade entre os seus integrantes¹.

A Liderança, portanto, é matéria integrante dos currículos das Escolas e Centros de formação e aperfeiçoamento de seus oficiais e praças, consolidada de forma doutrinária em publicação do Estado-Maior da Armada (EMA), EMA-137 – “Doutrina de Liderança da Marinha”. Segundo essa Doutrina vigente na MB e que será utilizada como fundamento para este trabalho, liderança “é o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição” e está dividida em três níveis: direta, organizacional e estratégica.

O presente trabalho apreciará o nível de liderança mais elevado em uma Organização, o estratégico, e tem como objetivo analisar a importância da Liderança Estratégica da MB para a visão de futuro do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN) até 2030.

¹ Doutrina de Liderança da Marinha, 2013, EMA- 137.

Esse horizonte temporal de quinze anos foi estabelecido, por ser o período planejado para a execução dos Projetos Estratégicos da Marinha², previstos no Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil (PAEMB)³, que transformará a Força Naval do presente na Marinha do futuro e tem como propósito o aumento do Poder Naval, atendendo as orientações da Estratégia Nacional de Defesa.

O CFN por sua vez, como parcela indissociável da Marinha, em sua direção estratégica de futuro, pretende consolidar-se como a força estratégica do Poder Naval, de caráter expedicionário, de pronto emprego e de projeção de poder sobre terra, contribuindo para cumprimento da missão da MB, redigida no Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN)⁴, da seguinte forma:

Cabe à Marinha, o preparo e emprego do Poder Naval na defesa da Pátria, nos termos da Constituição Federal e das Leis, atuar na garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer Poder, atuar na garantia da lei e da ordem. A Marinha atua, também, em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio a política externa do país. A Força também cumpre atribuições subsidiárias previstas em Lei, com ênfase naquelas relacionadas à “Autoridade Marítima” para a salvaguarda dos interesses nacionais. (LBDN, 2012).

A primeira parte do trabalho fará considerações sobre Liderança Estratégica, correlacionando os conceitos definidos por *Hitt*, para uma liderança estratégica efetiva e o processo⁵ estabelecido pela MB para conduzir a visão de futuro da Força, desejável e bem delineada, considerando que os líderes eficientes nesse nível devam ter habilidades para influenciar o comportamento humano, em ambientes incertos e capacidade de visualizar o futuro (HITT, 2002).

A Doutrina de Liderança da Marinha, por sua vez, define Liderança Estratégica como:

A liderança estratégica militar é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada (BRASIL, EMA-137, 1ª Rev., 2013).

A análise sobre os desafios da liderança estratégica na Marinha do Brasil e uma visão dos atributos inerentes ao líder estratégico complementarão o primeiro capítulo do trabalho, visualizando-se a necessidade de implementar alterações nas gestões organizacionais da

² Projetos Estratégicos da Marinha: 1. Recuperação da Capacidade Operacional; 2. Programa Nuclear da Marinha; 3. Construção do Núcleo do Poder Naval; 4. Sistema de Gerenciamento da Amazônia Azul; 5. Complexo Naval da 2ª Esquadra/2ª Força de Fuzileiros da Esquadra; 6. Pessoal; e 7. Segurança da Navegação.

³ Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN), 2012, p.194-197.

⁴ Livro Branco de Defesa Nacional é documento esclarecedor sobre as atividades de defesa do Brasil; foi elaborado também com o objetivo de fortalecer a cooperação com os países da América do Sul. (LBDN, 2012)

⁵ Doutrina de Liderança da MB, 2013.

Força, conforme estabelecido em seu planejamento estratégico⁶, tornando-as mais ágeis, descentralizadas e com ampla delegação de poderes, para adaptá-las à realidade volátil da conjuntura atual, principalmente em relação às questões orçamentárias, que afetam diretamente o aprestamento⁷ do Poder Naval.

Ao longo do presente trabalho restará destacada a importância do acompanhamento pelas Lideranças Estratégicas da MB, no tocante ao orçamento de defesa, em razão do contingenciamento atual que atinge as Forças Armadas, reflexos das conjunturas econômicas nacional e internacional.

Nos capítulos seguintes será abordada a visão de futuro para os Fuzileiros Navais e a influência da Liderança Estratégica da MB como pilar dos Eixos Estruturantes⁸ do CFN, com base no estudo realizado em 2010, pelo Almirante-de Esquadra (FN) Alvaro Augusto Dias Monteiro, então Comandante-Geral do CFN, quando percebeu a necessidade de se redefinir “o rumo a aproar do CFN” (MONTEIRO, 2010a) e de disponibilizá-lo para a tarefa principal da MB de proteger a Amazônia Azul e, nesse contexto, aproximar-se do mar e resgatar sua capacidade de empreender operações tipicamente navais, particularmente as anfíbias (FERREIRA, 2013).

As interações entre os conceitos de Liderança Estratégica referenciados durante todo o trabalho conduzirão ao indispensável preparo do capital humano, que na esfera civil ou militar devem ser preparados para pensar e agir voluntariamente em favor de suas Organizações, no cumprimento de suas missões institucionais.

Este trabalho sobre Liderança Estratégica na MB em seu prosseguimento, avaliará as questões relacionadas ao atingimento dessa visão estratégica na proteção da Amazônia azul, a participação do CFN no preparo e a aplicação do Poder Naval no Atlântico Sul e sua importância na preparação da sociedade brasileira para os assuntos de defesa.

Ao final o autor concluirá sobre a relevância do tema e de seu desenvolvimento na MB, de forma a conduzir a visão de futuro do CFN até 2030.

⁶ Plano Estratégico da Marinha, 2008, Cap. 7.

⁷ Aprestamento é o conjunto de medidas de prontificação ou preparo de uma Força ou parte dela, especialmente as relativas a instrução, adestramento, pessoal, material ou logística, destinadas a colocá-la em condições de ser empregada a qualquer momento. (LBDN, 2012)

⁸ Eixos Estruturantes do CFN: Operação Anfíbia, Grupamento Operativos de Fuzileiros Navais e Guerra da Manobra (MONTEIRO, 2010a).

2.0 CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA ESTRATÉGICA E SEU EXERCÍCIO NA MARINHA DO BRASIL

A liderança estratégica definida por Michael Hitt em sua obra⁹, é a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica quando necessário; multifuncional por natureza, envolve administrar uma Instituição, por meios de outros, portanto, os líderes eficientes nesse nível devem possuir habilidades para influenciar o comportamento humano em ambientes incertos, verbalmente ou pelo exemplo pessoal e de sua capacidade de visualizar o futuro, influenciando de maneira positiva o agir e o pensar daqueles com quem trabalham¹⁰.

Para que essa liderança de alto nível seja efetiva, há que se desenvolver na Instituição os componentes fundamentais da liderança estratégica¹¹, a saber: i) determinar uma direção estratégica, ii) explorar e manter as competências essenciais; iii) desenvolver capital humano; iv) sustentar uma efetiva cultura organizacional; e v) enfatizar práticas éticas.

A determinação da direção estratégica envolve desenvolver uma visão de longo prazo¹², visão esta, que é a representação mental da estratégia¹³. A visão nesse horizonte temporal tem duas partes (HITT, 2002): uma ideologia central, que motiva os liderados por meio da tradição e valores da Instituição; e um futuro visado, que serve como guia para a implementação da estratégia e do projeto organizacional.

Nesse sentido, a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) define que a liderança estratégica militar é um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada; e é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força.

É dessa forma, que as lideranças estratégicas da MB atuam, conduzindo-a em direção ao futuro, por meio de decisões bem planejadas no presente e projetadas para que a Força esteja preparada para enfrentar os desafios do porvir, identificando o que é importante com relação ao pessoal, material, operações, logística e tecnologia, entre outros, a fim de subsidiar as decisões críticas, que irão determinar a estrutura e a capacidade futura da organização.

⁹ Administração Estratégica: competitividade e globalização, 2002.

¹⁰ HITT, 2002, p. 489.

¹¹ *Ibidem*, p.487.

¹² *Ibidem*, p. 497.

¹³ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7.

A liderança de alto nível da MB conduz, portanto, sua visão de futuro baseada em seu planejamento estratégico¹⁴; está subordinada ao Poder Político, age de acordo com os preceitos constitucionais sob os fundamentos da convivência pacífica e em consonância com os interesses nacionais. Deve dispor de uma Força Naval adequada e compatível com a estatura político-estratégica do país.

Nesse sentido, torna-se fundamental orientar a Instituição nos termos conceituais para a formulação da visão de futuro da MB:

“ A Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou conjunta, de modo a atender aos propósitos estatuídos na sua missão. (EMA-300, 2008).”

A liderança estratégica na Marinha do Brasil concentra-se na Alta Administração Naval, com os membros do Almirantado assessorados por Oficiais Gerais, que dentro de suas esferas de competência implementarão as decisões, tendo como farol a missão e objetivos e rumos traçados, que foram tomadas para condução da Força.

Essa liderança deve privilegiar os processos modernos de gestão¹⁵, incentivando métodos organizacionais criativos, como a exploração e manutenção das competências essenciais da Força, um dos componentes da liderança estratégica efetiva, segundo *Hitt*, que servirão como fonte de vantagem competitiva, ou seja, como fator de força, para implementar suas ações estratégicas. Para a MB o incremento dessas competências, que se baseiam principalmente no conhecimento¹⁶, poderá ser observado no cumprimento de suas tarefas, ou como veremos adiante, por meio do CFN e seus eixos estruturantes¹⁷, contribuindo para o preparo e emprego do Poder Naval.

Essas competências essenciais serão desenvolvidas em conjunto com outro componente¹⁸ da liderança estratégica efetiva, o do capital humano, sendo esta capacidade, a de gerenciar os recursos humanos, o ponto mais complexo dos atributos do líder estratégico¹⁹, pois diferentemente da liderança direta, em que se tem o contato estreito com o seu

¹⁴ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ HITT, 2002, p. 129.

¹⁷ Eixos estruturantes do CFN são as Operações Anfíbias, Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais e a Guerra de Manobra. (Fundamentos de Fuzileiros Navais, CGCFN-01, 2013, Cap. 2.

¹⁸ HITT, 2002, p. 501-502.

¹⁹ *Ibidem*, p. 490.

subordinado, o líder no nível estratégico exerce sua influência de forma indireta, delegando as ações de execução das ordens e supervisão, aos níveis organizacionais.

Por essa razão, líderes estratégicos devem investir na construção do capital humano de sua Instituição, tendo a capacidade de comunicar aos seus liderados a visão estratégica estabelecida como futuro, inspirando a lealdade de seus subordinados e retendo talentos.

O desenvolvimento dos recursos humanos da Instituição faz parte das responsabilidades das lideranças de alto nível; bem como o processo de seleção e formação de equipes²⁰, investindo em treinamento, incentivando a preparação de uma assessoria competente, motivada e bem adestrada.

A Força Naval, como estabelecido em seu planejamento estratégico, manterá o aprestamento adequado, que será atendido pela instrução de qualidade nas Escolas de Formação, pelo desenvolvimento de suas competências essenciais e pelo constante adestramento do pessoal que garante os meios operativos, com o propósito de assegurar as condições de pronto emprego dos meios²¹.

Os líderes estratégicos desenvolvem líderes subordinados compartilhando suas experiências e perspectivas, atuando como orientadores, com o propósito de prepará-los para dirigir no futuro a Instituição; formar equipes criativas para produzirem soluções caseiras aos problemas internos e externos que atingem a organização, requer habilidade na administração de pessoal, posicionando as pessoas certas nos lugares certos²², com conhecimento profissional e estímulo intelectual adequado para operar e pensar nos níveis mais elevados, comprometidas em realizar e implementar a visão de futuro da Instituição²³.

Ao planejar a política de pessoal a ser utilizada pela Instituição, o líder estratégico deve observar a permanência das equipes em suas áreas de atuação, evitando movimentações desnecessárias e a rotatividade do pessoal, o que acarreta muitas vezes em gastos adicionais bem como, perdas em tempo e de foco nas ações, que estão sendo desenvolvidas, afetando a eficiência e eficácia da organização.

A capacidade de reter talentos também faz se necessária, como ação estratégica a ser implementada na Instituição em todos os níveis, em razão de não se formar pessoal e equipes a curto prazo. A experiência adquirida pelo tempo de serviço em determinada área, portanto, deve ser valorizada, pois é insubstituível, sem que haja perdas institucionais.

²⁰ Doutrina de Liderança da Marinha, 2013, EMA-137.

²¹ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7.

²² Doutrina de Liderança da Marinha, 2013, EMA-137.

²³ HITT, 2002, p. 501.

Por essa razão, a valorização do pessoal de uma Instituição deve ser acompanhada de perto pelas lideranças de alto nível e não somente ser uma retórica quando se fala do pessoal, como maior patrimônio de uma Organização.

Estabelecer planos de carreira e uma política de pessoal compatível com o tamanho e importância da Organização é tarefa dos líderes estratégicos, bem como, desenvolver ações que valorizem profissionalmente o liderado e contemplem medidas internas, que o faça sentir-se prestigiado e também protegido, de modo a mantê-lo motivado e leal à Instituição.

Os líderes de alto nível, além de manter a motivação de seu pessoal como uma de suas ações estratégicas, devem incentivá-los por meio de orientações empreendedoras a buscar soluções criativas para auxiliar nos processos de tomada de decisão da Instituição; nesse sentido, necessitarão atuar em certas dimensões (HITT, 2002), que caracterizam a orientação empreendedora como ação estratégica²⁴: i) a autonomia, como parte ativa da cultura da organização; para a MB, esse aspecto deverá ser considerado de forma restrita, como limite de responsabilidade e delegação de competência para atuar em áreas pré-determinadas, enquadrados pelos pilares basilares da Instituição da hierarquia e disciplina, porém funcionará ao se incentivar o subordinado a participar apresentando sugestões de melhorias, por meio de idéias inovadoras, com vistas a aumentar a eficiência da organização; o que se encaixará na segunda dimensão: ii) que é a capacidade de inovação²⁵, com a possibilidade e apoio às novas idéias, incentivamos que os processos criativos surjam como tendência na busca de novos padrões de atuação, encorajando os liderados a pensarem balizados pela visão de futuro da Instituição; a terceira dimensão (HITT, 2002), influencia diretamente as atividades da organização, qual seja, iii) assumir riscos, que significa para os líderes de alto nível, incluir em sua rotina decisória, a possibilidade em delegar competência aos seus subordinados nos processos organizacionais da Instituição, evitando-se assim, o microgerenciamento na execução das tarefas, mantendo-se o desenvolvimento das ações de forma descentralizada, com a coordenação e controle centralizados.

A liderança estratégica da Marinha orienta em seu planejamento estratégico, que em razão dos tempos correntes será necessário que as Instituições tenham gestões ágeis, descentralizadas e com amplas delegações de poderes²⁶.

²⁴ *Ibidem*, p. 506.

²⁵ HITT, 2002, p. 506.

²⁶ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7.

Dessa forma, o líder estratégico da MB estimulará os seus subordinados a desenvolverem certas habilidades, que aumentarão as chances de atuarem dentro da quarta dimensão²⁷ como ação estratégica: (iv) a pró-atividade, antecipando-se às necessidades da Instituição direcionada por sua visão de futuro.

É nessa linha de raciocínio, que a liderança de alto nível da Marinha prossegue em suas orientações para a execução de suas tarefas principais e subsidiárias, influenciando seus liderados em agir de maneira proativa pela Instituição, com estratégias bem definidas e com metas estabelecidas a serem cumpridas, evitando-se cercear a capacidade decisória de seus Comandantes, bem como, o microgerenciamento, que seria prejudicial para a execução das atribuições inerentes aos cargos, diminuindo a eficiência e eficácia funcionais.

A liderança estratégica da MB estabelece critérios de seleção de pessoal para indicação aos Cargos de Chefia, de maneira que a escolha seja feita observando-se, além das competências profissionais, os atributos e qualidades necessárias para se comandar ou dirigir uma Organização Militar da Marinha.

Sustentar uma cultura organizacional efetiva é outro componente fundamental da liderança estratégica (HITT, 2002), consistindo em um complexo conjunto de ideologias, símbolos e valores centrais, que são compartilhados por toda Instituição e que influencia a maneira pela qual executa suas ações estratégicas²⁸ e também, auxilia a regular e controlar o comportamento de seus liderados.

A cultura organizacional da MB é balizada por suas normas estatutárias e regulamentos²⁹ existentes, bem como, por suas tradições navais, crenças e valores, legado transmitido pelas gerações de profissionais, civis e militares, que pertenceram à Marinha e observados por todos os integrantes da Força. Dentro desse conjunto de princípios, a ética militar naval é um atributo que rege o juízo de conduta do militar da Marinha e seus preceitos constituem a base para o exercício da liderança naval, devendo ser cultivados e exaltados³⁰. Ela se enquadra de forma similar, a outro componente da liderança estratégica efetiva, ao enfatizar as práticas éticas em uma Organização (HITT, 2002), pois a efetividade dos processos que implementam a estratégia da Instituição eleva-se quando estes se baseiam em práticas éticas³¹, devendo modelar o processo de tomada de decisão dos líderes e serem parte integrante da cultura organizacional.

²⁷ HITT, 2002, p. 506.

²⁸ HITT, 2002, p.36, p. 504.

²⁹ Doutrina de Liderança da Marinha, 2013, EMA-137, Cap7.

³⁰ *Ibidem*, 2013.

³¹ HITT, 2002, p 508.

Os líderes estratégicos que incluem essas regras de conduta na cultura organizacional da Instituição inspiram seus subordinados a trabalharem em equipe, motivando-os para o desempenho de suas funções. Por essa razão, várias Organizações atualmente estão desafiando suas lideranças estratégicas em praticar ações, que aumentem a probabilidade de que uma cultura ética prevaleça em suas práticas funcionais, estabelecendo inclusive programas formais para gerenciar a ética na organização³².

Quando esses esforços são bem-sucedidos, as práticas associadas a uma cultura ética tornam-se institucionalizadas, formando um conjunto de compromissos e ações comportamentais, como código de conduta, aceitos por quase todos da Organização³³.

Para monitorar os padrões éticos estabelecidos pela Organização podem ser realizadas auditorias internas para se proteger de ações antiéticas.

Na MB, a vigilância e a observância constante dos princípios da ética por todos os seus integrantes devem inibir atitudes desagregadoras, como por exemplo, o carreirismo, que se entende por colocar os próprios interesses acima do grupo e da Instituição³⁴.

As lideranças estratégicas da MB atentas a essas questões, no planejamento estratégico da Força, estimulam a criatividade dos seus subordinados, valorizando a meritocracia e o planejamento de longo prazo em detrimento, respectivamente, do carreirismo e das decisões pautadas pelo imediatismo, privilegiando sempre aqueles que se arriscam conscientemente em busca da eficiência³⁵.

Para administrar eficientemente a visão estratégica planejada, a liderança estratégica da MB prepara e desenvolve sua próxima geração de líderes estratégicos, para manter o desempenho da Força elevado ao longo do tempo, mesmo diante dos desafios das complexas e rápidas mudanças, que ocorrem na economia do país e para serem capazes de tomar decisões firmes e pragmáticas, mesmo que difíceis, porém necessárias em prol da Instituição.

Essa visão de longo prazo servirá como guia para a implementação da estratégia, pois é a imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro, estando mais voltada para o que pretende ser, orientando para o projeto que deve executar para alcançar aquilo que ela gostaria de ser, dentro do horizonte temporal estabelecido³⁶.

³² *Ibidem*, p. 509.

³³ *Ibidem*.

³⁴ Doutrina de Liderança da Marinha, 2013, EMA-137, Cap7.

³⁵ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7.

³⁶ *Ibidem*.

As habilidades dos líderes estratégicos devem ser desenvolvidas ao longo da carreira naval e acumuladas através de suas experiências profissionais e tempo de serviço. Englobam determinados atributos³⁷, a grande maioria adquiridos nos exercícios das lideranças direta e organizacional, respectivamente, através do relacionamento interpessoal e permanente entre líder e liderados, nos escalões mais baixos da Instituição e aqueles desenvolvidos nas organizações e assessorias de nível mais elevado.

Essa base da liderança eficaz, segundo Peter Drucker³⁸, deve identificar qual a missão da organização, definindo-a e estabelecendo-a com clareza e visibilidade. O líder estabelece as metas, as prioridades, determina e mantém os padrões, devendo encarar a liderança como responsabilidade e não como posição ou privilégio, conduzindo seus subordinados ao cumprimento dos objetivos, estabelecendo laços de confiança, por meio de ações íntegras e coerentes.

Exercer a liderança estratégica demanda dos líderes uma capacidade de tomar decisões firmes e racionais, conectando os objetivos a serem atingidos através da utilização dos meios mais eficazes para o cumprimento da missão. O grande desafio é tornar os esforços de desenvolvimento mais operacionais e eficazes, em um mundo cada vez mais incerto.

A essência da liderança no nível estratégico está vinculada às qualidades que devem ser desenvolvidas por aqueles que se encontram no topo do processo de tomada de decisão. Dessa feita, é fundamental para os líderes que compõem a alta administração da Instituição fortalecerem-se em sua capacidade de pensar estrategicamente, de modo a conciliar as restrições políticas e econômicas com as necessidades da Força.

Nesse mister são igualmente importantes: a visão estratégica com relação ao pessoal, material, logística e tecnologia; e o planejamento estratégico, que permitirá a análise dos fatores de força e fraqueza da Organização e de suas linhas de ação, em confronto com os cenários político-econômicos, nacional e internacional, que influenciarão as decisões dos líderes³⁹.

Pode-se depreender, portanto, que a comunicação no nível estratégico ultrapassa a fronteira da Instituição, interagindo com os diversos segmentos da sociedade brasileira. Por esta razão, o seu correto emprego e o adequado relacionamento com a mídia para divulgar as ações da Organização e a defesa de seus interesses, são vitais para resguardar a Força no presente e projetá-la rumo ao futuro.

³⁷ Doutrina de Liderança da MB, 2013.

³⁸ DRUCKER, 2002, p.144.

³⁹ Doutrina de Liderança da Marinha, 2013.

As decisões tomadas nesse nível afetam mais pessoas, alocam um volume maior de recursos e geram consequências muitas vezes difíceis de serem percebidas. Normalmente, essas decisões levam vários anos para serem implementadas, podendo acarretar mudança de procedimentos e de certos aspectos culturais da Instituição. Isso, no entanto, não significa que uma decisão dessa envergadura não possa fazer parte dos noticiários do dia seguinte, exigindo explicações e, talvez, negociações com agentes externos a MB para mantê-la em vigor⁴⁰.

A liderança Estratégica é típica dos escalões estratégicos e políticos, ou seja, dos elementos responsáveis por conduzir os destinos maiores da Instituição. Os líderes estratégicos concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam a visão estratégica da Instituição, preparando-a para os desafios do futuro. Simultaneamente, eles encorajam os aspectos culturais, visualizam o futuro, difundem essa visão para uma audiência maior e, pessoalmente, lideram as mudanças necessárias na Instituição⁴¹.

Os líderes estratégicos trabalham em um ambiente de maiores incerteza e complexidade, sendo afetados por eventos e organizações externas a MB, portanto, eles devem considerar toda uma gama de atores que podem influenciar a Instituição. Com frequência, líderes estratégicos interagem com outros líderes, sobre os quais não possuem autoridade alguma.

Para fazer face ao estressante ambiente em que a liderança estratégica é normalmente exercida, o líder deve se voltar para os valores que sustentam a Instituição, de forma a se valer dessa referência como base para a tomada de decisões.

É nesse ambiente com múltiplos componentes e atores que é exercida a liderança no nível estratégico, em um cenário de que participam os poderes político, econômico, psicossocial e militar. A resultante dessa interação é um espaço não delimitado por fatores tangíveis, exigindo dos líderes da cúpula da Instituição uma apurada capacidade de lidar com as incertezas e ambiguidades, não permitindo que crises circunstanciais interfiram no processo de tomada de decisões⁴².

Por essas razões descritas e complexidades que a caracterizam, a liderança no nível estratégico é praticada no plano mais elevado da Alta Administração Naval, que define a política e a estratégia da MB, enfrenta os desafios dos cenários atuais para preparar a Força Naval para o futuro, buscando conciliar as aspirações da sociedade, com os objetivos políticos do país e a missão da Instituição de Defesa da Pátria.

⁴⁰ *Ibidem*, 2013

⁴¹ *Ibidem*, 2013.

⁴² Doutrina de Liderança da Marinha, 2013.

2.1 Os Desafios da Liderança Estratégica na Marinha do Brasil

O cenário competitivo e globalizado do mundo moderno, desafia as lideranças de alto nível a preparar suas Instituições para execução de suas metas estratégicas estabelecidas, em ambientes externos atualmente desfavoráveis, velozes em relação as alterações das informações, com questões políticas dominando a cena de ação, associada às restrições orçamentárias impostas pela economia do país, gerando desordem e grande incerteza.

Ao se analisar o contexto em que as organizações estão atualmente inseridas, verifica-se que fica cada vez mais difícil definir estratégias, em uma sociedade globalizada, baseada na tecnologia e no conhecimento, com volume de informações crescendo exponencialmente (MARCIAL, 2006).

A conjuntura política e econômica atual apresenta grandes desafios para o Brasil e suas Instituições; é tempo de transformação para se adaptar às novas realidades que se apresentam, caracterizada por cortes orçamentários e período de recessão internacional e no país. As Organizações deverão adequar suas estruturas organizacionais para prosseguir desenvolvendo suas visões de futuro, mantendo o desempenho elevado e metas estabelecidas, sem perder a eficiência, mesmo diante da crise conjuntural, o que aumentará a importância das lideranças estratégicas no presente.

É nesse ambiente turbulento e real, que a Alta Administração Naval navegará para resolver as questões que atingem a Marinha, potencializando seus fatores de força, na busca de soluções inovadoras, para manter o Poder Naval⁴³ pronto para ser empregado no cumprimento de sua missão. Há que se observar que, nos tempos atuais, muitas das soluções do passado não mais se aplicam e a Instituição tem que evoluir em termos organizacionais e de métodos de gestão, torna-se necessário, portanto, a execução de mudanças nessas áreas na Marinha⁴⁴.

A disposição de mudar, segundo a Estratégia Nacional de Defesa⁴⁵, é o que a Nação está a exigir agora de si mesma, de suas lideranças, de seus marinheiros, soldados e aviadores. Não se trata apenas de financiar e de equipar as Forças Armadas, mas trata-se de transformá-las, para melhor defenderem o Brasil.

⁴³ Poder Naval – componente militar do Poder Marítimo, capaz de atuar no mar, nas águas interiores e em certas áreas terrestres limitadas de interesse para as operações navais, visando contribuir para a conquista e a manutenção dos objetivos identificados na Política de Defesa Nacional. (DBM, 2014, An. A).

⁴⁴ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7.

⁴⁵ Estratégia Nacional de Defesa (END), 2012, p.2.

O principal desafio da MB é realizar essas transformações, diante de cenários atuais muito instáveis, em relação à economia e à política no país, mantendo-se aderente à sua visão de futuro⁴⁶, de dispor de uma Força moderna, com meios atualizados, com até vinte anos em atividade; equilibrada, que garanta o seu emprego simultâneo no mar e em águas interiores; e balanceada, capaz de executar, de forma gradual, as quatro tarefas⁴⁷ básicas do Poder Naval.

A reversão dessa conjuntura permanece pouco provável para um horizonte temporal de curto ou médio prazo, em razão da crise política e econômica vigente no país, o que exigirá da Alta Administração Naval um planejamento estratégico diligente, considerando um cenário prospectivo com restrições de recursos, que protelam o reaparelhamento da MB e a obtenção de novos meios navais.

As lideranças estratégicas da MB deverão incluir em seus métodos de gestão, processos que valorizem a flexibilidade, inovação e integração das ações, para enfrentar os desafios que surgem a partir de condições restritas de orçamento, mantendo o seu planejamento de força corrente, entre uma Força Naval ideal, planejada de acordo com a visão de futuro da Marinha e uma Força Naval mínima para manter sua capacidade de cumprimento da missão.

Apesar das dificuldades, é indispensável para as Forças Armadas de um país com as características do Brasil, manter em meio à paz, o impulso de se preparar para o combate e cultivar, em prol desse preparo o hábito da transformação⁴⁸.

Essas complexas questões, que certamente envolvem o preparo da Força, o orçamento e a política de defesa, entrarão na pauta das reuniões entre as lideranças estratégicas da MB e os Órgãos Federais, sendo de fundamental importância para a Instituição, alcançar patamares mínimos para a manutenção dos projetos principais, como a continuidade do Programa Nuclear da Marinha e a modernização dos meios da Esquadra.

Gestões quanto à área de recursos humanos deverão ter atenção especial na pauta, para avaliar a manutenção das questões relacionadas ao aumento de efetivo da Força, autorizado por Lei⁴⁹, ou a necessidade de planejar a redução de efetivo e de Organizações Militares, em razão dos cortes de orçamentos executados pelo Governo.

Dentro dessa perspectiva, verifica-se a estreita relação entre as Lideranças Estratégicas da MB a atuação do Poderes Executivo e Legislativo Federais, e Congresso Nacional,

⁴⁶ Plano Estratégico da Marinha, 2008, Cap. 7.

⁴⁷ Tarefas Básicas do Poder Naval: Negar o uso do mar; controlar área marítima; projetar poder sobre terra; e contribuir para a dissuasão. (Doutrina Básica da Marinha - DBM, 2014)

⁴⁸ END, 2012, p.1.

⁴⁹ Lei nº 12.216/2010, que estabeleceu os novos efetivos das Forças Armadas. (Acesso em 22 Jul 2015, disponível em < [http:// www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010)).

protagonista do processo legislativo referente a citada lei responsável pela fixação e modificação do efetivo das FA e pelo orçamento anual.

Ultrapassar esses obstáculos faz-se necessário, e estimular a participação de todos os integrantes da Organização é fundamental, bem como, fortalecer o espírito de corpo e desenvolver a confiança mútua e a crença no líder.

Esses desafios existentes são inerentes não somente às lideranças estratégicas na Marinha, mas também aos demais níveis de liderança, como por exemplo os Comandantes em cargos de Comando e Direção; e acompanham à Força ao longo da história, sendo entraves que limitam e restringem a condução da MB, mas não devem impedi-la de seguir rumo aos seus objetivos, ultrapassando os obstáculos com engenho e arte para o cumprimento da missão.

Os líderes devem se preparar para enfrentar esses desafios, de forma que possam estabelecer medidas que modifiquem o presente e reorientem o rumo dos acontecimentos em direção ao futuro desejado (MARCIAL, 2006), devem estabelecer e desenvolver uma visão de futuro para conduzir sua Instituição aos patamares mais altos de desempenho no cumprimento de sua missão.

Importante ressaltar, que a comunicação institucional tempestiva, mantendo os subordinados informados da evolução dos acontecimentos econômicos e políticos, que envolvem a MB, nos cenários nacional e internacional é vital para o exercício da liderança em todos os níveis, mantendo a Força Naval atenta para os mares que encontrará à frente de sua proa a navegar.

A conjuntura atual do país, principalmente com relação à economia, será um dos grandes desafios a serem enfrentados pelas Lideranças Estratégicas da Marinha na manutenção do Poder Naval do presente e preparação da Força para o futuro.

2.2 Os Reflexos da Conjuntura Econômica atual na Liderança Estratégica da Marinha do Brasil

A execução orçamentária do Ministério da Defesa assistiu a uma diminuição progressiva nas despesas relacionadas à defesa nos últimos dois anos, culminando com uma redução drástica em 2015. Esse fato, gerando pelo momento econômico internacional e no país, atinge diretamente o preparo para o emprego da Força Naval.

Em contrapartida, o Brasil necessita de um sistema de defesa eficaz para proteger seu vasto território, suas imensuráveis riquezas e sua grande população⁵⁰.

As medidas de contenção fiscal que foram implementadas pelo Governo brasileiro vieram por agravar a questão orçamentária do Ministério da Defesa, de tal forma, que o papel das Lideranças Estratégicas da MB será fundamental para a definição dos rumos da Força Naval, atribuindo prioridades em seus projetos, com o propósito de mantê-la operacional.

O bom funcionamento do setor de Defesa, por sua vez, requer uma dotação de recursos orçamentários adequada, bem como uma gestão eficiente⁵¹.

Nesse sentido, as ações estratégicas estabelecidas pela MB, para manobrar nestes tempos de crise serão de extrema importância, haja vista este contingenciamento que atinge as Forças Armadas, reflexo, sem a menor dúvida, do cenário atual econômico no mundo e no Brasil, serem determinantes para uma atuação firme e Institucional das Lideranças Estratégicas da MB.

O orçamento do Ministério da Defesa contemplará as prioridades definidas na Estratégia Nacional de Defesa e a Marinha fará a gestão, de forma individualizada, dos recursos orçamentários que lhe forem destinados no orçamento do Ministério da Defesa⁵².

Diante da globalização, do desenvolvimento abrupto dos meios de comunicação e da constante integração mundial, as crises econômicas internacionais trazem consequências muitas vezes imediatas ao país, acabando por agravar a já enfraquecida e desaquecida economia brasileira.

Atrelado ao aspecto econômico, a globalização realiza transformações de variadas matizes, a exemplo das comerciais, financeiras, culturais, sociais, jurídicas, dentre outras. O próprio fenômeno migratório, diretamente relacionado com o papel da Marinha na defesa do território nacional, sobretudo em ações contra delitos transfonteiriços⁵³, é consequência desse fenômeno. O sociólogo A. Giddens, quando analisa em seu livro “O mundo em descontrole”, registra que:

A comunicação eletrônica instantânea não é apenas um meio pelo qual notícias ou informações são transmitidas mais rapidamente. Sua existência altera a própria estrutura de nossas vidas, quer sejamos ricos ou pobres. Quando a imagem de Nelson Mandela pode ser mais familiar para nós que o rosto do nosso vizinho de porta, alguma coisa mudou na natureza da experiência cotidiana.⁵⁴

⁵⁰ LBDN, 2012, p.221

⁵¹ *Ibidem*.

⁵² *Ibidem*, p.222.

⁵³ O Poder Naval nas Atividades de Emprego Limitado da Força. DBM, 2014, Cap. 4.

⁵⁴ GIDDENS, 2002. p. 22.

Assim, toda essa estrutura mundial capilarizada termina por impactar, seja positiva ou negativamente, nos alicerces das economias locais, pela velocidade das mudanças deste mundo globalizado, em que as informações alcançam, de maneira muito rápida, um extremo a outro do planeta, que se torna imprescindível o fortalecimento interno do Estado e das Lideranças Estratégicas do país e, por conseguinte, da MB, para enfrentarem, em especial, os cenários desfavoráveis no âmbito mundial.

A saúde financeira do Estado brasileiro está extremamente debilitada e isto reflete diretamente no reaparelhamento da Marinha do Brasil e em seus projetos estratégicos, que necessitarão de elevados investimentos. Aqui se mostra extremamente relevante a posição diligente por parte da Alta Administração Naval pela realização de um planejamento estratégico adequado, com o propósito de tornar possíveis os projetos imprescindíveis à Força Naval.

Não bastasse a crise interna, a queda das bolsas asiáticas, o aumento dos juros nos Estados Unidos da América e o desaquecimento da economia chinesa, agudizam a debilitada economia nacional, já enfraquecida pela corrupção endêmica em determinados setores, por suas consequências financeiras, gastos desmedidos e desproporcionais no passado recente, inchaço da máquina pública, que acabaram por gerar o rigoroso ajuste fiscal que ora se apresenta.

Nesse cenário econômico desfavorável, o planejamento estratégico emerge como mecanismo de convencimento, conduzido pelas Lideranças Estratégicas, elevado ao posto de instância apta a legitimar as necessidades da Marinha, de maneira que o direcionamento dos recursos públicos aos projetos navais deverá ser precedido de justificativas idôneas, palpáveis e razoáveis.

Os recursos financeiros do Estado são finitos, trabalhando-se dentro de um conceito segundo o qual, este só realiza aquelas atividades e investimentos, que seu orçamento comporta; por ser limitado, é utilizado segundo suas necessidades e exigências econômicas gerais, o que gera constantes escolhas, muitas delas extremamente difíceis, diante do exacerbado número de atribuições imputadas ao Estado.

Não há dúvidas que, o montante de recursos a ser descentralizado para as Instituições da República, nas quais se insere a Marinha do Brasil, está fortemente ligado às justificativas dos projetos e a capacidade de demonstração da imprescindibilidade deles para a execução dos objetivos do Estado.

Dessa questão, surge a necessidade de superação do contingenciamento orçamentário, por meio de um planejamento estratégico de excelência, capaz de demonstrar cabalmente a

obrigação do direcionamento dos recursos para o preparo e emprego do Poder Naval para a Defesa da Pátria.

Os gastos com Defesa Nacional não têm acompanhado proporcionalmente as necessidades impostas para a proteção do País. É essencial que a sociedade perceba que os gastos em Defesa devem ser vistos como investimento indispensável ao desenvolvimento socioeconômico, à proteção dos recursos naturais e à garantia da soberania nacional⁵⁵.

Nesse sentido, para o equacionamento dos recursos que serão destinados ao exercício das atividades da Força Naval é imprescindível que se fortaleça as Lideranças Estratégicas da MB, permitindo traçar prioridades em seu planejamento de força, embasado e com segurança, que justifiquem o direcionamento dos recursos para a Marinha, diante da importância dos projetos estratégicos navais para a Nação. Como é o caso do Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil (PAEMB), que tem como propósito o aumento do Poder Naval para atender às orientações da Estratégia Nacional de Defesa⁵⁶.

A soberania passa pelo fortalecimento da Marinha do Brasil e das demais Forças Armadas para a Defesa do país e a crise financeira de caráter nacional, ou mesmo de cunho global, não deve representar óbice para os investimentos necessários ao reaparelhamento da Marinha, cujas justificativas perpassam por um planejamento estratégico, em nome da viabilidade dos projetos da Força Naval para a Defesa da Pátria.

2.3 Os Atributos do Líder Estratégico, uma visão

Muito já se escreveu sobre liderança até os dias de hoje, em áreas sobre o comportamento humano, administração, psicologia, militar, entre outras, pois a busca incansável dos atributos para uma liderança perfeita e efetiva, passam por estudos, e que por meio de exemplos de líderes do passado e mesmo do presente, procura-se delinear um perfil para o líder do futuro.

As doutrinas sobre liderança corroboram com o acima descrito, como é o caso da Doutrina de Liderança da Marinha, que será utilizada como base para desenvolvimento deste texto, mas tão pouco consegue definir com clareza os aspectos mais importantes a serem abordados entre tantos, sociológico, psicológico ou filosóficos.

⁵⁵ LBDN, 2012, p. 224.

⁵⁶ *Ibidem*, p. 227.

Por tratar de uma questão única: o comportamento humano, que está obviamente associado ao imponderável da vontade humana, esse processo de Liderança que é o de “agir voluntariamente em prol da Instituição⁵⁷”, deixa de ser algo mensurável e tangível.

Ao longo de nossa trajetória, nas lides diárias, passamos por vários líderes em nossas vidas, alguns mais marcantes que outros, pela forma como pensavam, agiam, conduziam suas tarefas, ou mesmo pelo silêncio em que permaneciam ao manobrar.

O ser humano, complexo em sua essência, algumas vezes prático, quando da busca incansável de soluções, outras, emotivo em suas conquistas e visionário em suas ações.

A certeza que temos hoje em relação ao mundo é que ele é mutável, tanto quanto o homem que nele habita; suas aspirações se voltam rapidamente para serem balizadas pelas lições aprendidas durante sua vida profissional e pessoal e com os chefes e/ou líderes com quem tiveram a oportunidade de conviver.

Aprendemos, com muitos deles, aquilo que não devemos fazer, e talvez com alguns poucos, aquilo que devemos fazer, quando estivermos na posição de liderar; a melhor decisão é a Institucional; mas e o homem? Como corresponder aos anseios de nossos subordinados ou liderados quando devemos decidir em prol da Instituição?

Os tempos modernos nos ensinam que o fator humano é o maior impulsionador das atividades para o futuro e para que isso ocorra em um processo sinérgico entre líder e liderado, deverá ser abordada a questão da formação de uma equipe.

Líderes estratégicos sabem da importância em se desenvolver times coesos, que possam com ele “arrastar” a Instituição e as pessoas que trabalham nela em direção ao futuro.

Esses líderes conhecem a necessidade de se preparar as lideranças do futuro. É uma linha do vento estabelecida em uma visada, que utiliza o passado como base, percorre o presente e se encaminha para o futuro.

Conduzir as próximas gerações é se preparar no presente, escrevendo a visão de futuro da Instituição, ou seja, onde ela está e aonde quer chegar; é uma imagem representativa daquilo que desejamos ser e alcançar em termos organizacionais. Não se constrói nada sozinho.

As relações humanas ditarão o ritmo, para tal, é inconcebível para um líder nesse nível estratégico, tendo vivenciado seus períodos de liderança direta e organizacional, não identificar a importância da comunicação como atributo essencial para a condução da visão de futuro da Instituição; e também, no poder que ela possui, tanto interna, como externa, na conexão entre as pessoas em sua organização e entre elas e o mundo.

⁵⁷ EMA-137, 2013, p.1.

A arte mais básica a de falar, que se aprende antes mesmo de andar em dois apoios é o que nos impulsionará na direção do futuro. Por isso, este processo comunicativo tem que ser direto e crível, de modo a garantir em seus subordinados o sentimento de confiança, que uma autoridade representa e mais do que isso, o de proteção, que os líderes devem prover.

Se sentir amparado é uma das necessidades primeiras do subordinado, ao que ele retribuirá com dedicação e fidelidade.

A boa educação também passa por este processo de comunicação, o que para tanto, deve ser feito com o maior respeito e dentro das regras de boa convivência em sociedade; é inadmissível para um líder nesse nível não se comunicar com educação; não se deve nunca ultrapassar o pessoal pelo funcional, muito menos desrespeitar por palavras qualquer que seja a pessoa.

Algumas regras de convivência muitas vezes serão necessárias em ambientes submetidos a níveis de estresse elevados, em razão da atividade em si, mas nada que justifique uma perda de linha no tratamento com seus superiores hierárquicos, pares e muito menos subordinados.

Incentivar e manter uma postura cooperativa é uma boa recomendação para as lideranças em momentos mais intensos durante o processo decisório.

Esse processo de tomada de decisão ficará bem caracterizado nos níveis de liderança estratégica; o líder precisará reagir tempestivamente às ações adversas, que se encaminharem contrárias à visão de futuro, mantendo com sabedoria o rumo delineado para se atingir os objetivos institucionais.

Por essa razão deverá saber pensar estrategicamente, transformando objetivos intangíveis em metas alcançáveis, desenvolvendo doutrinas, sem perder a aderência ao essencial, que muitas vezes não está visível e perfeitamente demarcado.

Esse caminhar em direção ao futuro também passará pelo ensino e aprendizagem, uma via de mão dupla, que deve conter experiências colhidas na carreira e transmitidas para aqueles que estarão trabalhando na condução da força.

Essa ação estratégica vai requerer de todos o comprometimento com a Instituição, onde o pessoal não deve ser considerado, em razão de um bem maior, comum a todos em prol da Organização.

Retornando ao processo de comunicação inerente a uma liderança estratégica efetiva, atribuiremos a capacidade de negociação a uma característica dos líderes nesse nível e o instrumento a ser utilizado é o diálogo como forma de persuasão para atingir o que se deseja.

Nesse sentido, segue-se a recomendação inicial para se manter as ações firmes, coerentes e principalmente, criteriosas, para que se estabeleça uma relação de confiança imediata entre líder e liderado, considerado como peça-chave para o êxito dessa relação profissional.

Esses atributos citados até o presente momento permitirão elevar o nível de motivação dos subordinados, à medida que, exista essa interação da forma como foi descrita e haja a identificação pelo subordinado da atenção que é dispensada a ele como pessoa.

Os ambientes voláteis e incertos em que convivem os líderes estratégicos farão que eles sejam sempre desafiados a alcançar soluções criativas e inovadoras para solucionar os problemas que surgirem e facearem a Instituição.

A flexibilidade para executar as ações, para que elas sejam realizadas de forma descentralizada, com delegação de competências e também de autoridade, permitirá aumentar o nível de satisfação do subordinado e conseqüentemente de motivação.

Da mesma forma, que a falta de educação carece de ser evitada em todo os processos interpessoais das relações humanas, o microgerenciamento das tarefas deve ser evitado a todo custo, pois torna inexecuível o processo de criação das pessoas, que acabarão por serem cerceadas de suas funções decisórias por um líder que não delega poderes e é totalmente centralizador, principalmente no nível estratégico da liderança.

Em determinados momentos, o microgerenciamento para situações específicas até pode funcionar, mas em uma visão mais ampla, como regra geral de um líder estratégico, sucumbirá à primeira pressão exercida pela fricção ou desordem no ambiente.

A capacidade de desenvolver a Instituição preparando-a para o futuro, por meio de um planejamento estratégico, será o grande legado que o líder estratégico deixará para as próximas gerações, pois no momento em que ele se desligar das funções e do cargo, passará a fazer parte da história da mesma e a esta deverá prestar contas, portanto, aquilo que o líder estratégico escreveu e fizer no presente, visualizando o futuro da Instituição, será a sua carta de despedida quando da passagem para a reserva ou de apresentação para a próxima missão.

À História serão rendidas as homenagens em caso de acertos das decisões, reverenciando-se o líder estratégico, e de outra forma, a ele serão cobrados os erros de uma incorreta avaliação de futuro feita no passado. Os atributos da liderança estratégica, portanto, conduzirão as ações que envolverão a capacidade do líder em decidir corretamente, zelando pela Instituição e considerando o seu maior patrimônio: o capital humano.

3.0 A VISÃO DE FUTURO DO CORPO DE FUZILEIRO NAVAIS ATÉ 2030

“Ensinam os velhos marinheiros que só pode haver ventos à feição, quando se sabe o rumo a aproar”. (Monteiro, 2010)

A visão, segundo a Doutrina de Liderança da Marinha, é um dos atributos que devem possuir os líderes estratégicos, pois é a materialização da intenção para o atingimento do propósito da Instituição. A visão é um estado de futuro, é a idéia que orientará a condução da Organização, dentro de um horizonte temporal, na direção estabelecida para alcançar determinados objetivos; por essa razão, deve ser interpretada continuamente, para que os avanços sejam avaliados, e também deve ser desafiadora, mas alcançável, permitindo que os liderados possam visualizá-la e assim, permanecerem motivados ao compartilhar dessa visão.

Nesse sentido, a visão de futuro do Corpo de Fuzileiros Navais foi atualizada em 2010, pelo AE (FN) Alvaro Augusto Dias Monteiro⁵⁸, em artigo publicado na revista “O Anfíbio⁵⁹”, com o título de “A Próxima Singradura”.

O Almirante Monteiro, após quase quatro anos no cargo de Comandante-Geral, percebeu a necessidade de se redefinir o rumo do CFN, em razão de uma série de novos fatos e conjunções com que o CFN vinha se deparando naquele período

A promulgação da Estratégia Nacional de Defesa, em 2008, foi o destaque, com a participação não somente do meio militar, mas de forma inédita, de parcela da sociedade por meio de suas lideranças civis. Naquela primeira versão, foi observado que não havia nenhuma menção às Operações Anfíbias, a qual confirmaria a principal vocação do CFN, além de ser sua razão de existir na Marinha do Brasil (FERREIRA, 2013).

Em sua análise inicial, o Almirante Monteiro ressaltou, além do ambiente gerado pelo lançamento da END, outros aspectos importantes de seu estudo estratégico, em razão da preocupação em aprestar o CFN para a realização de Operação de Paz de Caráter Terrestre, aliada à baixa disponibilidade de meios navais anfíbios, relegaram a realização de Operações Anfíbias a segundo plano (FERREIRA, 2013), conforme observado por ele, em sua liderança estratégica de visão de futuro com relação aos novos rumos a navegar:

“Outro ponto a destacar deriva do impacto que seis anos consecutivos e ininterruptos da exitosa participação na Missão das Nações Unidas para a Estabilização do Haiti (MINUSTAH) trazem sobre o perfil operacional do

⁵⁸ Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (DEZ 2006-DEZ 2010).

⁵⁹ Revista o Anfíbio, 2010.

Fuzileiro Naval. Diversos indícios dão conta de que nossos oficiais e praças, nossa doutrina e material estão sendo atraídos por essa cativante operação de paz. (...).

Não se pode esquecer, contudo, que as operações de paz, como as do Haiti e Angola, possuem caráter estritamente terrestre. Portanto, embora nossa participação nelas traga enormes benefícios, não representam nosso emprego prioritário. Não devem, por conseguinte, condicionar, absolutamente, nosso preparo, pois se assim o fizermos estaremos nos especializando em algo não exclusivo e essencial do Poder Naval, qual sejam as operações anfíbias; estas sim, nossa razão de existir. ” (MONTEIRO, 2010a).

Essa atenção especial à vocação anfíbia dos Fuzileiros Navais, estabelecida nessa visão estratégica do então Comandante-Geral, revelou uma preocupação com o futuro da Força em sua essência, a manutenção da capacidade do CFN para realizar operações a partir do mar, conferindo-lhe o diferencial das operações de caráter naval, que o tempo realizando operações de paz, essencialmente terrestres no Haiti, poderia comprometer quando da execução de operações anfíbias.

Após definido em 2010, o rumo a navegar da próxima singradura, com ênfase no fortalecimento das origens anfíbias dos Fuzileiros Navais, foram analisadas a Estratégia Nacional de Defesa (END) e suas Diretrizes para aquele período, bem como, a inserção estratégica que caberia ao CFN.

A visão da Instituição foi projetada para os próximos vinte anos, até 2030, o que a direcionou para a importância de vigiar e proteger os interesses nacionais na extensa área marítima da Amazônia Azul⁶⁰ e a orientou para a principal tarefa a ser cumprida a partir de então, qual seja, contribuir para a proteção das Águas Jurisdicionais Brasileiras⁶¹ (AJB). Dessa forma, a síntese da direção a ser seguida foi redigida no nível mais alto da liderança, o estratégico, a fim de balizar a condução da visão de futuro do CFN:

“Até 2030, o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), parcela intrínseca, portanto, indissociável do Poder Naval, consolidar-se-á como a força estratégica por excelência, de caráter expedicionário, de pronto emprego e de projeção de poder. Como integrante do componente anfíbio da Marinha do Brasil, conferirá prontidão operativa e capacidade expedicionária ao Poder Naval ampliando suas possibilidades para atuar, tempestivamente e eficazmente, em qualquer região que configure um cenário estratégico de interesse. O CFN será imprescindível para a proteção da Amazônia Azul, pois contribuirá para conferir credibilidade à presença do Poder Naval no Atlântico Sul, seus contornos e ilhas oceânicas.” (MONTEIRO, 2010a).

⁶⁰ Amazônia Azul: região que compreende a superfície do mar, águas sobrejacentes ao leito do mar, solo e subsolo marinhos contidos na extensão atlântica que se projeta a partir do litoral até o limite exterior da Plataforma Continental brasileira. (Doutrina Básica da Marinha - DBM, 2014, An. A).

⁶¹ Águas Jurisdicionais Brasileira: águas interiores e espaços marítimos, nos quais o Brasil exerce jurisdição, sobre atividades, pessoas, instalações, embarcações e recursos naturais vivos e não vivos, encontrados na massa líquida, no leito ou no subsolo marinho, para os fins de controle e fiscalização. (DBM, 2014, An. A).

Por sua vez, a Estratégia Nacional de Defesa, revisada em 2012 e atualmente em vigor, manteve para a MB como objetivo estratégico no tocante ao CFN, o seguinte:

Para assegurar sua capacidade de projeção de poder, a Marinha possuirá, ainda, meios de Fuzileiros Navais, em permanente condição de pronto emprego. A existência de tais meios é também essencial para a defesa das instalações navais e portuárias, dos arquipélagos e das ilhas oceânicas nas Águas Jurisdicionais brasileiras, para atuar em operações de paz e em operações humanitárias, em qualquer lugar do mundo. Nas vias fluviais, serão fundamentais para assegurar o controle das margens durante as operações ribeirinhas. O Corpo de Fuzileiros Navais consolidar-se-á como a força de caráter expedicionário por excelência. (BRASIL, END, 2012).

Por essa razão, permanecem válidas nos dias atuais as considerações doutrinárias e o estudo estratégico realizado em “A Próximas Singradura” (MONTEIRO, 2010a), principalmente quando observamos a necessidade de mantermos a permanente condição de pronto emprego do CFN e sua capacidade de projeção de poder sobre terra, associada aos meios navais e aeronavais.

A visão estratégica, abalizada pela experiência profissional desse Chefe Naval, permitiu a Alta Administração Naval a elaboração de um planejamento de Força com o propósito de manter os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, aderente aos avanços tecnológicos, aumentando seu poder de combate, preparando-a para enfrentar as conjunturas políticas nacionais e internacionais do porvir.

Para acompanhar a evolução da visão de futuro do CFN foram idealizados três Eixos Estruturantes, que serão detalhados em capítulo à parte, correlacionando-os com a Liderança Estratégica da Marinha; esses eixos balizarão o desenvolvimento da doutrina, do material e dos recursos humanos.

A doutrina do CFN será capaz de se adaptar rapidamente às evoluções tecnológicas e bélicas, permeando e orientando todos os esforços de formação de recursos humanos, de obtenção e manutenção de materiais e do adestramento e emprego operacionais. As lições aprendidas com nossas próprias experiências contribuirão para o refinamento da doutrina (MONTEIRO, 2010a).

Na visão de futuro da doutrina do CFN, este deverá acompanhar também a ação estratégica que emana da Estratégia Nacional de Defesa, relacionada a promover o aperfeiçoamento da Doutrina de Operações Conjuntas pelo Ministério da Defesa, considerando, principalmente, estudos sobre o ambiente operacional e o aprimoramento dos

meios de defesa, a experiência e os ensinamentos adquiridos com a realização de operações conjuntas⁶².

As mudanças demandam o desenvolvimento de novas doutrinas de emprego das tropas, com o objetivo de tornar as forças militares mais aptas a atuar em ambiente operacional multifacetado⁶³.

No planejamento do preparo e emprego dos meios, a que considerar que, a falta de recursos e as restrições orçamentárias acompanham desde muito os condutores da Política Marítima Nacional, por isso há a necessidade do planejamento estratégico, à frente de nosso tempo, para manter o aprestamento e as condições operacionais da Força Naval, evitando-se a obsolescência dos meios e para o reaparelhamento do CFN.

Os gastos com investimento estão ainda bem aquém dos requeridos para suportar os projetos prioritários para a Defesa Nacional, para se efetuar a transformação da Defesa dentro das vertentes indicadas, no Plano de Articulação e Equipamento da MB⁶⁴.

É imperativa a necessidade, desde já, de se incrementar os gastos com investimentos em defesa, por estarem em risco os Programas Estratégicos da Marinha, que serão vitais para a MB e por conseguinte, para o desenvolvimento da visão de futuro do CFN.

Dentro dessa visão, os recursos humanos também devem ser prioridade nas ações institucionais, não somente como bem maior da Força, mas na prática, com estratégias relacionadas a manutenção do nível de satisfação de seu pessoal, de modo a motivá-lo e a mantê-lo em condições de serem empregados em missões de Defesa da Pátria, independente da conjuntura econômica do país e das projeções em termos de restrições orçamentárias para a Força, desafios que os militares da MB enfrentam desde muito, com profissionalismo, dedicação ao serviço e amor à Pátria.

O CFN é uma tropa profissional e voluntária, em permanente condição de emprego e por excelência⁶⁵, de caráter expedicionário⁶⁶, adequadamente aprestada para cumprir tempestivamente a missão, o que se ratifica, plenamente, ao se verificar na Doutrina Básica da Marinha, o emprego do Poder Naval com a participação de Fuzileiros Navais em quase todas as Operações de Guerra Naval, em Atividades com Emprego Limitado da Força e nas Atividades Benignas⁶⁷.

⁶² END, 2012, p.34.

⁶³ LBDN, 2012, p.193.

⁶⁴ LBDN, 2012, p.227.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 95.

⁶⁶ Caráter Expedicionário é o que permite o emprego de forças, partindo de suas bases no território nacional, sustentarem as operações longe dela. DBM, 2014, An. A.

⁶⁷ Doutrina Básica da Marinha, 2014, Cap. 3-5.

Para assegurar, portanto, a defesa dos interesses dos país e de sua fronteira marítima, a MB orientada em sua visão de futuro, precisará dispor de um Poder Naval equilibrado, capaz de operar tanto no mar, quanto em águas interiores; e o CFN, parcela inalienável da Marinha, por sua vocação anfíbia e imprescindível capacidade de projeção de poder sobre terra, deverá nas próximas décadas intensificar o seu contato com o mar, sendo esse o vetor que deverá orientar, adequar e condicionar seu emprego às demandas delineadas na Estratégia Nacional de Defesa.⁶⁸

⁶⁸ MONTEIRO, 2010a.

4.0 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DA MB COMO PILAR DOS EIXOS ESTRUTURANTES DO CFN

A visão de futuro do Corpo de Fuzileiros Navais delineada por sua Liderança Estratégica a direcionou o rumo a seguir até 2030, considerando-o imprescindível para a proteção da Amazônia Azul, conferindo credibilidade à presença do Poder Naval no Atlântico Sul, seus contornos e ilhas oceânicas.

Para balizar essa direção traçada e a evolução dessa intenção estratégica visualizada, foram concebidos três Eixos Estruturantes para preparo e emprego do CFN, quais sejam: as Operações Anfíbias (OpAnf), o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav) e a Guerra de Manobra.

Esses eixos, interdependentes e complementares, deverão estruturar o desenvolvimento da doutrina, do material e dos recursos humanos⁶⁹, identificando as demandas operacionais, que serão necessárias para o cumprimento de suas tarefas, nesse horizonte temporal estabelecido; com as Operações Anfíbias, o CFN resgatou sua razão de ser; com o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais, organizou-se e articulou-se de modo a facilitar a realização de operações conjuntas e singulares; e com a Guerra de Manobra, buscou o mínimo de atrito e a degradação do ímpeto de combater por parte do inimigo (ALMEIDA, 2013).

O primeiro e mais importante eixo⁷⁰ é o resgate, a valorização e o permanente aperfeiçoamento da capacidade do CFN em realizar Operações Anfíbias (OpAnf)⁷¹, pois ao ficar em condições de realizar essas complexas operações, poderá realizar outros tipos, de diferentes natureza e envergadura; esse eixo garante a identidade institucional e molda o perfil operacional do CFN⁷², com sua vocação anfíbia e seu caráter expedicionário.

Esse tipo de operação, além de possuir o fundamental caráter naval, pode ser executada tanto em proveito da defesa da Amazônia Azul, quanto para conferir credibilidade ao Poder Naval no Atlântico Sul quando empregada no entorno estratégico nacional⁷³.

As operações anfíbias, por conceito redigido na Doutrina Básica da Marinha, podem ser empregadas na execução da tarefa básica do Poder Naval de projeção de poder sobre terra, que contribua para o controle de área marítima e para a negação do uso do mar.

⁶⁹ O Anfíbio, 2010, p. 34-35.

⁷⁰ MONTEIRO, 2010a.

⁷¹ Operação Anfíbia é uma operação naval lançada do mar, por uma Força-Tarefa Anfíbia sobre região litorânea hostil ou potencialmente hostil, com o efeito desejado de introduzir uma Força de Desembarque em terra para cumprir missões designadas. (DBM, 2014, Cap.3).

⁷² CGCFN 0-1 – Fundamentos de Fuzileiros Navais, 2013.

⁷³ FERREIRA, 2013.

Esse tipo de Operação de Guerra Naval, que deve concorrer de alguma forma para a execução das tarefas básicas do Poder Naval, comporta geralmente as modalidades: assalto anfíbio, incursão anfíbia, demonstração anfíbia, retirada anfíbia e recentemente incluída na DBM, a projeção anfíbia. Deve-se considerar que projeção de tropa anfíbia em terra é o que caracteriza a operação anfíbia contemporânea, não importando o grau de hostilidade do ambiente, nem o tipo de missão a ser cumprida⁷⁴.

O segundo eixo é o Grupamento Operativo de Fuzileiros Navais (GptOpFuzNav), que consiste no emprego das Forças de Fuzileiros Navais organizadas, prioritariamente, para o combate, nucleada por tropa de Fuzileiros Navais, constituída para o cumprimento de missão específica e estruturada segundo o conceito organizacional de componentes, e que reúne os elementos constitutivos de acordo com a natureza de suas atividades.

Esse Eixo visa a conferir sustentação operacional, definindo e consolidando a organização para o combate ótima para a realização de Operações Anfíbias⁷⁵.

Considerando a visão de futuro do material, os GptOpFuzNav possuirão adequados meios materiais, que ampliem sua eficácia e capacidade de durar em combate. A letalidade, mobilidade e proteção conferidas por esses armamentos e equipamentos serão um fator de multiplicação do poder de combate, ao mesmo tempo, que serão ligeiros e leves, para não comprometerem nosso caráter naval e expedicionário. Esses grupamentos terão a capacidade de explorar ao máximo as possibilidades do apoio logístico seletivo prestado a partir de bordo dos navios em proveito das unidades em terra (MONTEIRO, 2010a).

Esse modelo organizacional confere flexibilidade e versatilidade a seu Comandante, pois combina as capacidades e potencialidades dos meios de combate terrestre, aéreos e logísticos, integrados por uma estrutura de comando e controle⁷⁶.

Sua principal característica é a modularidade de seus componentes, que flexibiliza a organização tanto em relação ao valor de tropa, quanto em tipo de missão, permitindo ainda seu escalonamento no espaço e no tempo, concentrando esforços de natureza semelhante em cada componente, para simplificar a execução da mais complexa das operações militares: a Operação Anfíbia⁷⁷.

O terceiro eixo estruturante é a Guerra de Manobra, que visa a conferir sustentação doutrinária, definindo e consolidando os conceitos que compõem o estilo de guerra apropriado para a realização de operações anfíbias (FERREIRA, 2013).

⁷⁴ DBM, 2014, Cap.3.

⁷⁵ FERREIRA, 2013.

⁷⁶ CGCFN 0-1 – Fundamentos de Fuzileiros Navais, 2013, Cap.2

⁷⁷ FERREIRA, 2013.

O CFN privilegia a adoção deste estilo de guerra, para o emprego dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais, sem descartar os preceitos da Guerra de Atrito. Esse estilo de guerra é naturalmente apropriado ao emprego de Força, que tenha de se engajar em combate, sem condições favoráveis para o emprego do princípio da massa ou em áreas de frentes muito amplas que dificultem a concentração de seu poder de combate, como normalmente ocorre nas Operações Anfíbias⁷⁸.

A eficiência no emprego dos Fuzileiros Navais neste estilo de guerra demandará a adoção de conceitos que valorizem a liderança em todos níveis (MONTEIRO, 2010a) e por valorizar a liberdade de ação, a guerra de manobra privilegia o exercício da iniciativa e a criatividade nos subordinados, o que favorece a exploração das oportunidades criadas no campo de batalha (KILIAN JR, 2005).

Esse exercício da liderança em campo, exigido pelo estilo da guerra de manobra, ratifica a necessidade das Lideranças Estratégicas da MB, em preparar seus subordinados para executar tarefas de forma descentralizada, delegando poderes para a solução de problemas e acreditando na capacidade de realização dos seus militares.

O sucesso da implementação da guerra de manobra é dependente do nível de confiança existente em toda a cadeia e estrutura de comando, da liderança e da habilidade e competência dos oficiais e praças em vislumbrarem soluções criativas para os problemas; é necessária uma forte tradição militar, espírito de corpo arraigado e uma educação esmerada na arte militar para aqueles que optam pela guerra de manobra como estilo de combate (KILIAN JR, 2005).

Os Fuzileiros Navais definiram-na como um dos seus Eixos Estruturantes em razão da especificidade das operações anfíbias, seu Eixo principal, pois dependendo do tipo, a Força de Desembarque partirá de poder de combate inicial zero, para a conquista de uma cabeça-de-praia, o que exigirá das lideranças em todos os níveis, uma capacidade para manobrar no terreno, que somente a liberdade de ação permitirá a um Comandante. Não há como interferir na manobra nos momentos iniciais em terra, quem estará conduzindo as ações serão as lideranças diretas, por isso devem ser preparadas para esse momento pelo nível estratégico, delegando responsabilidade e autoridade nas tarefas de preparo das tropas.

A teoria da guerra de manobra é mais arte do que ciência; ela envolve riscos para os comandos mais elevados, pois as decisões críticas serão tomadas pelos comandantes presentes na cena de ação e devido à intangibilidade dos objetivos, o que, pragmaticamente, nem sempre é bem aceito (KILIAN JR, 2005).

⁷⁸ CGCFN 0-1 – Fundamentos de Fuzileiros Navais, 2013, Cap.2

No nível político-estratégico a guerra de manobra será empregada pelas lideranças de alto nível na condução de crises, quando não há a concretização da ação bélica, sendo o uso do Poder Militar limitado apenas para reforçar a credibilidade das intenções políticas, que foram tomadas nos demais campos do poder, com preponderância da diplomacia (KILIAN, JR, 2005).

O CFN ao conceber os três Eixos Estruturantes para balizar a sua visão de futuro permitiu destacar o seu nicho operacional de atuação, o que o faz diferenciado das demais tropas terrestres, considerando a complexidade para o planejamento e execução das operações anfíbias, capacitando-o como tropa de pronto emprego e capacidade expedicionária para conduzir operações dessa natureza, ou para atuar no amplo espectro das operações militares, organizados de forma modular em Grupamentos Operativos.

As Forças de Fuzileiros Navais, como parcela do Poder Naval, possuem as suas características intrínsecas⁷⁹ e a sua tropa anfíbia está apta, tanto para a vida de bordo como para o combate em terra e os seus meios são apropriados para o embarque em navios e posterior desembarque em terra⁸⁰.

Os Fuzileiros Navais evocam para si a responsabilidade, em caso de um chamado da Pátria, serem os primeiros a chegar na área de operações, seja para realizar ações militares da guerra naval, ou para prestar apoio humanitário. Como foi o caso no Haiti, em passado recente, fevereiro de 2004, quando da necessidade de proteger nacionais naquele país, a Marinha enviou por determinação presidencial, tropas de Fuzileiros Navais para garantir a integridade de brasileiros, evacuá-los se fosse necessário e prover a segurança das instalações da Embaixada do Brasil no Haiti; essas ações precederam em dois meses o desembarque da força multinacional de paz, enviada pela Organização das Nações Unidas.

Essa missão cumprida com êxito pelos militares da MB, corrobora com Vidigal, quando ele trata em seu artigo sobre o emprego do poder militar como instrumento político e das operações militares clássicas, ressaltando que as Forças Armadas brasileiras, com base na observação do cenário internacional neste início do século XXI, devem ser capazes de realizar as chamadas operações militares de não guerra, que englobariam as operações de paz, de evacuação de não combatentes e de ajuda humanitária (VIDIGAL, 2004).

As lideranças estratégicas da Força Naval ao sugerir ao nível político de decisão⁸¹, o emprego da Marinha para realizar operações dessa natureza, terão como fator de força as

⁷⁹ Características do Poder naval: mobilidade, permanência, versatilidade e flexibilidade. (DBM, 2012, Cap.1).

⁸⁰ CGCFN 0-1 – Fundamentos de Fuzileiros Navais, 2013, Cap.2.

⁸¹ O emprego das Forças Armadas na defesa dos interesses nacionais envolve quatro níveis de decisão: político, estratégico, operacional e tático. (DBM, 2014, Cap. 2).

características intrínsecas ao Poder Naval, conforme trata a Doutrina Básica da Marinha, de mobilidade⁸², permanência⁸³, versatilidade⁸⁴ e flexibilidade⁸⁵, que se enquadram perfeitamente para ações dessa magnitude, podendo movimentar os meios navais por águas internacionais, com meios aeronavais e de desembarque, vetores anfíbios embarcados nos navios, sem interferir com as leis internacionais.

Nesse sentido, a Marinha tem condições de apoiar eficazmente com seu Poder Naval, as ações da política externa do país, de acordo com a Doutrina Básica da Marinha, em razão da enormidade dos oceanos, oferecer gigantesco espaço para deslocamento, evolução e organização das forças navais (LEITE, 2014). Essas possibilidades tornam a MB uma força estratégica e expedicionária em sua essência, com capacidade dissuasória, conforme estabelecido na Estratégia Nacional de Defesa⁸⁶.

Além das características acima destacadas e das vantagens do emprego do Poder Naval, há um fator operacional, que distingue a Marinha do Brasil das demais Forças, e que foi primordial para seu caráter essencialmente expedicionário: a capacidade única de realizar Operações Anfíbias (GUADAGNINO, 2012).

Nesse sentido⁸⁷, a MB conta com uma tropa forjada para ser expedicionária, que dispõe de recursos materiais e de pessoal, além do arcabouço doutrinário específico – os Fuzileiros Navais, organizados em Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais.

Os diversificados espaços de batalha marítimos do futuro demandarão o emprego integrado dos três componentes do Poder Naval: o componente naval, o aeronaval e o anfíbio. Nesse contexto, as operações anfíbias extrapolam seus quatro tradicionais tipos: o assalto, a incursão, a demonstração e a retirada (MONTEIRO, 2010a).

Já nos dias atuais, e muito mais nos tempos vindouros, as operações anfíbias ampliaram suas possibilidades passando a considerar um quinto tipo, a Projeção Anfíbia, que abrange desde desembarques visando prover ajuda humanitária para evacuar não combatentes, proteger populações ou até para combater as chamadas “novas ameaças⁸⁸” (MONTEIRO, 2010a).

⁸² Mobilidade: representa a capacidade de deslocar-se prontamente e a grandes distâncias, mantendo elevado nível de prontidão, ou seja, em condições de emprego imediato.

⁸³ Permanência: indica a capacidade de operar, continuamente, com independência e por longos períodos, em áreas distantes e de grandes dimensões.

⁸⁴ Versatilidade: permite alterar a postura militar, mantendo a aptidão para executar uma ampla gama de tarefas.

⁸⁵ Flexibilidade: capacidade de organizar grupamentos operativos de diferentes valores, em função da missão.

⁸⁶ END, 2012, p.10-12.

⁸⁷ GUADAGNINO, 2012.

⁸⁸ Novas ameaças: pirataria, narcotráfico, terrorismo entre outras.

A valorização da vocação anfíbia por meio do eixo estruturante das Operações Anfíbias, orientada pela visão de futuro do CFN foi de grande importância, pois a execução de Projeções Anfíbias, por exemplo, em países da África Atlântica constituirá um excelente instrumento de Diplomacia Naval⁸⁹. Seja para atender a demandas humanitárias, seja para mitigar crises de qualquer natureza, o CFN poderia, então, contribuir para conferir credibilidade à presença do Poder Naval no Atlântico Sul, estreitando laços de cooperação e ocupando o mar do entorno estratégico brasileiro (FERREIRA, 2013).

Nesse sentido, o emprego do Poder Naval para realizar as Operações de Guerra Naval, as atividades de emprego limitado de força e benignas, com a participação do CFN, conforme preconizado na Doutrina Básica da Marinha, organiza-se para o combate, da melhor maneira, compondo o conjugado anfíbio em sua forma modular dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais.

As características inerentes do CFN admitem a possibilidade de projetar poder sobre terra, partindo do mar, propagando e garantindo a ação de presença necessária para a proteção da Amazônia Azul e da porção leste da fronteira brasileira, seja ficando em condições de desembarcar em qualquer parte do território do país para defendê-lo, para realizar operações anfíbias em território hostil ou ajuda humanitária em seu entorno estratégico, considerando o Atlântico Sul como linhas de comunicações marítimas.

A condição de tropa leve e bem adestrada, que vem do mar para terra, partindo de outro vetor estratégico da Marinha, quais sejam, os navios anfíbios, confere a capacidade dissuasória tão importante na condução da política externa do país.

Aplica-se, portanto, a orientação da Estratégia Nacional de Defesa⁹⁰, quanto aos navios de alto mar que a Força Naval de superfície deverá possuir, capazes de operar e de permanecer por longo tempo em operações no mar.

A Marinha deverá dedicar especial atenção ao projeto e à fabricação de navios de propósitos múltiplos, que também serão fundamentais para a consolidação dos Eixos Estruturantes do CFN, em razão das possibilidades de transporte que esses meios possuem, pois maximizam a mobilidade estratégica e a flexibilidade de emprego dos meios navais, atendendo⁹¹ à imprescindível necessidade de serem capazes de atuar em áreas extensas, por longos períodos de tempo, com capacidade de transportar meios aéreos, navais e de fuzileiros navais e desembarcá-los ou lançá-los de diferentes formas.

⁸⁹ Diplomacia Naval é a tradução do termo consagrado na literatura estrangeira para essa atividade.

⁹⁰ *Ibidem*, p.11.

⁹¹ GIOSEFFI, 2014.

Nesse sentido, as lideranças estratégicas da MB serão essenciais ao envidar esforços junto ao Governo para adquirir novos meios ou combinando-os com os orçamentos disponíveis, manter seus meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, que compõe seu conjugado anfíbio⁹², perfeitamente prontos no estado da arte ou próximo dele, evitando a obsolescência de seus meios, de modo a não perder o acompanhamento tecnológico atual, mantendo-os aprestados permanentemente.

O Projeto de Construção do Núcleo do Poder Naval, previsto no Programa de Articulação e Equipamentos da Marinha do Brasil e o recente interesse pela compra de oportunidade, do Navio de Múltiplos Propósitos francês *LPD SIROCCO*, com a possibilidade de aquisição do referido projeto para a construção de segunda unidade no Brasil⁹³, demonstra a perfeita sintonia das lideranças de alto nível da Força Naval com a Estratégia Nacional de Defesa, em busca da melhor forma de organizar a Marinha para desempenhar sua destinação constitucional e suas atribuições na paz e na guerra; bem como, no esforço conjunto com o Governo e as outras Forças Armadas em reorganizar a Base Industrial de Defesa⁹⁴ do país.

Em razão das extensas áreas das fronteiras terrestres e marítimas do Brasil, e espaço aéreo sobrejacente, essas novas tecnologias sob domínio nacional deverão apoiar, segundo a Estratégia Nacional de Defesa em suas Diretrizes⁹⁵, o desenvolvimento das capacidades de monitorar e controlar as Águas Jurisdicionais Brasileiras, devendo as Forças Armadas se organizarem sob a égide do trinômio monitoramento/controle, mobilidade e presença.

Em virtude de suas capacidades intrínsecas, o Conjugado Anfíbio proporcionará ao Poder Naval, as condições apropriadas para a condução de ações em um amplo espectro de operações, atuando em cenários estratégicos de interesse, como vetor de pronta-resposta a crises ou outras contingências⁹⁶, o que traduz perfeitamente a Diretriz da Estratégia Nacional de Defesa, quanto a mobilidade estratégica e tática⁹⁷ de uma Força.

Essa capacidade de responder prontamente a qualquer ameaça ou agressão, conferida pelo emprego do conjugado anfíbio do Poder Naval, é possível ao utilizar o mar como espaço de manobra, que permite o posicionamento de Forças Navais nas proximidades de áreas

⁹² Conjugado Anfíbio se traduz em uma Força Naval, com um GptOpFuzNav embarcado, juntamente com os meios aeronavais adjudicados, em condições de cumprir missões relacionadas às tarefas básicas do Poder Naval. (CGCFN-0-1, Cap.2)

⁹³ GIOSEFFI, 2014.

⁹⁴ END, 2012, p. 9; 21-22.

⁹⁵ *Ibidem*, p.2-3.

⁹⁶ CGCFN 0-1 – Fundamentos de Fuzileiros Navais, 2013, Cap.2.

⁹⁷ END, 2012, p.3.

críticas, em águas internacionais ou jurisdicionais brasileiras para intervir, quando e como necessário, sem comprometer juridicamente a soberania do Estado-alvo⁹⁸.

Em caso extremo, as lideranças estratégicas da MB podem orientar o emprego do Poder Naval, que tem a aptidão necessária para projetar poder sobre terra, por meio das operações anfíbias, desembarcando os seus meios navais, aeronavais e de Fuzileiros Navais.

Essa possibilidade da ação estratégica, ratifica o caráter expedicionário do conjugado anfíbio pela existência de meios de pronto emprego, autossustentáveis e adequadamente aprestados para cumprir missões por um tempo limitado, mesmo que sob condições austeras, em área operacional distante de sua base⁹⁹.

Esse posicionamento estratégico e as capacidades do Conjugado Anfíbio criam condições favoráveis, no campo diplomático, para que os líderes políticos negociem a contenção ou distensão de crises¹⁰⁰; e também no campo militar, quando o Poder Naval contribui para a dissuasão, com uma Força Naval equipada, bem adestrada, preparada e crível, capaz de proteger as Águas Jurisdicionais Brasileiras.

É fundamental, portanto, a atuação da liderança estratégica da MB, como pilar dos eixos estruturantes do CFN, para garantir o desenvolvimento da doutrina, do material e dos recursos humanos dos Fuzileiros Navais. Desse modo, serão atendidas as Diretrizes, que pautam a Estratégia Nacional de Defesa, com relação a esses aspectos, permitindo preparar o CFN para melhor desempenhar suas tarefas e suas atribuições na paz e na guerra, aderente à sua visão de futuro. Confirma-se, portanto, a decisão acertada da alteração de rumo, prevista pela liderança estratégica do CFN¹⁰¹, orientada em sua visão de futuro e balizados por seus Eixos Estruturantes, ao reaproximar os Fuzileiros Navais de sua vocação anfíbia, forjada há tempos, na defesa dos interesses do país no mar.

O CFN desta forma, consolida-se como a força estratégica por excelência, de pronto emprego e de projeção de poder, adjudicando ao Poder Naval a prontidão operativa e capacidade expedicionária, contribuindo para conferir credibilidade à presença do Poder Naval brasileiro no Atlântico Sul, seus contornos e ilhas oceânicas; contribuindo para garantir a proteção de parte de sua “última fronteira¹⁰²” no mar: a Amazônia Azul.

⁹⁸ CGCFN 0-1 – Fundamentos de Fuzileiros Navais, 2013, Cap.2

⁹⁹ DBM, 2012, Cap.1.

¹⁰⁰ CGCFN 0-1 – Fundamentos de Fuzileiros Navais, 2013, Cap.2

¹⁰¹ MONTEIRO, 2010a.

¹⁰² Artigo do Almirante-de-Esquadra Roberto de Guimarães de Carvalho: “No mar, a nossa última fronteira” Abr/2005, Disponível em <www.folha.com.br>.

5.0 A VISÃO DE FUTURO DO CFN NA PROTEÇÃO DA AMAZÔNIA AZUL

“Na Amazônia Azul, os limites das nossas águas jurisdicionais são linhas sobre o mar. Elas não existem fisicamente. O que as define é a existência de navios patrulhando-as ou realizando ações de presença.” Almirante Guimarães de Carvalho.

No ambiente de atuação da MB, na imensidão azul das Águas Jurisdicionais Brasileiras, há um enorme patrimônio a proteger e a história demonstra claramente a necessidade de a Nação dispor de um Poder Naval que inspire credibilidade, para garantir a integridade do território, a soberania nacional e defender os interesses do país em suas águas, visando assegurar o direito do uso estratégico e econômico do mar e das águas interiores¹⁰³.

A existência de uma área marítima com enormes riquezas em nosso país, cujo somatório de sua superfície alcança quase 4,5 milhões de quilômetros quadrados, especificamente em faixa litorânea de 200 milhas marítimas de largura, podendo prolongar-se em extensão até 350 milhas marítimas, denominada de “Amazônia azul, é uma das atenções da liderança estratégica da MB, em razão das questões¹⁰⁴ econômicas, científicas, ambientais e da soberania, que envolvem essa região.

Nesse sentido a Marinha se prepara diuturnamente para cumprir sua missão constitucional, entre as suas tarefas está a de preparar o seu Poder Naval, para a proteção da Amazônia Azul¹⁰⁵, a fim de contribuir para a defesa da Pátria.

Nessa imensa área¹⁰⁶, de herança econômica brasileira, rica em biodiversidade, estão as maiores reservas de petróleo e gás, fontes de energia imprescindíveis para o desenvolvimento do país, além do potencial pesqueiro e de outras fontes de recursos minerais, que serão explorados no futuro.

Muito já se conseguiu, a partir daquela primeira iniciativa do Almirante Guimarães Carvalho¹⁰⁷, ao resgatar essa importância, por meio do batismo da área com o nome de Amazônia Azul, em seu artigo intitulado “A outra Amazônia”, como forma de chamar a atenção da sociedade para o valor daquela fronteira à leste:

“[...] entretanto, há uma outra Amazônia, cuja existência é, ainda, tão ignorada por boa parte dos brasileiros quanto o foi aquela por muitos

¹⁰³ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7.

¹⁰⁴ DBM, 2014, Cap.1.

¹⁰⁵ O termo foi utilizado pela 1ª vez pelo então Comandante da Marinha do Brasil, em artigo publicado pela Folha de São Paulo, intitulado “A outra Amazônia”, em 26/02/2004.

¹⁰⁶ Política Nacional de Defesa, 2012

¹⁰⁷ Comandante da Marinha do Brasil (JAN2003 a MAR 2007)

séculos. Trata-se da "Amazônia azul", que, maior do que a verde, é inimaginavelmente rica. Seria, por todas as razões, conveniente que dela cuidássemos antes de perceber-lhe as ameaças." [...]"

Aquela ação estratégica de divulgação desse patrimônio brasileiro, que é a Amazônia Azul, balizou o planejamento inicial, que prossegue até os dias atuais, por uma estrutura capaz de fazer valer nossos direitos no mar, do delineamento de políticas para a proteção do meio ambiente e uso sustentável dos recursos naturais, bem como, o preparo dos meios necessários para a vigilância e a proteção dos interesses do Brasil no mar.

A inclusão do termo "Amazônia Azul", desde 2005, na Política Nacional de Defesa (PND) é um exemplo da eficiência da liderança estratégica da MB, que visualizou a necessidade de se apresentar a todos os segmentos da sociedade, o valor estratégico dessa região. Tal documento de mais alto nível do planejamento da Defesa, revisado em 2012, é direcionado, primordialmente, para as ameaças externas ao país, tendo por finalidade estabelecer objetivos e diretrizes para o preparo e emprego da capacitação nacional, com envolvimento dos setores militar e civil, em todas as esferas do Poder Nacional¹⁰⁸:

"[...] o mar sempre esteve relacionado com o progresso do Brasil, desde o seu descobrimento. A natural vocação marítima brasileira é respaldada pelo seu extenso litoral e pela importância estratégica que representa o Atlântico Sul. A Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar permitiu estender os limites da sua Plataforma Continental e exercer o direito de jurisdição sobre os recursos econômicos em uma área de cerca de 4,5 milhões de quilômetros quadrados, região de vital importância para o país, uma verdadeira "Amazônia Azul" [...]"¹⁰⁹

A defesa da Amazônia Azul, assim como qualquer outra operação defensiva, conforme trata a Doutrina Básica da Marinha¹¹⁰, não deve restringir-se às operações no interior da área a ser defendida. As forças oponentes ou adversas devem ser detidas ou, preferencialmente, dissuadidas, muito além dos limites dos espaços marítimos brasileiros. Essa defesa passa pelo adequado emprego do trinômio monitoramento/controle, mobilidade e presença, preconizado como uma das Diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa¹¹¹.

Seguindo as orientações de defesa, a PND estabelece¹¹² que o país deve dispor de meios com capacidade de exercer a vigilância, controle e defesa das Águas Jurisdicionais Brasileiras, o que estará reforçado, após a implementação do Sistema de Gerenciamento da

¹⁰⁸ *Ibidem*, item 1.

¹⁰⁹ PND, 2012, item 5.

¹¹⁰ DBM, 2012, Cap.1.

¹¹¹ END, 2012, p.2.

¹¹² PND, 2012, item 7.5.

Amazônia Azul¹¹³ (SisGAAz), prevista para ocorrer até 2024¹¹⁴, com o propósito de aumentar o Poder Naval, de acordo com a Estratégia Nacional de Defesa.

O SisGAAz permitirá¹¹⁵ quando implementado, o monitoramento e controle das AJB e proporcionará uma maior segurança da Amazônia Azul; o aumento na fiscalização e nas operações de busca e resgate, podendo ser aplicada em prevenção da poluição ambiental, meteorologia, controle da pesquisa científica no mar, controle do patrimônio genético, prevenção e repressão ao tráfico, e na segurança e defesa da área do pré-sal.

O Corpo de Fuzileiros Navais em sintonia com a Estratégia Nacional de Defesa, quanto ao seu preparo e emprego e caráter expedicionário, estabelece em sua visão de futuro, que será imprescindível para a proteção da Amazônia Azul, pois contribuirá para conferir credibilidade à presença do Poder Naval no Atlântico Sul, seus contornos e ilhas oceânicas (MONTEIRO, 2010).

A presença dos Fuzileiros Navais embarcados, possibilitando às lideranças estratégicas da MB o planejamento de desembarques, por meio de operações anfíbias, em litorais do nosso entorno estratégico, realizando operações de guerra naval ou atividades do uso limitado da força ou benignas, contribuirá com a capacidade dissuasória, consonante com o planejamento estratégico da MB.

Essa capacidade de realizar Operações Anfíbias, particularmente as Projeções Anfíbias¹¹⁶, no entorno estratégico nacional, com emprego do conjugado anfíbio, deverá se consolidar como um importante instrumento para a defesa da Amazônia Azul (FERREIRA, 2014). Para proteger essa enorme área marítima serão necessárias ações nos níveis políticos, estratégico-militar e operacional, as quais não estarão restritas aos espaços marítimos brasileiros (MONTEIRO, 2010) e para dissuadir, é preciso estar preparado para combater¹¹⁷ e em condições de ser empregado pelo nível político do país, em caso de decisão pelo emprego dos componentes da Expressão Militar¹¹⁸ do Poder Nacional¹¹⁹; para tanto, esses líderes

¹¹³ É um projeto estratégico da Marinha para monitoramento contínuo da Amazônia Azul. (LBDN, 2012, p.196).

¹¹⁴ Livro Branco de Defesa Nacional, 2012, p.196.

¹¹⁵ *Ibidem*, p.197.

¹¹⁶ A projeção anfíbia utiliza-se das capacidades intrínsecas do Conjugado Anfíbio para introduzir em área de interesse, a partir do mar, meios para cumprir tarefas diversas em apoio a operações de guerra naval ou relacionadas, dentre outras contingências, com a prevenção de conflitos e a distensão de crises. (DBM, 2014)

¹¹⁷ END, 2012, p.2.

¹¹⁸ Os componentes da Expressão Militar do Poder Nacional são o Poder Naval, o Poder Militar Terrestre e o Poder Militar Aeroespacial. (DBM, 2014, cap.1.)

¹¹⁹ O Poder Nacional é a capacidade que tem o conjunto dos homens e dos meios que constituem a Nação, atuando em conformidade com a vontade nacional, para alcançar e manter os objetivos nacionais; manifesta-se de forma sistêmica por meio de cinco expressões: a política, a econômica, a psicossocial, a militar e a científico-tecnológica. (DBM, 2014, cap.1.)

devem ter o conhecimento real da capacidade da Marinha do Brasil, o que somente será possível com a proximidade das lideranças estratégicas da Marinha com o setor político¹²⁰.

A atenção por parte das lideranças estratégicas da MB, com relação a divulgação das ações que são implementadas pela Força para a proteção da Amazônia Azul, além de atender a ação estratégica de comunicação social da END, tornam-se importantes para manter a sociedade informada sobre o valor estratégico e econômico dessa área marítima, um verdadeiro legado conquistado por nossos antepassados e cuja obrigação como cidadãos temos em protegê-la.

Como exemplos dessa importância descrita acima, estima-se que, em torno de noventa por cento do petróleo e setenta por cento do gás natural brasileiros são extraídos do oceano¹²¹ e a maior parte do nosso comércio exterior é realizado por via marítima, fato este que torna o país altamente dependente do mar, constituindo uma vulnerabilidade estratégica a ser considerada, caso uma força oponente impossibilite sua utilização, controlando ou negando seu uso.

A mobilização da esfera política é, portanto, fundamental para incentivar projetos relacionados à utilização e exploração dos recursos do mar e também para a aprovação de fontes orçamentárias, que permitirão a construção de navios patrulhas para conduzirem as ações de segurança de nossa fronteira marinha.

Dessa forma, a Comunicação Social da Marinha como ação estratégica¹²² pautada pela Estratégia Nacional de Defesa, torna-se instrumento imprescindível para divulgar as medidas implementadas pela Força, quanto o preparo e emprego do Poder Naval, como fator de esclarecimento e convencimento de decisores e da opinião pública sobre esses assuntos de defesa.

A MB possui o respaldo necessário para pressionar o Estado a cumprir com seus deveres de Defesa Nacional, pois a PND¹²³ estabelece que os Órgãos da Administração Pública Federal devem considerar em seus planejamentos ações que a fortaleçam. É obrigação, portanto, do Estado brasileiro contribuir para a elevação da segurança de defesa do país em tempo de paz, aumentando esses níveis quando em situação de conflito, baseado em orientações estratégicas, que solidificam essa assertiva relativa ao litoral brasileiro.

A atuação da liderança estratégica na proteção da Amazônia azul não se resume em resguardar seu desenvolvimento sustentável ou impedir a exploração de seus recursos

¹²⁰ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7.

¹²¹ Marinha em Revista, 2013.

¹²² END, 2012, p.43.

¹²³ PND, 2012. Item 2.

energéticos e potencial pesqueiro, por outros Estados, mas também, em conservar seu ambiente livre da poluição e de práticas destrutivas do meio, como por exemplo, a pesca predatória ilegal e lançamento de poluentes no ecossistema marinho.

Acrescente-se a essas responsabilidades, a atribuição da MB no combate ao terrorismo, preservação da segurança da navegação e a salvaguarda da vida humana no mar e a repressão dos ilícitos transnacionais, tais como: pirataria, contrabando e descaminho.

Os pontos centrais, portanto, para a atuação da liderança estratégica na proteção da Amazônia azul serão o despertar nos segmentos da sociedade brasileira o espírito cívico necessário para o desenvolvimento de uma consciência marítima e mobilizar os redatores da política interna e externa do país, a redigirem uma política marítima coerente com a importância do mar para o país, especificamente dessa região.

A segurança dessa última fronteira à leste, pelo monitoramento e controle, mobilidade e presença, por meio de ações estratégicas e táticas do Poder Naval, será vital para a manutenção da soberania do país; por essa razão, “todo combatente anfíbio, em seus respectivos níveis, deverá estar pronto a contribuir para a defesa da Amazônia Azul, principalmente, pela capacidade de realizar operações anfíbias, organizados em Grupamento Operativos de Fuzileiros Navais e observando os preceitos da Guerra de Manobra”¹²⁴, conforme balizado por seus Eixos Estruturantes e como previsto na visão de futuro do CFN, propagando a influência do Poder Naval brasileiro pelo Atlântico Sul, suas adjacências e ilhas oceânicas.

¹²⁴ MONTEIRO, 2012.

6.0 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DA MB E A PARTICIPAÇÃO DO CFN NO PREPARO E EMPREGO DO PODER NAVAL NO ATLÂNTICO SUL

“O mar é o grande avisador. Pô-lo Deus a bramir junto ao nosso sono, para nos pregar que não durmamos.” Rui Barbosa.

O mar sempre esteve relacionado com a história do Brasil, desde seu descobrimento. A natural vocação marítima do país é alicerçada pelo seu extenso litoral e pela importância estratégica que representa o Atlântico Sul.

Exemplos históricos não faltam ao país para não negligenciar a defesa de sua integridade territorial, conforme recordou o então Comandante da Marinha em 2005, no seu artigo intitulado “No mar, a nossa última fronteira.”:

“Pelo mar chegaram os nossos descobridores[...] Pelo mar vieram os nossos primeiros invasores. Para consolidar a nossa Independência e enfrentar as diversas lutas, internas e externas, em que o então Brasil Império se viu envolvido, tivemos de criar uma Marinha e, mais do que isso, dar a ela a capacidade de utilizar o mar em proveito das ações que tinha de empreender [...]”¹²⁵. (CARVALHO, 2005).

Corroborando com esse artigo, para que o país fique atento a sua fronteira marítima, o Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN, 2012) ao descrever o litoral brasileiro, apresenta a forte vinculação do Brasil com o mar, em aspectos tanto políticos, quanto econômicos, o que o leva a exercer uma natural influência sobre o Atlântico Sul, com a forte dependência do tráfego marítimo para as atividades de comércio exterior, constituindo relevante desafio para a defesa¹²⁶.

O Brasil tem o direito de exploração e controle dos seus recursos econômicos em sua extensão marítima das Águas Jurisdicionais Brasileiras, enorme e rica em biodiversidade, nascentes de reservas naturais como fontes de energia, onde estão abrigadas as reservas de petróleo em águas profundas e ultraprofundas, importantes para o desenvolvimento do país¹²⁷. Por sua extensão e riqueza poderá estimular a voracidade estrangeira e em caso dessa hipótese se concretizar, as lideranças estratégicas da MB devem estar preparadas para conduzir a Força, a fim de garantir a soberania, o patrimônio nacional e a integridade territorial, que

¹²⁵ “No mar, a nossa última fronteira”. CARVALHO, 2005. Disponível em <[//www.folha.com.br](http://www.folha.com.br)>. Acesso em: 15 abr. 2015.

¹²⁶ Livro Branco de Defesa Nacional, 2012, p.21.

¹²⁷ *Ibidem*, 2012.

emergirão em seus Objetivos Nacionais de Defesa, como preconizado na Política Nacional de Defesa (PND)¹²⁸.

O Poder Naval do país, que compreende¹²⁹ os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, suas bases e posições de apoio e suas estruturas de comando e controle, logísticas e administrativas, deverá ser concebido e estruturado pela Alta Administração Naval e apoiado pelo Estado, com capacidade militar adequada para promover o efeito dissuasório necessário, demonstrando para os Atores internacionais a prontidão e o aprestamento de sua Força Naval.

Para possibilitar o a dissuasão, as lideranças estratégicas da MB devem assegurar as condições de pronto emprego dos meios para atingir os níveis necessários de confiabilidade, garantindo que o Poder Naval brasileiro seja crível, para que a dissuasão seja alcançada pela crença, por parte dos adversários em nossas capacidades¹³⁰.

Em caso de evolução do espectro do conflito e conseqüente risco político-estratégico, em virtude da possibilidade de escalada da crise, o emprego do Poder Naval está garantido como direito de legítima defesa, previsto nas orientações da PND¹³¹.

A parte estratégica da PND¹³² ressalta ainda em suas orientações em relação ao mar, que o país deve dispor de meios com capacidade para exercerem a vigilância e a defesa das águas jurisdicionais brasileiras, bem como para manter a segurança das linhas de comunicação marítimas, vitais para o progresso do país.

As condicionantes de país marítimo¹³³, com litoral extenso, de rede fluvial apreciável e rico em recursos naturais, dependente das navegações em mar aberto e nas águas interiores, essências para o seu equilíbrio econômico, são determinantes para que o Brasil tenha uma profunda e abrangente Política Marítima que possua uma Estratégia Militar Naval preparada para se contrapor às ameaças internas e externas à soberania do país.

As diretrizes estratégicas, determinantes para atingir o efeito desejado de defesa do Atlântico Sul, estabelecem, nesse sentido, o aumento da presença militar brasileira em sua área de responsabilidade, através do incremento da vigilância das águas jurisdicionais, com Força Naval em condições de emprego imediato para a solução de conflitos.

A participação das lideranças estratégicas da MB no preparo e aplicação do poder naval visa estabelecer as orientações para o planejamento e as ações decorrentes para a prontificação da Força Naval, mantendo-a em condições de cumprir sua missão, tendo

¹²⁸ PND, 2012, item 6-I.

¹²⁹ Doutrina Básica da Marinha (DBM), 2014, Cap. 1, p.5.

¹³⁰ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7.

¹³¹ PND, 2012, item 7.

¹³² *Ibidem*, subitem 7.5.

¹³³ DBM, 2014, Cap. 1, p.5.

capacidade de executar as suas quatro tarefas básicas: de controlar áreas marítimas, negar o uso do mar ao inimigo, projetar poder sobre terra e contribuir para a dissuasão.

A seleção e a precedência dessas tarefas resultam da Estratégia Nacional de Defesa (END) e a MB se pautará por um desenvolvimento desigual e conjunto de suas tarefas básicas¹³⁴. Outro conceito importante, que trata a Doutrina Básica da Marinha é a da interação e complementaridade¹³⁵ entre as tarefas básicas do Poder Naval, destacando que, em um mesmo Teatro de Operações¹³⁶, essas tarefas poderão ser executadas, isolada ou associadamente, de forma simultânea ou não, dependendo do planejamento militar; o que amplia as possibilidades de emprego do CFN, que ao integrar forças que executam a tarefa de projetar poder sobre terra, participam também, da negação do uso do mar e do controle de área marítima. A projeção de poder sobre terra, conforme definido na DBM¹³⁷, pode contribuir com as demais tarefas básicas do Poder Naval.

A prioridade, segundo a Estratégia Nacional de Defesa, quanto aos Objetivos Estratégicos da MB¹³⁸, é assegurar os meios para negar o uso do mar a qualquer concentração de forças inimigas que se aproxime do Brasil por via marítima. A negação do uso do mar ao inimigo é a que organiza, antes de atendidos quaisquer outros objetivos estratégicos, a estratégia de defesa marítima do Brasil. Essa prioridade tem implicações para a reconfiguração das forças navais.

A END prossegue em sua orientação estratégica para a MB¹³⁹ ressaltando que, ao garantir seu poder para negar o uso do mar ao inimigo, o Brasil precisa manter a capacidade focada de projeção de poder e criar condições para controlar, no grau necessário à defesa e dentro dos limites do direito internacional, as áreas marítimas e águas interiores de importância político-estratégica, econômica e militar, e também, as suas linhas de comunicação marítimas. A despeito dessa consideração, estabelece que, a projeção de poder se subordina, hierarquicamente, à negação do uso do mar.

Nesse sentido, os líderes estratégicos da MB devem estabelecer em seu planejamento militar, os objetivos a serem alcançados para assegurar o cumprimento das tarefas básicas do Poder Naval, de acordo com a prioridade estabelecida na END, mantendo o aprestamento da Força Naval em razão da necessidade efetiva de proteção de nossas águas jurisdicionais.

¹³⁴ *Ibidem*, p.6.

¹³⁵ *Ibidem*, p.7.

¹³⁶ Espaço geográfico necessário à condução de operações militares, para cumprimento de determinada missão, englobando o necessário apoio logístico. (DBM, 2014, An. A)

¹³⁷ DBM, 2014, Cap. 1, p.10.

¹³⁸ END, 2012, p. 10.

¹³⁹ *Ibidem*.

Na preparação da Força, não se devem descurar do apronto do pessoal e os líderes estratégicos devem procurar a evolução de seus subordinados, por meio do fortalecimento de suas habilidades, estimulando-os a pensarem em planos mais elevados, compartilhando suas experiências, atuando como orientadores, garantindo para o futuro da MB a continuidade no processo decisório estratégico.

O desenvolvimento das futuras lideranças estratégicas em uma Instituição deve ser meta constante, pois os atributos necessários serão reunidos ao longo dos anos posto que, a sabedoria necessária para a condução da Força só será edificada com o tempo de serviço e fruto de experiências acumuladas, fundamentais para a evolução da MB.

A liderança estratégica da MB, consciente de que a formação do homem condiciona o desempenho de toda a Instituição, estabeleceu em seu planejamento estratégico que, o setor de ensino na Marinha receberá atenção privilegiada, de modo a manterá qualificação profissional de pessoal para desempenho, na paz ou na guerra, das diversas funções previstas nas OM; particularmente os cursos enfatizarão, também, o conhecimento nas áreas administrativas, econômicas e sociais e, em especial naquelas voltadas para o estudo das relações internacionais¹⁴⁰.

Para preparar essas lideranças da Marinha do futuro, o ensino de análises prospectivas e construções de cenários será importante, para definir estratégias e apoiar os processos de tomada de decisão para se projetar a Força a longo prazo, considerando a conjuntura política e econômica do país. Como observou *Grumbach*: “o estudo prospectivo que mais interessa às Forças Armadas é aquele que envolve o relacionamento com a Política em sua expressão mais ampla, aí incluídas as Relações Internacionais e a Estratégia.”

A análise prospectiva, portanto, é uma ferramenta que ajudará as lideranças da MB a desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente, sendo apropriada sua utilização pela assessoria de alto nível da Instituição, para identificar possíveis cenários, em que possam apoiar seus planejamentos, para o preparo e a aplicação do Poder Naval, conforme demandarem os interesses nacionais.

Destarte, o planejamento de força deve considerar o Poder Naval com capacidade de dissuadir as possíveis ameaças, de impor as leis brasileiras e de defender os bens econômicos nas Águas Jurisdicionais Brasileiras, garantir a segurança do tráfego marítimo de interesse do Brasil, projetar poder sobre terra, participar de operações de paz e de coligações com aliados e exercer influência nas Marinhas Lindeiras ao Atlântico Sul¹⁴¹.

¹⁴⁰ Plano Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap. 7

¹⁴¹ *Ibidem*.

Pela importância estratégica da área marítima brasileira e a relevância do mar para o futuro da humanidade, a atuação da MB no Atlântico Sul prosseguirá recebendo prioridade¹⁴², sendo que, “o preparo e emprego do Poder Naval no Atlântico Sul será o farol que deverá orientar o aprestamento de todos que integram a Marinha do Brasil”¹⁴³, o que deverá ser acompanhando em conjunto, pela ação estratégica do desenvolvimento da mentalidade de defesa na sociedade brasileira.

¹⁴² *Ibidem*

¹⁴³ MONTEIRO, 2012.

7.0 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA DA MB E A IMPORTÂNCIA DOS ASSUNTOS DE DEFESA PARA A SOCIEDADE BRASILEIRA

“[...] a Defesa Nacional é um dever de todos os brasileiros”.

Política Nacional de Defesa

O Brasil é um país de dimensões continentais, com cerca de 8,5 milhões de Km² de área terrestre e linha de fronteira aproximada de 17 mil Km de extensão; possui a maior costa atlântica do mundo e litoral que se estende¹⁴⁴, por quase 8 mil Km. Além de ter a quinta maior população do mundo, em torno de 190 milhões de habitantes, possui extensas reservas de água potável, enorme biodiversidade, recursos minerais e enormes reservas no pré-sal, de petróleo e gás natural. Esse grande patrimônio exige proteção; e por essa razão, o Brasil não pode prescindir da capacidade militar de dissuasão e do preparo para a defesa contra ameaças externas¹⁴⁵.

Condicionar a sociedade brasileira da importância dos assuntos de defesa do país é um dos Objetivos Nacionais de Defesa, estabelecido na Política Nacional de Defesa¹⁴⁶.

A Política Nacional de Defesa (PND)¹⁴⁷ é o documento condicionante de mais alto nível do planejamento de ações destinadas a Defesa Nacional¹⁴⁸ e tem como um dos propósitos, conscientizar todos os segmentos da sociedade, da importância da defesa do país contra ameaças externas e de que ela, é um dever de todos os brasileiros.

Nesse sentido, é de fundamental importância o planejamento pela liderança estratégica da MB, a divulgação de suas atribuições principais para a defesa da Pátria e subsidiárias¹⁴⁹ gerais, a fim de contribuir para o desenvolvimento da mentalidade de defesa na sociedade brasileira. Em função da extensão da área marítima do país e das tarefas executadas pela Força para sua proteção, a MB terá papel central no cenário político, social e econômico do país, por meio da execução pelo Poder Naval de suas atividades benígnas¹⁵⁰.

¹⁴⁴ Livro Branco de Defesa Nacional, 2012, p. 17.

¹⁴⁵ *Ibidem*, p. 19.

¹⁴⁶ PND, 2012, p.1.

¹⁴⁷ *Ibidem*.

¹⁴⁸ Defesa Nacional é o conjunto de medidas e ações do Estado, com ênfase na expressão militar, para a defesa do território, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas. LBDN, 2012, p.27.

¹⁴⁹ Atribuições Subsidiárias Gerais são aquelas de natureza não militar, estabelecidas em instrumentos legais, que dizem respeito à cooperação com o desenvolvimento nacional e com a defesa civil. (DBM, 2014, An. A).

¹⁵⁰ As Atividades Benígnas são aquelas, desenvolvidas no País ou no exterior, em que o Poder Naval, com suas estruturas organizadas e autossustentáveis e com capacidades e conhecimentos especializados, atua com o propósito de contribuir com a ordem social, não sendo admitido o emprego da força. (DBM, 2014, Cap.5)

A Política Nacional de Defesa fixa em suas orientações estratégicas para alcançar os Objetivos de Defesa Nacional o incentivo na conscientização da sociedade para os assuntos de Defesa Nacional. A MB, em decorrência, estabelece como uma de suas ações complementares¹⁵¹ desenvolvimento da consciência marítima, em todos os segmentos da sociedade brasileira, consolidando o pleno conhecimento da importância do uso do mar para o incremento socioeconômico e tecnológico, bem como a relevância da Marinha na consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos na END.

Dessa forma, as lideranças estratégicas da MB ao atenderem à aquela orientação que incide sobre a estruturação da Força para a realização de ações dessa natureza, estarão projetando a Instituição no contexto nacional em busca da implementação de comportamentos nos segmentos da comunidade brasileira, que favoreçam o desenvolvimento daquela mentalidade.

O atributo¹⁵² liderança que se refere a comunicação nos níveis estratégicos transcende a Instituição, pela possibilidade de mobilizar a esfera política para compartilhar de suas decisões e ações e materializá-las em prol da Instituição.

Na busca do efeito desejado mais amplo, na conscientização da sociedade brasileira para assuntos de Defesa, as lideranças estratégicas da MB planejam em suas áreas de jurisdição, para esclarecer os representantes do povo e os formadores de opinião pública, várias atividades, tais como: palestras, conferências e seminários com temas que despertam o interesse pelo mar, em universidades e associações; a realização de ações de assistência cívico-social¹⁵³ em regiões afastadas dos grandes centros do país, com a finalidade de integrar os brasileiros habitantes de regiões isoladas, demonstrando a presença do Estado nesses locais; e a execução de visitas de representantes políticos às Organizações Militares (OM) da MB, para demonstrar aos edis designados pelo povo, a importância dos projetos tecnológicos nacionais concernentes a defesa do país.

Dessa forma espera-se um envolvimento crescente da sociedade política institucionalmente organizada nas discussões e formulações das políticas e projetos da MB, corroborando para o desenvolvimento da mentalidade marítima e de defesa brasileira.

¹⁵¹ DBM, 2014, Cap. 5.

¹⁵² Doutrina de Liderança da Marinha, 2013.

¹⁵³ Ação Cívico-Social é conjunto de atividades de caráter temporário, episódico ou programado de assistência e auxílio às comunidades, promovendo o espírito cívico e comunitário dos cidadãos, no país ou no exterior, desenvolvidas pelas organizações militares das Forças Armadas. (DBM, 2014, An. A)

Nesse contexto, é de extrema importância a realização de uma abordagem sobre o papel das Forças Armadas previsto na Constituição Federal, uma vez que esta, além de prever a estrutura e a organização do Estado Brasileiro, é o canal normativo mais relevante entre a sociedade e o Estado. Assim, o desenvolvimento da mentalidade de defesa na sociedade perpassa pelo exame daquilo que foi previsto para as Forças Armadas pelo legislador constituinte.

A Constituição da República já em seu preâmbulo dispõe sobre a existência de um Estado Democrático de Direito, o que significa dizer que o Brasil é regido por normas, estabelecidas por representantes do povo, que tem no seu ápice a Constituição Federal¹⁵⁴.

Os principais elementos do Estado brasileiro se encontram logo no artigo 1º da Constituição Federal, o qual aponta como primeiro fundamento a soberania; e o Estado se alicerça na soberania¹⁵⁵, assim também o faz nas Forças Armadas, eis que a estas cabem a defesa da Pátria e a garantia dos poderes constitucionais, nos exatos termos da própria Constituição¹⁵⁶.

O diálogo com a sociedade passa por esse entendimento e diante da magnitude do litoral brasileiro o Poder Naval se mostra imprescindível na execução dos objetivos nacionais e no cumprimento das leis.

No mesmo diapasão, a Marinha Brasileira apresenta-se em condições de atuar como protagonista na execução dos objetivos fundamentais do país, dentro dos valores da democracia, definidos como: construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação¹⁵⁷.

Não há garantia de desenvolvimento nacional, tampouco uma sociedade livre, sem um Estado soberano no âmbito externo e independente no cenário interno, pelo que, a participação das lideranças estratégicas da MB reforça a importância do Poder Naval, na consecução dos objetivos nacionais de defesa previstos na Política Nacional de Defesa. Ao mesmo tempo em que propicia ao Estado brasileiro o cumprimento dos princípios da

¹⁵⁴ Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB), 2015, Preâmbulo.

¹⁵⁵ A soberania é o primeiro fundamento citado no art. 1. da CRFB; é inalienável, indivisível e imprescritível. Deve ser exercida pela vontade geral e ser preservada em nome das futuras gerações e da prosperidade do País. Trata-se de uma ordem suprema, que não deve se submeter a outra ordem. (LBDN, 2012)

¹⁵⁶ Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

¹⁵⁷ Livro Branco de Defesa Nacional, 2012, p.16.

República nas relações internacionais, sobretudo, no que concerne a independência nacional a igualdade entre os Estados, a defesa da paz e a solução pacífica dos conflitos¹⁵⁸.

Dessa forma, dentro da engrenagem do Estado Democrático de Direito, a Constituição fixou os papéis a serem desempenhados pelos poderes e instituições nacionais, podendo inclusive, à Marinha do Brasil realizar com o Poder Naval atividades de emprego limitado da força¹⁵⁹, quanto a garantia da lei e da ordem, prevista também nas Diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa¹⁶⁰ e quando determinado pelo Presidente da República ou por iniciativa de qualquer dos poderes constitucionais.

Nesse ponto, as lideranças estratégicas observam, que a utilização da Marinha no cenário de pacificação de áreas internas em conflito é capaz de permitir a aproximação com a sociedade, trazendo os benefícios e os riscos que impõem essa atividade.

O Estado só se fundamenta diante da existência do ser humano, este é fim em si mesmo e ao desempenhar seu dever de promoção e proteção à vida digna, porquanto é também um fundamento da República a dignidade da pessoa humana, a Marinha do Brasil é capaz de imprimir papel estratégico, considerando sua capilaridade nacional e preparo, o que se mostra ainda mais evidente, em áreas mais carentes, como o que ocorre na prestação de saúde e educação à população ribeirinha dos estados da região norte, por meio da embarcações hospitais e escolas.

Urge registrar que a defesa nacional alberga também a promoção da vida digna das pessoas e como Estado democrático de direito, o país firma-se em fundamentos constitucionais, que são¹⁶¹: a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre-iniciativa e o pluralismo político. Nesse contexto, as lideranças estratégicas da MB demonstram como o emprego do Poder Naval pode proteger os diversos segmentos da sociedade no país e que o cumprimento de sua missão envolve uma preparação ímpar e extremamente relevante para a proteção dos interesses nacionais.

Não se pode nunca relegar ao esquecimento, que a Defesa Nacional é um dever de todos os brasileiros, mas para isso é necessária uma Marinha de Guerra forte e com capacidade de dissuasão e de proteção da Pátria.

Conforme já assinalado, a defesa da Pátria fundamenta-se substancialmente na defesa do ser humano, eis que não haveria razão para se defender um território se nele não houvesse

¹⁵⁸ *Ibidem*.

¹⁵⁹ DBM, 2014, Cap. 4, item 4.3.

¹⁶⁰ END, 2012, p.7, item 17.

¹⁶¹ Livro Branco de Defesa Nacional, 2012, p.16.

povo, partindo da premissa que a própria definição de Estado o possui como elemento constitutivo do Estado brasileiro¹⁶².

Nesse recorte e com essa visão de futuro, a tarefa de manter a MB organizada e pronta para o serviço à Pátria pertence aos líderes estratégicos da Alta Administração Naval, representantes nomeados para conduzi-la, na paz ou na guerra, no cumprimento de sua missão e na preparação e aplicação de seu Poder Naval.

A atuação na Amazônia azul, por exemplo, representa essencialmente a proteção do ser humano, sobretudo, das gerações futuras, quando se tem em mente que esse legado ambiental só existirá se a Força Naval brasileira estiver apta a cumprir seu mister constitucional.

O Poder Naval cumpre a missão de proteção ao meio ambiente, expressa na Constituição Federal¹⁶³ e em suas atividades de emprego do uso limitado da força, previstas na Doutrina Básica da Marinha, quanto as ações contra delitos transfronteiriços e ambientais¹⁶⁴, o que garante a todos, o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

A MB, portanto, atua proativamente de modo a impedir o retrocesso dessa proteção ao meio ambiente, uma vez que as gerações de direitos fundamentais se somam às anteriores, sendo que o momento histórico sinaliza para a participação cada vez maior da MB, sobretudo, no que concerne à Amazônia Azul.

Conscientizar a sociedade brasileira da real importância da defesa nacional, para a manutenção do nosso patrimônio no mar é tarefa das mais importantes e árdua dos líderes estratégicos da Marinha, no sentido de mobilizar a opinião pública na busca dos recursos para se manter a força naval no estado da arte.

Por essa razão, a MB tem como um dos seus Objetivos Navais¹⁶⁵ a ampliação da capacidade de comunicação social, visando maior divulgação das atividades da MB e maior mentalidade marítima, contribuindo para o desenvolvimento da consciência marítima e defesa nacional em todos os segmentos da sociedade brasileira.

¹⁶² Livro Branco de Defesa Nacional, 2012, p.16.

¹⁶³ Art. 225. Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

¹⁶⁴ DBM, 2014, Cap. 4, item 4.4.

¹⁶⁵ Planejamento Estratégico da Marinha, 2008, EMA-300, Rev.1, Cap.6.

Não restam dúvidas sobre o papel da Marinha do Brasil na promoção da vida digna da população brasileira, seja indiretamente, por meio de suas tarefas inerentes de defesa da pátria, mas também na aplicação do Poder Naval como um todo.

O cenário orçamentário não é favorável, sobretudo no que toca às Forças Armadas. Todavia, é papel da Alta Administração Naval atuar de forma estratégica, por meio de sua influência, procurando mobilizar a esfera política para o atendimento das reais necessidades orçamentárias da Instituição e conduzir seus subordinados por rumos que possam atender às justas reivindicações e ao mesmo tempo preservar a disciplina.

Os recursos demandados pela defesa exigem uma transformação de consciências, para que se constitua uma estratégia de defesa para o Brasil¹⁶⁶.

É certo que os líderes estratégicos da Marinha concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam a visão estratégica da Instituição, preparando-a para os desafios do futuro, encorajando os aspectos culturais e liderando as mudanças necessárias na Instituição.

O Corpo de Fuzileiros Navais, além de contribuir para a defesa da Pátria, deverá se encontrar em sintonia com os anseios da sociedade. Em pauta estarão, permanentemente, aspectos como a proteção do meio ambiente e saúde pública, além das tarefas subsidiárias da Marinha, como atuar na garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (MONTEIRO, 2010).

A MB é uma instituição permanente de defesa da soberania, do território e do povo brasileiro, ou seja, de todo o Estado, permitindo a proteção da pessoa em sua magnitude, em especial, a considerar a importância do nosso litoral e suas riquezas naturais.

Dessa forma espera-se um envolvimento crescente da sociedade política institucionalmente organizada nas discussões e formulações das políticas e projetos da MB, corroborando para o desenvolvimento da mentalidade marítima e de defesa brasileiras.

¹⁶⁶ END, 2012, p.1.

8.0 CONCLUSÃO

A Liderança Estratégica, conforme foi analisada neste trabalho, é aquela exercida nas esferas que definem a política e a estratégia da Instituição e deve ser desenvolvida por meio de atributos, habilidades e competências de líderes, que estejam à altura dos desafios que serão apresentados neste nível de decisão, particularmente, uma visão de futuro desejável e bem delineada, para deixar a MB de hoje pronta para enfrentar os desafios do porvir.

O cenário competitivo e globalizado do mundo moderno, desafia as lideranças de alto nível a preparar suas Instituições para a execução de suas metas estratégicas, em ambientes com múltiplos atores, em que participam os poderes político, econômico, psicossocial e militar.

A resultante dessa interação é um espaço não delimitado por fatores tangíveis, exigindo das lideranças estratégicas das Instituições uma apurada capacidade de lidar com as incertezas e ambiguidades, não permitindo que crises circunstanciais interfiram nos processos de tomada de decisões.

As condicionantes de país marítimo, com litoral extenso, de rede fluvial apreciável e rico em recursos naturais, dependente das navegações em mar aberto e nas águas interiores, essenciais para o seu equilíbrio econômico, são determinantes para que o Brasil tenha uma profunda e abrangente Política Nacional de Defesa e Marítima, e que possua uma Estratégia Militar Naval preparada para se contrapor às ameaças internas e externas à soberania do país, de acordo com a sua Estratégia Nacional de Defesa.

Conscientizar a Nação, da real importância da defesa e manutenção do nosso patrimônio no mar é tarefa das mais importantes das lideranças estratégicas da Marinha, contribuindo para o desenvolvimento da mentalidade marítima e de defesa nacional, em todos os segmentos da sociedade brasileira.

Para assegurar a defesa dos interesses dos país e de sua fronteira marítima, a MB orientada em sua visão de futuro, precisará dispor de um Poder Naval moderno, balanceado e equilibrado, capaz de operar tanto no mar, quanto em águas interiores.

As Lideranças Estratégicas da MB planejam o Poder Naval com capacidade para dissuadir as possíveis ameaças, de impor as leis brasileiras e de defender os bens econômicos nas Águas Jurisdicionais Brasileiras, além de garantir a segurança das linhas de comunicações pelo mar e do tráfego marítimo de interesse do Brasil.

A Alta Administração Naval tem a responsabilidade de planejar a obtenção dos recursos materiais e de preparar os recursos humanos, que consolidem uma MB capaz de realizar

tarefas que lhe competirão a longo prazo, conscientizando a sociedade quanto a uma mentalidade de defesa e mobilizando o setor político a aderir ao seu programa de reaparelhamento, por meio da aprovação de recursos orçamentários, que permitirão a MB enfrentar os desafios inerentes ao cumprimento de sua missão.

A tarefa de manter a MB organizada e pronta para o serviço à Pátria pertence aos líderes estratégicos da MB, membros da Alta Administração Naval, representantes nomeados para conduzir a Força Naval, na paz ou na guerra, no cumprimento de sua missão e na preparação e aplicação de seu Poder Naval para a proteção das Águas Jurisdicionais Brasileiras, em sua missão na Defesa da Pátria.

A Alta Administração Naval deve desenvolver seus líderes para conduzir a Instituição no início deste século, de forma a motivar os militares da MB diante de um cenário orçamentário adverso para a Instituição, em que a carência de recursos restringe o aprestamento e a prontidão da MB.

É nesse ambiente adverso que os líderes estratégicos da MB devem atuar por meio de sua influência, procurando mobilizar a esfera política para o atendimento das reais necessidades orçamentárias da Instituição e conduzir seus subordinados por rumos que possam atender às justas reivindicações e ao mesmo tempo preservar a disciplina.

A liderança estratégica da MB deverá demonstrar para os segmentos da sociedade e políticos do país, que para o cumprimento de sua missão, como por exemplo, a proteção da “Amazônia azul”, a aplicação e o emprego do seu Poder Naval, envolve uma preparação para defender a soberania, os interesses nacionais e a integridade territorial.

Os obstáculos sempre existiram e continuarão a perdurar, mas serão superados como em tempos pretéritos, com coragem, bravura, espírito de corpo e admirável resignação, por tripulações adestradas e disciplinadas, orgulhosas em servir à Marinha e vibrantes em seu amor pelo Brasil.

Como escreveu o Comandante da Marinha, Almirante-de-Esquadra Eduardo Bacellar Leal Ferreira, em sua Ordem do Dia do 150º Aniversário da Batalha Naval do Riachuelo: “As momentâneas dificuldades de aprestamento podem limitar nossas pretensões, mas não inibem nossos sonhos nem diminuem a certeza dos destinos deste País-continente e de sua Armada. Não inibem o fogo sagrado e a alegria contagiante das jovens tripulações, que guarnecem nossos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, nem tampouco o entusiasmo maduro de seus Comandantes.”

A Liderança Estratégica da Marinha do Brasil atua dessa forma, motivando os militares e servidores civis da Força Naval, no cumprimento da missão, consonante com suas normas

estatutárias e regulamentos, além das crenças, valores e tradições navais, legados transmitidos de geração em geração, que constituem a base da Liderança Naval

A Liderança Estratégica da Marinha orienta o Corpo de Fuzileiros Navais em sua visão de futuro, por meio do Planejamento Estratégico e de sua Doutrina, a enfrentar os desafios do presente, preparando-o para o futuro, como força estratégica, de caráter expedicionário e de pronto emprego, para integrar a Força Naval no cumprimento da missão constitucional da Marinha na Defesa da Pátria.

O CFN por sua vez, parcela inalienável da Marinha e de seu conjugado anfíbio, balizados por seus Eixos Estruturantes, por sua vocação anfíbia, imprescindível capacidade expedicionária e de projeção de poder sobre terra, por meio das Operações Anfíbias e de Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais, contribui com a prontidão operativa do Poder Naval e confere credibilidade à sua presença no Atlântico Sul, seus contornos e ilhas oceânicas e na proteção da Amazônia Azul, aderente à sua visão de futuro.

REFERÊNCIAS

1. ALMEIDA, Nélio. **Carta do Comandante CDDCFN**. Revista “Âncoras e Fuzis”. Rio de Janeiro, Ano XII. n.44, 2013.
2. BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-0-1: Manual de Fundamentos de Fuzileiros Navais**. 1. rev. Rio de Janeiro, 2013.
3. BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. 1. ed. Rio de Janeiro, 2013.
4. BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-305: Doutrina Básica da Marinha**. 2. rev. Rio de Janeiro, 2014.
5. BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-300: Plano Estratégico da Marinha**. 1. Vol. 2.Rev. Brasília, 2008.
6. BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília, 2012
7. BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional**. Brasília, 2012
8. BRASIL. Presidência da República. Câmara dos Deputados. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 43. Ed. Brasília, 2015.
9. BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Política Nacional de Defesa**. Brasília, 2012.
10. CARVALHO, Roberto de Guimarães. **A outra Amazônia**. Fev/2004. Disponível em <[//www.folha.com.br](http://www.folha.com.br)>. Acesso em: 10 jul. 2015.
11. CARVALHO, Roberto de Guimarães **No mar, a nossa última fronteira**. Abr/2005. Disponível em <[//www.folha.com.br](http://www.folha.com.br)>. Acesso em: 15 abr. 2015.
12. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
13. DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker – O Homem**. São Paulo. Ed. Nobel, 2002.
14. FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 7. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2004. 242 p.
15. FERREIRA, Renato R. **Projeção Anfíbia: reforçando a presenças do Poder Naval no Atlântico Sul**. Revista “Âncoras e Fuzis”, Rio de Janeiro, Ano XIII. n.45, 2014.
16. FERREIRA, Renato R. **Eixos Estruturantes: o rumo a aproar**. Revista “Âncoras e Fuzis”. Rio de Janeiro, Ano XII. n.44, 2013.

17. GIOSEFFI, José Carlos S. **Navios de Propósitos Múltiplos: vetor anfíbio do futuro**. Revista “Âncoras e Fuzis”, Rio de Janeiro, Ano XIII. n.45, 2014.
18. GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo de nós**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. p. 22
19. GRUMBACH, Raul J. **Prospectiva, ciência do futuro: a chave para o planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Ed. Catau, 1997. 127 p.
20. GUADAGNINO, Luiz Guilherme D. **A contribuição das operações anfíbias para a consolidação e o incremento da capacidade expedicionária do Poder Naval brasileiro**. Revista Marítima Brasileira. Rio de Janeiro, 4. Trim/2012.
21. HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKINSSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
22. KILIAN JR, Rudbert. **A guerra de manobra nos diversos níveis de condução**. Revista “O Anfíbio”, Ano. XXV n. 24, mar 2005.
23. LEITE, Claudio Lopes de A. **A Projeção Anfíbia no apoio à política externa: construindo parcerias no Atlântico Sul**. Revista “Âncoras e Fuzis”, Ano XIII. n.45, 2014.
24. LEMLE, Marina. **Futuro Azul**. Jul/2006. Disponível em <[//www.oeco.com.br](http://www.oeco.com.br)>. Acesso em: 31 jul. 2015.
25. MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul J. **Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 148 p
26. MARINHA EM REVISTA. Monitoramento: Monitorar para defender. Centro de Comunicação Social da Marinha. Especial.ed. Brasília: CCSM, dez/2013.
27. MARTINS, Eliane M.; FILHO, José Carlos de Carvalho. **Domínio Marítimo Brasileiro e a Amazônia Azul**. Revista Instituto de Direito Brasileiro, Universidade de Lisboa. Disponível em <http://cidp.pt/publicacoes/revistas/ridb>> Acesso em 21 jun 2015.
28. MONTEIRO, Alvaro Augusto Dias; **A Próxima Singradura**. Revista “O Anfíbio”, Ano. XXIX n. 28, Ed. Extra, 2010.
29. VIDIGAL, Armando A. F. A Missão das Forças Armadas para o Século XXI. **Revista Marítima Brasileira**. Rio de Janeiro, v. 128, n. 10/11/12, p. 101-115, out./nov./dez. 2004.
30. VIDIGAL, Armando A. F.[et al]. **Amazônia azul: o mar que nos pertence**. Rio de Janeiro: Record, 2006. 305p
31. _____. **Amazônia azul**. Maio/2005. Disponível em <[//www.folha.com.br](http://www.folha.com.br)>. Acesso em: 15 jul. 2015.