

ESCOLA DE GUERRA NAVAL  
CF (ARG) GABRIEL RODOLFO REMOTTI

GERENCIAMENTO E EDUCAÇÃO:

A importância da continuidade na educação para os oficiais de Marinha

Rio de Janeiro  
2008

CF (ARG) GABRIEL RODOLFO REMOTTI

GERENCIAMENTO E EDUCAÇÃO:

A importância da continuidade na educação para os oficiais de Marinha

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

Orientador: CMG(RM-1) Julio César CAMPOS  
LOBO

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2008

## **AGRADECIMENTOS**

O autor deseja agradecer ao CMG (RM1) Julio César CAMPOS LOBO, seu orientador, por sua valiosa ajuda, contribuindo, com ela, para alcançar o objetivo fixado.

Ao seu amigo e camarada CF Marcos SERTÃ, que dedicou seu valioso tempo para realizar a revisão ortográfica e a verificação da tradução deste trabalho.

E a todo o pessoal da biblioteca da Escola de Guerra Naval por sua paciente colaboração na busca de material de referência.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ÂMBITO DO TRABALHO: O SISTEMA EDUCACIONAL ATUAL.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>DEFINIÇÕES E CONCEITOS .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>A CONCEPÇÃO DO HOMEM.....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>A MARINHA COMO GRUPO SOCIAL.....</b>	<b>9</b>
<b>6</b>	<b>A TENDÊNCIA À APRENDIZAGEM E A NECESSIDADE DE SUPERACÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
7.1	NA FORMAÇÃO DE LÍDERES .....	11
7.2	NA FORMAÇÃO DE DIRIGENTES .....	12
<b>8</b>	<b>O VALOR DA EXPERIÊNCIA PARA O APRENDIZADO .....</b>	<b>13</b>
<b>9</b>	<b>O VALOR DO EXEMPLO .....</b>	<b>15</b>
<b>10</b>	<b>OS ESTÍMULOS EXTERNOS .....</b>	<b>15</b>
<b>11</b>	<b>O VALOR DA CONTINUIDADE NA EDUCAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>12</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>17</b>
<b>13</b>	<b>FUTURAS LINHAS DE PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>21</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Poucos trabalhos se dedicam a proporcionar ou a descrever pautas para a formação de líderes e em menor medida à maneira de continuar o processo de formação durante uma carreira prolongada. As instituições militares necessitam formar líderes que possam desempenhar-se corretamente ao longo de toda sua carreira enfrentando com sucesso os desafios que apareçam no decorrer de sua vida profissional. Esta liderança se alcança de várias maneiras, porém se observam duas fases bem diferenciadas e complementares. A primeira delas está relacionada com a transmissão de valores e virtudes durante a etapa de formação inicial da pessoa, e a segunda se dá mediante um aporte programado e gradual de conhecimentos cujo objetivo é orientar, ampliar e consolidar sua cultura profissional. Mediante este processo contínuo enriquece-se ao indivíduo com conteúdos que se ajustam a sua maturidade individual e às exigências dos cargos e funções que desempenha.

Outras maneiras de aprender a liderar, e que estão presente durante as duas fases anteriormente mencionadas, estão relacionadas com o exemplo e a experiência. Estas são as formas mais turbulentas de todas, por estarem à mercê da tentativa e do erro e por se desenvolverem enquanto se vai conduzindo.

Este trabalho tem como propósitos analisar as condições em que se desenvolve a formação dos oficiais do Corpo de Armada, determinar as principais características deste processo de formação, assim como a necessidade de um sistema de educação contínuo para esses oficiais que compreenda o período de saída da Escola Naval até o ingresso na Escola de Guerra Naval (EGN) e identificar possíveis formas de implementá-lo.

Apesar de o trabalho estar, basicamente, levando em consideração a Armada Argentina, o seu conteúdo pode ser de aplicado a outras Marinhas ou instituições que compartilhem o mesmo problema.

A fim de ajustar o alcance do trabalho ao tempo e ao espaço disponível, limitar-se-á à problemática dos oficiais do Corpo de Armada até o posto de Capitão-de-Corveta.

Levando em consideração minha experiência, creio que deve-se fazer algumas perguntas importantes, interrogações estas que se tentará responder no decorrer do presente trabalho:

- Como se desenvolve a preparação dos oficiais após de sua graduação como guardas-marinha?
- Como a Marinha participa neste processo?
- Qual a importância da continuidade na educação do pessoal militar?

- Qual é o grau de utilidade da experiência e do exemplo como ferramentas para educar a nossos oficiais?
- Existe a necessidade de estímulos externos para a educação?

As respostas obtidas podem ajudar a determinar se aquele processo de formação de oficiais, em que a Marinha tem capacidade de orientar conteúdos, se interrompe e se este fenômeno se estende durante uma parte significativa da carreira.

O incentivo para a escolha do tema deste trabalho, possivelmente, reside na experiência pessoal do autor, não apenas por ter sofrido os efeitos de um determinado método de transmissão de conhecimentos (ou da inexistência de um método), mas também em função de observação, durante muitos anos, de um numeroso grupo de jovens oficiais.

## **2 ÂMBITO DO TRABALHO: O SISTEMA EDUCACIONAL ATUAL**

Em geral, as forças armadas são conscientes da importância de seus homens e sempre se mostraram interessadas em tratar de aperfeiçoá-los, mas se poderia fazer mais pela formação integral dos oficiais, proporcionando um impacto direto em suas qualidades de liderança. Hoje em dia, há muitos jovens oficiais que passam toda a sua vida naval de uma forma um pouco desorientada, sem um instrumento que os ajude a reconhecer as ferramentas necessárias para melhorar suas aptidões como condutores e a manter o nível vocacional a medida que ascendem nesta exigente carreira. Embora este trabalho não esteja especificamente orientado para a vocação do pessoal e não pretenda chegar a conclusões a este respeito, fá-lo-á, de maneira indireta, já que, a medida que os indivíduos melhorem a sua formação, sua identificação com o grupo a que pertencem crescerá de maneira proporcional (FITCHER, 1977, p.108).

Atualmente, o sistema educativo da Marinha, como em outras marinhas do mundo, requer que os oficiais do Corpo de Armada efetuem alguns cursos de caráter obrigatório. O primeiro deles é efetuado como Segundo-Tenente, o segundo como Capitão-Tenente e o último como Capitão-de-Corveta.

O primer curso (Curso de Aperfeiçoamento) tem como propósito proporcionar os conhecimentos técnicos elementares para que os oficiais possam adquirir uma orientação profissional para sua futura carreira, dotando-lhes de uma especialização em comunicações, armamento, armas submarinas, máquinas, etc<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ESCUELA DE GUERRA NAVAL. Guía para Señores Jefes Cursantes del Curso de Comando y Estado Mayor. Buenos Aires: Armada Argentina, 2004.

Em seguida, o Curso de Aplicação apresenta conteúdos táticos e técnicos, que estão orientados a proporcionar os conhecimentos para a compreensão da doutrina, os procedimentos, métodos e normas que regem o emprego dos distintos sistemas operativos<sup>2</sup>, capacitando-os a desempenhar tarefas como auxiliar de Estado Maior.

O curso ministrado pela Escola de Guerra Naval proporciona conteúdos mais amplos, orientados a capacitar os oficiais superiores para o exercício do Comando, para se desempenharem como integrantes de um Estado Maior e para exercerem a direção dos níveis intermediários da Armada<sup>3</sup>.

O intervalo entre os dois últimos, em média, é de seis anos. Durante todo esse período, a grande maioria dos oficiais não recebe maiores conhecimentos, à exceção de alguns cursos técnicos de curta duração.

A Armada deve inculcar na mente de seus oficiais os códigos e valores próprios da vida militar e moldá-los para convertê-los em bons soldados e condutores. Este processo se inicia na Escola Naval, onde se formam os futuros oficiais na difícil arte da condução, mas, como já comentado, todo esse esforço se interrompe no momento de sua graduação. Aí se inicia um “vácuo educativo” que se estende, em alguns casos, até o ingresso no Curso de Estado Maior.

### 3 DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Definir-se-á alguns conceitos para permitir que o leitor compreenda melhor determinadas questões, já que, como sustentam Ogburn e Nimkoff (1979), os indivíduos podem atribuir sentido e significado muito distintos a uma mesma palavra.

- **Formação:** será adotada a definição do Hubert Henz (1976), que a considera como uma função educadora fundamental, que fomenta o *logos* (espírito, palavra, verdade) do homem, realizado com a finalidade de alcançar uma personalidade regida pelo espírito e pelos valores.
- **Formação Geral:** este termo será definido como aquela educação que exclui a instrução básica ministrada pela Escola Naval e a instrução técnica / tática que proporcionam as escolas de especialização e as unidades operativas. A sua finalidade é proporcionar conteúdos de cultura geral, que enriquecem à pessoas. Ou seja, esta formação é a que,

---

<sup>2</sup> ESTADO MAYOR GENERAL DE LA ARMADA. Reglamento General de Educación Naval, Buenos Aires: Armada Argentina, 1993.

<sup>3</sup> ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA. Reglamento Orgánico de la Escuela de Oficiales de la Armada. Puerto Belgrano: Armada Argentina, 1993

logo depois de uma etapa básica, transmite informação ao indivíduo, enaltecendo seu espírito e fazendo-o crescer interiormente. Ela é denominada geral porque seus conteúdos podem ser de amplo espectro.

- **Educação e aprendizagem:** Segundo Henz (1976), a educação é o conjunto de todos os efeitos procedentes de pessoas, de suas atitudes e atos, das coletividades, das coisas naturais e culturais que resultam benéficas para o indivíduo, despertando e fortalecendo nele suas capacidades. Educação e aprendizagem são termos intimamente ligados mas que têm seu foco em entes diferentes. A educação é a provocação que advem do exterior, enquanto a aprendizagem se produz dentro daquele que está sendo educado. Ou seja, pode haver educação sem que se produza aprendizagem.
- **Instrução:** é uma modalidade do ensino destinada a alcançar os níveis adequados de conhecimento e habilidades necessários ao desempenho eficaz das funções e tarefas (ROBLES, 1991, p.107). É o que em muitas empresas modernas se denomina “training”.
- **Motivação:** É o impulso do indivíduo para satisfazer determinadas necessidades. É um elemento dinâmico e de impulso para a ação. Segundo Chiavenato (1991), a motivação é algo difícil de definir e, para fazê-lo, parte-se da definição do termo motivo: “[...] tudo aquilo que impulsiona à pessoa a atuar de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão ou a um comportamento específico”.  
Deutsh e Krauss (1980) afirmam que esse impulso pode ser intrínseco à pessoa ou provocados por estímulos externos. O primeiro se relaciona com uma espécie de tensão interna que se gera nos homens ante uma necessidade não satisfeita e que o impulsiona à agir, enquanto o segundo se relaciona com os sistemas de prêmios e castigos empregados. Quase todos os autores reconhecem que o processo de motivação está vinculado ao conceito de fim, ou seja, todo comportamento humano não é aleatório ou casual, porém está orientado por um objetivo.
- **Condução / Comando:** Puglisi (1999) sustenta que condução, comando e liderança são termos que normalmente se confundem e observa que a diferença principal reside no fato de que, enquanto os dois primeiros representam feitos positivos, o último é uma qualidade pessoal do tipo psicológica. Alguns conceitos do autor ajudam a diferenciar comando de condução.

No comando, ao se cumprir objetivos se afirma o superior. Na condução se afirma o conjunto, todos estão conscientes do objetivo a alcançar e dão o melhor de si para alcançá-lo. O comando é imperativo e procura resultados imediatos, tendendo a restringir a autonomia pessoal do subordinado; a condução é menos imperativa, outorga elementos indicativos e respeita a autonomia das pessoas favorecendo a iniciativa. O comando unifica e sintetiza o espaço e unifica e diminui o tempo. Na

condução, o condutor afirma o conjunto coexistindo em um determinado tempo e espaço, compartilhando objetivos, aspirações, metas. Reconhece-se um espaço próprio ao subordinado para que possa desempenhar-se. No comando, a comunicação é linear, aquilo que se ordena alcança até o último subalterno, da mesma maneira. Na condução, a comunicação é ramificada, cada elo da cadeia tem uma margem para aplicar seu critério durante a execução. (PUGLISI, 1999)

O comando promove a obediência e a condução promove a responsabilidade, na medida em que exige resposta de cada autonomia.

**Liderança:** De acordo com o visto nas definições de comando e condução, toda organização necessita que os que a conduzem possuam um adequado balanço entre estas duas características. Entenderemos a liderança como a atividade pela qual uma pessoa influi na conduta, crença e sentimento de outros membros do grupo em uma determinada direção.

Pode-se interpretar e analisar a liderança desde duas perspectivas: como uma qualidade pessoal do líder ou como uma função dentro de uma organização. Embora inicialmente a liderança se defina preferencialmente de acordo com a primeira perspectiva, atualmente, fruto de pesquisas no campo da teoria das organizações e da administração, tende-se, cada vez mais, a empregar a concepção da liderança como uma função dentro das organizações e da sociedade.

#### 4 A CONCEPÇÃO DO HOMEM

Serão vistas, agora, algumas das principais características do ser humano, tanto desde o ponto de vista de sua unidade como homem como com relação ao meio social.

Segundo Joseph Fichter (1977), o homem é um ser complexo, uma unidade específica de conhecimento, um ser social que necessita das relações humanas, teleológico e possui vontade própria.

O homem vive sua existência com liberdade e não recebe passivamente o mandato das coisas. A vontade, de acordo com Poviña (1966), é um agente que se determina por meio de causas, de motivos. A vontade escolhe, mas não arbitrariamente, porém por meio de um jogo de fatores que atuam em cada caso, e a cultura é um deles.

Os homens atribuem valor às coisas. O conceito de valor surge da concepção de que as coisas e qualidades existenciais não são, mas valem. Os valores são qualidades atributivas, o que significa que não pertencem ao ser das coisas, mas dependem da atribuição feita pela vontade do homem, ou seja, as coisas que valem “servem” para algo.

Ao estudar ao homem, deve-se considerar sua inserção em grupos, já que sua relação com estes forma parte do homem e do grupo e modela o seu comportamento de forma significativa.

## **5 A MARINHA COMO GRUPO SOCIAL**

Em geral, os grupos humanos são muito importantes pelos efeitos que exercem sobre seus membros. Alguns dos processos mais comuns que se experimentam dentro dos grupos (por exemplo cooperar, lutar, amar, assistir e imitar) têm grande influência no desenvolvimento ou na mudança da personalidade. Dentro das interações do grupo surgem, entre outras, a incorporação, a integração, as ânsias de superação pessoal, as afinidades e a rejeição.

Os grupos sociais são tão complexos e variados que podem ser classificados de muitas maneiras. Fichter (1977) divide-os em grupos primários e secundários. O grupo secundário, também chamado de “associação”, é, diferentemente dos primários, uma coletividade menos unida. Os homens ingressam nela voluntariamente e se vêem forçados a realizar mais do que corresponde a suas estritas funções sociais. Estas relações são reguladas pelo direito e pela justiça, pelos costumes e pelos acordos formais. Toda pessoa social, exceto talvez os meninos, pertencem simultaneamente a grupos primários e secundários.

Uma instituição e um grupo são o mesmo? Alguns autores opinam que não. Fichter (1977), por exemplo, manifesta que são termos facilmente confundíveis, mas que, em essência, representam conceitos muito diferentes. O conceito de instituição é algo abstrato embora, em si mesma, ela seja algo muito real e muito significativa para a cultura. As formas e normas de comportamento, os processos e os papéis estão institucionalizados, os grupos não. Quer dizer, por exemplo, uma instituição militar não é composta de militares, mas pelos tipos de conduta que se convencionou chamar de militares.

A Marinha conforma uma instituição em seu sentido mais amplo, mas a poderíamos classificar como um grupo secundário que, ao mesmo tempo, cumpre algumas relações sociais primárias muito importantes. Isto ocorre quando o indivíduo ingressa e começa a recriar seus valores e sua personalidade para se converter em um homem de armas. Para o Ogburn e Nimkoff (1979) o grupo é um fator importante no desenvolvimento da personalidade. A cultura é um fator adicional na formação dessa personalidade e o grupo atua como portador da cultura.

## **6 A TENDÊNCIA À APRENDIZAGEM E A NECESSIDADE DE SUPERAÇÃO**

A psicologia provou que o homem age e reage por meio de determinados impulsos que são característicos dos seres humanos e que os leva a aprender. Em geral, todos os homens se vêem atraídos por idéias ou situações que satisfaçam sua capacidade de conhecer. Este processo está relacionado com os prêmios e os castigos que o homem obtenha, fruto desse conhecimento. Esta recompensa pode ter diversas formas, como a aprovação do superior, a obtenção de uma promoção, a aceitação do grupo, a alimentação do ego, etc.

Dois dos processos de aprendizagem mais importantes são a imitação e a competição. Com o primeiro tende-se a reproduzir as ações de outros, em especial das pessoas que se admira ou se aprecia, embora nem sempre se produza em relação a um superior, mas também pode se dar entre companheiros de grupo.

A competição acarreta que duas ou várias pessoas rivalizem-se na busca incessante do saber. Na área do status social tem um papel destacado na medida em que “ninguém deseja ser menos que o outro”. Fichter (1977) também sustenta que a aprendizagem por competição mostra claramente que as pessoas tendem a aprender e a configurar-se de acordo com as formas reconhecidas de comportamento social e a se distanciar ou fugir das formas que não são aprovadas.

Para o Maslow (FICHTER, 1977, P. 54) uma necessidade satisfeita não é motivadora de um comportamento. Apenas aquelas necessidades que não foram satisfeitas influem no comportamento, orientando-o para determinados objetivos.

Para concluir, esta tendência humana à própria superação por meio do conhecimento se encontra tratada em muitas outras teorias psicossociais. Como exemplo, pode-se citar as teorias de Comparação Social e de Dissonância Cognitiva de León Festinger (FICHTER, 1977, P. 44). Em todas estas teorias se observa o homem como um ser que tem uma grande necessidade de conhecer mais e de melhorar a si mesmo. Esse é um dos pontos chave para o desenvolvimento deste estudo. Percebe-se, então, que o homem é tido como um ente disposto a adquirir novos conhecimentos, imerso em uma instituição (a Marinha), que é responsável por sua educação.

## **7 A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO**

### **7.1 Na formação de líderes**

Das duas classes de liderança mais conhecidas (formal e informal) concentrar-se-á na primeira, por ser a que interessa para a análise. A liderança formal, muito relacionada ao conceito de “Diretor”, surge da associação dos homens em grupos para alcançar os objetivos que lhes foram apresentados. Como sustenta Orge (2004), nesse momento, nasce a necessidade do comando, pois essas associações humanas devem ser organizadas, coordenadas e dirigidas. O líder formal aparece, então, designado para o cumprimento desta responsabilidade, procurando a subordinação do grupo e criando unidade de critério e economia de esforço para alcançar o objetivo determinado.

Relacionando liderança e educação, considera-se que todos os oficiais têm obrigações vinculadas com a condução da instituição. Isto não quer dizer que todos os oficiais o façam de maneira efetiva. Alguns conseguem desenvolver-se corretamente como líderes enquanto outros não alcançam os níveis desejáveis. Mintzberg (RODRÍGUEZ; DEI, 2002, p.239) acredita que a liderança é só uma parte do trabalho do diretor e, nesse sentido, tem-se que ampliar o conceito incluindo a tomada de decisões, o conhecimento técnico e uma lista de atributos necessários para ter êxito em um cargo de direção. Essa condução requer dos oficiais uma minuciosa preparação e uma aprendizagem contínua.

Partindo da idéia de que a liderança é uma característica formal da condução, considera-se o líder como um conceito que está diretamente relacionado com um processo de relação regido por certos modelos suscetíveis de serem aprendidos (CATOLINO, 1998, p.35). Por isso, as pessoas que querem ser comandantes devem cultivar as características da liderança ao longo de muito tempo.

Conclui-se que a Marinha, como força militar, necessita tanto de líderes informais que se destaquem durante as ações próprias da profissão como de líderes formais que estejam adequadamente formados para conduzi-la em todo momento. Embora ambos os tipos de líderes requeiram formação, a importância de uma educação profunda, contínua e prolongada no tempo recai nos líderes formais, já que os informais surgirão espontaneamente, estimulados por uma determinada situação.

## 7.2 Na formação de dirigentes

“Nenhuma empresa nem escola, por melhor que seja, pode dar o mais importante ao chefe: o desejo de tê-lo e o caráter para merecê-lo” (BARCELÓ MATURANO, 1977, p.213).

Para toda organização, a riqueza mais importante reside na capacidade profissional e na qualidade dos conhecimentos de seus membros. Isto significa que o maior recurso que uma organização possui se encontra naquelas faculdades potenciais que ainda não foram desenvolvidas. Para progredir, então, deve-se tratar de melhorar o homem por meio da educação, proporcionando-lhe conhecimentos que se traduzam ações mais efetivas.

De todas as definições de capital humano escolheu-se a do economista Gregory Mankiw (1998): “Denomina-se capital humano ao conjunto de conhecimentos e aptidões que os trabalhadores adquirem por meio da educação, da formação e da experiência”. Nada melhor que um economista para tratar temas de capital, por isso serão compartilhados alguns de seus conceitos:

Vale a pena distinguir entre os conhecimentos tecnológicos e o Capital Humano. Embora estejam estreitamente relacionados, existe uma importante diferença. Os conhecimentos tecnológicos se referem à compreensão da sociedade do modo que o mundo funciona. O Capital Humano se refere aos recursos destinados à transmissão desta compreensão à população trabalhadora. Utilizando uma metáfora, os conhecimentos são a qualidade dos livros texto da sociedade, enquanto o Capital Humano é a quantidade de tempo que a população dedica para lê-los. A produtividade dos trabalhadores depende tanto da quantidade de livros texto de que se dispõe quanto da quantidade de tempo dedicado para estudá-los. (MANKIW, 1998, p.476)

Visto isto, pode-se afirmar que o esforço mais importante e o investimento mais eficaz de um país residem na melhora da qualidade de seus diretores. O processo da educação é um ciclo virtuoso, quanto mais saibam os dirigentes mais poderão (e quererão) aprender e assim a relação se torna exponencial. Isto não implica que tenhamos que nos dedicar a procurar um grupo de uns poucos destacados para que nos dirijam, porém o objetivo é formar pessoas realistas e com conceitos claros, que saibam liderar equipes.

Muitos autores concordam que o êxito dos diretores está baseado na sua habilidade para aprender. Kolb (1974) sustenta que algumas organizações prestam pouca atenção a esta habilidade para o aprendizado e que isto se deve em parte a certo fatalismo: “ou se aprende ou não se aprende”. Desta maneira, as empresas podem perder a capacidade de controlar e de administrar o processo de aprendizagem.

Harrison e Hopkins (1974) sustentam que um líder deve estar em condições de diagnosticar o que está acontecendo em cada situação, de definir o problema a resolver, de

achar uma solução e de tomar uma decisão. A informação e a teoria que deve conhecer para cumprir com êxito este processo são muito importantes.

A qualidade do dirigente não obedece somente à formação específica que este tenha recebido como diretor, mas dependerá, também, em grande parte, de toda sua educação, ou seja, do que foi definido como Formação Geral. No ano 2006, por exemplo, a Marinha dos Estados Unidos da América começou a enviar seus Almirantes com a finalidade de realizarem cursos em renomadas universidades em um esforço para "mandar novamente líderes à escola a fim de capacitá-los com técnicas de negócios modernas"<sup>4</sup>.

Assim sendo, quem ou quais seriam os responsáveis por proporcionar essa educação contínua? Acredita-se que todo aquele que tenha autoridade deve cumprir um papel de formador. De certa maneira, o valor de um dirigente pode ser mensurado pela maneira que este se concentra e preocupa com a formação e com a educação de seus subordinados. Um objetivo permanente de um líder deve ser o de elevar o seu subordinado ao seu nível de conhecimento. Embora toda pessoa tenda a ascender até seu nível de incompetência, os seus superiores e a sua organização são os responsáveis por lhe proporcionar todas as ferramentas que lhe permitam crescer e desenvolver-se. Com relação a este tema, Barceló Maturano (1977) expressa que "Vital é a capacidade de aprender, porque, sem ela, tudo é vão e, não menor, a de ensinar a seus subordinados, sentindo-se responsáveis por sua promoção ao nível mais elevado a que cada um seja capaz".

No caso da Marinha, acredita-se que ela deveria ajudar seus homens, já que alguns deles não têm a capacidade de forjar por si próprios as ações que conduzem à auto-realização. É lógico que não se pretende, com isto, tirar o peso da responsabilidade individual, já que o bom administrador deve se manter atualizado. À medida que se sobe na escala hierárquica, fica mais complexa a preparação dos homens para a função executiva, para o trabalho de criação e para a definição dos objetivos (BARCELÓ MATURANO, 1977, p.210).

## **8 O VALOR DA EXPERIÊNCIA PARA O APRENDIZADO**

Muitos autores reconhecem o valor da experiência no aprendizado, Kolb (1974), por exemplo, descreve um modelo de aprendizado baseado na experiência que consta de quatro passos: a experiência concreta, as observações e reflexões, a formação de conceitos abstratos e generalizações e a teste de implicação dos conceitos em novas situações. É muito

---

<sup>4</sup> LIU, Ling. Navy sends Top Brass for business training. Washington post.com. Disponível em <[http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/20.../AR2006061100364\\_pf.htm](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/20.../AR2006061100364_pf.htm)>.

difícil que isto se cumpra de maneira idêntica em todas as pessoas, uma vez que nem todos os homens estão em condições de levar a cabo as quatro etapas mencionadas. Vários psicólogos reconhecem o primeiro e o terceiro passo (a experiência concreta e a formação de conceitos abstratos e generalizações) como o momento em que se produz um crescimento cognitivo e se obtém o aprendizado.

Barceló Maturano (1977) ressalta o elevado valor da experiência e dos erros. Segundo seu pensamento, aprende-se a dirigir dirigindo, trabalhando com autonomia, iniciativa e responsabilidade; observando e analisando resultados, comparando o que ocorre com o que se esperava. É obvio que os erros não ensinam por si próprios, isso é algo que as empresas descobriram a alguns anos criando a teoria da Gestão do Conhecimento, na qual se emprega a análise construtiva dos erros cometidos para a extração de lições aprendidas. O que se pretende é recuperar o custo, sempre alto, dos equívocos, descobrindo as causas, as registrando e as difundindo a fim de evitar a sua repetição. Em poucas palavras, gera-se um círculo virtuoso da educação permanente. Mas algumas organizações são muito inelásticas quanto à aceitação do custo gerado pelos erros no processo de aprendizagem. Isto se traduz em uma perda de benefícios, já que, em linhas gerais, o dirigente desenvolve seu aprendizado mediante o contato direto com outros membros da empresa e, em especial, com seu superior direto, enfrentando-se com fatos novos e assumindo funções de maior responsabilidade. A delegação, a descentralização e a rotatividade de cargos e postos de trabalho criam um sistema natural de aperfeiçoamento e formação empírica (ULLRICH; ZENGER; SMALLWOOD, 1999, p.173).

A falta de comunicação entre integrantes de um grupo prejudica o seu funcionamento e, principalmente, dificulta a transmissão de informação e de experiências.

Conclui-se aceitando a grande importância que a experiência tem como chave para o auto desenvolvimento daqueles que devem dirigir uma organização. Estes só poderão progredir quando descobrirem, mediante sua própria experiência (somada a dos que o precederam), o que devem fazer para cumprir seus objetivos e para conseguir o apoio voluntário de seus subordinados diretos. Mas deve-se destacar que este processo de aprendizagem, embora seja uma das fontes de educação permanente, não é controlado, razão pela qual seus conteúdos são aleatórios e seus ensinamentos (aquilo que a pessoa obtém dele) variam de um indivíduo para outro de maneira significativa.

## 9 O VALOR DO EXEMPLO

Em geral, as pessoas transmitem uma quantidade muito grande de informação por meio da linguagem ou por seus atos. É lógico que o exemplo não teria nenhum valor educativo se não existisse uma conduta imitativa que tentasse emular a conduta observada. É por isso que o exemplo é associado com o fenômeno da imitação.

Bertoni Flores (1945) expressa que a forma mais direta e, talvez, mais decisiva em que emana a moral do oficial para o seu subordinado é o exemplo. Sustenta que a moral está associada ao fazer e trabalhar bem e aos bons costumes e que, por isso, deve ser inculcada de maneira prática. Para o autor, a imitação é um instinto que se manifesta no ser humano desde sua infância e cujo valor pedagógico se demonstra por ser a base de toda a didática e metodologia. Quanto a seu valor na ordem social, sustenta que a imitação desempenha um papel "...tão ativo como o contágio das epidemias". Neste sentido, vários autores concordam que a imitação desempenha um papel fundamental no processo de aprendizagem social, alcançando, principalmente, a sua aceleração. Para Morton Deutsch (1980), a imitação envolve um comportamento "de cópia", "no qual o imitador trata de dar respostas que sejam uma reprodução aceitável do comportamento modelo". A imitação, junto com a competição, é um dos processos de aprendizagem mais importantes e, por meio dela, o homem tende a imitar as ações de outros, especialmente daquelas pessoas que nos afetam positivamente. Por esta razão, nem todas as condutas promovem a emulação. Aqueles modelos atraentes, gratificantes ou prestigiosos normalmente atraem maior atenção e, por conseguinte, promovem mais imitação que os que carecem destas qualidades.

Verificou-se a transcendência que possui, dentro de determinado um âmbito cultural, o exemplo para a formação das pessoas. Observa-se a transcendência que tem a formação dos líderes de uma organização, já que de sua conduta dependerão em grande parte as respostas de seus subordinados. Mas deve-se ter cuidado, já que se um líder repetir ao longo do tempo condutas errôneas - e não for punido por isso - estará fomentando a imitação desses atos e, o que é pior, semeará em seus subordinados a idéia de que o que faz é o correto. Esta é a principal fragilidade de um sistema de ensino baseado exclusivamente em sugestão pelo exemplo.

## 10 OS ESTÍMULOS EXTERNOS

Conforme visto anteriormente, os homens procuram satisfazer sua necessidade de conhecer mais e, de certo modo, esta atração depende em grande parte dos reforços que

receba para suas ações. Em muitos casos, é suficiente, como prêmio, o novo conhecimento adquirido, mas, em outros, não. Algumas pessoas necessitam de outro tipo de recompensas que justifiquem o esforço que compense o abandono do ócio para incorporar mais e melhores conhecimentos. No sistema de recompensas e castigos entende-se por incentivo “a gratificação tangível ou intangível em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização (decisão de participar) e, uma vez nela, contribuem com tempo, esforço e outros recursos válidos” (CHIAVENATO,1991, p.343 ).

As recompensas cumprem dois objetivos simultâneos: premiam o interessado e fixam o modelo a seguir para outros, ou seja, com um mesmo ato gera-se um duplo estímulo. A sociologia demonstrou como variam positivamente as atitudes dos membros de uma organização quando esta tende a aumentar os reforços positivos sobre os negativos.

Conclui-se, então, que, embora os homens tenham uma tendência ao aprendizado, normalmente, necessitam de estímulos externos que ostirem de sua posição de conforto (ócio) e os incentivem a desenvolver atividades que os enriqueçam como pessoas.

## **11 O VALOR DA CONTINUIDADE NA EDUCAÇÃO**

De acordo com o visto, embora todos os líderes requeiram formação, a importância de uma educação profunda e prolongada no tempo recai nos líderes formais. Em linhas gerais, as diferenças entre modelos de aprendizagem criam problemas similares na educação de gerentes e de oficiais de marinha. O gerente que retorna à universidade para realizar um curso de “educação de carreira” e o Capitão-de-Corveta que realiza o Curso de Estado Maior experimentam uma espécie de “choque cultural”. Cômodos em um mundo dominado pelos limites de tempo e por problemas concretos, de repente, são submersos em um estranho e lento mundo de generalidades onde se procura uma solução elegante para os problemas, mesmo quando já lhes tenham surgido várias soluções práticas. Nesta etapa eles são premiados por refletir e analisar e não por dirigir uma ação concreta para um objetivo. O diretor “que atua antes de pensar – se é que pensa” se encontra com o cientista que “pensa antes de atuar – se é que atua”. Produz-se um choque de posições intelectuais. O que se busca com um processo de educação contínua é que esse choque seja o mais suave possível, reconhecendo a importância da experiência na educação dos gerentes porém acompanhando-a de conteúdos teóricos que os ajudem a amadurecer e os aproximem mais a uma atitude reflexiva.

Kolb (1974) sustenta que algumas pesquisas mostraram que, em geral, muitos diretores se distinguem por uma muito alta ou muito grande habilidade para a experimentação ativa e por uma muito pequena para a observação reflexiva. Para solucionar este problema, considera que se deve construir uma ponte que permita responder às exigências pragmáticas dos educados sobre a aplicação prática dos conhecimentos enquanto eles são incentivados a realizar um exame reflexivo da experiência que sirva para redefinir velhas teorias e para construir novas. A ponte que menciona Kolb é o processo educativo permanente a que este texto se refere.

Para reforçar citar-se-á o que sustenta César Recalde (2005) sobre a vigência do conhecimento: “[...] **o conhecimento decresce em sua qualidade com o transcurso do tempo**. No mundo corporativo se diz que um mestrado provê oxigênio para uns dois ou três anos de vida profissional em um ambiente competitivo [...]” (grifo nosso).

Toda organização deve contar com planos de formação de pessoal orientados à educação permanente do seu pessoal. Estes planos deveriam dar prioridade a aquelas pessoas que terão responsabilidade de mando.

Por outro lado e reforçando o tema aqui exposto, Emilio Sánchez Santa Bárbara (RODRÍGUEZ; DEI, 2002, p.239) expressa que “[...] os líderes, com sua conduta, podem ajudar a seus subordinados a amadurecer [...]”. Como se vê, são numerosos os autores que destacam a importância que tem, não só a formação de líderes, mas também a continuidade de sua educação ao longo de sua carreira de forma permanente.

## 12 CONCLUSÕES

Para alcançar os objetivos traçados, tratou-se de conhecer e compreender as particularidades do processo de educação da Marinha e o contexto em que o mesmo se desenvolve, sem descartar que o conhecimento sociológico nem sempre é invariavelmente verdadeiro e que sua validade pode ser temporária. Partiu-se do comportamento do homem individual e em grupo, analisaram-se suas características mais salientes e sua influência nas pessoas e relacionou-se a Marinha com os chamados grupos secundários. Portanto analisaram-se algumas características mais destacadas das pessoas como a sua tendência natural ao aprendizado e à imitação de certos modelos.

Delimitou-se este tema agarrando-se à definição de líder formal e associando-o com a figura do condutor e do dirigente de uma organização. Todos os oficiais, de acordo com este pensamento, devem ser líderes e dirigentes simultaneamente e para isso não basta o que estes aprendem nos institutos de formação, já que sua qualidade não depende somente da

formação específica que tenham recebido como diretores, porém dependerá também em grande parte de toda a sua educação, ou seja, do que se definiu como Formação Geral. Isto significa que, a medida que a pessoa cresce e amadurece deve ir agregando lentamente outros conhecimentos mais elevados. Esta formação depende de vários fatores, entre eles, a leitura de livros, as próprias reflexões e aqueles provenientes da educação, da experiência e do exemplo de outras pessoas. Assim pode-se constatar a importância de uma educação dinâmica, não apenas em seus conteúdos gerais, mas, também, que vá adaptando-se à maturidade de seus educandos. Um ensino que deve ser permanente e que precisa ser estimulado de maneira extrínseca. Se o processo educativo não acompanhar a ascensão dos dirigentes será produzida uma desatualização dos conhecimentos e quando estes tiverem que enfrentar cursos de carreira – como é o caso dos cursos da Escola de Guerra Naval - sofrerão um impacto produzido por esse atraso.

Resumindo, pode-se chegar às seguintes conclusões:

- O intervalo de tempo entre os cursos obrigatórios gera espaços vazios na educação dos oficiais e a Marinha pode incrementar o seu nível de participação acentuando a continuidade educativa.
- Hoje em dia, a Marinha baseia a sua educação em determinados cursos obrigatórios fixos e possui um nível reduzido de participação na educação contínua de seus oficiais.
- As instituições e empresas devem reconhecer a oportunidade que têm de influenciar na educação de seus dirigidos.
- A Marinha, como uma organização, é a responsável por ajudar a seus homens em seu processo educacional e na busca de seu sentido, já que muitos não possuem a capacidade para se forjar por si próprio e de desenvolverem, sob sua própria responsabilidade, as ações que conduzem à auto-realização.
- A educação permanente dos dirigentes de uma empresa contribui a sua sobrevivência. Para obtê-lo, as empresas devem exercer a responsabilidade de gerar a futura geração de líderes e para isso requerem programas de pessoal bem desenvolvidos.
- Os conhecimentos vão perdendo vigência com o passar do tempo. É preciso assegurar a continuidade na educação como uma forma de evitar a erosão do conhecimento, preparando às pessoas em todos os níveis.
- Na cultura ocidental prevalece o sistema dedutivo de pensamento, cujo valor depende da qualidade e da exatidão das premissas. Aportando maior quantidade e qualidade de informação aos oficiais, não só se eleva sua cultura geral como também, principalmente, se

enriquecem as suas capacidades de raciocínio, aperfeiçoando suas aptidões para a tomada de decisões, um dos pilares fundamentais de qualquer líder.

- A experiência é um excelente mecanismo de aprendizagem, mas é insuficiente, se não for complementado com outros, e tem as desvantagens de se encontrar a mercê da tentativa e erro e de não poder ser controlada desde o exterior.
- O exemplo é decisivo, já que os exemplos “arrastam”. Concretizam em apenas um ato ou conduta o que até esse momento era uma idéia abstrata. Mas não é bom esperar tudo do exemplo, as condutas errôneas também costumam ser facilmente imitadas.
- As organizações devem gerar os estímulos externos necessários para incentivar a tendência de superação através do conhecimento.
- Muitas teorias psicossociais tratam da tendência humana para a própria superação por meio do conhecimento.
- Toda organização deve traçar planos de formação de pessoal que estejam orientados à educação permanente de seus homens e mulheres. Estes planos devem dar prioridade a aquelas pessoas que terão responsabilidade de mando.
- Para progredir deve-se tratar de melhorar o homem por meio da educação, proporcionando-lhe conhecimentos que se traduzam em ações mais efetivas.
- Encontrar uma única maneira de solucionar o problema da formação de oficiais é quase impossível, mas podem-se desenhar modelos que cubram a maior parte de nossas necessidades. A respeito disso, Barceló Maturano expressa:

[...] como não é possível definir o melhor sistema de gerência, nem existe padrão homogêneo que se adapte às características dos diferentes diretores, tampouco há um tipo de formação que garanta a obtenção de um diretor eficaz. Não existe, pois, escola nem programa de estudos ideal porque não sabemos com certeza que condicionamentos ou educação básica asseguram que uma pessoa triunfará em nossa empresa e em nossa sociedade. (BARCELÓ MATURANO, 1977, p. 212)

Como se viu no desenvolvimento do trabalho, pouco a pouco se foram juntando peças, compostas por pequenas porções de informação, que permitiram responder às perguntas feitas na introdução. Suas respostas permitiram apreciar o verdadeiro valor de uma educação contínua para que os líderes possam enfrentar com sucesso os desafios em um mundo em que os conhecimentos perdem vigência rapidamente.

Da análise de toda a bibliografia consultada, surgiu informação suficiente em quantidade e qualidade para determinar que o processo de formação geral dos oficiais no período compreendido desde sua formatura como Segundo-Tenente até o seu ingresso na EGN está, de certa maneira, interrompido. Acredita-se que este “espaço vazio” pode ser

aproveitado pela Marinha, gerando os estímulos externos que incentivem e orientem a educação do pessoal superior procurando reduzir o efeito produzido pela erosão dos conhecimentos.

### **13 FUTURAS LINHAS DE PESQUISA**

Deve-se reconhecer que este trabalho, embora seja fruto de um grande esforço, não foi elaborado nem orientado por peritos na área. Por esta razão, pode-se sugerir, como uma futura linha de pesquisa, um aprofundamento do aqui tratado, um estudo mais minucioso e profundo que possa obter resultados mais precisos e que, inclusive, consiga ampliar um pouco a quantidade de conhecimentos apresentados e analisados e proporcionar soluções que sejam aplicadas.

*“Todo jovem oficial deve educar-se como um general com mando; embora muitos não cheguem a este posto, pelo menos poderão compreendê-lo”*

*Napoleón Bonaparte*

## REFERÊNCIAS

- BARCELÓ MATURANO, Gabriel. **El Oficio de Mandar**. México D.F: Limusa, 1977.
- BERTONI FLORES, Luis. **Ética de la autoridad o la moral del mando**. Río Santiago: Escuela Naval Militar, 1945.
- CATOLINO, Gabriel. **Liderazgo para las nuevas generaciones**. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval, 1998.
- CHIAVENATO, Adalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 2 ed. México: Mc Graw Hill, 1991.
- DEUTSH, Morton ; KRAUSS, Robert M. **Teorías en Psicología Social**. Barcelona: Paidós, 1980.
- ESCUELA DE GUERRA NAVAL. **Guía para Señores Jefes Cursantes del Curso de Comando y Estado Mayor**. Buenos Aires: Armada Argentina, 2004.
- ESTADO MAYOR GENERAL DE LA ARMADA. **Reglamento General de Educación Naval**, Buenos Aires: Armada Argentina, 1993.
- ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA. **Reglamento Orgánico de la Escuela de Oficiales de la Armada**. Puerto Belgrano: Armada Arhgentina, 1993.
- FICHTER, J.H. **Sociología**. Barcelona: Herder, 1977.
- FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2004.
- HENZ, Hubert. **Tratado de Pedagogía Sistemática**. Barcelona: Herder, 1976.
- KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; MCINTYRE, James M. **Organizational Psychology, A Book of Readings**. 2ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1974.
- LIU, Ling. Navy sends top brass for business training. **Washington post.com**. Disponível em <[http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/20.../AR2006061100364\\_pf.htm](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/20.../AR2006061100364_pf.htm)>. Acesso em: 5 maio 2008.
- MANKIW, Gregory. **Principios de Economía**. Madrid: Mc Graw Hill, 1998.
- MINISTERIO DE MARINA. **La Conducción militar del personal**. Buenos Aires: Ministerio de Marina, 1953.
- OGBURN Y NIMKOFF. **Sociología**. Tradução de José Bujeda Sánchiz. 8 ed. Madrid: Aguilar, 1979.
- ORGE, José Luis. **La influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo de los oficiales de la Armada Argentina**. Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval, 2004.

PERPIÑA RODRÍGUEZ, Antonio. **Sociología General**. 2 ed. Madrid: Instituto Balmes, 1956.

POVIÑA, Alfredo. **Sociología**. 1 ed. Córdoba, Argentina: Assandri, 1966.

PUGLISI, Alfio A. **Conducir**. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales, 1999.

RECALDE, Julio César. Motivación y Gestión del Conocimiento. **Instituto Universitario Naval**, Segundo Encuentro sobre Liderazgo. Disponible em: <[http:// www.inun.edu.ar](http://www.inun.edu.ar)>. Acceso em: 5 maio 2008.

RISSO PATRÓN, Francisco. Liderazgo en las organizaciones, educación permanente y cambio. **Revista de la Escuela de Guerra Naval**, Buenos Aires, n 47, p 138-143, anual, 1998.

ROBLES, Sergio Gustavo. Liderazgo: un camino para la excelencia del conjunto. **Revista de la Escuela de Guerra Naval**, Buenos Aires, n 35, p 28-35, anual. 1991.

RODRÍGUEZ, Andrés; DEI, Daniel. **Psicosociología de las organizaciones**. 1 ed. Buenos Aires: Docencia, 2002.

SERVICIO DE INTELIGENCIA NAVAL. Principios Básicos del Don de Mando. **Suplemento n°23 de Colección "Biblioteca de Camarote"**. Buenos Aires: Armada Argentina, 1979.

ULLRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderazgo basado en Resultados, de cómo los líderes fortalecen el negocio e incrementan las utilidades**. Bogotá: Norma S.A., 1999.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Metodología Científica**. Rio de Janeiro: COPPEAD / UFRJ, 2008. Módulo de Ensino.