

9-6-84

CORRIGIDA

9884  
05

# ESCOLA DE GUERRA NAVAL

(JA FOI P/ EMA)

Curso C-PEM 2003

Partido TI

Solução do P-III-5 (Mo) - MONOGRAFIA

Apresentada Por

CMG(FN) ÁLVARO LIMA MARTINS BAHIENSE

NOME E POSTO

MENÇÃO - E



RIO DE JANEIRO

2003

9-6-84

9-B-84



**MARINHA DO BRASIL**  
**ESCOLA DE GUERRA NAVAL**

**- A LIDERANÇA NA MB NOS DIAS ATUAIS -**

**ALVARO LIMA MARTINS BAHIENSE**  
**Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN)**



2003

Argo: 228481  
C.A.: 256651

MB-EGN  
BIBLIOTECA  
02/08/2004  
N.º 5931



Tema: Liderança Militar

Título: **A LIDERANÇA NA MB NOS DIAS ATUAIS.**

Tópicos a abordar:

- Exemplos históricos;
- Características essenciais da liderança;
- Reflexos na formação militar;
- A importância da liderança nos diferentes níveis de relacionamento;
- Aplicabilidade nos cursos da MB;
- A prática da liderança na MB;

Proposição: Relacionar exemplos históricos que ilustrem a importância do assunto Liderança no campo militar. Apresentar as características essenciais a um líder. Comentar os reflexos da liderança na formação militar. Identificar a importância da liderança nos diferentes níveis de relacionamento. Relatar a aplicabilidade do ensino da liderança nos cursos de carreira da MB, em seus diversos níveis. Avaliar a prática da liderança na MB, relacionando-a com as necessidades atuais. Propor medidas que contribuam para o aperfeiçoamento e o fortalecimento do espírito de liderança na MB.

Bahiense, Alvaro Lima Martins, 1954 –

A liderança na MB nos dias atuais / Alvaro Lima Martins Bahiense. – Rio de Janeiro: EGN, 2003.

vi, 54 f.

Monografia: C-PEM, 2003.

Bibliografia: f.C-1 – C-2.

1. Exemplos históricos. 2. Características essenciais da liderança. 3. Reflexos na formação militar. 4. A importância da liderança nos diferentes níveis de relacionamento. 5. Aplicabilidade nos cursos da MB. 6. A prática da liderança na MB. 7. Conclusões.  
I. Escola de Guerra Naval (Brasil). II. Título.

## SUMÁRIO

	Página
Introdução	vi
CAPÍTULO 1 - EXEMPLOS HISTÓRICOS .....	1
CAPÍTULO 2 - CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DA LIDERANÇA.	10
CAPÍTULO 3 - REFLEXOS NA FORMAÇÃO MILITAR .....	17
CAPÍTULO 4 - A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NOS DIFERENTES NÍVEIS DE RELACIONAMENTO .....	20
CAPÍTULO 5 - APLICABILIDADE NOS CURSOS DA MB .....	24
CAPÍTULO 6 - A PRÁTICA DA LIDERANÇA NA MB .....	29
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES .....	51
ANEXO A - FOLHA DE AVALIAÇÃO DE OFICIAIS (FAO) (PROPOSTA) .....	A-1
ANEXO B - INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA FAO (PROPOSTA).....	B-1
ANEXO C - BIBLIOGRAFIA.....	C-1

## INTRODUÇÃO

“O líder do futuro enfrentará exigências diferentes e mais desafiantes do que o líder do passado (.....). Em uma época de rápidas mudanças, o foco e a frequência das interações podem se tornar mais críticos do que a duração das mesmas.”

(Marshall Goldsmith – “The leader of the future”).

Tanto tem sido falado e escrito sobre a liderança, que torna-se cada vez mais difícil, com o passar do tempo, abordar este tema com originalidade. Principalmente, a partir da segunda metade do século XX, em razão da mobilização em torno da reconstrução que se fazia necessária com o término da Segunda Guerra Mundial.

Em meio a essa reconstrução, houve a Guerra Fria, e, após ela, veio, progressivamente, o conceito de mundo globalizado que vivemos nos dias de hoje. Tal conceito tem sido responsável por profundas mudanças. Algumas das principais alterações provocadas por esses novos tempos têm sido o acelerado desenvolvimento de todos os setores ligados a Ciência e Tecnologia, nele incluído o campo da informação, onde possuir uma televisão e/ou um computador, com acesso à internet, hoje, permite tomar-se conhecimento de tudo o que ocorre no mundo, quase que de forma instantânea, além de uma acirrada disputa comercial, não mais entre países isolados, mas entre blocos econômicos. Em decorrência desses e outros fatores, paralelamente, vem surgindo a necessidade da sociedade reestruturar-se organizacionalmente, de modo a adaptar-se à velocidade dos acontecimentos.

Juntamente com essas transformações, sob um ponto de vista macro, observa-se que a globalização trouxe uma série de benefícios à sociedade, mas, também alguns

problemas. Um deles foi a liderança, que vive uma crise, em razão do descrédito significativo em relação a certos valores morais, nossos líderes políticos, escolas, algumas instituições e determinados valores espirituais.

Diante deste complexo contexto é que se pretende desenvolver o presente trabalho, abordando, nos dias atuais, a prática da liderança na Marinha do Brasil (MB).

Tentando desmistificar algumas questões relacionadas à liderança e ilustrar melhor a importância do tema no campo militar, procuramos pesquisar as suas origens no passado e a sua evolução ao longo do tempo, sem nos limitarmos, no Capítulo 1, à apresentação de alguns exemplos históricos selecionados.

No Capítulo 2, é estudado o modelo utilizado pelo "United States Marine Corps" (*USMC*) para definirmos as características e princípios essenciais de liderança. A escolha do *USMC* se deve a três razões: primeiro, por tratar-se de uma organização militar de referência no mundo; segundo, por ter experiência de guerras; e terceiro, por creditar o sucesso alcançado pela Instituição à eficaz liderança praticada pelos seus militares.

Uma vez definidos os valores que devem compor a moldura de referência para os líderes, são discutidos, já com o foco direcionado para a nossa Marinha, no Capítulo 3, os reflexos da liderança na formação militar, no Capítulo 4, a sua imprescindibilidade em todos os níveis de relacionamento, e, no Capítulo 5, a aplicabilidade do tema aos cursos do Sistema de Ensino Naval.

Finalmente, no Capítulo 6, julgado o mais importante e desafiante da presente monografia, é analisada a prática da liderança na MB, para que, a partir dos óbices identificados, no Capítulo 7, sejam apresentadas as conclusões e propostas de medidas para o aperfeiçoamento e fortalecimento do espírito de liderança na Marinha.

## CAPÍTULO 1

### EXEMPLOS HISTÓRICOS

“O verdadeiro líder fica definido com a significação de dois vocábulos apenas: exemplo e justiça. (.....). Com exemplo e justiça o chefe pode ordenar, certo de que será obedecido, mesmo com o sacrifício da vida.”

(Gen.Ex. Ermani Ayrosa da Silva).

O estudo do tema Liderança é sempre atual. A correta aplicação dos seus princípios e métodos vem se consagrando, cada vez mais, como de fundamental importância, não só para as pequenas expressões grupais, mas, principalmente, para o sucesso profissional e de diversos tipos de organizações da sociedade, em especial, as militares. No presente Capítulo, buscaremos, por meio da pesquisa e da reflexão, formular hipóteses sobre como teria surgido a necessidade de liderança entre os homens. Citaremos, também, alguns exemplos históricos, de forma a demonstrar a importância do estudo da matéria na atualidade.

Ao nos prepararmos para tratar de exemplos históricos, é importante lembrarmos que liderança não é um desafio deste século. Os povos passados dedicaram muito do seu tempo ao estudo daquela arte. Todos os líderes, em qualquer tempo, tiveram de lidar com as mudanças e busca de saídas para os problemas causados por imprevistos, acidentes da natureza - como terremotos -, guerras, fome, pestes e revoltas sociais.

Os “best sellers” sobre o assunto liderança e referências históricas tais como: “O Príncipe”, de Maquiavel, escrito no século XV, livro de cabeceira de líderes, como Napoleão Bonaparte; “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu; e “Os Anacletos”, de Confúcio, escrito a cerca de 2.500 anos atrás, atestam que os desafios do líder não são novos. Os

dilemas de “O Príncipe” são atuais e a obra chinesa mostra que os desafios e as necessidades são as dos dias de hoje, persistindo as mesmas dificuldades.

Iniciando a abordagem da questão a ser debatida, relembremo-nos que na sociedade primitiva a raça humana foi aquinhoadada, pela natureza, da mesma forma que muitas outras espécies de animais, com o hábito grupal, o que permitiu, de certa forma, que essas espécies tenham tido maiores chances de sobrevivência contra os seus predadores naturais, assim como maiores chances de sucesso na obtenção de alimentos. Despontava, então, o primeiro tipo de liderança; aquela surgida no seio dos grupos humanos primitivos, como resultado de uma seleção entre os mais fortes e mais valentes, de forma muito semelhante à que se dá entre os animais.

O homem primitivo, após viver por muito tempo em grupos, evoluiu diferentemente das outras espécies de animais, passando a fazer parte de grupos cada vez menores, de forma a não exceder algumas dezenas de indivíduos, uma vez que, normalmente, não era possível alimentar um número maior de pessoas. Devido à atitude hostil do homem primitivo, frente àqueles com quem não possuía laços de parentesco, passa ele a conviver em família, embora não viesse a se afastar, totalmente, dos demais grupos, principalmente por questões de segurança e para a obtenção de alimentos, por meio da caça.

O agrupamento de famílias fez surgir a necessidade do estabelecimento de pequenas comunidades primitivas. Inicialmente, as famílias eram lideradas pelas mulheres adultas – na estrutura por nós conhecida como matriarcado - na medida que os homens ausentavam-se para caçar, com grande frequência, deixando a elas o pastoreio, a agricultura e os cuidados com a prole (13:17).

Com o passar do tempo, os homens acabaram absorvendo, também, algumas das tarefas desempenhadas pela mulher e assumiram o papel de chefes das suas famílias. As

lideranças existentes nos grupos humanos antigos, como vemos, continuaram a existir não só para as atividades de caça, mas também para a defesa das comunidades e para os trabalhos coletivos a fim de preservá-los contra as intempéries da natureza. Com a evolução dos grupos, surgiu outra forma de liderança, algumas vezes coercitiva, desenvolvida pelo chefe da comunidade, o qual exercia autoridade sobre os demais membros.

Nas variações de lideranças até agora identificadas podemos ressaltar, desde já, dois aspectos que contribuem para que viesse ser disputada no seio dos grupos, desde os primórdios dos tempos: o fascínio que a posição de líder passa a despertar nas pessoas e o incremento da eficiência nos grupos bem liderados.

Quanto ao fascínio que a liderança desperta nos indivíduos, é fácil perceber a sua razão. Uma das explicações aceitas reside no fato de que ela satisfaz um desejo natural de mando, intrínseco a todo o ser humano, produzindo uma agradável sensação decorrente do poder que lhe é associado. Isto torna o exercício da liderança muito atrativo, ensejando uma permanente disputa para a sua conquista, seja qual for o tipo de grupo social. Excetuam-se casos, entretanto, como no âmbito familiar, militar e, mesmo, em parcela do setor empresarial, onde, comumente, não são aceitas disputas para a ocupação de espaços de liderança que, eventualmente, sejam abertos, mas que eles sejam ocupados naturalmente, de acordo com regras específicas, normalmente com base na hierarquização das pessoas dentro da estrutura organizacional.

Em relação à eficiência que agrega aos grupos, conduzidos por uma liderança positiva e eficiente, fica evidente que o trabalho em equipe ajuda a resolver os problemas superiores à capacidade isolada de solução por parte dos indivíduos. Na medida em que o líder motiva e coordena o trabalho dos demais, os resultados, normalmente, passam a ser mais favoráveis ainda.

Otimizar o trabalho em equipe, como multiplicador de energia, para os mais diversos propósitos passa, portanto, a ser o desafio das lideranças. O propósito de catalisar e potencializar a energia isolada dos indivíduos, em prol de uma maior eficiência no trabalho comum, acarreta a demanda por um contínuo aperfeiçoamento do líder. Desta forma, a necessidade de lideranças, na verdadeira acepção da palavra, passa a ser incrementada e a se difundir em todos os ambientes e organizações, a fim de otimizar as tarefas e torná-las menos árduas.

Progressivamente, com o passar dos tempos, é estimulada cada vez mais a substituição do líder mais forte pelo de maior capacidade intelectual, para a condução dos trabalhos. É interessante observar que as características “coragem e força” não perdem sua importância, passando a serem particularmente úteis em outros cenários, diferentes do inicial, especialmente, durante disputas envolvendo o emprego da força, ainda presentes nos dias de hoje.

Concomitantemente, observa-se o surgimento de uma outra importante forma de liderança, sem ligação com aquelas anteriormente identificadas, vinda de pessoas que se destacaram pelas suas virtudes, idéias e carisma. Assim, sábios, pensadores, filósofos, profetas e cientistas lideraram, de per si, verdadeiras legiões de seguidores.

Há registros de que a liderança, da forma como hoje conhecemos, não importando com qual nome era tratada à época, de fato, foi estudada como ciência social, na antigüidade e na idade média. A atenção para o assunto teria iniciado com as narrativas das histórias de heróis do passado, misturando fatos com lendas. A seguir, a própria teologia explorou as crenças reveladas pelos místicos e profetas. Isto ocorreu em uma época na qual acreditavam-se em histórias do tipo Roma foi fundada por Rômulo e que o fogo teria sido descoberto por Prometeu. Relata-se que, a partir daí, escritores

políticos passaram a catalogar virtudes para formar um modelo de soberano ideal, bem como os princípios que deveriam nortear a sua conduta.

Transformações mais profundas deste conceito somente vieram a ocorrer entre os séculos XVII e XVIII. A consolidação da monarquia absolutista e o início da Revolução Industrial foram importantes agentes nesse processo de transformação, na medida em que induziram ao abandono dos modelos heróico e hierárquico da idade média, substituindo-os por um outro, aplicado a indivíduos anônimos que lidassem com a comunidade.

O pensamento moderno refletindo sobre o assunto só fez acelerar esta tendência. Hobbes e Locke, em suas teorias de contrato social, enfatizaram mais os direitos individuais do que os deveres dos governantes. Rousseau classificou as instituições políticas e sociais de sua época como corruptoras ou libertadoras de indivíduos inocentes. Adam Smith pregou a harmonia econômica como o trabalho de u'a mão invisível, cujos tendões representavam os múltiplos interesses de compradores e vendedores.

Entre o século XIX e a primeira metade do século XX, os estudos não progrediram muito, com os cientistas políticos e historiadores limitando-se a gerar biografias de pessoas bem sucedidas como líderes. Somente na segunda metade do século XX, após revoluções, crises e guerras, onde despontaram nomes como Lênin, Hitler, Roosevelt, Stalin, Churchill, Nehre e De Gaulle, ressurgiu o estudo abstrato e impessoal efetuado por Max Weber sobre o carisma, desta vez, aplicado a casos concretos de figuras históricas.

Várias conjecturas são debatidas e novas teorias de desenvolvimento e modernização políticas trazem à cena um amplo debate sobre as mudanças que ocorrem no mundo e surgem, também, grandes questões filosóficas sobre a amplitude e limitação do controle

humano sobre essas mudanças. Nesse estudo, é redescoberta a liderança como um aspecto central desse processo. A partir de então, o estudo de liderança não fica mais restrito às ciências políticas.

Com o passar dos anos, grupos de psicólogos acabaram por estabelecer métodos experimentais a partir dos quais foram definidos os traços individuais de caráter associados à liderança. Recentemente, o assunto passou a ser debatido por profissionais de diversas áreas e muitas teorias têm sido formuladas sobre o tema liderança. Na atualidade, o tema vem tornando-se cada vez mais popular, em especial entre os empresários, por permitir o emprego das técnicas de liderança como eficazes ferramentas para vencer a feroz concorrência do mundo globalizado (20:2).

Neste momento, voltaremos a nossa atenção para alguns exemplos históricos de líderes. Os primeiros nomes que nos vêm à mente são os de líderes espirituais, dentre os quais destaca-se o nome de Jesus Cristo, sendo os seus exemplos de liderança muito atuais. Ele possuía um Plano e uma Missão grandiosos e envolventes. Tudo o que fazia era voltado para a sua Missão. Selecionou pessoalmente seus colaboradores e montou sua equipe. Sabia que a vitória não se conquista sozinho. Era um educador por excelência. Esteve sempre presente, nos bons e maus momentos. Era radical com seus valores, principalmente com a verdade. Soube obter o comprometimento e o melhor desempenho de pessoas comuns. Com eles, assumiu riscos e rompeu com os velhos paradigmas. Além de Jesus, poderíamos citar, ainda, muitos outros líderes religiosos como Maomé, Confúcio, Lao-Tsé, dentre muitos outros.

A situação torna-se mais abrangente quando buscamos, nos exemplos, certos modelos a serem seguidos. Quando se fala em determinação e tenacidade lembramos de Gandhi. Inovação e capacidade empreendedora nos levam a pensar em Thomas Edison. Perseverança e comprometimento podem ser associados a Nelson Mandela. Capacidade

para assumir riscos, comprometimento e foco nos faz pensar, de novo, em Jesus Cristo, e muitos outros.

No campo militar, para o qual transferimos o foco da nossa atenção, Alexandre “O Grande”, os vários Césares do Império Romano, Napoleão Bonaparte, Almirante Barroso, Almirante Saldanha da Gama, General Osório, Duque de Caxias, Sargento Fuzileiro Naval Francisco Borges de Souza, General Eisenhower, General Montgomery, General Charles De Gaulle, dentre tantos outros, muitos dos quais anônimos, também têm espaço reservado neste rol de grandes líderes da Humanidade. Cada um, a seu modo, destacou-se na arte de influenciar pessoas para conquistar objetivos traçados. No entendimento do autor, não há nada que inspire mais um soldado do que o exemplo de um verdadeiro líder a seu lado.

Um caso noticiado à época da Guerra das Malvinas e que ilustra a importância do líder no campo militar, ocorreu durante um combate para a retomada da principal ilha do arquipélago, quando um Batalhão de Infantaria inglês sofria grave revés na tentativa de conquista de uma posição ocupada pelos argentinos. Percebendo a gravidade da situação, o comandante inglês ultrapassou o escalão de ataque e passou a liderar, pessoalmente, o ataque do Batalhão, o que fez com que prontamente fosse seguido pelos seus homens. Embora o oficial tenha tombado durante essa ação, sua atitude redundou em excepcional êxito da força atacante sobre a posição defendida pelos argentinos. Pode-se inferir que se não fosse sua coragem de exercer a liderança pessoal, por meio do exemplo, de forma a estimular os seus comandados a buscarem a vitória, o mesmo sucesso não teria sido obtido. Em contrapartida, como exemplo negativo, comenta-se que, na ocasião, houve maus tratos e uma acentuada falta de liderança por parte de alguns oficiais argentinos, os quais não se importavam com as severas condições –

especialmente as climáticas - a que estavam submetidos os seus subordinados. Não raro, soldados argentinos colocavam estes oficiais na mira dos fuzis durante os combates.

Feito semelhante ao do oficial inglês também foi conduzido por Napoleão Bonaparte, em 1796, ao ver a tropa que comandava recuar durante o ataque a uma ponte defendida pelos austríacos. Naquela ocasião, tomou a bandeira francesa e investiu, a pé, contra o objetivo sendo seguido por seus soldados os quais foram contagiados pelo exemplo do líder.

Em 1868, Duque de Caxias, após sete ataques infrutíferos para tomar uma ponte ocupada por soldados paraguaios, desembainhou a sua espada e proferiu a famosa frase “sigam-me os que forem brasileiros”, tendo avançado sobre a ponte a galope, no que foi seguido pela infantaria que comandava, entusiasmada pela ação de seu líder.

Em todos estes exemplos, distanciados entre si no tempo, as ações dos líderes foram decisivas para os resultados vitoriosos. Procura-se demonstrar, desta forma, a capacidade do líder em alterar cenários adversos durante os combates, por meio do exemplo. Certa vez, afirmou o General Frederick M. Franks Jr.: “A liderança no campo de batalha, em todos os níveis, é um elemento de poder de combate. É difícil de medir, mas mesmo assim está presente e é um fator decisivo para a vitória em combate” (8:25).

Mesmo em tempo de paz quando não são esperadas crises, caos e grandes mudanças, a liderança é igualmente necessária. Em uma hipotética situação onde as pessoas estivessem totalmente satisfeitas, ainda assim haveria a necessidade de implementar graduais melhorias no intuito de aperfeiçoar, ainda mais, o sistema onde trabalham.

Não obstante os mais significativos exemplos de liderança militar surgirem em tempos de guerra, é importante, ainda, considerar a relação existente entre a liderança praticada na guerra com aquela nos tempos de paz. Se, em tempo de paz, não forem seguidos determinados princípios éticos individuais e não houver o desenvolvimento da

capacidade de cada um doar o melhor de si diante das tarefas do dia a dia, como poderemos esperar tais comportamentos na presença de iminente risco de vida, quando essas pessoas estiverem envolvidas em combate?

Mesmo diante de solene juramento, onde é pressuposto aos militares o sacrifício da própria vida como parte do “contrato de trabalho”, a história comprova, como visto nos casos concretos fornecidos, que é fundamental algo mais para estimular esta atitude nos subordinados quando diante do perigo. Por essa razão, faz-se mister, em tempo de paz, preparar homens para conduzirem os demais, particularmente nas situações de risco.

Para tão árdua tarefa, a de conduzir homens que, por sua condição humana, instintivamente estarão submetidos ao dilema da auto-preservação e sobrevivência, mas, em contrapartida, por idealismo, estarão dispostos ao supremo sacrifício, os militares devem ser muito bem preparados. Todos devem ser incentivados e incumbidos, nos mais diversos níveis, na mais ampla acepção da palavra, a de fato liderarem os seus subordinados. Somente a efetiva liderança possibilita dominar o medo e permite a todos terem o sentimento que o cumprimento da missão é mais importante que a segurança individual.

Para atingir este objetivo, de “cessão” de energia para os subordinados agirem contra a própria natureza humana, é primordial que certas características sejam estimuladas, desde o início da formação militar, a fim de desenvolver-se ao máximo a capacidade de liderança dos militares.

No próximo Capítulo, apresentaremos as características consideradas essenciais para a liderança militar.

## CAPÍTULO 2

### CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DA LIDERANÇA

"Os líderes sacrificam-se e operam de acordo com certos princípios fundamentais para concretizar a sua visão. Estão dispostos a sacrificar até a vida. Como disse um austríaco encarcerado nos campos de concentração nazista: 'Suporto qualquer o quê se tenho um porquê.'"

(Stephen Covey).

A posição de liderança inclui-se, sem dúvida, entre as principais buscas da sociedade contemporânea. E por razões óbvias: o destino de uma família, de uma empresa, das forças armadas, de uma comunidade qualquer, de um país, está diretamente associado à capacidade de liderança desenvolvida por seus homens-chaves. Hoje, é comum a mídia disseminar a importância do líder e, principalmente, quais devem ser as suas características. Em uma primeira análise, o autor entende que o líder precisa ter autodisciplina, energia, responsabilidade, certo grau de carisma, tolerância ao estresse, poder de síntese, capacidade de assumir riscos, conhecimento, capacidade de aprender sempre, saber delegar, ouvir, ser empreendedor, eficiente, determinado, motivado, tolerante, criativo, dinâmico, objetivo... A lista é imensa. Em face disto, carece o assunto de uma reflexão mais aprofundada.

Ao iniciarmos essa reflexão, culminando com a apresentação das características que entendemos serem essenciais a um líder, é importante realçar que não temos a pretensão de esgotar o assunto, nem estabelecer um "check-list" que sirva como roteiro para transformar alguém em líder. Ao contrário, pretende-se apresentar uma série de valores e fundamentos que auxiliem os líderes, da mesma forma como freqüentemente os

princípios de guerra auxiliam os planejadores militares, como princípios norteadores a serem empregados de acordo com cada situação enfrentada.

Neste mister, julga-se de grande relevância observar as principais lições transmitidas aos componentes *do United States Marine Corps (USMC)*. O autor escolheu o *USMC* como modelo, em face de constituir-se uma das corporações militares mais conceituadas do mundo, que reconhecidamente dispensa uma enorme atenção ao assunto liderança militar, conforme experiência própria adquirida em um ano servindo naquela Força.

Aquela Instituição estimula, desde bem cedo, o espírito de equipe como forma de serem vencidas as dificuldades, pela união das vontades e forças individuais. Exploram, ainda, o fato de que a sólida amizade dentro das equipes, a despeito do instinto de sobrevivência, ajuda o homem a vencer o temor de enfrentar o fogo inimigo, a fim de proteger seus companheiros. Em cada equipe, mesmo que esteja reduzida a apenas dois elementos, sempre caberá ao mais antigo liderar os demais. Daí, a liderança não ser matéria, apenas, para oficiais, suboficiais e sargentos, devendo ser ministrada a todos, independente da antigüidade. É uma responsabilidade individual desenvolver as suas habilidades de liderança, em todos os postos e graduações.

Para tanto, consideram imprescindível que cada um se faça respeitar pelos seus subordinados, principalmente pelo sólido conhecimento profissional, pela ética, pelos seus atos e pelo valor moral. O chefe deve ser um bom exemplo como militar, cidadão e ser humano; e estará fadado ao insucesso se não tiver credibilidade por parte de seus subordinados.

A fim de estimular o espírito de equipe, recomendam aos chefes que respeitem e apoiem os seus subordinados. Isto acarretará, em contrapartida, a pronta e estrita obediência às suas ordens, em todas as ocasiões. Consideram os subordinados tão importantes quanto os líderes, pois sem eles não há porque existirem líderes.

Outra questão discutida é a ética, à qual todos devem observar. Tanto em tempo de paz como em tempo de guerra, os líderes devem estar aptos a fazer escolhas difíceis e estas devem observar rígidos princípios éticos. As escolhas corretas requerem coragem e, mesmo que sejam impopulares, tendem a fortalecer o moral do grupo e a crença no chefe.

Como exemplo, é comentado, em um manual, o caso real de um piloto de helicóptero que tinha a tarefa de resgatar uma patrulha de Fuzileiros Navais (FN), em missão de reconhecimento. Ao pousar, sob intenso fogo inimigo, seis FN embarcaram na aeronave e o chefe da tripulação, rapidamente, sinalizou ao piloto para que ele decolasse. Após a decolagem, o piloto foi informado que dois FN, os quais prestavam apoio de fogo para os demais embarcaram, haviam ficado no solo. Qual deveria ser a ação do piloto para solucionar o dilema? Retornar e arriscar a aeronave, a tripulação e os seis FN resgatados, ou deixar os dois homens para trás? Apesar do manual não conter a resposta, é óbvio que os FN jamais poderiam ser deixados para trás.

Sobre a coragem física individual, a lição que incute o *USMC* é que os homens podem ser incapazes de preservar as suas vidas, mas jamais devem ser incapazes de preservar a sua honra. Sugerem, ainda, que o natural medo do desconhecido e da morte podem ser vencidos: pela eficaz liderança; pela crença que cada um deve ter no seu treinamento anterior; pelas convicções que justificam o nosso sacrifício até as últimas conseqüências; e porque todos devem auxiliar os seus colegas de equipe.

Sobre a coragem moral, entende o *USMC* que não se deva ter medo de assumir responsabilidades. Acredita que a coragem moral, muitas vezes, é mais desafiante e difícil do que a coragem física, principalmente em tempo de paz. Incentiva a todos, e aos líderes em particular, que não negociem, em nenhuma circunstância, o que julgam ser certo ou aquilo em que acreditam. Entende o *USMC* que se a coragem moral não for

bem desenvolvida nos períodos de paz, provavelmente não será na guerra que ela se desenvolverá.

Finalmente, sobre a coragem, salientam que a liderança em tempo de paz é muito diferente daquela necessária em tempo de guerra. Alertam a atenção que qualquer um pode transmitir ordens e vê-las obedecidas em tempo de paz. Na guerra, entretanto, a execução de ordens pode significar imediato risco de vida e, por esta razão, os subordinados necessitam saber o porquê das ordens dadas, bem como elas devem ser cumpridas. Quem disponibiliza o seu bem mais precioso - a própria vida - tem o direito de saber quando e porque ela estará em risco; e quem dá as ordens tem o dever moral de informar. Acima de tudo, eles precisam perceber que o líder tem perfeito controle e consciência do que representam as ordens que transmite. A doutrina de liderança do *USMC* aponta que, por melhor que seja o treinamento anterior dos indivíduos, o desempenho deles estará intimamente ligado ao tipo de liderança a que esses militares serão submetidos, obtendo-se ótimos resultados quando percebem coragem física e moral em seu líder.

Sobre os sacrifícios físicos em tempo de guerra, principalmente o cansaço, o sono, a fome, a pouca higiene e, principalmente, o medo, recomenda a doutrina para que tais condições sejam simuladas e treinadas diariamente, uma vez que, com o aumento do cansaço, o qual é sempre crescente e gera desorientação, as decisões tornam-se cada vez mais difíceis de serem tomadas. Daí ser extremamente importante o desenvolvimento de um bom condicionamento físico pelos líderes, não só para lhes prover autoconfiança, mas também para diminuir-lhes o estresse do combate. Os líderes também devem ser treinados para lidarem com o medo. Líderes que não tiverem força física e mental, que lhes permita suplantar o medo, não serão capazes de lutar e liderar seus subordinados em combate.

O *USMC* conceitua adaptabilidade como sendo flexibilidade e iniciativa, associadas a uma grande capacidade de improvisação, tanto no aspecto material, como no tocante a táticas, organização e procedimentos operativos. Recomenda sua doutrina que os líderes treinem o emprego desta característica em situações e circunstâncias do cotidiano, fazendo uso de sua experiência, bom senso e espírito crítico nas adaptações que se fizerem necessárias. Deve, o líder, portanto, ter a capacidade e o discernimento de desviar-se do que é considerado normal, e mesmo das práticas doutrinárias, sempre que forem identificados óbices para o cumprimento da missão.

A respeito da inovação, sua doutrina nos traz importantes lições. Inicialmente, considera imperativo que os líderes não obstruam as idéias e críticas dos subordinados, para que elas possam, sem que haja prejuízo da hierarquia e disciplina, serem discutidas e avaliadas. Em seguida, alertam os líderes para que permitam a seus subordinados mostrarem iniciativa. E, por último, chamam a atenção para o medo do “erro zero”, o qual desencoraja enormemente a iniciativa.

Sobre a descentralização, é dito que é muito importante incentivar os militares mais modernos a tomarem as suas próprias decisões pois, além de aproximar a decisão da execução, desenvolve a capacidade de iniciativa dos militares subordinados. Pela descentralização da autoridade, deve ser permitido a eles toda a gama de iniciativas que sejam capazes de se desincumbir. Para tanto, devem conhecer, tão somente, os resultados esperados ou o que precisa ser feito, deixando ao seu encargo a forma ou o modo de se fazer.

O *USMC* alerta para o fato de que, independentemente de a Instituição trabalhar na preparação de líderes, os melhores resultados vêm do estudo, do interesse e da dedicação individuais. Observa, ainda, que a liderança e o sentimento de camaradagem são os principais motivos que levam um homem a sair do seu abrigo, ou deixar uma

confortável barraca, para enfrentar o fogo inimigo, o desconhecido e, possivelmente, a morte. É preferível enfrentar o risco da morte a deixar os companheiros lutarem sozinhos contra o inimigo.

Concluindo o estudo, o *USMC* aponta as principais características e princípios para uma eficiente liderança, as quais são citadas abaixo:

- Características:

Dedicação; energia; integridade moral; iniciativa; determinação; conhecimento profissional; entusiasmo; capacidade de decisão; firmeza; tato; justiça; autocontrole; altruísmo; lealdade; honra; e coragem.

- Princípios:

Aprimorar-se técnica e taticamente; conhecer a si próprio e procurar aperfeiçoar-se; conhecer os seus subordinados e preocupar-se com o seu bem estar; manter os seus subordinados bem informados; dar o exemplo; assegurar-se que as ordens foram entendidas, supervisionadas e cumpridas; estimular o espírito de equipe; decidir no momento e forma apropriados; desenvolver entre os subordinados o senso de responsabilidade; empregar a sua equipe de acordo com as suas capacidades; e ser responsável pelos seus atos.

Analisando o caso do *USMC*, tendo por base ser uma Instituição de referência, podemos perceber a importância que atribui à liderança, para o sucesso da Corporação tanto em tempo de paz como de guerra. Para os conceitos apresentados, têm sempre a oferecer uma vasta gama de exemplos obtidos, geralmente, de suas experiências de guerra, o que torna o assunto mais atraente. Percebe-se, também, que é atribuída muita atenção às características do público alvo ao qual se destina a matéria, que é uma parcela do povo norte-americano. Certas características como o patriotismo, o etnocentrismo, o orgulho nacional, etc. são amplamente explorados. Por outro lado,

características, que se constituem como dificuldades à liderança, como o individualismo, a frieza do relacionamento interpessoal, a falta de capacidade de improvisação, etc. são minimizados com sutileza. O caso norte-americano, por sua importância e aplicabilidade às forças armadas de qualquer país, pode contribuir, em muito, com a doutrina existente na Marinha do Brasil (MB), devendo, antes, ser adaptado ao caso brasileiro de forma a trabalhar melhor com os aspectos culturais de nosso País.

Finalizando o presente Capítulo, onde vimos as características essenciais da liderança, depreende-se que os predicados desejáveis ao líder devem servir como uma “moldura de referência”. Tais características são, ao que tudo indica, muito úteis no exercício da profissão militar e devem ser aprimorados em esforço conjunto pela Instituição e pelos indivíduos, com ênfase na parte individual, de forma que haja um contínuo aperfeiçoamento dos líderes. Fica patente, ainda, que tais atributos devem ser visíveis aos subordinados, por meio do exemplo pessoal, de maneira a fornecer, em última análise, a energia que os liderados podem estar necessitando para que rompam com as suas limitações individuais.

A seguir, comentaremos os reflexos da liderança na formação militar.

## CAPÍTULO 3

### REFLEXOS NA FORMAÇÃO MILITAR

“A liderança não é uma qualidade exclusivamente inata e, geralmente, concretiza-se a partir de um planejado desenvolvimento de competências, atitudes e comportamentos, ao longo da vida dos indivíduos.”

(Márcio Batitucci).

Tomando por base a convicção de que o sucesso da MB está intimamente ligado ao grau de eficiência da liderança exercida pelos seus militares e o pensamento do filósofo Márcio Batitucci, na citação acima, chamando atenção para a importância do desenvolvimento individual, é chegado o momento de comentar os reflexos da liderança na formação de nosso pessoal.

Muitos indivíduos em postos de liderança, nos diversos níveis das organizações militares (OM), não vêm em si próprios a figura de um líder. A maioria dos que pensam assim crêem no mito de que a liderança é nata, por desconhecerem que liderança não é somente a do tipo carismático.

Outros, associam a ausência de guerras à impossibilidade de existir a liderança conhecida como heróica, que advém da coragem física e moral, como se em tempos de paz não houvesse espaço para a coragem física e para coragem moral, aplicáveis em quaisquer circunstâncias.

Agrava o fato, a circunstância de muitos acreditarem serem líderes apenas por conhecerem o trabalho que precisa ser realizado e por poderem emitir ordens. É um enorme erro prejulgar que todos os oficiais são líderes por excelência, pois comandar é diferente de liderar.

Antes de comentar sobre o ensino da liderança, devemos lembrar do poder discricionário que dispõe a MB, na seleção e desenvolvimento das carreiras dos oficiais e praças, além da enorme influência que pode ter na formação do caráter dos seus militares. Focando na formação militar, aí considerados os cursos de formação, de especialização, de aperfeiçoamento e de altos estudos, constatamos que a MB pode escolher *o que, quando, com que periodicidade e como* devem ser aplicados os estímulos, na busca do desenvolvimento individual da liderança pelos seus militares.

Como o caminho para o desenvolvimento da liderança requer a alteração do próprio modelo psicológico das pessoas, o esforço desta aprendizagem exige um convencimento progressivo e contínuo. Dessa forma, a MB deverá exercer a sua capacidade de influência para intensificar o processo ensino-aprendizagem para o desenvolvimento da liderança, desde a admissão até os níveis mais elevados das carreiras, diferenciando sempre a forma como o assunto deve ser apresentado, em função do nível de desenvolvimento esperado.

Os estudiosos do assunto entendem que a liderança é um processo dependente da comunicação. De fato, se não houver comunicação não há como se exercer a liderança. Por meio dela, o líder recebe os dados que lhe permitem interpretar a realidade, definir prioridades, estabelecer regras e influenciar decisões. Não é por acaso que o poder de influenciar pessoas e a habilidade para se comunicar estão relacionadas entre si no que concerne à liderança. Ao lembrarmos dos discursos inflamados (e motivadores) de Hitler, ou o "Eu tenho um sonho", de Martin Luther King, percebemos a relevância da comunicação.

Conforme vimos anteriormente, é importante que a Instituição explore o estudo da influência da liderança na formação militar, como aliás já o faz. Na medida em que o acesso à Marinha se dá por intermédio do Colégio Naval e Escola Naval ou CIAW, no

caso dos oficiais, e, no caso das praças, das Escolas de Aprendizes Marinheiros ou Cursos de Formação de Soldados Fuzileiros Navais, têm-se, nesses cursos, uma oportunidade ímpar para que seja apresentado ao militar recém admitido pela MB não só os conceitos básicos mas o estímulo inicial ao desenvolvimento das características desejáveis de liderança e patenteada a importância do assunto para a carreira militar.

Ainda, ao reconhecermos que o sucesso da Instituição possui estreita relação com o grau de eficiência da liderança exercida por seus integrantes, torna-se recomendável à MB incentivar ao máximo a sua prática no dia-a-dia e manter a obrigatoriedade do estudo da matéria durante todas as etapas da carreira. Na medida em que é lícito admitir os reflexos que a liderança aplicada na formação militar traz frutos de relevância para a Marinha, devemos considerar os chamados cursos de carreira do Sistema de Ensino Naval (SEN) a ocasião mais apropriada para fazê-lo, sem prejuízo de outras medidas voltadas ao contínuo estímulo de desenvolvimento da liderança durante a carreira, as quais trataremos mais adiante.

Não se deve perder de vista, também, que cada círculo hierárquico tem uma diferente demanda de liderança. O grau de liderança necessário a um militar da graduação de sargento, por exemplo, não é o mesmo exigido para um militar de outro círculo hierárquico, em que pese as características desejáveis de liderança praticamente não se alterarem e serem comuns a uns e a outros.

No Capítulo seguinte, identificaremos a importância da liderança, nos diferentes níveis de relacionamento.

## CAPÍTULO 4

### A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NOS DIFERENTES NÍVEIS DE RELACIONAMENTO

“Não é a posição que faz o Líder, é o Líder que faz a posição”.

(Stanley Huffty).

Há correntes que entendem ser a liderança imprescindível aos oficiais e desejável às praças. Entretanto, entende o autor que a liderança seja imprescindível aos militares em geral, independentemente de serem oficiais ou praças, pois à medida que ganham antigüidade, tendem a liderar um efetivo cada vez maior de subordinados.

Outro argumento que sustenta a tese de que a liderança é imprescindível, nos dias de hoje, tanto aos oficiais como às praças, é composto dos seguintes fatos: o primeiro, relacionado ao nível de escolaridade das atuais praças que operam equipamentos e armas de alta tecnologia, o que faz a MB contar com militares cada vez melhor preparados intelectualmente.

O segundo, bastante atual, é que 85% da população mundial, dentro de duas décadas, estará morando em cidades (3:45). Isto faz com que, nas guerras modernas, haja uma probabilidade, cada vez maior, dos combates se desenvolverem no interior de localidades ou em ambientes próximos a elas. Desta forma, aumenta a importância da precisão nos ataques efetuados por plataformas situadas a grande distância, assim como uma atuação eficaz de pequenas frações no combate aproximado, na maior parte do tempo isoladas de seus escalões superiores. E, hoje, tão importante quanto o

cumprimento da missão, torna-se necessário assegurar o maior controle possível sobre o grau de destruição que se pretende aplicar.

Na era da informação em tempo real, mais do que nunca, os chamados “efeitos colaterais”, que acarretam danosas conseqüências ao apoio do partido que eventualmente cometa equívocos na seleção e destruição de alvos, vêm sendo explorados pela mídia e questionados pela opinião pública. Particularmente, quando da ocorrência de erros que redundam em baixas ou destruição não justificados de alvos civis.

Devido à importância dos reflexos que podem acarretar neste contexto, poder-se-ia supor que a tendência atual fosse de aumentar o grau de controle das ações estratégicas e táticas, de forma a reduzir estes casos. Entretanto, diferentemente dos antigos combates, ocorridos em amplos campos de batalha, as disputas no interior ou nas proximidades de localidades não permitem que se atinja o grau de controle desejado, de forma a tornar mais seguras as ações táticas.

As peculiaridades do cenário descrito, ocorrido durante as campanhas terrestres desencadeadas pelos norte-americanos, contra o Iraque, em 1991 e 2003, demonstram que uma das táticas empregadas pelo inimigo foi a de aumentar a dificuldade de identificação, por meio da redução de espaços, entre os alvos civis e os militares. Isto impõe uma grande descentralização de comando, com o propósito de melhorar as chances de identificação e destruição do inimigo, o que exige, às vezes, até a luta dentro de casas.

Nesta situação, líderes de pequenas frações de tropa passam a não ter a quem recorrer para os auxiliar na solução dos dilemas e problemas militares com os quais se defrontam, até porque, neste tipo de combate, as dificuldades de progressão são imensas

e tudo acontece de forma muito rápida. O retardo em uma tomada de decisão pelo líder, nessas circunstâncias, pode custar a vida de todos os seus subordinados.

Desta forma, a fim de garantir u'a maior probabilidade de êxito no cumprimento das missões, entende o autor não ser a liderança uma obrigação aos oficiais e desejável às praças mas, obrigatório na formação de ambos. Principalmente os oficiais e sargentos mais modernos, devem ser encorajados a exercitarem ao máximo a capacidade de tomarem decisões, em tempo de paz, de forma que, na guerra consigam extrair o máximo dos seus homens, com o mínimo de efeitos indesejados, o que só é possível diante de lideranças eficazes.

Neste ponto do trabalho, em que já vimos a importância da liderança, também, nos escalões mais baixos, um importante aspecto a comentar diz respeito ao costume, na maioria das vezes inconsciente, observado em muitos militares da MB, qual seja: a tendência dos oficiais incumbirem-se, pessoalmente, da execução de tarefas, ou de parte delas, as quais poderiam ser atribuídas a subordinados, o que acaba por inibir a ação das praças.

Costuma-se dizer que este hábito foi adquirido na MB, no início dos anos 60, em uma época em que os padrões de liderança e de relacionamento entre oficiais e praças era totalmente distinto em relação ao existente na atualidade, o que teria gerado a cultura do oficial incumbir-se de tudo aquilo que pudesse trazer-lhe inconvenientes, caso essas tarefas não fossem bem executadas.

Apesar do reconhecimento tácito que se deve, ao máximo possível, delegar autoridade, a fim de estimular a iniciativa e a liderança dos mais modernos, o que se vê na prática é oposto, parecendo ser uma cultura passada de geração para geração, entre os oficiais.

É importante que este fato seja discutido a fim de buscar quebrar esta corrente totalmente indesejável. Ora, se nos tempos atuais as circunstâncias são totalmente diferentes da época que antecedeu à revolução de 1964, não havendo nos dias de hoje a menor razão que permita inferir desconfiança, em particular em relação aos sargentos, não podemos permitir que este procedimento prospere.

Nos dias de hoje, além de termos inúmeras provas cabais da lealdade e valor das nossas praças, é indiscutível a capacidade que possuem de resolverem problemas mais complexos, já que o seu nível de escolaridade é muito superior ao de outros tempos. Por que não incumbi-las, então, das tarefas que sabemos que podem executar? No Capítulo 6 serão discutidos outros fatores os quais o autor julga que tenham influência neste aspecto em particular.

Um exemplo interessante, observado quando o autor participou de intercâmbio no *USMC*, foi a experiência vivida por uma praça daquela Corporação, durante uma operação "Amizade", realizada no Brasil. A praça em questão relatou ter chamado sua atenção o fato dos oficiais comandantes dos pelotão brasileiros ficarem, todo o tempo, com o seu pelotão, conduzindo pessoalmente as tarefas mais simples. Por razões óbvias, foi-lhe dito que o entusiasmo dos oficiais fuzileiros navais brasileiros, bem como o modelo de liderança aqui existente, estimulavam-nos a participar, lado a lado com os nossos homens, de todas as atividades das frações, o que realmente é fato. Entretanto, o que não foi comentado naquela ocasião, mas que fica patente no caso descrito, é que pode-se participar e estar junto sem restringir a ação dos subordinados. No *USMC*, de fato, as praças mais antigas manobram mais do que as nossas. Seria culpa das nossas praças ou dos nossos oficiais? Liderança, conforme vimos anteriormente, é um processo de aprendizado e a melhor forma de aprender é praticando. Permitamos, então, às nossas praças que pratiquem a liderança e habituem-se às responsabilidades que dela advém.

## CAPÍTULO 5

### A APLICABILIDADE NOS CURSOS DA MB

“Todas as organizações precisam de líderes, mas muitas delas negligenciam o seu desenvolvimento. Discuti com o líder de uma empresa japonesa, que morreu na década de 80 e com quem trabalhei durante 30 anos, qual era o seu negócio. Ele não disse que eram instrumentos de precisão de alta tecnologia, respondeu: "Desenvolver líderes.”

(Peter Drucker).

Percebe-se que a carência de liderança está evidente em toda a sociedade brasileira. Para qualquer lado que nos voltamos, vemos uma grave falta de fé na liderança. Há quem diga, com base em pesquisas, que esta crise de liderança que vivemos é, na realidade, uma crise de desenvolvimento de liderança.

Como foi visto no Capítulo anterior, a Marinha não é um caso isolado de deficiência de liderança, apesar do assunto vir sendo ensinado há muito tempo. É comum observar que os militares em geral não dedicam muito do seu tempo ao estudo do tema liderança, em larga medida porque, na Marinha, o assunto vem sendo ministrado, pelos diversos órgãos de ensino, na percepção do autor, de forma repetitiva e ultrapassada.

Não é razoável a MB restringir-se a apenas um manual de liderança, já que o assunto deve ser ministrado progressivamente, desde os marinheiros e soldados, até os postos mais altos. Enfim, há que ser alterado o método pelo qual a liderança é ensinada, desenvolvida e avaliada.

Diversos manuais foram produzidos de forma a disponibilizar ao assunto fontes de consulta sempre atualizadas e adaptadas às nossas necessidades, em que pese nenhum ter sido emitido, até o presente momento, em caráter de publicação doutrinária, para aplicação à toda a MB, com aprovação pelo Estado-Maior da Armada. De qualquer forma, o fato é que existe um projeto de Doutrina de Liderança da Marinha, nos moldes apontados, elaborado pelos oficiais-alunos do C-PEM/2002, o qual virá suprir essa dificuldade ao ser aprovado. Neste ponto, gostaria de destacar, dentre todos, o manual de liderança DEnsM-1006, por dedicar-se, especificamente, ao estudo de casos.

Entende o autor, baseado na experiência bem sucedida da publicação DEnsM-1006, que deveria ser promulgado um manual de liderança, na forma de base doutrinária, a fim de permitir o estudo do assunto pelos militares recém admitidos na Marinha (Colégio Naval, Escola Naval, CIAW, Escolas de Aprendizes-Marinheiros (EAM) e Cursos de Formação de Soldados Fuzileiros Navais (C-FSD-FN)), bem como diversos outros manuais dedicados ao estudo de casos, os quais seriam mais ilustrativos e de leitura mais agradável para o desenvolvimento da liderança, ao empregar outra forma de apresentar os conceitos contidos no manual doutrinário.

Para a elaboração desses manuais, a MB poderia contratar pessoal da reserva – oficiais e praças de todos os círculos hierárquicos - por tempo certo, trabalhando em grupos juntamente com militares da ativa, de forma a estudar o assunto e coletar casos e experiências de liderança do presente e do passado, apresentando situações, relacionadas aos conceitos doutrinários, em princípio, ocorridas na MB. Poderiam constar, também, outras situações ocorridas fora dela, no seio de forças armadas. Seria importante que esses manuais fossem preparados para cada círculo hierárquico, de oficiais superiores a cabos, marinheiros e soldados (CB/MN/SD).

No caso norte-americano, são reunidas em uma só publicação, a doutrina e os exemplos sem que haja manuais dirigidos a cada círculo hierárquico. Se por um lado isto contribui para tornar a leitura da doutrina mais compreensível, por outro lado, para não tornar por demais extenso o manual, acaba por prejudicar a amplitude dos exemplos, perdendo parte de sua atração para os círculos hierárquicos não aquinhoados.

No que concerne aos cursos, há uma outra experiência norte-americana interessante, voltada para cabos e soldados de infantaria. Ao término dos respectivos cursos, eles vêm sendo reunidos em pequenas frações, constituídas por um cabo e três soldados (esquadra de tiro), e são submetidos a uma série de dificuldades. Cada esquadra de tiro (ET) recebe uma rústica moradia, onde os membros da equipe passam a conviver em tempo integral. Ao final de um determinado período, desenvolvem o espírito de equipe e a liderança. Na distribuição dos militares, a ocorrer após o término do curso, permanecem as ET já formadas, nas unidades de destino. Desta forma, é oferecida uma excepcional oportunidade, às praças de infantaria, de exercitarem a liderança e o espírito de equipe, logo no início das suas carreiras, aliado a um profundo conhecimento entre os indivíduos, dentro das equipes.

Há notícias fornecidas por oficiais que cursaram no *USMC* que, com os mesmos propósitos, aquela Instituição vem empregando procedimento similar no “Basic School”, para os oficiais de Infantaria.

Com relação aos cursos da MB, dentro do contexto empreendedor requerido pelo assunto, conforme exposto anteriormente, julga o autor que a preparação de líderes deva ser um processo contínuo e dinâmico, de modo a se formar uma “moldura de referência”, que condicione o militar da MB a tomar atitudes corretas no enfrentamento de diversas situações, paulatinamente ampliada ao longo da sua trajetória profissional.

Em face da relevância do tema, julga o autor, que os cursos de carreira – desde as EAM e os C-FSD-FN, até os de mais alto nível da MB, devam contemplar, em seus currículos, carga horária reservada ao estudo do assunto liderança. Entretanto, conforme já exposto, sugere-se o estudo dos aspectos doutrinários somente nos cursos iniciais da carreira, a fim de tornar mais dinâmico e progressivo o processo ensino-aprendizagem, evitando a impressão dos militares estarem revendo o que já estudaram. Sugere-se, ainda, que o estudo do assunto, nos estágios seguintes, se faça por meio da apresentação de estudos de casos – preferencialmente ocorridos no ambiente em que os alunos passarão a trabalhar após os cursos – quando seriam comentados, para os instruídos, os erros e acertos cometidos à luz da doutrina já estudada.

O estudo da matéria chamada de Liderança Estratégica, no C-PEM, não vem atendendo ao esperado uma vez que, na prática, limita-se a ensinar modelos matemáticos utilizados no processo de tomada de decisões, enquanto a liderança deve ser entendida como “o conjunto de ações e decisões tomadas, na esfera de competência do líder, a fim de conduzir de forma integrada e eficiente o setor que lhe é confiado, onde prevalecem a sua autoridade e qualificação profissional” (10:1-1).

A verdadeira Liderança Estratégica foi investigada em diversas fontes nas quais constatamos tratar-se de assunto relacionado ao estudo da estratégia em proveito do setor empresarial. No âmbito militar, em decorrência da inexistência de concepções doutrinárias na MB a respeito do assunto, no nível considerado, podemos inferir que a Liderança Estratégica seja aquela exercida pela alta administração naval, onde os líderes são submetidos a complexos problemas com múltiplas nuances o que, em consequência, impõe-lhes, para suas soluções, que adaptem os seus focos gerenciais às questões mais elevadas da Instituição e compromissos constitucionais.

Diferentemente da liderança exercida em escalões mais baixos, os líderes dos níveis mais elevados devem dividir as suas atenções entre os objetivos de médio e de longo prazos, relacionados ao futuro de suas organizações, assim como à liderança exercida junto aos diversos escalões subordinados, os quais propagarão as suas políticas, diretrizes e prioridades. Em função disto, é que julgamos ser o conteúdo da matéria dada no C-PEM inadequado, uma vez que a expectativa que nasce em decorrência do título Liderança Estratégica é que será abordada a liderança exercida pelos altos escalões institucionais. Entretanto, não é isso que a matéria trata.

Finalmente, crê o autor que não seja adequado o estudo de liderança nos cursos especiais, expeditos e extraordinários do SEN, em razão não só de suas durações, normalmente bem mais curta que os cursos de carreira, alguns chegando a ser realizados em apenas cinco dias, mas, principalmente, devido ao enfoque dado a esses cursos, eminentemente destinados a desenvolver uma habilidade específica. Juntar liderança ao assunto alvo desses cursos seria dispersar a atenção do que se propõe para os mesmos e, provavelmente, não agregaria nenhum valor ao desenvolvimento da liderança, dadas as atenções estarem, naquele momento, voltadas para outro interesse. Tal óbice poderia ser remediado com a organização e programação de seminários, de alto nível, com periodicidade anual, conduzidos por "experts" no assunto, em que haja um comparecimento expressivo de oficiais e praças.

## CAPÍTULO 6

### A PRÁTICA DA LIDERANÇA NA MB

“Você alcançou excelência como Líder quando as pessoas o seguem aonde você for, mesmo que por mera curiosidade.”

(Colin Powell).

Ao iniciar o mais importante capítulo do presente trabalho, a intenção do autor é ressaltar os principais ensinamentos adquiridos ao longo da pesquisa, bem como nos mais de trinta anos vividos na Marinha, a partir de experiências acumuladas, seja na convivência diária com os chefes e subordinados ou, ainda, no exercício do comando de duas OM, onde vários e complexos desafios foram enfrentados. O autor pretende se valer, também, da experiência de um ano vivido na qualidade de oficial de intercâmbio junto ao *USMC*, onde pode observar a forma como os militares daquela Corporação procedem, nas mais variadas situações.

Ao iniciarmos a avaliação da prática da liderança na MB, é conveniente considerarmos alguns dados significativos do contexto que envolvem a Instituição e o seu pessoal, a fim de definir, com precisão, o ambiente nos dias atuais:

- a MB está dimensionada como uma Força de médio porte e privilegia a obtenção de meios tecnologicamente avançados, próximos ao estado da arte, embora em quantidade restrita;
- à exceção de operações isoladas, de manutenção da paz, há mais de meio século a MB não é empregada em operações de guerra;
- a Marinha vem sofrendo, progressivamente, um contingenciamento cada vez maior em seus orçamentos, o que acarreta aspectos negativos, os quais podem refletir no

- moral do pessoal, tais como: a degradação dos meios da Esquadra, a inadequada manutenção das OM de terra, a drástica redução do adestramento em face da exigüidade de combustíveis e munição, a ausência de investimentos do que concerne ao conforto das tripulações, o decréscimo da qualidade do rancho, a quantidade de licenças, quase semanais, dentre outros;
- à exceção dos convocados para a prestação do serviço militar, todo o pessoal que compõe os diversos Corpos e Quadros da MB é admitido em caráter de voluntariado, mediante rigorosos exames de seleção;
  - à exceção dos convocados para a prestação do serviço militar, todos os militares da MB possuem, no mínimo, o 1º grau completo e parcela substancial, incluindo as praças, possui o 3º grau;
  - a Força busca implementar importantes medidas no sentido de aprimorar o preparo técnico-profissional dos seus militares, particularmente promovendo a participação de pessoal em cursos e estágios, no País e no exterior;
  - a MB vem, progressivamente, aprimorando os processos de carreira no sentido de tornar mais seletivo o acesso aos seus últimos postos e graduações;
  - na percepção do autor, os CB/MN/SD recebem soldos satisfatórios, consideradas as suas responsabilidades e se comparados às remunerações que são pagas à maioria das pessoas com as suas qualificações no mercado de trabalho;
  - na percepção do autor, ainda, as praças de graduação igual ou superior a sargento e, principalmente, os oficiais recebem soldos tidos como insatisfatórios se consideradas as suas qualificações profissionais, responsabilidades e perdas salariais decorrentes dos reajustes ocorridos, sem compensação plena do aumento do custo de vida, nos períodos considerados;

- o Sistema de Saúde da Marinha vem apresentando deficiências no atendimento aos militares e seus dependentes;
- após a Constituição de 1988, observou-se o incremento de processos na justiça, movidos contra autoridades navais (em função de comando), devido a reivindicações de ganhos salariais e supostas violações de garantias constitucionais, em decorrência, na maioria das vezes, da aplicação de penas disciplinares e/ou quando se vêem frustrados por não conseguirem alcançar índices requeridos para a matrícula em cursos ou para a ascensão profissional;
- em face de novas LRM e Reforma da Previdência, diversos prejuízos pecuniários estão sendo imputados aos militares; e
- em face da globalização, internet e celular, ocorreu o aumento da velocidade com que são obtidas as notícias, permitindo que todos sejam mantidos bem informados.

Neste ambiente, desenvolve-se a rotina na MB, na atualidade.

Ao buscar na memória os momentos iniciais da carreira, o autor reporta-se aos tempos de Colégio e Escola Naval. Naquelas ocasiões, como nos dias atuais, os oficiais do Corpo de Alunos e do Corpo de Aspirantes eram muito dedicados e profissionais e já transmitiam, de forma segura, os ensinamentos de liderança. A importância dada ao assunto, desde os primeiros dias da vida escolar, concedia um "status" privilegiado aos Alunos e Aspirantes mais antigos, bem como a separação das turmas, por ano de entrada, auxiliava o processo desse aprendizado. Embora todos fossem muito novos e inexperientes, naquela época, tiveram valiosas oportunidades de atuarem ocasionalmente, como "mais antigos", quando de serviço, conseguindo, desta forma, exercitar um mínimo de liderança e autoridade.

Chegando o Ciclo Pós-Escolar, antes da Viagem de Instrução, voltava-se aos bancos escolares, sendo a liderança um dos assuntos estudados. Naquela ocasião, o objetivo

maior era permitir aos GM atuarem com desenvoltura. O autor possui uma vaga lembrança como foi ministrado o tema liderança, mas julga importante que, nesta fase, em nossos dias, as aulas sejam eminentemente práticas, na forma de estudos de casos de interesse ao círculo de oficiais subalternos e não mais sejam repetidos conceitos doutrinários, embora permaneça a importância da base doutrinária, como referência.

Encerrada a Viagem de Instrução, inicia-se, então, com todo o rigor, a obrigação do desempenho da liderança pelo jovem oficial. É de grande auxílio, no período inicial, que os oficiais contemporâneos das turmas mais antigas, particularmente, aqueles que trabalham no mesmo Departamento ou Companhia, auxiliem o oficial recém iniciado. Neste particular, é fundamental que se use o máximo de franqueza para contribuir com o aprimoramento do novo oficial, fornecendo os dados positivos e negativos, no tocante à liderança, nele encontrados.

O oficial mais moderno deve pedir esta ajuda quando ela não surgir de forma espontânea. É importante, também, logo de início, que o jovem oficial aprenda rápido a tratar cada um de seus subordinados pelo nome e procure seguir, de forma rígida, as características e princípios essenciais de liderança, em particular o exemplo. É absolutamente desejável que, o mais cedo possível, todos estes aspectos passem a fazer parte da cultura do oficial.

Passado o período de comissão inicial, por ocasião da primeira avaliação do militar pelo seu comandante, os atributos de liderança são aferidos, juntamente com os demais. É de bom alvitre que o comandante busque a assessoria dos Chefes de Departamento ou Comandantes de Companhia para coletar informações mais detalhadas sobre o militar avaliado.

Neste ponto, ao tratar de avaliações semestrais, apresento algumas sugestões decorrentes da experiência de mais de trinta anos avaliando militares. Seria de todo

interessante promover uma significativa modificação nas avaliações semestrais de oficiais e praças, particularmente, no que diz respeito à quantificação dos conceitos, em geral.

Hoje, na Marinha, uma boa parcela dos oficiais fica situada na faixa de graus de oito a nove e de nove a dez, não sendo rara a atribuição do próprio dez. No tocante às praças não é muito diferente a distorção: é atribuído àquelas que de fato fazem jus ao conceito cinco, o grau cinco; à maioria das que merecem quatro, também recebem nota cinco; às que seriam três, são avaliadas como quatro e, algumas vezes, até mesmo o cinco; e somente os que se destacam como problemáticos são três, restando os graus inferiores aos casos mais patentes de inadaptação à vida militar.

Definitivamente, a atribuição de notas não deve continuar sendo da forma como é. Para quebrar este paradigma, enraizado em praticamente toda a MB, o primeiro passo seria modificar as escalas da avaliação de maneira que não possam mais ser relacionadas aos atuais zero a cinco (praças) e zero a dez (oficiais).

Em segundo lugar, para definir melhor os pendores de um militar em relação aos quesitos formulados e de reduzir a subjetividade dos graus hoje atribuídos poderia haver a substituição da quantificação dos aspectos avaliados, da seguinte forma: o avaliador apenas optaria por um dos seguintes conceitos: rendimento considerado de rara excepcionalidade para o posto/graduação, rendimento considerado bem acima do esperado para o posto/graduação, rendimento considerado um pouco acima do esperado para o posto/graduação, rendimento considerado o esperado para o posto/graduação, rendimento considerado um pouco abaixo do esperado para o posto/graduação; rendimento considerado bem abaixo do esperado para o posto/graduação rendimento considerado inaceitável para o posto/graduação.

É importante, conforme exposto, quebrar o costume das escalas de zero a cinco e de zero a dez, atualmente existentes. Na proposta efetuada existem sete gradações e as avaliações, utilizando os recursos de informática, poderiam ser quantificadas por média ponderada, de acordo com a importância dada a cada quesito pela Marinha e, se necessário, deslocadas para uma curva padrão que relacione melhor as quantificações obtidas com a realidade. No caso da liderança, por sua relevância no contexto da quantificação ponderada, seria atribuído o peso máximo. Os demais itens das avaliações seriam, também, quantificados, de forma semelhante, atribuindo-se, no programa, pesos específicos diferentes, ou não, daquele atribuído ao assunto liderança.

Para evitar que o avaliador preconceba, por intermédio de seletivas atribuições de qualificações mais destacadas, uma nota final elevada, uma chave secreta teria de ser usada para transformar os quesitos avaliados, cada um com seu peso específico, em um grau determinado. Concluída a avaliação, que passaria a ser totalmente informatizada, entende o autor que os quesitos respondidos pelo avaliador sejam disponibilizados segregadamente, a fim de fornecer o necessário "feedback" que contribuirá com o aperfeiçoamento individual de cada militar avaliado.

Finalmente, há determinados quesitos que são absolutos e não deveriam estar listados de forma a serem graduados. Por exemplo, não existe ser humano mais ou menos honesto: ou se é honesto ou não se é honesto. Ou se tem caráter ou não se tem caráter. Ou se é íntegro ou não se é. Na aferição do conceito moral e das recomendações, os seus itens deveriam ser na forma de pergunta e admitir, apenas, duas respostas: sim ou não e, para diminuir a subjetividade da avaliação, os itens que recebessem o não deveriam ser justificados com o fato concreto que orientou a avaliação negativa.

No entendimento do autor, a tentativa de aumentar o peso do atributo liderança, conforme consta das atuais avaliações de oficiais, não deu certo pois, além de não ser desejável que a liderança seja vista em termos absolutos, este quesito raramente é preenchido pelos avaliadores em função dos previsíveis resultados desproporcionais que acarretam à avaliação: vinte pontos negativos. Outro aspecto que precisa ser alterado em relação à avaliação do atributo liderança, atualmente, é que quem não é pontuado negativamente, não ganha ponto algum!!!

Prosseguindo com a análise da liderança praticada na MB na atualidade, é necessário comentar aspectos que chamam a atenção e que, no entender do autor, sobrecarregam e contribuem para que os oficiais mais novos, principalmente, absorvam de seus subordinados mais tarefas do que seria desejável. Basicamente, serão discutidos os casos das promoções de marinheiros/soldados a cabo, de 3º a 2º sargentos, ambas as promoções ocorridas de forma muito rápida, o caso do Quadro Especial de Sargentos e, de forma inversa, bastante positiva, a liderança dos 1º sargentos e suboficiais.

O autor é levado a crer, baseado em suas experiências de comando, que deveria ser feita alguma alteração no processo de promoção dos soldados a cabos, na medida em que, por mais de uma vez, foram observados problemas na liderança que se espera que seja exercida pelos cabos. A uma primeira vista, entende que haja ao menos duas soluções para o problema. Uma delas seria a intensificação do assunto liderança nos cursos de especialização e a outra seria tornar a instituir a graduação de praça de primeira-classe, como antigamente, entre o curso de especialização e a promoção a cabo, o que permitiria um tempo precioso para o amadurecimento dos militares especializados, antes que alçassem a graduação de cabo. Em que pese ser perigosa a generalização, observa-se, hoje, que os jovens dessa faixa de idade, apesar de mais intelectualizados que os de tempos atrás, não tiveram tempo suficiente para uma maior

experiência e para o desenvolvimento das suas capacidades individuais de liderança, o que torna difícil para eles conduzirem jovens, praticamente, da mesma idade e de antigüidade muito próxima. Com isso, passou a existir uma lacuna de liderança não sendo raro observar-se, entre os cabos mais novos, uma grande dificuldade em liderar os marinheiros e soldados.

No caso da rápida promoção que ocorre de 3º para 2º sargento, observa-se um outro fenômeno, de certa forma semelhante ao caso dos cabos, que é a abertura de uma nova lacuna de liderança que deveria ser exercida pela graduação de 3º sargento, agora mais necessária em decorrência da deficiência apontada no caso dos cabos. Se é verdade que parcialmente ela é exercida pelos 2º sargentos, particularmente os mais modernos, ela em parte é perdida em função da barreira criada por uma maior distância de antigüidade natural entre os 2º sargentos e os CB/MN/SD. Acresce, ainda, o fato dos militares, após saírem de bordo como cabos para atender ao curso de formação de sargentos (C-FSG), retornarem já como sargentos aperfeiçoados e tendo de se dedicar a um tipo de liderança mais avançada ou técnica em detrimento daquela exercida, corpo a corpo, mais perceptível aos CB/MN/SD.

Outra questão está relacionada aos sargentos do quadro especial, que são promovidos a essa graduação por aspectos, a bem da verdade, sociais. O fato é que, ao criar este quadro, a MB tornou possível, a uma determinada parcela de militares, não precisarem atingir as metas intelectuais exigidas pela carreira para a promoção à graduação de 3º sargento, não obstante passem a ter perspectivas limitadas. Daí, concluir que, por mais elevados que tenham sido os propósitos desta medida, de certa forma, ela deprecia o mérito da promoção e o prestígio desses militares junto aos demais o que, definitivamente, em termos de liderança, é um aspecto altamente negativo, em especial junto àqueles que lhes são diretamente subordinados.

Afastada a hipótese de saudosismo, o fato é que, não só os cabos mas, também os 2º e os 3º sargentos de antigamente, sob o enfoque de liderança, tinham um desempenho melhor que na atualidade. Faz muita falta a forte liderança que era exercida pelos militares da graduação de 3º sargento, junto aos CB/MN/SD.

Os 1º sargentos e suboficiais de hoje, contrapondo o apontado em relação às graduações inferiores, em que pese galgarem essas posições com idade menos avançada, já contam com suficiente amadurecimento profissional, tornando possível uma melhoria substancial, no tocante à liderança, em comparação aos seus homólogos do passado. Na percepção do autor, eles, hoje, são mais presentes e atuantes, principalmente em função da disposição física proporcionada pela idade menos avançada.

Antes de prosseguirmos, é importante lembrar, como fator motivacional aos líderes de qualquer antigüidade, que se não temos a Marinha que gostaríamos de ter, possuímos a maior Marinha que, para a nossa frustração, a sociedade brasileira se propõe a manter nesses dias de dificuldades. De fato, apesar dos recursos serem exíguos, sabemos que, com tanta miséria, torna-se difícil convencer a nação a alocar mais recursos do que vem fazendo, embora ela entenda a necessidade do País defender, por intermédio da MB, os interesses, o patrimônio e a soberania do Brasil no mar. Crê o autor, firmemente, que uma parcela significativa da nação brasileira tem consciência de que o Brasil não tem uma Marinha tão forte quanto seria desejável, mas que o povo acredita ser possível que ela cumpra o seu papel constitucional, certamente confiando no valor do pessoal da MB que, com muito sacrifício, mantém os seus meios operando.

É importante frisar, ainda, que os ínfimos recursos destinados às Forças Armadas brasileiras, na atualidade, não apontam para nenhum descrédito ou diminuição da importância da missão da MB ou das demais forças singulares mas que estão inseridos

em um contexto onde, por meio dos votos, a nação demonstrou não querer mais retardar a adoção de uma política que reduza a miséria, a fome e as desigualdades sociais.

É neste contexto motivacional, aspecto importante da moldura situacional apresentada no início do presente capítulo, que retomamos a avaliação da liderança praticada na MB, nos dias atuais, analisando, a partir de agora, o caso dos oficiais.

De nada adiantam os sacrifícios feitos por todos e a confiança que existe no valor do pessoal da MB, acreditando que eles vão tirar o máximo da capacidade dos meios disponíveis, se não houver verdadeiros líderes em todos os escalões a fazer toda esta complexa máquina de guerra funcionar. Já vimos que o sucesso da Instituição está intimamente relacionado com o grau de eficiência da liderança desempenhado por seus militares. Diante disso, os oficiais, peças de fundamental importância da MB, tanto quanto as praças, não podem simplesmente comandar ou chefiar, mas liderar. Já faz longo tempo que para se comandar e chefiar era necessário, tão somente, que se fosse o mais antigo.

Diferentemente das organizações que podem sofrer profundas mudanças, ser reestruturadas e, dependendo do quão radical forem essas mudanças, podem até ser alvo de uma reengenharia, as pessoas, quando muito, podem apenas ser ensinadas, treinadas, estimuladas, motivadas, mas, para serem mudadas já se passa a depender de que tenham vontade e somente a atuação de um líder pode atuar sobre as suas vontades. Isto comprova que lidar com mudanças em indivíduos, com todas as limitações e potencialidades inerentes aos seres humanos, é algo muito mais complexo do que lidar com mudanças organizacionais.

Em verdade, a vontade das pessoas é muito poderosa, daí não ser possível forçar ninguém a nada que não se disponha a fazer por ser contra a sua vontade. Em alguns casos poderá até fazê-lo, porém sem entusiasmo. Nesses casos, o espírito não

mau  
cap. 5  
disciplina  
reengenharia?

acompanha a ação. Diante disso, surge a necessidade de se responder à seguinte pergunta: como obter apoio espontâneo, energia e confiança irrestritos dos subordinados, para mudanças, se os seres humanos, normalmente, têm visões diferentes da realidade? Poderia a autoridade e os poderes concentrados nas mãos dos oficiais, permitindo-lhes influenciar – para o bem ou para o mal - a carreira dos subordinados, ser empregada para mover as suas vontades? Na verdade, o autor julga que não. A autoridade sozinha moverá as pessoas em alguma direção, em razão da disciplina, mas não moverá, necessariamente, as suas vontades. Para atuar sobre as vontades, somente a liderança produz resultados.

Em tese, o exercício da autoridade, sem a liderança, fica totalmente prejudicado, pois, além de retirar do subordinado toda a sua criatividade e iniciativa, tende a criar um relacionamento frio, afastado e completamente artificial, onde o de menor hierarquia pode ver o mais graduado como um risco ou, pior, como uma alavanca para alcançar, da melhor maneira possível, as suas pretensões profissionais.

Diferentemente daquele passado longínquo onde somente a hierarquia podia levar a sucessos, nos dias de hoje, os bons resultados não seguem mais o mesmo padrão, estando muito mais atrelados a uma liderança eficaz. É sempre importante lembrar, também, que para uma boa liderança não é necessário que se nasça um líder e, sim, que os militares queiram ser líderes e desenvolvam, progressivamente, as características essenciais e princípios de liderança.

Diante disso, prestemos atenção, agora, a outros fatores motivacionais que, à medida que o tempo passa e o oficial vem sendo incumbido de comandar ou chefiar grupos cada vez maiores de militares, fazem com que a necessidade de desenvolver a liderança passe a ser primordial, sem o que, ele próprio, sentirá uma enorme e crescente dificuldade quando se deparar com os problemas que a MB lhe confiar a solução.

O maior incentivo para o desenvolvimento da liderança em um oficial é a sua própria condição de autoridade que faz com que todos estejam em situação de mando, independentemente do seu quadro ou antigüidade. Há, ainda, outros incentivos para o desenvolvimento da liderança nos oficiais, tais como: a satisfação de “ter o seu pessoal na mão” e propiciar boas chances do setor sob sua responsabilidade de alcançar melhores resultados. O prestígio daí decorrente alavanca uma maior probabilidade de êxito profissional. A própria seletividade dos planos de carreira se incumbe do restante, qual seja premiar os melhores lhes dando maiores condições de ser indicado para boas comissões, servir no exterior e aspirar galgar os postos mais elevados da carreira.

Comentaremos, agora, as partes mais significativas da moldura situacional apresentada no início deste capítulo, como fatores que podem influir, se nada for feito no moral do pessoal. Entretanto, observe-se que, no caso particular dos oficiais, eles são duplamente afetados, pois além de serem atingidos como militares têm que demonstrar um comportamento superior, para encorajar os subordinados. Têm, ainda que de forma simultânea e ambígua, prestar o máximo de informações, demonstrar otimismo e fé que os problemas serão resolvidos, além de guardar somente para si eventuais frustrações e preocupações que possam lhe afligir. Isto exige dos oficiais uma grande capacidade de liderança e energia para contagiar os subordinados e, juntos, vencerem os desafios que podem repercutir, favorável ou desfavoravelmente, no êxito do grupo, da organização ou, em alguns casos, da própria Instituição, pelo efeito multiplicador que tanto a energia positiva, como a negativa, trazem.

Alguns dos aspectos considerados fatores de força da Instituição, os quais têm reflexos positivos no que concerne à liderança, são: a utilização de meios tecnologicamente avançados; o caráter de voluntariado e o grau de escolaridade exigidos para o ingresso na Marinha; a excelência dos cursos oferecidos pela MB, no

País e no exterior; e a quantidade de praças que possuem o 3º grau. Todos estes aspectos representam um desafio aos líderes no sentido de estimularem, de forma positiva, o contínuo desenvolvimento do seu preparo intelectual, não só para lidar com os meios sofisticados que empregamos, mas para liderar tecnicamente os seus subordinados.

A quantidade de informações no mundo de hoje também exerce influência positiva no líder, uma vez que os subordinados têm acesso e estão acostumados, de uma forma geral, a uma ampla e profunda gama de informações. Não pode ser diferente na rotina da MB, esta faceta do mundo atual. O líder tem a obrigação de manter-se bem informado sobre tudo e deve prestar o maior número possível de informações aos subordinados, de forma que saibam o que está ocorrendo ao redor, bem como o motivo pelo qual estão fazendo o que lhes é determinado. Temos que considerar como coisa do passado, a diferença flagrante – em termos de informação - existente entre os decisores e os que cumprem as decisões; entre os que concebem as tarefas e aqueles que as executam.

A questão salarial há muitos anos é um problema para os militares, em geral, e, nos dias atuais, se por um lado é positiva, no caso dos CB/MN/SD, por outro lado é negativa, no tocante, principalmente, aos oficiais. Em nenhuma circunstância, o líder deve fugir do assunto e, quando tratando com CB/MN/SD que estejam pensando em deixar o serviço ativo, pode utilizar o argumento salarial, dentre outros, para motivar esses militares, alertando-os, ainda, para as possíveis dificuldades financeiras que poderão encontrar, caso saiam da Marinha. No tocante aos oficiais, suboficiais e sargentos, o líder deverá aconselhar, de per si, aqueles que estejam em dificuldades financeiras graves, não deixando de orientá-los para que procurem o órgão do Serviço de Assistência Social da Marinha, o qual presta apoio à OM e, em último caso, procurarem o Comandante, para que lhes seja concedido o auxílio que for possível.

Quanto às restrições orçamentárias da MB é muito importante aos oficiais, mais uma vez, manter os subordinados bem informados, para que seja evitada a desmotivação pela falta de perspectivas, a curto e médio prazos. Os Comandos imediatamente superiores também devem proceder de igual forma, no sentido de manter os comandantes subordinados bem informados.

Em relação a eventuais prejuízos pecuniários, devido a mudança de dispositivos legais, o líder deverá tomar a iniciativa de informar os seus subordinados dos seus reais direitos, para que se evite, principalmente, a disseminação de boatos. Outras iniciativas, como a abertura individual de processos para reivindicar supostos direitos pecuniários na justiça, apesar de não poderem ser bloqueadas, na medida do possível, devem ser desestimuladas.

Quanto à questão de processos na justiça, movidos contra autoridades navais, particularmente aquelas em função de comando, por motivos diversos que não os pecuniários, deverá o líder atender às demandas da justiça, nos prazos solicitados, e procurar uma total isenção e imparcialidade nas suas respostas, acima de tudo pela consciência da correção dos procedimentos adotados. O escalão superior, assim que informado, deverá procurar demonstrar interesse e apoio para com os comandos subordinados, na medida em que, após as dificuldades financeiras, este talvez seja o assunto que mais preocupe os comandos atuais.

Por fim, o autor retorna à questão da seletividade imposta pelos atuais planos de carreira, desta feita não para realçar o seu maior mérito, que é o de, pelo estímulo, prolongar a permanência dos melhores oficiais e praças na MB, mas para sugerir a adoção de um dispositivo que expurgue do nosso convívio aqueles sem mais perspectivas de carreira, o qual poderia ser a cota compulsória. De fato, esses militares, felizmente em pequena proporção, ao constatarem o comprometimento dos seus futuros

profissionais, normalmente tornam-se desmotivados, o que, de certa forma, é bastante natural. Entretanto, em face de serem, às vezes, relativamente antigos, em sua maioria oficiais, é aberto um vácuo de liderança que, muitas vezes, pode até cambar para uma direção oposta – a liderança negativa - junto aos subordinados.

A desmotivação é completamente nociva, podendo contaminar a OM, e os conselhos de justificação e de disciplina requerem, como um primeiro passo, punições que, normalmente, surtem efeitos mais nocivos que positivos nessas situações. Mesmo no caso de não haver outra alternativa, a implementação de punições gera uma escalada da “crise” o que acaba por criar situações inusitadas e embaraçosas tais como, representações, ações na justiça, etc. podendo, mesmo, evoluir, em situações extremas, para a ocorrência de um crime militar.

Após conhecer essas questões, como fica ou deve ficar, então, a liderança por parte dos oficiais? Antes de tentarmos chegar à resposta, analisemos, um pouco mais, alguns conceitos sobre o tema, que na avaliação do autor são bastante atuais e se adaptam perfeitamente ao que vem sendo sustentado, não só no caso específico dos oficiais, mas em relação a todos os escalões de liderança citadas ao longo deste trabalho.

O primeiro, chamado de subsidiariedade, que tem como foco a assertiva de que um superior não deve assumir responsabilidades que podem, e devem, ser exercidas por um subordinado. Este conceito chama a atenção para o fato de que o controle excessivo é prejudicial e acaba por inibir a iniciativa e o espírito empreendedor dos subordinados. Quanto a este quesito é recomendado que o líder assegure-se que os indivíduos sejam competentes para exercerem as responsabilidades a eles atribuídas, bem como que compreendam as metas a serem atingidas e se comprometam com elas.

Outro conceito tem como ponto central a tese de que os líderes precisam de tempo e espaço para se revelarem, na medida em que líderes se desenvolvem, não são

fabricados. Este conceito realça a idéia do desenvolvimento da liderança associando-o a uma conquista de autoridade. Apesar da autoridade, no meio militar, não emergir da liderança, a recíproca tem de ser incessantemente buscada, um vez que a liderança deve atuar "de braços dados" em apoio ao exercício da autoridade. Por conseguinte, ela deve ser desenvolvida por todos os militares.

A fim de permitir o tempo e o espaço necessários ao desenvolvimento dos líderes, em alusão ao conceito anterior, depreende-se, indiretamente, que a delegação de autoridade é a ferramenta básica para atingir este efeito desejado. Com isso, os líderes subordinados, de todos os níveis, no âmbito dos seus comandos, usam a liderança para realizar as tarefas a eles designadas e cada líder passará a contribuir para a criação e desenvolvimento de líderes subordinados. Em qualquer organização, líderes subordinados são a garantia da reunião da energia das pessoas em torno do que precisa ser feito e tende a tornar os subordinados mais participativos. Com isto, quem ganha é a OM onde essas pessoas estão lotadas (14:31).

Um terceiro ponto, para o qual o autor chama a atenção, é para a importância da liderança pelo exemplo, no meio militar. A tese formulada é que a maioria dos militares, no dia a dia, dá bons exemplos aos seus subordinados. Entretanto, talvez devido a problemas culturais, existem oficiais que parecem não dar a devida importância ao assunto "exemplo" para a liderança militar. Quem nunca viu a dificuldade dos oficiais colocarem-se em formatura, na maioria das vezes, diante de tropa formada e, ainda, permanecerem conversando, a ponto de, às vezes, chegarem a atrapalhar as alocações no desenvolvimento de uma cerimônia militar? Quem nunca viu oficiais descumprirem horários, seja para o início de reuniões, seja para a Parada diária? Quem nunca viu um oficial deixar de responder à continência de um subordinado? Quem nunca viu oficiais trocando informações durante a fala de um oficial mais antigo? Quem nunca viu um

oficial chegar a bordo atrasado? Quem nunca viu um oficial deixar de apresentar-se ao mais antigo e cumprimentar os demais durante um evento social? Quem nunca viu.....etc.? A verdade é que teríamos muito exemplos a colocar neste parágrafo. Não obstante, o foco pretendido não é exatamente preencher uma extensa lista de maus exemplos, mas chamar a atenção de que o exemplo é primordial.

Outro aspecto a respeito da liderança pelo exemplo é que, na era em que se deve privilegiar as delegações de competência, os líderes precisam estar atentos para o que devem ou não delegar. Há uma máxima que relata, de forma irônica, que a Primeira Guerra Mundial foi uma guerra de total incompetência militar, uma vez que poucos foram os generais que morreram, e justifica dizendo que isto ocorreu porque eles ficaram atrás das linhas e deixaram que os demais lutassem e morressem. Há uma outra, muito importante e positiva, que diz: líderes eficazes delegam bem muitas coisas; precisam fazê-lo, ou se afogam em ninharias. No entanto, não delegam algo que apenas eles podem executar com excelência, aquilo que realmente tem importância, aquilo que define padrões, aquilo pelo que desejam ser lembrados (14:13).

Dito isto, passemos, então, a responder à pergunta: como deve ser exercida, então, a liderança por parte dos oficiais?

Neste novo século, os oficiais, com certeza, encontrarão exigências maiores e mais complexas, no campo da liderança, do que as atuais, já bastante difíceis. Na era em que vivemos, os padrões de qualidade se elevaram e as pessoas, devido às facilidades de comunicações, estão muito mais esclarecidas e conscientes dos direitos individuais, onde há múltiplos questionamentos, não só internos, mas, também, externos, possibilitando a intromissão de agentes – em especial do poder judiciário - demandando as mais diversas informações sobre atos de serviço, antes tidos como absolutamente normais. Essa nova era requer um maior rigor nas apurações de desvios de conduta, em

especial, quando versam sobre gastos do dinheiro público e sobre o cuidado com os bens da fazenda nacional.

A necessidade de resultados, em oposição à escassez de recursos, esta última implicando em degradação dos meios e falta de adestramento, desafia e retira, gradativamente, a autonomia dos líderes do século XXI. Hoje, por exemplo, o comandante de OM tem muito mais problemas e muito menos autonomia do que tinham os seus antecessores e, provavelmente, o mesmo ocorre com os demais líderes – oficiais e praças - dos diversos setores organizacionais. Para amenizar a questão do acréscimo de controle que demanda em decréscimo de autonomia dos comandos e setores subordinados, seria importante que fosse revisto e incentivado o conceito de delegação de autoridade, não só nos escalões superiores, mas no interior de todas as OM.

Concluindo a resposta à pergunta feita sobre os oficiais, crê o autor que os oficiais de Marinha, do presente e do futuro, devam apostar na liderança, como solução desses e de outros problemas com os quais passarão a se defrontar. Desta forma, os oficiais devem ter aguçada auto-disciplina, desenvolver as características essenciais e seguir, eles próprios, os princípios de liderança, em especial o que se refere ao exemplo, incentivar a delegação de competência, acreditar que os líderes são criados e desenvolvidos no dia a dia da Marinha, estimular a liderança eficaz em todos os níveis, possuir habilidade para se colocar no lugar dos outros antes de tomar determinadas medidas, ter firmeza de propósitos, manter a autoestima elevada, desenvolver a capacidade de pensar estrategicamente, possuir visão de futuro e fé em determinados valores fundamentais, especialmente os morais. E mais, ainda, comunicar-se de forma persuasiva, comportar-se de modo íntegro e acreditar naquilo que fazem. Certamente haverá, ainda, desafios imprevisíveis no futuro, os quais exigirão dos líderes uma capacidade cada vez maior

para gerenciar as tensões existentes, bem como as inquietações e necessidades dos subordinados.

Para atender a tais necessidades, os oficiais, como condutores naturais das praças, deverão possuir a liderança o mais desenvolvida possível, de modo a poder orientá-las, catalisar e multiplicar as suas energias e servir-lhes de inspiração, principalmente nos momentos de maior dificuldade.

Neste ponto, o autor julga apropriado tecer algumas outras considerações, não mais relacionadas diretamente a um grupo específico de militares, de forma a permitir-se debruçar sobre a questão da liderança na MB com mais liberdade.

Refletindo sobre esses últimos trinta anos, o autor constata, em ampla medida, ter havido uma significativa melhoria da Marinha, principalmente no tocante aos seus meios materiais, de tecnologia bastante refinada, e na qualidade de seu pessoal, hoje, sem dúvida melhor do que no passado. O desenvolvimento alcançado em relação a esses dois aspectos foi de tal monta que poderíamos considerar, sem medo de errar, que a MB chegou a um estágio tal que poderia ser comparada, qualitativamente, a uma Marinha de país de primeiro mundo, embora em uma análise quantitativa a faça inserir-se em um rol de Marinhas de médio porte.

Diante disso, poderíamos dizer, em tese, que ela é um núcleo de Marinha de primeiro mundo. Outro aspecto, bastante significativo, tem sido a política desenvolvimentista observada nesses trinta anos, que coloca o País num círculo mais restrito, ainda, daqueles que dominam certas tecnologias em proveito de suas Marinhas. Para citar apenas os fatos principais, esta política permitiu não só construir Fragatas, no Brasil, mas, também, modernizá-las, após um ciclo de vida útil. Permitiu construir Corvetas, Navios Patrulha e, mais recentemente, ainda em andamento, Submarinos convencionais e de propulsão nuclear.

Graças à rigorosa seletividade da Marinha, o pessoal que guarnece e opera nossos navios tem o completo domínio da tecnologia empregada e vem procurando acompanhar, de forma primorosa, a velocidade com que se desenvolvem os diversos sistemas de combate, o que vêm garantindo excelente reputação para a operacionalidade da MB, fato comprovado em exercícios conjuntos realizados com outras Marinhas.

O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), por sua vez, também desfruta de elevada reputação em razão do seu grau de profissionalismo e operacionalidade. A Força de Fuzileiros da Esquadra, parcela do setor operativo da MB, desenvolveu-se muito ao longo desses trinta anos e tem capacidade de concentrar seus principais meios de combate, planejar durante o deslocamento e começar a operar em poucas horas, o que lhe confere extremo valor estratégico à nação, não só pela sua fácil adequação ao conceito de Força de Emprego Rápido, como pela sua real capacidade anfíbia. Ademais, os equipamentos utilizados, hoje, por ele são extremamente sofisticados. Para que se tenha um exemplo disso, nos últimos conflitos envolvendo o *USMC* e o *Royal Marines* da Grã-Bretanha, seja na Sérvia e Bósnia, seja na invasão ao Afeganistão e Iraque, esta última ainda não totalmente consolidada, expressiva parcela das armas empregadas são exatamente as mesmas utilizadas no presente pelo CFN.

Como podemos perceber, com muita competência, a nossa Marinha atingiu um grau elevado de desenvolvimento e operacionalidade.

Entretanto, não podemos nos esquecer que a Marinha é um retrato do Brasil e este não vem atravessando um bom período, no tocante, principalmente, ao aspecto financeiro. Desde a década dos anos 80, com a crise do petróleo, a desestabilização daí decorrente, juntamente com outros fatores de ordem econômica, instalou no Brasil uma seqüência interminável de crises econômicas, algumas sem precedentes, que, progressivamente, vêm aumentando pouco a pouco as desigualdades sociais e o nível de

pobreza de parcela significativa da população. Para entender porque a Marinha, na maior parte do período considerado nesta abordagem, em contraposição à situação vigente no país, conseguiu, de certa forma, sobreviver e desenvolver os seus projetos, mesmo com uma velocidade menor do que a desejada, lembremo-nos de que, naquela época, havia mecanismos econômicos – de poupança interna - que viabilizaram o desenvolvimento alcançado.

Entretanto a realidade mudou, de alguns anos para cá. Após tanto tempo vivendo sob a pressão de grave crise econômica e social, o Governo, ultimamente, passou a lançar mão de grande parte dos recursos antes utilizados pela Marinha para solucionar as suas necessidades. Pior, o novo Governo, alçado ao poder pela esperança de minorar as desigualdades sociais e de extinguir a fome, trouxe à Marinha uma realidade ainda mais dura, em termos de recursos orçamentários, contingenciando-os sistematicamente.

Se por um lado elimina-se, hoje, a distorção anterior da Marinha sobreviver de forma, relativamente, confortável às sucessivas crises econômicas brasileiras, a situação financeira atual enfrentada pela Marinha a coloca igual ao Brasil, ou seja, em estado de penúria financeira, sem recursos para investir, desenvolver, manter, adestrar, praticamente nada. Em decorrência, a Marinha enfrenta uma de suas piores fases, de decrescentes recursos orçamentários que, ano após ano, corroerão e deteriorarão todo o desenvolvimento alcançado.

Se a Marinha, hoje, já sente os efeitos da restrição de recursos, com uma queda sensível no adestramento e na disponibilidade de navios, o que podemos esperar a perdurar essa situação por tempo prolongado? A pergunta que se faz é: que níveis mínimos de operacionalidade nos serão exigidos, se for necessário operarmos? O autor julga que, hoje, já é questionável tal capacidade.

Em meio a essas circunstâncias há que se considerar a possibilidade de um decréscimo na motivação de nosso pessoal. Até porque se a alma da Instituição é a integração das almas das pessoas que lhe servem essas, sendo obrigadas a assistir, impotentes, o que está ocorrendo com a Marinha, sentem o seu moral abalado. Não obstante, com a atitude positiva adotada pela MB ante às circunstâncias desfavoráveis, tem sido possível minimizar os reflexos negativos que tal política vem trazendo ao moral do pessoal.

É chegado o momento de avaliar se isto é uma situação passageira ou se vai se prolongar, e por quanto tempo irá se prolongar. Supõe-se que a situação só reverta quando a do país melhorar. Quanto tempo isto vai levar? Vinte anos? Trinta anos? Qual será o grau de degradação da Marinha nessa ocasião? Que medidas internas poderíamos tomar, que pudessem prover mais recursos para os setores considerados primordiais? Não podemos ficar à espera de um futuro melhor. Não podemos, ainda, nos permitir uma avaliação irreal da situação, sob pena de incorreremos no risco de passar a Marinha, às futuras gerações, em uma situação pior, talvez, de forma irreversível.

Diante da pressão gerada por essa incerteza e, ainda mais, as dificuldades da vida no plano individual, torna-se evidente a necessidade de redobrar os cuidados com a liderança, não como solução final para os problemas da Marinha e das pessoas, mas para manter o moral, a coesão e espírito de corpo em nosso pessoal. Na verdade, são nessas ocasiões difíceis que os homens mais precisam de inspiração e é um momento muito valioso para os líderes testarem as suas qualidades. Somente a partir de uma sólida prática da liderança em todos os níveis, é que teremos condições de fazer com que a nossa Marinha supere esses momentos de dificuldade.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSÕES

“O líder é aquele que vê mais do que os outros, que vê mais longe do que os outros, que vê antes dos outros”.

(Leroy Eims).

Num primeiro momento, em que todos sabemos que estamos vivendo um período de grandes transformações ditadas pelo mundo globalizado e onde é patente uma carência de liderança em toda a sociedade, foi-se buscar, no histórico do assunto, as suas origens, como um auxílio para nos situarmos. Daí, haver sido lembrado que a liderança é um desafio desde os mais remotos tempos da humanidade, desde a época das sociedades primitivas, embora no seu início, como vimos, tenha ela sido praticada de forma bastante intuitiva e rudimentar.

Como visto, somente na antigüidade e na idade média a liderança passou a ser estudada como ciência, embora de modo insipiente. Já na segunda metade do século XX, o estudo do tema abandona a abstração e aprofunda-se em bases mais sólidas, passando a ser analisada de forma científica, o que permitiu, gradativamente, que viesse a ser reconhecida como de fundamental importância nos processos que envolvessem mudanças e gerência de pessoal.

De modo a deixar patente a importância do tema para o sucesso de qualquer organização, incluindo-se a militar, foi feita uma associação do assunto com casos concretos da vida real. Desta forma, ainda ao longo da parte inicial do trabalho, procurou-se relacionar alguns exemplos extraídos, tanto da literatura aplicada ao mundo

empresarial, como daquela voltada para o âmbito militar, de modo a evidenciar a capacidade dos líderes em modificar cenários, por intermédio, particularmente, do exemplo.

Diferentemente do passado, onde observamos que os estudiosos do assunto limitavam-se a relacionar as características dos líderes bem sucedidos, de maneira a estabelecer uma “fórmula” de sucesso para formar um modelo de soberano ideal, no presente trabalho, procurou-se realçar os valores identificados pelo *USMC*, dentre os quais: o espírito de equipe, a coragem física e moral, a questão ética, etc., como essenciais para a formação e desenvolvimento de líderes militares. Foi apresentada, ainda, a importância desses valores para o estabelecimento das características e princípios que compõem uma moldura de referência, que possam auxiliar os nossos líderes, da mesma forma como os princípios de guerra apoiam os táticos e estrategistas militares.

Vimos, ainda, que apesar da liderança carismática existir, os resultados mais significativos, porém, ocorrem quando ela é construída e desenvolvida, em um processo contínuo e dinâmico, durante toda a trajetória profissional. Neste particular, apesar dos melhores resultados advirem da dedicação e do interesse individual, existe igualmente uma responsabilidade da Instituição, no sentido de estimular tal procedimento, na medida em que o sucesso, ou não, de uma organização possui estreita relação com a eficaz atuação de seus líderes, em todos os seus níveis.

Passando ao caso da MB, detectamos problemas no ensino da liderança e, conseqüentemente, na sua prática. No tocante ao ensino, chamaram-nos a atenção três pontos: a ausência de um manual doutrinário, aprovado pelo EMA, para aplicação em toda a Marinha; a repetição de aspectos já estudados ao longo da carreira, os quais deveriam ser abordados, de forma teórica, apenas nos cursos de formação militar; e o

conteúdo inadequado da matéria Liderança Estratégica, que vem sendo ministrada no C-PEM.

No tocante à prática, as discrepâncias são maiores, principalmente, em função dos fatores conjunturais que vivemos. A seguir, passemos, a relacioná-las:

- a não utilização adequada da delegação de competência, decorrente de uma cultura equivocada e generalista que vem sendo passada de geração em geração, retirando dos subordinados a iniciativa e a criatividade, além de não permitir que sejam formadas e desenvolvidas lideranças nos postos e graduações mais baixos;
- uma avaliação que precisa ser aprimorada, a nosso ver, dos conceitos ou aptidões para a carreira, semestrais, aí incluindo a não existência de pontuação positiva ao quesito liderança e o não "feedback" aos interessados, o que acaba por prejudicar a própria a Marinha, já que não permite ou dificulta por parte de seus militares a correção dos defeitos observados; uma proposta que poderá contribuir para a solução do problema consta nos Anexos A) e B), relativa a oficiais; para ser implementada também no tocante às praças, a proposta exige que lhe sejam feitas as necessárias adaptações;
- as decisões que fizeram extinguir a praça de 1ª classe; juntar os  cursos de formação e de aperfeiçoamento de sargentos; e criar o quadro especial de sargentos;
- a incapacidade de expurgar do serviço ativo militares desmotivados, pelos mais diversos motivos, sem os inconvenientes hoje existentes; e
- a necessidade de uma avaliação urgente e aprofundada da situação atual da MB, no sentido de permitir desencadear medidas que possam preservar o desenvolvimento alcançado até que a nação possa voltar a dar melhores condições para investimento, manutenção e adestramento da Marinha.

Em função das necessidades atuais e dos óbices apontados, o autor sugere: a modificação do ensino da liderança na MB, conforme os parâmetros apresentados no transcorrer do estudo realizado, o reforço no desenvolvimento de liderança aos cabos e/ou o retorno da graduação da praça de 1ª classe, quando da conclusão do curso de especialização, retirando o seu interstício do período de cabo; a extinção do aperfeiçoamento de sargentos logo após o C-FSG; a extinção do quadro especial de sargentos; a reformulação das avaliações de oficiais e praças, conforme exposto neste trabalho; o estudo jurídico das implicações quanto a efetuar-se modificações nos planos de carreira de forma que permita à Marinha expurgar os desmotivados, em qualquer época, ao longo da carreira, sem os inconvenientes que decorrem dos dispositivos atuais; e a criação de um grupo de estudo, de alto nível, com representantes de todos os setores da Força, de forma a indicar soluções aos problemas da MB, nestes momentos de maior dificuldade.

O autor está convicto que a implementação do conjunto de medidas propostas contribuirá para o aperfeiçoamento e o fortalecimento do espírito de liderança na MB. Não obstante, independentemente das soluções que possam vir a ser adotadas, é crucial que a Marinha incentive a liderança, sobretudo pelo exemplo, em todos os níveis de antiguidade, não como solução paliativa para os problemas existentes, mas como a única forma de manter o moral, a coesão e o espírito de corpo do seu pessoal, motivando a todos para que sustentem, de todas as formas possíveis, o grau de competência e de profissionalismo alcançados.

**ANEXO A**

<b>FOLHA DE AVALIAÇÃO DE OFICIAIS - FAO</b> (PROPOSTA)	PARA USO DO CONTROLADOR																																								
CONFIDENCIAL																																									
<b>1.0 - IDENTIFICAÇÃO DO OFICIAL AVALIADO</b>																																									
POSTO <input style="width:100%;" type="text"/>	CORPO/QUADRO <input style="width:100%;" type="text"/>																																								
NÚMERO DE CORPO <input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
NOME <input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
<b>2.0 - SITUAÇÃO DO OFICIAL AVALIADO</b>																																									
<input type="checkbox"/> OM DA MB	<input type="checkbox"/> ORGANIZAÇÃO EXTRA MB																																								
	<input type="checkbox"/> COM AVALIAÇÃO																																								
	<input type="checkbox"/> SEM AVALIAÇÃO (PREENCHER QUADRO 6.0)																																								
<b>3.0 - PERÍODO DE OBSERVAÇÃO</b>																																									
<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/> A <input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	COD. OM DA MB <input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
NOME DA OM <input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
<b>4.0 - AVALIAÇÃO DECORRENTE DE: (MARCAR APENAS UMA QUADRÍCULA)</b>																																									
<input type="checkbox"/> 1 EXIGÊNCIA SEMESTRAL	<input type="checkbox"/> 2 EXTRAORDINÁRIA																																								
<b>5.0 - CARGO OU FUNÇÃO</b> <input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
<b>6.0 - OFICIAL SEM AVALIAÇÃO, POR FALTA DE CONVIVÊNCIA COM O AVALIADOR</b>																																									
<input type="checkbox"/> ESTAR REALIZANDO CURSO FORA DO ÂMBITO DA MB																																									
<input type="checkbox"/> ESTAR "SUB JUDICE"																																									
<input type="checkbox"/> SERVIR ISOLADO OU SER MAIS ANTIGO EM ÓRGÃO EXTRA-MARINHA, SEM SUBORDINAÇÃO DIRETA A OFICIAL DE QUALQUER DAS TRÊS FORÇAS ARMADAS																																									
<input type="checkbox"/> ESTAR EM LICENÇA ESPECIAL, PARA TRATAMENTO DE SAÚDE DE PESSOA DA FAMÍLIA, PARA TRATAR DE INTERESSE PARTICULAR OU PARA TRATAMENTO DE SAÚDE PRÓPRIA																																									
<input type="checkbox"/> OUTRAS (ESPECIFICAR) <input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
AS AVALIAÇÕES DE CADA ATRIBUTO, NOS ITENS 7.0, 8.0, 9.0 E 10.0 SERÃO REGISTRADAS LETRAS, CONFORME O ANEXO B).																																									
<b>7.0 - CONCEITO MORAL (PARA TODOS OS OFICIAIS)</b>	<b>8.0 - CONCEITO PROFISSIONAL (PARA TODOS OS OFICIAIS)</b>																																								
<table style="width:100%; border: none;"> <tr><td style="width:30%;">A CORAGEM MORAL</td><td style="width:10%;"><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>T DISCRIÇÃO/SOBRIEDADE</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>R SENSO DE RESPONSABILIDADE</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>I SENSO DE JUSTIÇA</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>B LEALDADE</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>U HONESTIDADE</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>T CARÁTER</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>O EQUILÍBRIO EMOCIONAL</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>S ÉTICA</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>- COERÊNCIA DE ATITUDES</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> </table>	A CORAGEM MORAL	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	T DISCRIÇÃO/SOBRIEDADE	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	R SENSO DE RESPONSABILIDADE	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	I SENSO DE JUSTIÇA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	B LEALDADE	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	U HONESTIDADE	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	T CARÁTER	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	O EQUILÍBRIO EMOCIONAL	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	S ÉTICA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	- COERÊNCIA DE ATITUDES	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	<table style="width:100%; border: none;"> <tr><td style="width:30%;">A LIDERANÇA</td><td style="width:10%;"><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>T INICIATIVA</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>R SENSO DE DISCIPLINA</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>I DISPONIBILIDADE/INTERESSE PELO SERVIÇO</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>B APRESENTAÇÃO PESSOAL</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>U EXPRESSÃO ESCRITA</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>T CAPACIDADE DE DECISÃO</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>O CONHECIMENTO PROFISSIONAL</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>S CAPACIDADE ADMINISTRATIVA</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> <tr><td>- ESPIRITO DE COOPERAÇÃO</td><td><input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/></td></tr> </table>	A LIDERANÇA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	T INICIATIVA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	R SENSO DE DISCIPLINA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	I DISPONIBILIDADE/INTERESSE PELO SERVIÇO	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	B APRESENTAÇÃO PESSOAL	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	U EXPRESSÃO ESCRITA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	T CAPACIDADE DE DECISÃO	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	O CONHECIMENTO PROFISSIONAL	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	S CAPACIDADE ADMINISTRATIVA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>	- ESPIRITO DE COOPERAÇÃO	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>
A CORAGEM MORAL	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
T DISCRIÇÃO/SOBRIEDADE	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
R SENSO DE RESPONSABILIDADE	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
I SENSO DE JUSTIÇA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
B LEALDADE	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
U HONESTIDADE	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
T CARÁTER	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
O EQUILÍBRIO EMOCIONAL	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
S ÉTICA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
- COERÊNCIA DE ATITUDES	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
A LIDERANÇA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
T INICIATIVA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
R SENSO DE DISCIPLINA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
I DISPONIBILIDADE/INTERESSE PELO SERVIÇO	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
B APRESENTAÇÃO PESSOAL	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
U EXPRESSÃO ESCRITA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
T CAPACIDADE DE DECISÃO	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
O CONHECIMENTO PROFISSIONAL	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
S CAPACIDADE ADMINISTRATIVA	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
- ESPIRITO DE COOPERAÇÃO	<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																								
JUSTIFICATIVAS PARA AS AVALIAÇÕES NEGATIVAS DO ITEM 7.0																																									
<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									
<input style="width:100%; height: 20px;" type="text"/>																																									

**ANEXO A**

**9.1 - AVALIAÇÃO PARA OFICIAIS SUPERIORES**  
REGISTRAR LETRAS, CONFORME O ANEXO B).

**DESEMPENHO**

**9.2 - AVALIAÇÃO PARA OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS E SUBALTERNOS**  
REGISTRAR LETRAS, CONFORME O ANEXO B).

**DESEMPENHO**

**9.3 - ASSINALAR SOMENTE QUANDO APLICÁVEL**  
REGISTRAR LETRAS, CONFORME O ANEXO B).

<input type="text"/> 1	CARGO DE COMANDO	<input type="text"/> 2	CARGO DE DIREÇÃO
<input type="text"/> 3	IMEDIATO DE NAVIGUIDADE AÉREA/UNIDADE DE FUZILEIROS NAVAIS	<input type="text"/> 4	CHEFE DE DEPARTAMENTO/GRUPO DE NAVIO OU UNIDADE AÉREA
<input type="text"/> 5	ESTADO-MAIOR EM UNIDADE DE FUZILEIROS NAVAIS	<input type="text"/> 6	FUNÇÃO TÉCNICA (EM ÓRGÃO TÉCNICO POR OFICIAL COM C-OTE)
<input type="text"/> 7	INSTRUTOR		

**9.4 - ASSINALAR SOMENTE QUANDO APLICÁVEL**  
REGISTRAR LETRAS, CONFORME O ANEXO B).

<input type="text"/> 1	CARGO DE COMANDO	<input type="text"/> 2	CARGO DE DIREÇÃO
<input type="text"/> 3	IMEDIATO DE NAVIGUIDADE AÉREA/UNIDADE DE FUZILEIROS NAVAIS	<input type="text"/> 4	COMANDO DE SUBUNIDADE (FN)
<input type="text"/> 5	INSTRUTOR		

**10.0 - AVALIAÇÃO DO POTENCIAL PROFISSIONAL (APENAS PARA CMG DO CA, CFN, CIM, CETN e QMD)**  
(REGISTRAR LETRAS, CONFORME O ANEXO B).

A	AUTONOMIA	<input type="text"/>
T	CULTURA GERAL	<input type="text"/>
R	PERSEVERANÇA	<input type="text"/>
I	PONDERAÇÃO	<input type="text"/>
B	RELACIONAMENTO FUNCIONAL	<input type="text"/>
U	FLEXIBILIDADE INTELECTUAL	<input type="text"/>
T	PODER DE PERSUAÇÃO	<input type="text"/>
O	DINAMISMO	<input type="text"/>
S	DESCORTINO	<input type="text"/>
-	SORTE	<input type="text"/>

**11.0 - RECOMENDAÇÕES (PARA TODOS OS OFICIAIS) (REGISTRAR LETRAS, CONFORME O ANEXO B).**

COMANDO	<input type="text"/>	(Oficiais Superiores e Intermediários do CA e CFN)
DIREÇÃO	<input type="text"/>	(Oficiais Superiores e Intermediários de todos os Corpos e Quadros)
CURSO DE AEM	<input type="text"/>	(Oficiais de todos os Corpos e Quadros, exceto QCM)
INCLUSÃO QAM OU QAE	<input type="text"/>	(Oficiais Superiores e Intermediários de todos os Corpos e Quadros)
FUNÇÃO DE ESTADO-MAIOR/ASSESSORIA	<input type="text"/>	(Oficiais de todos os Corpos e Quadros, exceto QCM)
INSTRUTORIA	<input type="text"/>	(Todos Oficiais)

JUSTIFICATIVAS PARA AS NÃO RECOMENDAÇÕES DO ITEM 11.0

---



---



---



---

**12.0 - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR E AUTENTICAÇÃO**

POSTO	CORPO/QUADRO	NIP	NOME COMPLETO DO AVALIADOR
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
LOCAL E DATA		CARGO/FUNÇÃO	

DOCUMENTO ASSINADO DIGITALMENTE PELO TITULAR DA OM

## ANEXO B

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DA FAO (PROPOSTA)

- 1 - A FAO será preenchida de forma informatizada, de acordo com Instruções específicas a serem divulgadas pela DPMM e pelo CPesFN.
- 2 - A FAO será preenchida de acordo com a orientação a seguir:
  - a) Item um - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO  
Reproduzir as informações da Caderneta-Registro do Oficial.
  - b) Item dois - SITUAÇÃO DO OFICIAL AVALIADO  
Assinalar a situação de serviço em que o Oficial se encontra.
  - c) Item três - PERÍODO DE OBSERVAÇÃO E OM  
Registrar o período de observação, código e o nome da OM onde serve o Oficial Avaliado.
  - d) Item quatro - AVALIAÇÃO DECORRENTE DE  
Assinalar a quadrícula apropriada.
  - e) Item cinco - CARGO OU FUNÇÃO  
Indicar a ocupação principal do Avaliado.
  - f) Item seis - OFICIAL SEM AVALIAÇÃO POR FALTA DE CONVIVÊNCIA COM O AVALIADOR  
Registrar a situação apropriada.
  - g) Item sete - CONCEITO MORAL  
Atribuir S- sim ou N- não, nas quadrículas correspondentes, relacionando os N a casos concretos ocorridos no semestre.
  - h) Itens oito, nove e dez (CONCEITO PROFISSIONAL, AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA FUNÇÃO ATUAL E AVALIAÇÃO DO POTENCIAL PROFISSIONAL):  
Atribuir conceito sobre o Avaliado, selecionando uma das seguintes opções:  
  
A- rendimento considerado de rara excepcionalidade para o posto;  
  
B- rendimento considerado bem acima do esperado para o posto;  
  
C- rendimento considerado um pouco acima do esperado para o posto;  
  
D- rendimento considerado o esperado para o posto;  
  
E- rendimento considerado um pouco abaixo do esperado para o posto;

F- rendimento considerado bem abaixo do esperado para o posto; e

G- rendimento considerado inaceitável para o posto.

i) Item onze - RECOMENDAÇÕES

Atribuir S- sim ou N- não, nas quadriculas correspondentes às recomendações a serem atribuídas ao Oficial, relacionando os N a casos concretos ocorridos no semestre.

j) Item doze - IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR E AUTENTICAÇÃO

O Posto, Corpo e Quadro, Número de Identificação de Pessoal (NIP) e Nome do Avaliador devem ser registrados, no local apropriado.

## ANEXO C

### BIBLIOGRAFIA

1. ATLAS of world history. New York: Barnes & Noble Books Incorporation, 1997.
2. BACH, C. A.. Conheça seus homens, sua profissão e a si mesmo. Tradução e adaptação Newton Prado. **Proceedings**, Annapolis, MD., v.100, n.854, p.42-45, apr.1974.
3. BAHIENSE, Alvaro Lima Martins. Combate no interior de cidades: será possível evitá-lo no futuro?. **O Anfíbio**, Rio de Janeiro, n.18, p. 45-51, 1999.
4. BEAL G. M.; BOHLEN, J. M.; RAUDABAUGH, J. N., **Liderança e dinâmica de grupo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
5. BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. DEnsM-1006. **Liderança**: estudo de casos. Rio de Janeiro: Projefilm, [19--].
6. \_\_\_\_\_. Escola de Guerra Naval. EGN-215. **Guia para elaboração de ensaios e monografias**. Rio de Janeiro, 1998.
7. \_\_\_\_\_. FI-219. **Guia para elaboração de referências bibliográficas**. Rio de Janeiro, 2001.
8. BRINSFIELD, J.W. Ética e Valores Militares: uma busca por coerência e pertinência. **Military Review**. Fort Leavenworth, v.49, n.1, p.38-50, 1.trim. 1999.
9. CANHA, Isabel. Oito reflexões sobre liderança e estratégia. **Exame Executive Digest**, Lisboa, v.3, n.37, nov. 1997. Disponível em:  
<<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed37cap1.html>>. Acesso em: 29 jun. 2003.
10. **EMA-XYZ – Doutrina de Liderança da Marinha (proposta)**. Trabalho (TG) sobre liderança. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, Curso de Política e Estratégia Marítimas, 2002.

11. ESTADOS UNIDOS. FMFM 1-0, **Leading Marines**. Washington, DC: Headquarters United States Marine Corps, Department of the Navy, 1995.
12. FIGUEIREDO, R. S. de. **Chefia e liderança: IV módulo**. Vitória: Centro de Assistência Gerencial do Espírito Santo, [1988?].
13. GATOVSKI, L. M. et al. **Manual de Economia Política da Academia de Ciências do Instituto de Economia da URSS**. 2. ed. México: Grijalbo, S/A, 1957.
- × 14. HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R.. **O líder do futuro**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1997.
- × 15. MELLO, F. A. de F. **Noções sobre Liderança: para escalões intermediários da hierarquia militar-naval**. 1. ed. Rio de Janeiro: Imprensa Naval, 1959.
16. MILLER, Arthur H.. **Leadership**. 1. ed. New York: G. P. Putnam's Sons, 1920.
17. NOBRE, Érica Barreto. **Crença de superiores e subordinados sobre perfil do líder militar-naval neste final de século**. 1998. 70 f . Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.
18. PENTEADO, J. R. W.. **Técnica de chefia e liderança**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- × 19. ROSKILL, S.W. **A arte da liderança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
20. RUSTOW, D. A.. **Philosophers and Kings: studies in leadership**. 1. ed. New York: Daedalus, 1970.
21. SAKELLARIDES, Cíntia. Como identificar e desenvolver líderes nas organizações. **Revista Exame Executive Digest**, Lisboa, v.3, n. 37, nov. 1997. Disponível em: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed37cap2.html> Acesso em: 13 ago. 2003.
22. VIEIRA NETO, F. P.. **Liderança e os desafios do futuro: um enfoque estratégico**. 2002. Monografia, ECEME (C-PEAEx), Rio de Janeiro, 2002.



Autor: Bahiense, Álvaro Lima Martins  
Título: A liderança na MB nos dias atuais.



00256651  
228481

MB - EGN

Nº Pat.:5931