

CAPÍTULO 1

ELEMENTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA

1.1 - PROPÓSITO

Este capítulo aborda conceitos, aspectos fundamentais, estilos, fatores, atributos e níveis de liderança, para prover conhecimentos básicos que definam a natureza das relações desejáveis entre líderes e liderados.

1.2 - CHEFIA E LIDERANÇA

O exercício da chefia, comando ou direção, é entendido pelo conjunto de ações e decisões tomadas pelo mais antigo, com autoridade para tal, na sua esfera de competência, a fim de conduzir de forma integrada o setor que lhe é confiado.

No desempenho de suas funções, os mais antigos, normalmente, desempenham dois papéis funcionais, a saber: o de “chefe” e o de “condutor de homens”. Em relação ao primeiro papel, prevalece a autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação, à qual passaremos a definir, genericamente, como chefia. Com respeito ao segundo papel, identifica-se um estreito relacionamento com o atributo de líder. Neste contexto, fica ressaltada a importância da capacidade individual dos mais antigos em influenciarem e inspirarem os seus subordinados.

Caracterizados esses dois atributos do comandante, o de chefe e o de líder, pode-se afirmar que comandar é exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão. Sendo o exercício do comando um processo abrangente, a divisão ora apresentada será utilizada para efeito de uma melhor compreensão do tema em lide, pois chefia e liderança não são processos alternativos e sim, simultâneos e complementares.

Os melhores resultados no tocante à liderança ocorrem quando ela é desenvolvida, não sendo impositiva. Neste contexto, a liderança deve ser entendida como um processo dinâmico e progressivo de aprendizado, o qual, desenvolvido nos cursos de carreira e no dia a dia das OM, trará não só evidentes benefícios às organizações, como também contribuirá para o sucesso profissional individual de cada militar. Desta forma, o contínuo desenvolvimento das qualidades dos militares da MB como líderes deverá ser objeto de atenta e permanente atenção, a ser trabalhada, conjuntamente, pela instituição e, prioritariamente, por cada militar.

1.3 - ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA

Neste tópico serão abordados aspectos relacionados aos tipos de liderança.

Existem diversas conceituações para liderança na literatura especializada. A Marinha do Brasil define liderança como: “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão”. Fica evidenciado, pela definição, que a liderança inclui não só a capacidade de fazer um grupo realizar uma tarefa específica mas, sobretudo, executá-la de forma voluntária, atendendo ao desejo do líder como se fosse o seu próprio.

Nessa definição de liderança, estão implícitos os seus agentes, ou seja, o líder e os liderados, as relações entre eles e os princípios filosóficos, psicológicos e sociológicos que regem o comportamento humano.

1.3.1 - Aspectos Filosóficos

A Filosofia tem como característica desenvolver o senso crítico, que fornece ao indivíduo bases metodológicas para efetuar, permanentemente, o exame corrente da situação, favorecendo o processo de tomada de decisões. Tal prática é fundamental ao exercício da liderança, podendo-se verificar que o requisito pensamento crítico está direta ou indiretamente associado a diversos atributos de liderança prescritos nesta Doutrina.

A Axiologia, também conhecida como a teoria dos valores, é considerada a parte mais nobre da Filosofia. O processo de influência de um grupo, que é a essência da liderança, está profundamente ligado aos valores éticos e morais que devem ser transmitidos e praticados pelo líder.

A prática dos fundamentos filosóficos da educação, seja ela formal ou informal, desenvolvida por grupos sociais, independente de suas crenças e culturas, constitui-se no elemento catalisador dos valores universais.

O ser humano precisa receber uma educação adequada para ser capaz de valorizar um objeto (a vida humana, a Pátria, a família). Sem essa educação, perde-se a capacidade de perceber esses valores, especialmente quando se trata daqueles universais, tais como: honra, dignidade e honestidade.

A característica fundamental da Axiologia consiste na hierarquização desses valores, que são transmitidos pela educação familiar, pela sociedade e pelo grupo. Essa hierarquização de valores varia de um país para o outro, de uma sociedade organizada para outra, de um grupo social para outro. Por exemplo, os fundamentalistas islâmicos, que se sacrificam em atentados, contrariando o instinto de preservação, valor primordial do ser humano.

Valores como a honra, a dignidade, a honestidade, a lealdade e o amor à pátria, assim como todos os outros considerados vitais pela Marinha, devem ser praticados e transmitidos,

permanentemente, pelo líder aos seus liderados. A tarefa de doutrinação visa a transmitir a sua correta hierarquização, priorizando-os em relação aos valores materiais, como o dinheiro, o poder e a satisfação pessoal.

Este é o maior desafio a ser enfrentado por aquele que pretende exercer a liderança de um grupo.

1.3.2 - Aspectos Psicológicos

“Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas. Consequentemente, um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas.” (HERSEY; BLANCHARD, 1982, p. 105).

O líder influencia outros indivíduos, provocando, basicamente, mudanças psicológicas e

“[...] num nível de generalidade que inclui mudanças em comportamentos, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades, valores e todos os outros aspectos do campo psicológico do indivíduo.” (FRENCH; RAVEN, 1969, apud NOBRE, 1998, p. 43)

Os processos grupais e a liderança são os principais objetos de estudo da Psicologia Social e a subjetividade humana, a personalidade e as mudanças psicológicas oriundas de processos de influência e de aprendizagem são focos de estudo e de análise da Psicologia. O caminho para a liderança passa pelo conhecimento profissional, mas também pelo autoconhecimento e por conhecer bem seus subordinados. Para os dois últimos requisitos, a Psicologia pode oferecer ferramentas úteis para o líder. Pesquisas mostram que o quociente emocional (QE) ou inteligência emocional está, cada vez mais, destacando-se como o principal diferencial de competência no trabalho. Esta conclusão é especialmente pertinente, em se tratando do desempenho em funções de liderança. A Psicologia é, portanto, uma ciência que fornece firme embasamento teórico e prático para que o líder possa influenciar pessoas.

1.3.3 - Aspectos Sociológicos

Os textos deste subitem foram retirados, com adaptações, do Manual de Liderança, editado em 1996 (130- Bases Sociológicas).

Sociólogos concordam que a perspectiva sociológica envolve um processo que vai permitir examinar as coletividades além das fachadas das estruturas sociais, com o propósito de refletir, com profundidade, sobre a dinâmica de forças atuantes em dada coletividade.

A liderança envolve líder, liderados, e contexto (ou situação), constituindo, fundamentalmente, uma relação. Para muitos teóricos, a liderança, dadas as características

singulares que envolve, constitui-se em um processo ímpar de interação social. Partindo desta visão da liderança, é evidente o quanto a Sociologia tem para contribuir em termos de embasamento teórico no estudo e na construção do processo da liderança.

Os militares, em geral, em função da peculiaridade de suas atividades profissionais, constituem uma subcultura dentro da sociedade brasileira. Focalizando mais de perto ainda, pode-se afirmar que a Marinha, dentro das Forças Armadas, face a suas atribuições muito próprias, constitui-se, igualmente, em uma subcultura. A liderança, por definição, pressupõe a atuação do líder sobre grupos humanos; os membros destes grupos são, em geral, oriundos de diferentes subculturas. Estes indivíduos, ao ingressarem na Marinha, passarão a integrar-se a esta nova subcultura, após um período de adaptação. No âmbito da Marinha, pode-se distinguir subculturas correspondentes aos diferentes Corpos e Quadros, em função da missão atribuída a cada um deles. Cultura e subcultura são, portanto, temas de estudo da Sociologia de interesse para a liderança.

Outro tópico de Sociologia avaliado como relevante é o dos processos sociais, estes definidos como a interação repetitiva de padrões de comportamento comumente encontrados na vida social. Os processos sociais de maior incidência nas sociedades e grupos humanos são: cooperação, competição e conflito. O líder, cuja matéria-prima é o grupo liderado, necessita identificar a existência de tais processos, estimulando-os ou não, em função das especificidades da situação corrente e da natureza da missão a ser levada a termo.

Cooperação, etimologicamente, significa trabalhar em conjunto. Implica uma opção pelo coletivo em detrimento do individual, mas nada impede o desenvolvimento e o estímulo das habilidades de cada membro, em prol de um objetivo comum. Sob muitos aspectos, e de um ponto de vista humanista, é a forma ideal de atuação de grupos. Ocorre que nem sempre é possível, dentro de um grupo, manter, exclusivamente, o processo cooperativo. Em função do contexto, das circunstâncias da própria tarefa a realizar, da natureza do grupo, ou das características do líder, outros processos se desenvolvem.

Competição é definida como a luta pela posse de recompensas cuja oferta é limitada. Tais recompensas incluem dinheiro, poder, status, amor e muitos outros. Outra forma de descrever o processo competitivo o mostra como a tentativa de obter uma recompensa superando todos os rivais.

A competição pode ser pessoal – entre um número limitado de concorrentes que se conhecem entre si – ou impessoal – quando o número de rivais é tal, que se torna impossível o

conhecimento entre eles, como ocorre, por exemplo, nos exames vestibulares ou em concursos públicos.

Atualmente, os especialistas concordam que ambos os processos – cooperação e competição – coexistem e, até mesmo, sobrepõem-se na maioria das sociedades. O que varia, em função de diferenças culturais, é a intensidade com que cada um é experimentado.

Sob o ponto de vista psicológico, é relevante considerar que, se a competição tem o mérito inicial de estimular a atividade dos indivíduos e dos grupos, aumentando-lhes a produtividade, tem o grave inconveniente de desencorajar os esforços daqueles que se habituaram a fracassar. Vencedor há um só; todos os demais são perdedores. Outro inconveniente sério, decorrente do estímulo à competição, consiste na forte possibilidade de desenvolvimento de hostilidades e desavenças no interior do grupo, contribuindo para sua desagregação. A instabilidade inerente ao processo competitivo faz com que este, com bastante frequência, se transforme em conflito. Na liderança, a competição tem sempre que ser saudável e estimulante.

Conflito é a exacerbação da competição. Uma definição mais específica afirma que tal processo consiste em obter recompensas pela eliminação ou enfraquecimento dos competidores. Ou seja, o conflito é uma forma de competição que pode caminhar para a instalação de violência e, que se vai intensificando, à medida que aumenta a duração do processo, já que este tem caráter cumulativo – a cada ato hostil surge uma represália cada vez mais agressiva.

O processo social de conflito inclui aspectos positivos e negativos. Por um lado, o conflito tende a destruir a unidade social e, da mesma forma, desagregar grupos menores, pelo aumento de ressentimento, pelo desvio dos objetivos mais elevados do grupo, pela destruição dos canais normais de cooperação, pela intensificação de tensões internas, podendo chegar à violência. Por outro lado, doses regulares de conflito de posições, podem ter efeito integrador dentro do grupo, na medida em que obrigam os grupos a se autocriticarem, a reverem posições, a forçarem a formulação de novas políticas e práticas, e, em consequência, a uma revitalização dos valores autênticos próprios daquele grupo.

Uma vez instalado e manifesto o conflito no seio de um grupo, seu respectivo líder terá de buscar soluções e alternativas para manter o controle da situação. Não é fácil ou agradável para os líderes atuar em situações de conflito, o que não justifica sua pura e simples negação. É indispensável que o líder seja capaz de diagnosticar as situações de conflito, mesmo quando ainda latentes, de modo a buscar estratégias adequadas para gerenciá-las construtivamente.

1.4 - ESTILOS DE LIDERANÇA

Nos primórdios do século XX, prevaleceram as pesquisas sobre liderança, entendida como qualidade inerente a certas pessoas ou traço pessoal inato. A partir dos anos 30, evoluiu-se para uma concepção de liderança como conjunto de comportamentos e de habilidades que podem ser ensinadas às pessoas que, desta forma, teriam a possibilidade de se tornarem líderes eficazes.

Progressivamente, os pesquisadores abandonaram a busca de uma essência da liderança, percebendo toda a complexidade envolvida e evoluindo para análises bem mais sofisticadas, que incluíam diversas variáveis situacionais. Nesse contexto, observa-se a proliferação de publicações sobre liderança, incluindo trabalhos científicos e literatura sensacionalista e de autoajuda. Diferentes autores propõem uma infinidade de estilos de liderança que se sobrepõem. Alguns fundamentam-se em estudos e pesquisas e outros são meramente empíricos e intuitivos. Há também muitos modismos, alguns consistindo, apenas, em atribuição de novos nomes e roupagens a antigos conceitos, sendo reapresentados como se fossem avanços na área de liderança.

Para simplificar a apresentação e o emprego de uma gama de estilos de liderança consagrados e relevantes para o contexto militar-naval, foram considerados alguns estilos selecionados em três grandes eixos: grau de centralização de poder; tipo de incentivo; e foco do líder. Pode-se afirmar, genericamente, que os diferentes estilos de liderança, propostos à luz das diversas teorias, se enquadram em três principais critérios de classificação, apresentados como eixos lógicos em que se agrupam apenas sete estilos principais:

- a) quanto ao grau de centralização de poder: Liderança Autocrática, Liderança Participativa e Liderança Delegativa;
- b) quanto ao tipo de incentivo: Liderança Transformacional e Liderança Transacional; e
- c) quanto ao foco do líder: Liderança Orientada para Tarefa e Liderança Orientada para Relacionamento.

Os subitens a seguir descrevem os sete principais estilos de liderança propostos pelas diversas teorias.

1.4.1 - Liderança Autocrática

A liderança autocrática é baseada na autoridade formal, aceita como correta e legítima pela estrutura do grupo.

O líder autocrático baseia a sua atuação numa disciplina rígida, impondo obediência e mantendo-se afastado de relacionamentos menos formais com os seus subordinados, controla

o grupo por meio de inspeções de verificação do cumprimento de normas e padrões de eficiência, exercendo pressão contínua. Esse tipo de liderança pode ser útil e, até mesmo, recomendável, em situações especiais como em combate, quando o líder tem que tomar decisões rápidas e não é possível ouvir seus liderados, sendo a forma de liderança mais conhecida e de mais fácil adoção.

A principal restrição a esse tipo de liderança é o desinteresse pelos problemas e ideias, tolhendo a iniciativa e, por conseguinte, a participação e a criatividade dos subordinados. O uso desse estilo de liderança pode gerar resistência passiva dentro da equipe e inibir a iniciativa do subordinado, além de não considerar os aspectos humanos, dentre eles, o relacionamento líder-liderados.

1.4.2 - Liderança Participativa ou Democrática

Nesse estilo de liderança, abre-se mão de parte da autoridade formal em prol de uma esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas ideias. Os componentes do grupo são incentivados a opinarem sobre as formas como uma tarefa poderá ser realizada, cabendo a decisão final ao líder (exemplo típico é o Estado-Maior). O êxito desse estilo é condicionado pelas características pessoais, pelo conhecimento técnico-profissional e pelo engajamento e motivação dos componentes do grupo como um todo. Em se obtendo sucesso, a satisfação pessoal e o sentimento de contribuição por parte dos subordinados são fatores que permitem uma realimentação positiva do processo. Na ausência do líder, uma boa equipe terá condições de continuar agindo de acordo com o planejamento previamente estabelecido para cumprir a missão.

O líder deve estabelecer um ambiente de respeito, confiança e entendimento recíprocos, devendo possuir, para tanto, ascendência técnico-profissional sobre seus subordinados e conduta ética e moral compatíveis com o cargo que exerce. Um líder que adota o estilo democrático encoraja a participação e delega com sabedoria, mas nunca perde de vista sua autoridade e responsabilidade.

Um chefe inseguro dificilmente conseguirá exercer uma liderança democrática, mas tenderá a submeter ao grupo todas as decisões. Isso poderá fazer com que o chefe acabe sendo conduzido pelo próprio grupo.

1.4.3 - Liderança Delegativa

Esse estilo é indicado para assuntos de natureza técnica, onde o líder atribui a assessores a tomada de decisões especializadas, deixando-os agir por si só. Desse modo, ele tem mais tempo para dar atenção a todos os problemas sem se deter especificamente a uma

determinada área. É eficaz quando exercido sobre pessoas altamente qualificadas e motivadas. O ponto crucial do sucesso deste tipo de liderança é saber delegar atribuições sem perder o controle da situação e, por essa razão, o líder, também, deverá ser altamente qualificado e motivado. O controle das atividades dos elementos subordinados é pequeno, competindo ao chefe as tarefas de orientar e motivar o grupo para atingir as metas estabelecidas.

1.4.4 - Liderança Transformacional

Esse estilo de liderança é especialmente indicado para situações de pressão, crise e mudança, que requerem elevados níveis de envolvimento e comprometimento dos subordinados, sendo que

“uma ou mais pessoas engajam-se com outras de tal forma que líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de motivação e moral” (BURNS, 1978, apud SMITH; PETERSON, 1994, p. 129)

Quatro aspectos caracterizam a liderança transformacional: 1º “[...] carisma (influência idealizada) associado com um grau elevado de poder de referência por parte do líder [...]” (NOBRE, 1998, p. 54), que é capaz de despertar respeito, confiança e admiração; 2º inspiração motivadora, que consiste na capacidade de apresentar uma visão, dando sentido à missão a ser realizada, de instilar orgulho. Inclui também a capacidade de simplificar o entendimento sobre a importância dos objetivos a serem atingidos e, a “[...] possibilidade de criar símbolos, “slogans” ou imagens que sintetizam e comunicam metas e ideais, concentrando assim os esforços [...]” (NOBRE, 1998, p. 54); 3º estimulação intelectual, consiste “[...] em encorajar os subordinados a questionarem sua forma usual de fazer as coisas, [...] além de incentivar a criatividade, o auto-desenvolvimento e a autonomia de pensamento” (NOBRE, 1998, p. 54-55), propiciando a formulação de críticas construtivas, em busca da melhoria contínua; 4º “consideração individualizada, implica em considerar as necessidades diferenciadas dos subordinados, dedicando atenção pessoal, orientando tecnicamente e aconselhando individualmente” (CAVALCANTI et al., 2005) e “[...] oferecendo também meios efetivos de desenvolvimento e auto-superação.” (NOBRE, 1998, p. 55). Segundo o enfoque da liderança transformacional, ao encontrarem significado e perspectivas de realização pessoal no trabalho, os subordinados alcançam os mais elevados níveis de produtividade e criatividade, fazendo desaparecer a dicotomia trabalho e prazer. (BARRETT, 2000, apud CAVALCANTI et al., 2005).

1.4.5 - Liderança Transacional

Nesse estilo de liderança, o líder trabalha com interesses e necessidades primárias dos seguidores, oferecendo recompensas de natureza econômica ou psicológica, em troca de esforço para alcançar os resultados organizacionais desejados (CAVALCANTI et al., 2005).

A liderança transacional envolve os seguintes fatores:

“A recompensa é contingente, buscando-se uma sintonia entre o atendimento das necessidades dos subordinados e o alcance dos objetivos organizacionais; Esse estilo de liderança caracteriza-se também pela administração por exceção, que implica num gerenciamento atuante somente no sentido de corrigir erros [...]” (NOBRE, 1998, p. 55)

Neste estilo de liderança, o líder “[...] observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.” (CAVALCANTI et al., 2005, p. 120).

1.4.6 - Liderança Orientada para Tarefa

A especialização em tarefas é uma das principais responsabilidades do líder, na medida em que possui a necessária qualificação profissional para o exercício da função. Nesse estilo de liderança, então, o líder focaliza o desempenho de tarefas e a realização de objetivos, transmitindo orientações específicas, definindo maneiras de realizar o trabalho, o que espera de cada um e quais são os padrões organizacionais.

1.4.7 - Liderança Orientada para Relacionamento

Nesse estilo de liderança, o foco do líder é a manutenção e fortalecimento das relações pessoais e do próprio grupo. O líder demonstra sensibilidade às necessidades pessoais dos liderados, concentra-se nas relações interpessoais, no clima e no moral do grupo. Esse estilo de liderança, que está significativamente associado às medidas de satisfação dos liderados em relação ao trabalho e ao chefe, pode ser útil em situações de tensão, frustração, insatisfação e desmotivação do grupo.

1.5 - SELEÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA

Ao proporem diferentes estilos de liderança, os autores condicionam a eficácia do seu emprego a algumas variáveis, tais como: relevância da qualidade da tarefa ou decisão; importância da aceitação da decisão pelos subordinados para obtenção de seu envolvimento na implantação de determinada linha de ação; tempo disponível para realização da missão; riscos envolvidos; níveis de prioridade no que diz respeito à produtividade ou à satisfação do grupo; e nível de maturidade psicológica e profissional dos subordinados. Destacando-se apenas esta última variável como exemplo, pode-se afirmar, genericamente, que a identificação de um baixo nível de maturidade (profissional e/ou emocional) no grupo de

subordinados induz à aplicação de estilos com maior centralização de poder, mais foco na tarefa e que incentivos no nível transacional (licença, rancho, conforto etc) tendem a ter mais valência para o grupo. Por outro lado, grupos mais maduros, em geral, respondem melhor a estilos menos centralizadores de poder e a incentivos no nível da autorrealização, como ocorre no estilo transformacional. Naturalmente, não apenas uma, mas todas as variáveis relevantes de cada situação devem ser consideradas pelo líder.

Portanto, diferentes estilos de liderança podem ser adotados, de acordo com as circunstâncias. Pode-se considerar que:

“[...] quando se abandona a ideia de que deve existir uma melhor forma de liderar, todas as teorias subsequentes de liderança devem ser contingenciais ou situacionais, isto é, devem definir as circunstâncias que afetam o comportamento e a eficácia dos líderes.” (SMITH; PETERSON, 1994, p. 173)

À luz da abordagem situacional, que prevalece na atualidade, na qual a liderança pode assumir diversos estilos, os principais requisitos de liderança passam a ser a capacidade de diagnosticar as variáveis situacionais, a flexibilidade e a adaptabilidade às mudanças. Os melhores líderes utilizam estilos diferentes, em distintas situações. Assim, é necessário um esforço pessoal do líder no sentido de se adaptar, continuamente, às mudanças de estilo adequadas a cada contexto.

1.6 - FATORES DA LIDERANÇA

Os fatores da liderança, mencionados neste item, baseiam-se na publicação Liderança Militar, Instruções Provisórias IP 20-10, de 1991, do Estado-Maior do Exército.

1.6.1 - O Líder

O líder deve conhecer a si mesmo, para saber de suas capacidades, características e limitações, evitando atribuir aos seus liderados falhas ou restrições.

“Os bons líderes eficientes são também bons seguidores [...]” (BRASIL, 1991, p. 3-3) e cumpridores das orientações de seus superiores, passando esse exemplo a seus subordinados.

“O líder, independentemente de sua vontade, atua como elemento modificador do comportamento de seus liderados subordinados. [...] A função militar está relacionada com a segurança e a responsabilidade pela vida de seres humanos.” (BRASIL, 1991, p. 3-3, 3-4)

Provavelmente, poucos profissionais são forçados a assumir tarefa tão grave ao liderar subordinados. (BRASIL, 1991).

1.6.2 - Os Liderados

“O conhecimento dos liderados é fator essencial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, das suas necessidades, emoções e motivações.” (BRASIL, 1991, p. 3-4)

Isto é, ainda, crucial para o salutar exercício de Delegação de Autoridade.

1.6.3 - A Situação

“Não existem normas nem fórmulas que mostrem com exatidão o que deve ser feito. O líder precisa compreender a dinâmica do processo de liderança, os fatores principais que a compõem, as características de seus liderados e aplicar estes conhecimentos como guia para cada situação em particular.” (BRASIL, 1991, p. 3-5)

Fica, assim, bem clara a necessidade exaustiva da prática da liderança, para o sucesso do líder, levando sempre em conta a cultura e/ou a subcultura organizacional da instituição.

1.6.4 - A Comunicação

“A comunicação é um processo essencial à liderança, que consiste na troca de ordens, informações e ideias, só ocorrendo quando a mensagem é recebida e compreendida. [...] É através desse processo que o líder coordena, supervisiona, avalia, ensina, treina e aconselha seus subordinados.[...] O que é comunicado e a forma como isto é feito aumentam ou diminuem o vínculo das relações pessoais, criam o respeito, a confiança mútua e a compreensão. Os laços que se formam, com o passar do tempo, entre o líder e seus liderados, são a base da disciplina e da coesão em uma organização. O líder deve ser claro e “escolher” cuidadosamente as palavras, de tal forma que signifiquem a mesma coisa para ele e para seus subordinados.” (BRASIL, 1991, p. 3-4).

1.7 - ATRIBUTOS DE UM LÍDER

A natureza e as especificidades da profissão militar, a destinação constitucional das Forças Armadas e a cultura organizacional da Forças Armadas como um todo e, da Marinha, mais especificamente, fazem com que certos traços de personalidade tornem-se desejáveis e tendam a encontrar-se especialmente acentuados nos líderes militares. Embora não existam fórmulas de liderança, a História, a experiência e também a pesquisa psicossocial têm demonstrado que é importante que os chefes procurem desenvolver esses traços em si e nos seus subordinados, porque em momentos críticos ou nas situações difíceis eles podem contribuir para um exercício mais eficaz da liderança no contexto militar.

Os atributos de um líder têm como componente comum a capacidade de influenciar.

Um bom líder deve perseguir, manter, desenvolver e cultivar essa capacidade e, sobretudo, transmiti-la aos seus subordinados, formando assim, novos líderes que, por sua vez, devem agir da mesma forma, na tentativa de alcançar um círculo virtuoso.

O Anexo A define os principais atributos de um líder, que devem estar em consonância com os preceitos da Ética Militar, segundo os fundamentos estabelecidos no Estatuto dos Militares. Nunca é demais ressaltar que a Ética é parâmetro fundamental para o exercício da liderança, notadamente no âmbito militar.

1.8 - NÍVEIS DE LIDERANÇA

Com a evolução das técnicas de gestão empresarial, o foco do estudo sobre o comportamento dos dirigentes passou a ser voltado para as diferenças entre o líder de base e o de cúpula. Foi então idealizado um padrão de organização baseado em três níveis funcionais: operacional, tático e estratégico, discriminando as características desejáveis para um líder nos três níveis, de acordo com suas habilidades.

Em consonância com esses novos conceitos, foram estabelecidos três níveis de liderança: direta, organizacional e estratégica. Estes três níveis definem com precisão toda a abrangência da liderança e será adotado ao longo desta Doutrina.

A liderança direta é obtida por meio do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores, quando o contato pessoal é constante. A liderança direta, conquanto seja mais intensa no comando de pequenas frações ou unidades, tendo em vista que a estrutura organizacional da Força exige o trato com assessores e subordinados diretos.

A liderança organizacional desenvolve-se em organizações de maior envergadura, normalmente estruturadas como Estado-Maior, sendo composta por liderança direta, conduzida em menor escala e voltada para os subordinados imediatos, e por delegação de tarefas.

A liderança estratégica militar é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada.

1.8.1 - Liderança Direta

Essa é a primeira linha de liderança e ocorre em organizações onde os subordinados estão acostumados a ver seus chefes frequentemente: seções, divisões, departamentos, navios, batalhões, companhias, pelotões e esquadras de tiro. Para serem eficazes, os líderes diretos devem possuir muitas habilidades interpessoais, conceituais, técnicas e táticas.

Os líderes diretos aplicam os atributos conceituais de pensamento crítico-lógico e pensamento criativo para determinar a melhor maneira de cumprir a missão. Como todo líder, usam a Ética para pautar suas condutas e adquirir certeza de que suas escolhas são as melhores e contribuem para o aperfeiçoamento da performance do grupo, dos subordinados e deles próprios. Eles empregam os atributos interpessoais de comunicação e supervisão para realizar o seu trabalho. Desenvolvem seus liderados por instruções e aconselhamento e os moldam em equipes coesas, treinando-os até a obtenção de um padrão.

São especialistas técnicos e os melhores mentores. Tanto seus chefes quanto seus subordinados esperam que eles conheçam bem sua equipe, os equipamentos e que sejam “expert” na área em que atuam.

Usam a competência para incrementar a disciplina entre os seus comandados. Usam o conhecimento dos equipamentos e da doutrina para treinar homens e levá-los a alcançar padrões elevados, bem como criam e sustentam equipes com habilidade, certeza e confiança no sucesso na paz e na guerra.

Exercem influência continuamente, buscando cumprir a missão, tendo por base os propósitos e orientações emanadas das decisões e do conceito da operação do chefe, adquirindo e aferindo resultados e motivando seus subordinados, principalmente pelo exemplo pessoal. Devido a sua liderança ser face a face, veem os resultados de suas ações quase imediatamente.

Trabalham focando as atividades de seus subordinados em direção aos objetivos da organização, bem como planejam, preparam, executam e controlam os resultados.

Se aperfeiçoam ao assumirem os valores da instituição e ao estabelecerem um modelo de conduta para seus subordinados, colocando os interesses da instituição e do Grupo que lideram acima dos próprios. Com isto, eles desenvolvem equipes fortes e coesas em um ambiente de aprendizagem saudável e efetiva.

Os líderes diretos devem, ainda, estimular ao máximo o desenvolvimento de líderes subordinados, de forma a potencializar a sua influência até os níveis organizacionais mais baixos e obter melhores resultados.

1.8.2 - Liderança Organizacional

Ao contrário do que acontece no nível de liderança direta, onde os líderes planejam, preparam, executam e controlam diretamente os resultados dos seus trabalhos, a influência dos líderes organizacionais é basicamente indireta: eles expedem suas políticas e diretivas e incentivam seus liderados por meio de seu *staff* e comandantes subordinados. Devido ao fato

de não haver proximidade, os resultados de suas ações são frequentemente menos visíveis e mais demorados. No entanto, a presença desses líderes em momentos e lugares críticos aumenta a confiança e a performance dos seus liderados. Independente do tipo de organização que eles chefiem, líderes organizacionais conduzem operações pela força do exemplo, estimulando os subordinados e supervisionando-os apropriadamente. Sempre que possível, o líder organizacional deve mostrar sua presença física junto aos escalões subordinados, seja por intermédio de visitas e mostras, seja por meio de reuniões funcionais com os comandantes subordinados.

1.8.3 - Liderança Estratégica

Líderes estratégicos exercem sua liderança no âmbito dos níveis mais elevados da instituição. Sua influência é ainda mais indireta e distante do que a dos líderes organizacionais. Desse modo, eles devem desenvolver atributos adicionais de forma a eliminar ou reduzir esses inconvenientes.

Os líderes estratégicos trabalham para deixar, hoje, a instituição pronta para o amanhã, ou seja, para enfrentar os desafios do futuro, oscilando entre a consciência das necessidades nacionais correntes e na missão e objetivos de longo prazo.

Desde que a incerteza quanto às possíveis ameaças não permita uma visualização clara do futuro, a visão dos líderes estratégicos é especialmente crucial na identificação do que é importante com relação ao pessoal, material, logística e tecnologia, a fim de subsidiar decisões críticas que irão determinar a estrutura e a capacidade futura da organização.

Dentro da instituição, os líderes estratégicos constroem o suporte para facilitar a busca dos objetivos finais de sua visão. Isto significa montar um *staff* que possa assessorá-los convenientemente a conduzir seus subordinados de maneira segura e flexível. Para obter o suporte necessário, os líderes estratégicos procuram obter o consenso não só no âmbito interno da organização, como também trabalhando junto a outros órgãos e instituições a que tenham acesso, em questões como orçamento, estrutura da Força e outras de interesse, bem como estabelecendo contatos com representações de outros países e Forças em assuntos de interesse mútuo.

A maneira como eles comunicam as suas políticas e diretivas aos militares e civis subordinados e apresentam aquelas de interesse aos demais cidadãos vai determinar o nível de compreensão alcançado e o possível apoio para as novas ideias. Para se fazer entender por essas diversas audiências, os líderes estratégicos empregam múltiplas mídias, ajustando a mensagem ao público alvo, sempre reforçando os temas de real interesse da instituição.

Os líderes estratégicos estão decidindo hoje como transformar a Força para o futuro. Eles devem trabalhar para criar e desenvolver a próxima geração de líderes estratégicos, montar a estrutura para o futuro e pesquisar os novos sistemas que contribuirão na obtenção do sucesso.

Para capitanear as mudanças pessoalmente e levar a instituição em direção à realização do seu projeto de futuro, esses líderes transformam programas conceituais e políticos em iniciativas práticas e concretas. Este processo envolve uma progressiva alavancagem tecnológica e uma modelagem cultural. Conhecendo a si mesmos e aos demais “atores” estratégicos, tendo um nítido domínio dos requisitos operacionais, da situação geopolítica e da sociedade, os líderes estratégicos conduzem adequadamente a Força e contribuem para o desenvolvimento e a segurança da Nação. Tendo em vista que os conflitos nos dias de hoje podem ser desencadeados muito rapidamente, não permitindo um longo período de mobilização para a guerra – como se fazia no passado –, o sucesso de um líder estratégico significa deixar a Força pronta para vencer uma variedade de conflitos no presente e permanecer pronta para enfrentar as incertezas do futuro.

Em resumo, esses líderes preparam a instituição para o futuro por meio de sua liderança. Isto significa influenciar pessoas – integrantes da própria organização, membros de outros setores do governo, elites políticas – por meio de propósitos significativos, direções claras e motivação consistente. Significa, também, acompanhar o desenrolar das missões atuais, sejam quais forem, e buscar aperfeiçoar a instituição – tendo a certeza que o pessoal está adestrado e de que seus equipamentos e estrutura estão prontos para os futuros desafios.