

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC FÁBIO CASAES PASSOS

UM DOS RUMOS PARA A PRÁTICA DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL:

o esporte

Rio de Janeiro

2012

CC FÁBIO CASAES PASSOS

UM DOS RUMOS PARA A PRÁTICA DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL:

o esporte

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

Orientador: CMG (RM1-FN) PRADO

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2012

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	A LIDERANÇA E O ESPORTE	6
2.1	Fundamentos.....	6
2.2	Descobertas de Maslow	12
2.3	Uma breve passagem pela psicologia	16
2.4	Pensadores da área militar.....	19
3	A SITUAÇÃO ATUAL NA MARINHA DO BRASIL.....	21
3.1	Normas e Orientações.....	21
3.2	A contribuição do esporte para a prática da liderança.....	24
4	CONCLUSÃO.....	26
	REFERÊNCIAS.....	30

RESUMO

A liderança é extremamente valorizada nos tempos atuais e a sua prática diária tem sido uma constante preocupação sobre os rumos traçados para que o sucesso seja alcançado, onde o esporte surge como uma possibilidade de contribuição singular no caso da Marinha do Brasil. A atividade física está, intimamente, ligada à qualidade, preocupação constante dos líderes que buscam continuamente manter seus subordinados motivados para que suas metas delineadas sejam atingidas. A justificativa e o objetivo deste trabalho foram identificados por meio de pesquisas bibliográficas e documentos, considerando as Orientações do Comandante da Marinha voltadas para área de pessoal com foco na Liderança e a vital necessidade de sua prática diária, tendo como aliados a Educação Física e as Competições Esportivas. A análise mostra que o esporte pode ser uma ferramenta para a prática da liderança na Marinha do Brasil. Inicialmente, serão ressaltados os caminhos que fazem a liderança e o esporte seguirem juntos, mais adiante será examinada a situação atual de ambos na Instituição. Os fundamentos que norteiam, tanto a liderança como o esporte, serão expostos para que seja possível comprovar a união de ambos a partir de: uma escala de valores, das descobertas de Maslow e de uma breve passagem pela psicologia, apontando, inclusive, o pensamento de autores consagrados da área militar. A correlação dos conceitos que alicerçam a necessidade da prática da liderança por meio do esporte será debatida continuamente ao longo do trabalho. Serão identificadas as orientações e as normas existentes, procurando detalhá-las, de maneira que fique clara a necessidade de consolidar conceitos em tempo de paz, almejando uma preparação ideal para um conflito armado. Ao encerrar o desenvolvimento sobre o assunto serão mostradas as possibilidades reais de contribuição do esporte para se praticar a liderança. Por fim, será evidenciado que os atuais pensamentos emanados pelo Comandante da Marinha são de extrema importância para o desenvolvimento da liderança e podem ser exercitados por meio da atividade física.

Palavras-chave: Liderança, Prática, Esporte e Atividade Física.

1 INTRODUÇÃO

Há anos tem sido relevante a importância dada à liderança no meio empresarial, na área esportiva e nas Forças Armadas como mecanismo importante para que se obtenham resultados de sucesso. Drucker (2002) afirma que muitos dos insucessos empresariais são frutos de uma liderança ineficaz. A disseminação de conceitos e a sua prática diária são desafios, visto que se faz mister aplicar os conceitos, rotineiramente, para que sejam produzidos resultados. O exercício, de posse da teoria, massifica, sedimentando a ponto de tornar simples e automatizado, o complexo.

Segundo Ferreira (2008), o esporte é um conjunto de exercícios físicos executados, com método individualmente ou em equipe, portanto o presente estudo ao debatê-lo, estará tratando da Educação Física¹ e das Competições Esportivas na Marinha do Brasil (MB), onde está inserido o Treinamento Físico Militar (TFM). Portanto, integra pessoas como a liderança que de acordo com a Doutrina (BRASIL, 2004, p.1-1): é o processo de influenciá-las para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização.

Os conceitos serão analisados sob o viés da prática rotineira, onde o esporte surge como uma possibilidade de contribuição na medida em que o exercício físico com método pode ser utilizado para trabalhar os atributos necessários para o desenvolvimento de líderes.

O esporte e o processo de influenciar pessoas, supracitado, estão interligados pela necessidade comum de se proporcionar uma higidez física e mental para seus adeptos,

¹ O termo Educação Física remete à ideia de educar o físico, entretanto houve uma evolução caracterizada pela preocupação, sobretudo, com a mente, para que as pessoas consigam vivenciar o esporte e refletir sobre todos os seus aspectos. Disponível em <<http://www.brasilecola.com/educacaofisica/o-que-educacao-fisica.htm>> Acesso em: 17 jul. 2012.

consolidando uma melhor qualidade de vida.

O arcabouço de benefícios do esporte em prol de líderes e liderados será tratado, abrangendo as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) de 2012 que foram direcionadas para o setor de pessoal com foco na Liderança, Educação Física e Competições Esportivas.

Este trabalho tem como propósito a análise do emprego do esporte como instrumento para a prática da liderança na MB.

Na primeira parte do desenvolvimento sobre o assunto, serão expostos os fundamentos; as descobertas de Maslow e a psicologia que o envolve, além de pensamentos de autores consagrados da área militar.

Na segunda parte do desenvolvimento, será analisada a situação atual da liderança e da atividade física na MB, detalhando as Orientações do Comandante da Marinha (CM) e mostrando como a contribuição pode surgir por intermédio da correlação.

No fechamento, utilizando tudo que já existe na instituição serão ressaltados os pontos básicos identificados no decorrer do trabalho, a fim de induzir que o esporte pode realmente ser um dos rumos para a prática da liderança na MB.

2 A LIDERANÇA E O ESPORTE

A liderança possui fundamentos que fazem parte do dia-a-dia do esporte, pois o dinamismo das diversas atividades físicas e os seus benefícios permitem que as pessoas trabalhem diversas necessidades impostas ao convívio de líderes e liderados que dependem de condições psicológicas e físicas para alcançar o ápice.

2.1 Fundamentos

Técnico da seleção brasileira de vôlei masculino, “Bernardinho”² completou dez anos no cargo no dia 4 de maio de 2011. Seus números são impressionantes: 349 jogos, com 313 vitórias e apenas 36 derrotas, o que representa um aproveitamento de 89,6%, sendo ao todo 35 campeonatos disputados e 27 medalhas de ouro conquistadas. O Brasil foi campeão de 77% dos torneios que jogou sob o comando do técnico.

Inevitavelmente, tais acontecimentos remetem a uma reflexão sobre conceitos comuns que são essenciais para liderança e o esporte navegarem numa proa confiável.

O esporte é definido pela prática metódica de exercícios físicos que engloba jogos competitivos entre pessoas e a liderança como uma capacidade de influenciar pessoas com base na motivação, a fim de buscar o comprometimento para alcançar objetivos. Infere-se que ambos envolvem pessoas que perseguem metas, onde o nível de comprometimento destas é um fator diferencial.

A liderança praticada por “Bernardinho” ao longo de 11 anos (2001-2012) na seleção de vôlei evidencia por meio de dados estatísticos a sua importância para que o sucesso

² Bernardo Rocha de Rezende, o “Bernardinho”, é a personificação da "escola brasileira de vôlei", que detém hoje a supremacia mundial no esporte. Por unanimidade é aclamado como um dos maiores símbolos de liderança no Brasil. Disponível em <<http://www.parlante.com.br/palestrasepalestrantes/palestrante.asp?c=47&nome=Bernardinho>> e <http://www.lancenet.com.br/minuto/Bernardinho-completa-frente-Selecao-masculina_0_473952841.html>. Acesso em: 17 jul. 2012.

seja uma constante, independente de se tratar de um exemplo da área esportiva. Conquistou a medalha de ouro nas Olimpíadas de Atenas (2004), prata em Pequim (2008) e Londres (2012), o tricampeonato mundial (2002/06/10), o bi da Copa do Mundo (2003 e 2007), o ouro no Pan-Americano do Rio (2007), além de oito títulos da Liga Mundial e cinco Sul-Americanos. Maxwell (2008, p.13) endossa o exposto citando que: “liderança é disposição de se destacar no meio da multidão”, o que também corrobora o evidente papel de líder desempenhado pelo referido técnico, visto que tais feitos são inéditos em relação à quantidade de conquistas no cenário nacional.

O técnico “Bernardinho” tem dirigido a seleção masculina de vôlei com sucesso e ministrado palestras para empresas e outras organizações como a Escola de Guerra Naval, tradicional unidade de ensino da MB que trata de altos estudos militares. Atualmente é reconhecido como um dos mais vitoriosos técnicos esportivos do mundo, já que utiliza várias estratégias para manter suas equipes sempre atuando no máximo de seu rendimento.

Pessoas envolvidas pela atmosfera da liderança e do esporte possuem conceitos comuns que podem ser lapidados quando exercitados. Esta combinação pode ajudar a enaltecer esforços relativos ao trabalho e aparar arestas que surgem no convívio profissional, pois tem um ponto fundamental em comum: as pessoas.

Rezende (2006) resolveu definir particularidades e fundamentos que tratam de uma escala de valores baseada em experiência de vida, vitórias e decepções no mundo do esporte que se identificam com atributos de liderança. As palestras do supracitado técnico carregam a oportunidade de debater os princípios utilizados para ganhar as quadras pelo mundo, junto a empresários e militares que se identificam diante dos valores listados como os seis degraus da sua escala, que é detalhada pela importância: da escolha precisa de talentos; do espírito de equipe; do fomento de lideranças nas organizações; da preparação; dos fatores externos; e do sucesso com suas armadilhas.

Iniciando a escala citada por Rezende (2006), logo no primeiro degrau, aparece a necessidade de escolher com precisão os talentos. Muita qualidade e pouco trabalho tem como resultado a frustração; o talento médio mais o trabalho produzem um bom profissional; e por fim o mundo ideal, onde ambas as características com muita intensidade resultam num super-profissional.

Este degrau deixa claro que o comprometimento das pessoas faz toda a diferença, deixando o talento em segundo plano, sendo mais enaltecida a determinação que se caracteriza pela força de vontade das pessoas. Cabe registrar que a motivação é conceituada como sendo uma força interna, que sustenta todas as ações humanas (BRASIL, 2004). Isto deixa claro que quanto mais intensa a relação entre as pessoas, maior será a probabilidade de o subordinado querer ajudar seus superiores, devendo-se utilizar a emoção como fator de estímulo à ação.

Portanto, é necessário manter militares, assim como atletas, no auge da motivação, se comunicando com eles e, sobretudo, ouvindo-os com humildade e bom humor, prestigiando-os e elogiando-os, em particular ou em público conforme a situação requeira. Isto proporciona o sentimento capaz de perseguir as metas traçadas no decorrer da relação existente entre o verdadeiro líder e os liderados que rendem o limite de suas possibilidades.

O espírito de equipe, bem no início da escalada, é o segundo degrau, sendo fundamental avaliar se os colaboradores escolhidos têm como prioridade o trabalho em equipe, devendo prevalecer o “nós” ao invés do “eu”, com pessoas motivadas e comprometidas com a excelência, por meio do exemplo. Trata-se de um atributo do líder marcado pelo desprendimento, desinteresse e abnegação. É o esquecimento voluntário do que há de egoístico nos desejos e tendências naturais do homem, em proveito de uma pessoa, causa ou ideia, pensando sempre num bem maior a favor de um grupo (BRASIL, 2004).

Desta forma, uma vez inculcido tal espírito, fica evidente no caso da MB que a

missão será o rumo vitorioso a ser perseguido por uma equipe composta de militares.

A liderança identificada nos grupos desponta no meio da subida, terceiro degrau desta escala, sendo de suma relevância para que seja alcançada a máxima qualidade nas ações rotineiras. O exemplo dos líderes sempre como proa e a confiança como um requisito para que surja um comprometimento verdadeiro, desprezando vínculos com a popularidade.

Maxwell (2008, p.13) especifica que: “a liderança é o desejo apaixonado de fazer a diferença”. Ratificando que tal ação é solidificada pelo exemplo, comportamento firme, permanente e coerente do líder, pleno de valores inerentes à ética militar, aceitos e respeitados pelo grupo que arrasta todos para uma mesma direção planejada, para produzir resultados ao longo do tempo com consistência e excelente desempenho (BRASIL, 2004).

Diante do exposto acima fica notório que cabem sacrifícios inúmeros ao líder para que todos se comprometam com o sucesso a ser buscado. Um pai dedicado com a educação ímpar de seus filhos, quando diante das falhas de sua prole, busca na repreensão e no exemplo, a correção de atitudes imediata, por mais dolorosa que esta seja. Na MB exemplos cotidianos, como o simples cumprimento da rotina prevista com TFM para oficiais e praças de uma Organização Militar (OM), têm valor enorme para que a instituição exercite os fundamentos da liderança, além de cultivar a saúde, o que também faz a diferença.

O quarto degrau é representado pela preparação, que é reflexo do trabalho extremo, buscando o melhor, de maneira incessante, o que implica correr riscos para se chegar ao topo. Quem falha no momento de planejar está bem próximo de falhar, portanto a preparação, caracterizada pelo trabalho extremo, é meio caminho andado para que se atinja um fim glorioso.

A persistência, isto é, a tenacidade, é a capacidade de executar uma tarefa vencendo as dificuldades encontradas até a sua conclusão. É a perseverança para alcançar um objetivo, apesar de surgirem obstáculos aparentemente insuperáveis. O atributo conhecido

como responsabilidade moral, ou seja, o senso de responsabilidade também está ligado à preparação, sendo definido como a capacidade de cumprir suas atribuições e as que sejam requeridas pela administração naval, assumindo e encarando as consequências de seus atos e omissões, atitudes e decisões (BRASIL, 2004).

Em resumo, pode-se inferir que os adestramentos na Marinha são similares aos exaustivos treinamentos do mundo do esporte, uma vez que vislumbram, também, o desenvolvimento da tenacidade e da responsabilidade ideal para um confronto. Logo, “abrir mão” da preparação física significa ignorar a possibilidade de desenvolver o senso de responsabilidade e a tenacidade, além de não querer correr riscos na medida em que se teme pela não execução de tarefas administrativas, normalmente, menos relevantes que a preparação física.

É impossível desvincular mente e corpo, o intelectual do físico, sobretudo nas Forças Armadas, pois estão sempre unidos e constantemente há o desgaste de ambos com as exigências profissionais diárias voltadas para uma possibilidade de conflito armado. Daí a importância de estimular uma navegação na mesma proa, tendo o equilíbrio como um porto seguro.

O ambiente externo está próximo do topo, quinto degrau na escala de valores, ligado ao balanceamento entre as exigências elevadas e as condições apropriadas. O líder deve “lutar” muito mais pelos seus subordinados do que pelas suas próprias necessidades.

Maxwell (2008, p.13) também aborda a liderança como: “a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso liberar idéias (sic), a energia e a capacidade dessas pessoas”.

O respeito é marcado pelo relacionamento entre superiores e subordinados que deve coexistir nos dois sentidos desta relação, tanto do mais antigo para com o mais moderno, como vice-versa, observando as normas da moralidade e da urbanidade. O tato significa tratar

e resolver habilmente questões com outrem, sendo oportuno nas palavras, nos gestos, nas ordens, nas soluções, nos elogios e nas críticas (BRASIL, 2004).

Deduz-se do exposto que a cobrança máxima é produzida respeitando, com tato, todas as necessidades dos subordinados ao ouvi-los para que se configure uma espécie de *feedback*³ que permitirá acesso a insatisfações existentes na relação que busca soluções evolutivas para a instituição.

No último degrau, lá em cima, vem o sucesso e suas armadilhas que se caracteriza pela certeza de que o êxito do passado, não nos garante nada no futuro, sendo o ponto mais alto desta escala. Sentir-se insatisfeito com a realidade é liderança conforme citação de Maxwell (2008) que corrobora a importância da preocupação incessante com a evolução.

Em relação ao degrau supracitado cabe registrar a coragem moral, uma vez que se trata da disposição de defender crenças e desafiar os outros, baseado em valores e princípios morais, admitir erros e mudar o próprio comportamento quando preciso, mesmo que esse ato contrarie os próprios interesses (BRASIL, 2004). Este atributo estimula a retirada dos indivíduos da chamada zona de conforto, recanto dos acomodados.

Correlacionando com a vida profissional na MB, a cada pouso em navio deve ser buscada a preparação para a próxima decolagem com a perseguição, mesmo que utópica, da perfeição. Desde o marinheiro mais moderno do Esquadrão de Aeronaves até o Comandante do navio devem estar preocupados com a próxima decolagem, rechaçando o relaxamento que o êxito traz, inconscientemente, e requer coragem moral para ser combatido pelo líder após o sucesso.

De forma semelhante, os técnicos do esporte utilizam artifícios estatísticos dos acertos e erros para eliminar o estabelecimento de uma zona de conforto decorrente de uma conquista que ofusca a necessidade de corrigir pontos fracos.

³ Palavra em inglês que no português significa retorno, resposta, crítica, análise crítica (FERREIRA, 2008).

2.2 Descobertas de Maslow

A satisfação total pode emergir com a conquista de títulos ou medalhas, bem como ao se galgar o Comando de um Submarino, Esquadrão de Helicópteros ou atingir o posto de Almirante. Tais situações exigem que seja percorrido um longo caminho até o ponto culminante da realização.

A teoria de Maslow⁴ surgiu como uma das bases da Teoria Comportamental, que se fundamenta no comportamento de pessoas, tornando-se imperativa a realização de um estudo sobre a motivação humana.

Segundo Delgado (2012), ninguém é capaz de motivar outra pessoa, mas sim adotar medidas que façam surgir em seu âmago o processo motivacional particular.

Conforme cita Maxwell (2008), quando se consegue ecoar para os subordinados a capacidade de sonhar, a liderança está sendo praticada.

As necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância e influência que pode ser disposta em uma pirâmide, conforme a FIG. 1, que em sua base mostram as necessidades mais baixas (fisiológicas) e no topo, as mais elevadas (auto-realização) (CHIAVENATO, 2003).



⁴ Abraham H. Maslow (1908-1970) foi o psicólogo americano que elaborou a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (CHIAVENATO, 2003).

FIGURA 1- Pirâmide de necessidades de Maslow

Fonte: CHIAVENATO; 2003, p.332.

As Necessidades fisiológicas estabelecem o nível mais baixo, básico, de todas as necessidades humanas, dentre elas, a alimentação, o sono, o repouso, o abrigo e o desejo sexual. São avaliadas de vital importância e relacionam-se com a sobrevivência do indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas. Em relação ao trabalho, estariam relacionadas aos intervalos de descanso adequado, ao conforto físico e aos períodos de labuta compatíveis com um alto rendimento. Segundo esta teoria, quando alguma destas necessidades não for satisfeita, ela dominará a direção do comportamento humano (CHIAVENATO, 2003).

Cabe assinalar que investir no básico para atender os militares da MB, como por exemplo: uma alimentação de qualidade, instalações condignas e período de trabalho satisfatório, além da preocupação com o bem-estar físico e mental de seus militares, pode estabelecer a tênue diferença entre o fracasso e o sucesso. Maxwell (2008) menciona que ao se falar para os liderados com o coração, a liderança está sendo desempenhada. Isto confirma a importância de pensar como eles, visto que a motivação se individualiza por uma força interna que ampara as ações humanas, todas as necessidades devem estar no topo do atendimento para que haja suporte qualitativo e o comportamento humano esteja sob o controle do líder.

O FC Barcelona⁵, um dos maiores times de futebol do planeta na atualidade, serve de exemplo no mundo esportivo por ser referência em relação à estrutura oferecida para seus atletas, mostrando a importância de investir no básico. O esporte mostra diariamente que

⁵ O FC Barcelona foi fundado em 1899 por um grupo de jovens estrangeiros que vivem em Barcelona, resultado da crescente popularidade do futebol e outros esportes britânicos, em toda a Europa. Estas origens têm conferido ao clube a sua identidade intercultural, foco multi-esportivo e sua fidelidade profundamente enraizada para Barcelona e Catalunha. <<http://www.fcbarcelona.com/>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

equipes vencedoras possuem estrutura no estado da arte para atender às necessidades de seus atletas, a fim de atingir resultados.

Num segundo patamar, menos abrangente que as fisiológicas, se seguem as necessidades de segurança que fazem parte do segundo nível das necessidades humanas, sendo elas caracterizadas pela estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo.

Segundo Maxwell (2008), o líder deve estar disposto a assumir riscos. Na MB e nas atividades esportivas, a segurança é demonstrada por líderes aos seus liderados ao prover, diariamente, Equipamentos de Proteção Individual (EPI)⁶ para o desempenho destas habilidades. O que mostra a preocupação com o gerenciamento dos riscos assumidos para que sejam minimizados, enfrentados e jamais ignorados.

Ao optar pela prática esportiva a instituição abdica de um período do expediente, em detrimento de outras tarefas administrativas que ao serem gerenciadas eliminam os riscos para a rotina das OM, proporcionando ganho em qualidade de vida no trabalho.

As necessidades sociais vem num terceiro patamar, talvez a mais importante hierarquia da pirâmide, embora o ambiente interno forneça o impulso determinante para motivar o ser humano.

Pela teoria de Maslow, este comportamento surgiria quando as necessidades anteriormente citadas, fisiológicas e de segurança, já tivessem sido atingidas plenamente. De acordo com Chiavenato (2003, p.330), “quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação às pessoas que o cercam”.

⁶ O Equipamento de Proteção Individual (EPI) é todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção contra riscos capazes de ameaçar a sua segurança e a sua saúde. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/epi.htm>>. Acesso em: 17 jul. 2012.

A seleção masculina de vôlei ao se concentrar durante longos períodos, tendo suas necessidades fisiológicas e de segurança satisfeitas após período de reclusão, é recompensada pela comissão técnica com a visita de parentes como cita Rezende (2006), justamente para evitar hostilidades.

A Marinha possui a tradição de promover eventos comemorativos destinados a aniversariantes do mês como forma de socializar e mostrar preocupação com o ser humano que completa mais um ano de vida, ressaltando a importância da sua existência para a instituição ao satisfazer suas necessidades sociais.

Quase no topo, as necessidades de estima tem relação com a maneira que o indivíduo se vê e se avalia.

Um dos fatores motivacionais relevantes é o reconhecimento, uma vez que se trata de um importante aliado ao comprometimento de cada indivíduo.

É possível aceitar que a satisfação das necessidades de estima provoca sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e controle. Chiavenato (2003, p.330) vai além e afirma que “a sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias”. A mesma satisfação também estaria ligada a sentimentos de responsabilidade por resultados, orgulho, reconhecimento e promoções.

A imparcialidade é o senso de justiça, a capacidade de julgar, baseando-se em dados objetivos sem envolvimento, considerando apenas o mérito e o desempenho de cada um, sem se deixar influenciar pelas características pessoais e relacionamentos (BRASIL, 2004).

Militares bem avaliados e orgulhosos pelo desempenho de suas funções são, eventualmente, preteridos por processos decisórios que desprezam a imparcialidade e põem em plano superior, relacionamentos pessoais, gerando frustrações indesejáveis, semelhantes a

situações de atletas que muitas vezes não integram seleções nacionais. Embora seus trabalhos devessem ser o principal parâmetro, tendo o senso de justiça como atributo importante para se atingir o sucesso, uma vez que se trata da materialização do reconhecimento que o liderado sonha.

As necessidades de auto-realização são as que estão no topo da hierarquia, estando relacionadas com a realização do próprio potencial e desenvolvimento contínuo. Para Chiavenato (2003, p.330), “essa tendência se expressa por meio do impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é, e de vir a ser, tudo o que pode ser”.

A respeito da teoria de Maslow, Chiavenato (2003) menciona que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide, podendo estacionar em alguma de suas hierarquias, sem conseguir satisfazê-las, concluindo que as pesquisas não confirmaram cientificamente a teoria, chegando até, em alguns casos, a invalidá-las. Porém, esta teoria é bem aceita, sendo útil para a atuação do líder.

Ao se transformar sonho em realidade, Maxwell (2008) define que a liderança é uma evidência. A pirâmide de Maslow apresenta caminhos comuns para a obtenção de resultados satisfatórios, tanto no mundo esportivo, quanto no ambiente militar desde que metas sejam traçadas. Entretanto detalhes farão a diferença entre o sucesso e a estagnação, de acordo as particularidades dos ambientes ao se procurar o topo, haja vista que sua teoria tem foco prioritário na motivação das pessoas para que conquistas sejam atingidas.

2.3 Uma breve passagem pela psicologia

Ayrton Senna⁷ sempre teve grandes dificuldades de correr na chuva com pistas

⁷ Ayrton Senna da Silva (1960-1994) foi um piloto de automóveis, brasileiro, vencedor por três vezes do campeonato mundial de Fórmula 1. Disponível em <http://pensador.uol.com.br/autor/ayrton_senna/>. Acesso em: 17 jul. 2012.

molhadas. Naturalmente, isto era uma grande limitação para sua carreira. Um dia decidiu que iria acabar com tal deficiência. Todas as vezes que chovia, ele tomava a iniciativa de partir para a pista e treinar na chuva. Isto aconteceu por vários anos e o fato de correr repetidas vezes na pista molhada gerou um diferencial no começo da carreira. Senna é considerado o grande mestre da chuva até hoje na Fórmula 1.

A psicologia, de acordo com Ferreira (2008), é o ramo da ciência que estuda a mente e os seus processos.

Em face do exposto, cabe mencionar a abordagem de Nuno Cobra sobre mente e corpo:

O corpo é o caminho para o maravilhoso mundo interior – esse é o meu método, essa é a minha profissão. Tenho uma visão do homem como um todo e não do físico pelo físico. Uso sim, o corpo como um caminho para chegar à mente, às emoções, ao espírito das pessoas. E o movimento é a chave para o desenvolvimento interior. Ascender a patamares mais altos de saúde não significa atingir um determinado nível e ficar lá, estável para sempre, coisa aliás, impossível. A vida é instável por natureza e a impermanência é a regra geral. Tudo muda o tempo todo (COBRA, 2000, p.71).

Segundo Gikovate (2009), o esporte é capaz de expurgar o excesso de adrenalina contida em músculos, aliviando o estresse⁸, estado tensional quase permanente que acompanha a vida atual, extremamente competitiva e exigente de bons resultados em todas as áreas. Por outro prisma, Maxwell (2008) descreve que a liderança é um sonho apaixonado de fazer toda a diferença, corroborando a necessidade de sempre estar atento a detalhes que simbolizem melhorias para se atingir o sucesso.

Ayrton venceu sua limitação com a iniciativa e superou barreiras criadas pela mente por meio de um processo de treinamento que o fez superar obstáculos normais para outras pessoas, vencendo o estresse, uma das preocupações dos bons líderes. Tornou-se um piloto diferenciado, pois sempre esteve atento a detalhes que simbolizam melhorias para se atingir o sucesso.

⁸ Conjunto de reações do organismo a agressões de origens diversas, capazes de perturbar-lhe o equilíbrio interno (FERREIRA, 2004).

A autoconfiança é a capacidade de demonstrar segurança e convicção de ser bem sucedido, diante de situações conflitantes. É demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir, sendo a capacidade de decisão uma habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões (BRASIL, 2004).

O talento de Ayrton Senna sem dúvida era indiscutível, entretanto sua determinação, autoconfiança e capacidade de decisão eram diferenciais para que as manhãs de domingo fossem de vitórias em família, pois sua liderança no esporte sempre cobrava mais e mais do seu desempenho, o que contagiava o povo brasileiro. Sempre se aprimorando com muito condicionamento físico, tinha que manter suas condições mentais no auge e aprimorar pontos focais, como fez em relação às provas na chuva.

A MB ao incutir definitivamente, em “corações e mentes” de líderes e liderados, a cultura esportiva, os educará para buscar o aprimoramento técnico que faz a diferença. Esta atitude funcionará como fomento prático da iniciativa, demonstrando convicção vitoriosa, tendo em vista que liderados perceberão a preocupação com suas necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.

As fisiológicas estão ligadas à saúde, devido ao caráter preventivo do esporte, repercutindo na economia de gastos, pois menos custos serão despendidos com tratamentos e remédios na área médica que poderá se preocupar mais com a qualidade dos serviços em tempos de paz. As de segurança se caracterizam pelo afastamento do perigo representado por doenças, na proporção em que são praticadas atividades físicas regulares. Finalmente, vêm as sociais, pois tais atividades estimulam a vida em sociedade. Todas estas ações certamente repercutirão, psicologicamente, na busca pela auto-realização de cada pessoa, maior patrimônio da instituição.

2.4 – Pensadores da Área Militar

As situações extremas de combate são trabalhadas na paz durante a realização de adestramentos o mais próximo possível da realidade para que sejam testados os efeitos mais próximos da fricção⁹ e sua influência no esgotamento físico de militares. No esporte, o mesmo vale para os treinos que buscam este paralelo com o real.

A condição física do militar é essencial para a manutenção da saúde, a eficiência do seu desempenho profissional e da funcionalidade em combate. A tomada de decisão diante de imprevistos e a segurança da própria vida dependem, em muitas situações, direta ou indiretamente, das qualidades físicas e morais adquiridas no TFM. É importante frisar que indivíduos aptos fisicamente possuem elevados níveis de autoconfiança e motivação. Ou seja, militares bem preparados fisicamente têm mais condições de suportar o estresse extremo do combate (BRASIL, 2009).

Segundo Clausewitz (1984): “dentre os inúmeros fatores da guerra que não podem ser mensurados, o esforço físico é o mais importante.” Prossegue afirmando que a menos que seja desperdiçado, o esforço físico é um fator que contribui para todas as forças e o seu limite exato é indeterminado. Trata-se de uma das grandes fontes de fricção na guerra, uma espécie de perigo difícil de medir.

Uma guerra é caracterizada por batalhas que devem ser vencidas para que se obtenha a vitória. No mundo esportivo a conquista de uma medalha ou de um título representa

⁹ A fricção é o único conceito que contém, mais ou menos, os fatores que distinguem a guerra real da guerra do papel. Analogamente, condução da guerra se parece com o funcionamento de uma máquina complexa, com um tremendo atrito, de modo que as operações que podem ser facilmente planejadas no papel só podem ser executadas por meio de muito esforço. A livre determinação e a inteligência do comandante encontram-se tolhidas continuamente, sendo necessário que haja uma notável energia da mente e do espírito para superar esta resistência. Até mesmo muitas ideias boas são destruídas pela fricção, devendo realizar de uma maneira mais simples e modesta, o que de uma forma mais complicada teria apresentado melhores resultados. A fricção, mesmo quando criada por forças físicas - mau tempo, por exemplo, ou fome - sempre exerce um efeito psicologicamente inibidor. A energia psíquica deve contribuir para superá-la. Em combate, as imagens e percepções físicas são mais intensas do que as impressões obtidas por meio de uma reflexão amadurecida (CLAUSEWITZ, 1984).

a vitória de uma “guerra”, onde as batalhas são representadas por competições esportivas a serem transpostas até a glória.

O filósofo e general chinês Sun Tzu, há cerca de 2.500 anos já sugeria aos generais que tratassem seus soldados como filhos, pois eles o seguiriam até os vales mais profundos. Ia mais longe, ao afirmar que caso os tratassem como filhos queridos, eles o defenderiam com o próprio corpo até a morte (CLAVELL, 1996). Isto denota que o líder tem na mente e no físico, um trunfo que une líder e liderados capazes de sacrificarem seus corpos até a morte em prol de um objetivo comum.

Ao denotarem uma preocupação com o estado físico de seus combatentes, Clausewitz e Sun Tzu deixam clara a sua importância e a correlação com a condução de seus subordinados, pois a exigência das atividades militares em adestramentos, vislumbram situações de guerra que se aproximam dos imensuráveis esforços de um conflito armado.

O mau condicionamento físico é um oponente decisivo e silencioso, estabelecendo ser competência do General reunir e guiar seus homens, visando a uma preparação física adequada, por meio do esporte em tempo de paz, para que haja condições de se praticar com força máxima a liderança durante a guerra.

3 A SITUAÇÃO ATUAL NA MARINHA DO BRASIL

A MB por intermédio do seu líder, o CM, mostra sua constante preocupação com a liderança e o esporte, embora a cultura organizacional limite a velocidade de navegação conjunta numa única proa que vise ao aprimoramento prático de ambas.

3.1 Orientações e Normas

Anualmente, são expedidas as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), que têm como propósito transmitir à instituição deliberações para o período de um ano, sendo elaboradas com base na determinação de necessidades. Expressam o pensamento e a vontade política do Comandante, estabelecendo, dentro do planejamento estratégico de longo prazo, as prioridades para o ano corrente.

As orientações permitem a Alta Administração Naval formular e promover ajustes ao planejamento de alto nível, de modo a aprimorar procedimentos e iniciativas que contribuam, objetivamente, para o aprestamento da MB.

Neste trabalho são focadas as orientações voltadas para o setor de pessoal com ênfase na prática da liderança, bem como no esporte caracterizado pela Educação Física e Competições Esportivas, estando o TFM inserido neste contexto (BRASIL, 2012).

Em síntese, a liderança foi abordada, tendo sido determinado pelo CM, resumidamente, que o assunto seja, amplamente, divulgado e trabalhado, em todos os níveis hierárquicos, inclusive por meio de acessos *on line* ao “Portal de Liderança”, fóruns de discussão e Simpósios Navais.

O culto ao exemplo, o incentivo à delegação de autoridade e, em decorrência, à iniciativa, foram enunciados também como um farol a ser perseguido em Programas de

Adestramento, na forma de Estudos de Casos e Palestras, detalhando valores como: ética e a moral, entre outros, além de correlacionar o assunto com as Tradições Navais e as Normas vigentes na MB.

O conjunto dos princípios, valores, costumes, tradições, normas estatutárias e regulamentos que regem o juízo de conduta do militar da Marinha é compreendido como ética militar naval (BRASIL, 2004).

O líder para se aperfeiçoar deve ser um ponto de referência, além de adotar como um de seus procedimentos o estímulo às atividades intelectuais e esportivas (BRASIL, 2004). Tais atividades podem ser comparadas a uma espécie de “poupança” que sempre renderá frutos.

O CM ao oficializar as orientações mostra a sua preocupação com a prática da liderança materializando-a por meio de atributos como o exemplo e a ética militar naval.

No item Educação Física e Competições Esportivas determina-se que seja fomentada a mentalidade de Educação Física e o incentivo à prática do TFM em toda a MB, em conformidade com as normas emanadas em Brasil (2009), como forma de aprimoramento da higidez física.

Foi estimulada a participação de equipes esportivas representativas da Marinha em competições civis, de forma a mantê-las em alto nível de rendimento e em condições de bem representar a instituição nas áreas desportivas.

Enfatizou-se o fomento das atividades esportivas de alto rendimento ou de caráter social, preferencialmente nas instalações das OM. Foi incentivada a revelação de militares-atletas que apresentem índices e habilidades que recomendem o seu aproveitamento em competições esportivas militares, possibilitando a seleção de atletas de alto nível, para a participação no Projeto Olímpico da MB.

Determinou-se também, o incremento de relacionamentos com as Comissões Desportivas das outras Forças e buscas por Parcerias Públicas Privadas (PPP), além de cooperação com organizações esportivas de alto nível, para manter, em elevado padrão, as condições de funcionamento do Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes (CEFAN).

Além das supracitadas orientações, solicitou o incremento da divulgação interna e para a Família Naval sobre as equipes, atletas, resultados e destaques das equipes da MB.

Por fim, a Comissão de Desportos da Marinha (CDM) foi designada para produzir levantamentos estatísticos do TAF (Teste de Aptidão Física).

Segundo Cobra (2000), o esporte é o meio mais dinâmico e concreto para desenvolver as pessoas que passam a se conhecer melhor, a se respeitar mais, aceitar e buscar o limite de suas possibilidades. Por meio da prática esportiva surgem todos os ingredientes necessários para o perfeito funcionamento de uma sociedade participante e organizada.

As orientações dirigidas à Educação física e às Competições Esportivas detalham uma cultura organizacional que depende de estímulo superior para que a atividade física se torne uma realidade na rotina das OM da MB, tendo sido o TFM normatizado em 2009. Isto comprova que o exemplo será um dos fatores contribuintes decisivos para a atual mudança de postura, visando a aprimorar um funcionamento da instituição que busca a perfeição.

Em síntese, ambos os pacotes de orientações provam a importância de fomento e prática por intermédio do exemplo para que resultados sejam alcançados em relação à liderança e ao esporte. O dinamismo da atividade física é uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas a serem influenciadas para que o sucesso seja alcançado em todos os níveis.

3.2 A contribuição do esporte para a prática da liderança

Atualmente, há duas possibilidades na MB do esporte ser utilizado como ferramenta eficaz e eficiente para que seja trabalhada a liderança. As possibilidades de prática estão, sobretudo, no período da rotina destinado ao TFM que deve ser cumprido no mínimo três vezes por semana conforme previsto nas Normas sobre o TFM (BRASIL, 2009) e nas Competições Esportivas de caráter geral, ambas compondo o assunto Educação Física.

A disciplina, segundo Rezende (2006, p.33), “é um trampolim que liga nossos sonhos às realizações.” Na vida militar os pilares de sustentação são: a hierarquia e a disciplina, onde o líder e os liderados estruturados por uma hierarquia devem se alinhar na busca por resultados que colaborem para o cumprimento da missão representada, normalmente, por um símbolo marinho que é o farol. Analogamente, no mundo do esporte este farol é a vitória durante as competições esportivas.

Maxwell (2008) define que ao se visualizar as possibilidades de uma situação, enquanto outros só conseguem ver as dificuldades, está sendo posta em prática a liderança.

Ao analisar o exposto acima, vale salientar que em tempos de paz, raramente, ocorrerá uma situação que justifique o descumprimento do mínimo normatizado e orientado para a prática do TFM durante a rotina, como por exemplo, nos navios operando no mar. As tarefas administrativas são interrompidas por períodos diários de no máximo uma hora e trinta minutos. Este investimento no físico e na mente se transforma em benefícios pessoais e profissionais, na medida em que o interesse pelo esporte é desenvolvido, mostrando preocupação com a existência humana, o estresse será eliminado ou reduzido e as insatisfações poderão ser mais facilmente identificadas e corrigidas.

A busca por resultados gera a necessidade de soluções criativas que garantam a líderes e liderados a continuidade de bons desempenhos, espantando a zona de conforto. No

esporte e na MB para ser bem-sucedido é preciso contar com colaboradores que tenham capacidade legítima de liderança, preparados, motivados, comprometidos, disciplinados, éticos e sintonizados com as orientações do Comandante (REZENDE, 2006).

A socialização pode ser fomentada pelo esporte na MB, uma vez que tem a capacidade de reunir seres humanos e alimentar a ideia de sociedade. O comportamento social é a postura, a correção de atitudes e a cortesia em todos os círculos sociais frequentados, cumprindo os deveres de cidadão. Procedimento exemplar na vida particular, educação civil, cordialidade, civilidade e boas maneiras (BRASIL, 2004).

Em építome, na MB as possibilidades de contribuição para a prática da liderança existem e estão disponíveis por meio da Educação Física que é composta pelo TFM e pelas Competições Esportivas internas e externas que têm suporte de excelência no CEFAN. Entretanto faz-se mister uma cultura organizacional sólida que somente será obtida, quando houver o comprometimento de cada militar com o esporte para que a contribuição venha a ser significativa para a instituição.

4 CONCLUSÃO

O norte do trabalho gerou conclusões parciais que evidenciam a necessidade de aproveitar o esporte, executado na MB por meio do TFM, da Educação Física e das Competições Esportivas, como uma possibilidade real de praticar a liderança. Sua correlação com todos os atributos para desenvolver a capacidade de influência dos militares é uma realidade.

Em relação aos fundamentos que envolvem a liderança e o esporte, a motivação merece destaque para os militares. Assim como na vida esportiva, reflete o comprometimento capaz de gerar os resultados almejados no decorrer da relação existente entre líder e liderados que rendem o limite de suas possibilidades, quando há estímulo e exercício do espírito de equipe.

Verdadeiros líderes conduzem liderados, assumindo que exemplos cotidianos geram relação capaz de alcançar metas traçadas, portanto praticar o TFM regularmente, e colocá-lo no devido grau de importância e prioridade na rotina, é um adestramento de liderança.

Adestramentos na Marinha são similares aos exaustivos treinamentos do mundo do esporte, uma vez que miram, também, o desenvolvimento da tenacidade e da responsabilidade ideal para um confronto. Logo, abolir a preparação física significa ignorar a possibilidade de desenvolver o senso de responsabilidade e a perseverança, além de não querer correr riscos na medida em que se teme pela não execução de tarefas administrativas postergáveis de execução, quando verdadeira importância é dada ao condicionamento físico.

Mente e corpo precisam estar sãos. Daí a importância de estímulo por meio do esporte para a busca de um balanceamento. A cobrança máxima é produzida respeitando, com tato, as necessidades basilares dos subordinados ao ouvi-los para se configurar uma

realimentação que permitirá acesso a problemas existentes no processo e posteriores soluções. Tudo almejando um equilíbrio que permita a evolução.

A cada dia durante a rotina ao se buscar uma preparação com a perseguição constante da evolução, líderes e liderados mostram foco, eliminando a acomodação que o êxito traz, descartando a zona de conforto com coragem para enfrentar novos desafios cotidianos.

A acomodação em muitos casos está ligada à cultura organizacional, pois equivocadamente os processos tendem a se perpetuar, mitigando a necessidade de crescimento. Investir no básico para atender os militares da MB, como por exemplo: uma alimentação de qualidade e instalações condignas, além da preocupação com o bem-estar físico e mental de seus militares, pode estabelecer a diferença tênue entre o fracasso e o sucesso. Estas necessidades devem estar no topo deste atendimento para que haja suporte qualitativo e o comportamento humano esteja sob o controle contínuo do líder. A atividade física é um exemplo de trabalho incessante das necessidades: fisiológicas, de segurança e sociais de seus praticantes para se atingir o topo.

A Marinha ao acreditar rotineiramente no esporte, conforme normatizado e orientado pelo CM, cumprirá a hierarquia piramidal de Maslow até as necessidades sociais, restando, a seguir, o auge que representa a auto-realização.

O esporte permite aos líderes e liderados o melhor conhecimento e posterior, avaliação de seus militares com o convívio diário, além de permitir troca de ideias e melhor comunicação entre todos, o que reduz frustrações entre ambas as partes. Vencer limitações com a iniciativa e superar barreiras criadas pela mente por meio de um processo de treinamento, faz superar obstáculos normais, além de educar o seu público alvo: o pessoal.

O talento é importante, mas a vontade de trabalhar faz a diferença, mostrando que o condicionamento para tal é uma realidade, portanto manter o corpo e a mente em boas

condições interfere diretamente no resultado final, pois quando há algo errado com o físico, há comprometimento psicológico.

A MB ao inculcar definitivamente, em “corações e mentes”, a cultura esportiva, os educará para buscar o condicionamento técnico e físico. Esta atitude funciona como fomento prático da iniciativa, demonstrando convicção vitoriosa, tendo em vista que todos perceberão a preocupação com suas necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. As evoluções proporcionadas certamente repercutirão na busca pela auto-realização de cada pessoa que simboliza o maior patrimônio da instituição.

O esporte comprova que, em muitas situações de exaustão, a vitória aparece para quem detém melhor capacidade de resistir à fadiga, assim como em situações de combate. O CM ao oficializar as orientações mostra a sua preocupação com a prática da liderança e com as condições físicas do pessoal, materializando-a por meio de atributos inerentes ao líder: como o exemplo e o cuidado com a ética militar naval.

As orientações dirigidas à Educação Física e Competições Esportivas evidenciam uma cultura organizacional que ainda depende de estímulos de superiores para que a atividade física se torne uma realidade na rotina de cada OM, muito embora o TFM tenha sido normatizado em 2009. Isto comprova que o exemplo será um dos fatores contribuintes decisivos para a mudança de postura. Ambos os pacotes de orientações provam a importância de fomento e prática para que os resultados sejam alcançados em relação à liderança e ao esporte, o qual tem, no dinamismo, um trunfo prático garantido para o desenvolvimento de líderes.

A contribuição do esporte para a prática da liderança é uma evidência que depende da conscientização organizacional, pois ao visualizá-la como um instrumento para o exercício da liderança, carrega todos os seus benefícios.

Adestramentos com o poder do exemplo por intermédio do esporte, representado

pela Educação Física que engloba uma prática regular do TFM e pela realização de Competições Esportivas são exercícios de liderança.

O TFM deve ter papel fundamental na rotina diária e nas competições esportivas de cunho interno e externo, tendo no CEFAN um centro de excelência capaz de sedimentar os atributos da liderança, amparados pelas normas e orientações existentes.

Em suma, é mister trabalhar líderes e liderados por meio do esporte, utilizando os fundamentos que os alicerçam, respeitando suas necessidades, sobretudo, basilares, além de unir mente e condicionamento físico. Estas ações baseadas nas normas e orientações do CM certamente contribuirão para que a busca do “farol” e da vitória sejam metas de influências comuns e representem um rumo prático de liderança chamado esporte.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Gabinete do Comandante da Marinha. Circular nº. 01 de 11 de janeiro de 2012 **ORCOM 2012**: Orientações do Comandante da Marinha para 2012.

BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. **CGCFN-15**: Normas sobre Treinamento Físico Militar, Teste de Avaliação Física e Suficiência Física na Marinha do Brasil. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137**: Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, DF, 2004.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da Guerra**. Tradução para o inglês, Michael Howard e Peter Paret. Tradução do inglês para o português, CMG (RRm) Luiz Carlos Nascimento e Silva do Valle. Rio de Janeiro, 1984. 857p. Título original: **Von Kriege**.

CLAVELL, James. **A Arte da guerra: Sun Tzu**. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996. 111p.

COBRA, Nuno. **A semente da Vitória**. 102. ed. São Paulo: Senac, 2000. 223p.

DELGADO, Archimedes F. **Liderança - A arte de conduzir ao sucesso o líder cultivador**. 1. ed. São Paulo: All Print, 2012. 186p.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker: O Homem**. São Paulo: Nobel, 2002. 568p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 7. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2008. 896p.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255p.

GIKOVATE, Flávio. **Super Dicas Para Viver Bem e Ser Mais Feliz**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 136p.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Tradução de Omar de Souza. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008. 266p.

REZENDE Bernardo Rocha de. **Transformando Suor em Ouro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 215p.