

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

C-PEM 2010

A LIDERANÇA NOS DIVERSOS NÍVEIS DA CONDUÇÃO DA GUERRA:
reflexos para a Marinha do Brasil

Rio de Janeiro

2010

C-PEM 2010

A LIDERANÇA NOS DIVERSOS NÍVEIS DA CONDUÇÃO DA GUERRA:
reflexos para a Marinha do Brasil

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

Orientador: C-PEM 2010

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2010

RESUMO

A história militar, especialmente no que tange à condução da guerra, apresenta exemplos contundentes da relevância da boa liderança para engajamentos vitoriosos de forças militares em campanhas, batalhas ou simples combates. Antagonicamente, diversos fracassos militares podem ser creditados ao exercício da má liderança. Portanto, ao reconhecer a primordialidade do exercício positivo da liderança para o sucesso de operações militares, bem como para a administração das instituições militares em tempo de paz, suas práticas e técnicas tornam-se objetos de estudo, pesquisa e fomento em praticamente todas as Forças Armadas do mundo. Assim sendo, é essencial que os militares saibam exercer efetivamente a liderança, principalmente aqueles envolvidos direta ou indiretamente em operações militares, em última análise, com o combate. Nesse sentido, a partir de pesquisa bibliográfica sobre o tema, notadamente em referencial teórico de renomadas Forças Armadas do mundo, este autor discorre, inicialmente, sobre fundamentos teóricos da liderança, abordando, em seguida, especificidades atinentes à liderança militar, em especial, sua aplicação nos níveis estratégico, operacional e tático da condução da guerra. Adicionalmente, a importância da liderança manifesta-se ainda mais significativa no alvorecer do século XXI, no qual as novas gerações são submetidas a intensas e rápidas transformações associadas à “Era da Informação”. Isto enseja a necessidade de constante adaptação dos princípios da liderança à realidade, caracterizada por vertiginosa mutabilidade. Ao final, são apresentadas reflexões e recomendações, nas quais este autor pretende contribuir para o incremento da “mentalidade de liderança” na Marinha do Brasil (MB), para o aprimoramento do acervo doutrinário e práticas de liderança existentes e, por decorrência, para o exercício da efetiva liderança na condução de operações militares da MB.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Militar; Liderança Estratégica; Liderança Operacional; Liderança Tática; Nível Estratégico; Nível Operacional; Nível Tático.

ABSTRACT

Military history, especially regarding war conduction, presents striking examples of the importance of good leadership for military forces victorious engagements in campaigns, battles or single combat. Antagonistically, several military failures can be credited to poor leadership. Thus, recognizing the primacy of positive leadership towards successful military operations, as well as for military administration during peacetime, its practices and techniques become objects of study, research and development by virtually all Armed Forces worldwide. Therefore, it is essential that military personnel knows how to effectively exercise leadership, especially those directly or indirectly involved in military operations, ultimately in combat. Accordingly, based on literature research, especially of world renowned Armed Forces' theoretical studies, the author initially describes leadership's theoretical foundations and subsequently addresses specifics related to military leadership, mainly its application towards war conduction in the strategic, operational and tactical levels. Additionally, leadership importance has significantly increased at the dawn of this century, in which new generations are subjected to intense and rapid changes associated with the "Information Age". This brings the need for constantly adapting leadership principles to the dizzying mutable reality. At the end, the author presents his reflections and recommendations wishing to contribute towards increasing the "leadership mentality" within the Brazilian Navy (MB), improving existing leadership's doctrine and practice documentation and, consequently, towards effectively leadership practices in military operations conducted by MB.

Keywords: Leadership; Military Leadership; Strategic Leadership; Operational Leadership; Tactical Leadership; Strategic Level; Operational Level; Tactical Level.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA LIDERANÇA	8
2.1	Princípios teóricos da liderança	8
2.1.1	A relevância do estudo da liderança	8
2.1.2	Definições de liderança	10
2.2	Teorias de liderança	17
2.3	Abordagens contemporâneas e tendências de liderança	22
2.3.1	Novos contextos e a liderança	22
2.3.2	Liderança Baseada em Valores	26
2.3.3	Liderança Transformacional	30
2.3.4	Liderança Situacional	34
3	A LIDERANÇA MILITAR	38
3.1	Comando e Liderança	38
3.2	O etos militar	39
3.3	Aspectos gerais da liderança militar	44
4	O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NOS NÍVEIS DA CONDUÇÃO DA GUERRA	49
4.1	Conceituações dos níveis tático, operacional e estratégico	49
4.2	A liderança nos níveis tático, operacional e estratégico	52
4.2.1	Considerações preliminares	52
4.2.2	A liderança no nível tático	55
4.2.3	A liderança no nível operacional	63
4.2.4	A liderança no nível estratégico	68
5	REFLEXÕES E REFLEXOS PARA A MARINHA DO BRASIL	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
	REFERÊNCIAS	83

1 INTRODUÇÃO

Desde tempos imemoriais a condução da guerra constitui-se em atividade de extrema complexidade, na qual seres humanos são submetidos a situações limite e sob elevada tensão psicológica, tendo o combate – engajamento entre forças oponentes – como elemento central. Portanto, homens e mulheres empenhados na execução de operações militares de alta intensidade – a guerra – estão constantemente colocando à prova um dos mais fortes instintos humanos: a sobrevivência.

O que faz um jovem soldado sair de uma trincheira segura, no meio da noite, e partir para o assalto contra uma posição inimiga fortemente defendida? Adestramento e profissionalismo são respostas válidas, mas, em larga medida, é o exercício de efetiva liderança que produz o efeito catalisador necessário para que homens arrisquem suas vidas visando a alcançar um estado final desejado, isto é, a vitória no campo de batalha.

É senso comum no estudo da guerra que os bons líderes, situados nos diversos níveis das forças militares engajadas em conflitos, são os elementos que contribuem fortemente para assegurar o sucesso. Em última análise, valores como coragem, honra e exemplo possibilitam a pessoas comuns sobrepujarem temores e desafios para conduzir seus comandados ao combate e obter o sucesso. Em suma, o exercício de uma boa ou má liderança, seja no nível tático, operacional ou estratégico, pode representar o sucesso ou fracasso na condução de operações militares.

Portanto, é percepção deste autor que o estudo da liderança na condução de operações militares possui grande relevância para a eficácia das mesmas, e contém, em seu âmago, a essência do combate. Assim sendo, o desenvolvimento deste trabalho parte da centralidade do combate na condução da guerra para alcançar o entendimento da imprescindibilidade da liderança na execução de operações militares, nos níveis tático, operacional ou estratégico.

Como exemplo histórico deste ponto de vista, ressalto Alexandre, o Grande, como referência emblemática de como a prática da boa liderança é fator decisivo para a obtenção de sucesso na condução da guerra. Esse exemplo não é citado de forma fortuita e, sim, por ter sido Alexandre um líder de grande abrangência, exercendo, com excelência, a liderança nos três níveis na condução de suas guerras de conquista.

No nível tático, Alexandre apresentou invejável capacidade de liderança direta, demonstrando, em diversas batalhas, elevada capacidade de adaptação em face de situações imprevistas, excepcional coragem física e forte exemplo para as tropas, estando, quase sempre, à frente de seus soldados. Tal comportamento o tornava exemplo visível de destemor e estímulo para seus comandados.

Na condução das campanhas – nível operacional –, arquitetou operações por meio da sincronização de ações militares de forças dispersas em grandes extensões de terreno com elevada unidade de comando.

Como líder no nível estratégico, suas capacidades de visão, negociação, tolerância cultural e trato com incertezas permitiram que protagonizasse articulações político-estratégicas que o levaram a conquistar um dos maiores impérios da Antiguidade.

Ou seja, o legado da capacidade de liderança de Alexandre é inspirador e vincula-se com os propósitos deste trabalho, o qual se dispõe a analisar o exercício da liderança militar e, em especial, nos níveis tático, operacional e estratégico da condução da guerra, a fim de levantar e identificar atributos, valores e competências, intrínsecas ou comuns, necessárias aos líderes militares nesses níveis.

A partir da relevância do exercício da liderança como um dos fatores primordiais para o sucesso da condução da guerra, também é objetivo deste trabalho contribuir para o aprimoramento e atualização do acervo doutrinário e práticas de liderança existentes na

Marinha do Brasil e, em última análise, para o incremento da eficácia na condução de operações militares nessa força.

Para tanto, esta monografia foi estruturada do seguinte modo: o segundo capítulo versa sobre os fundamentos teóricos da liderança, escrutando definições, teorias e abordagens contemporâneas acerca do tema. O terceiro capítulo discorre sobre as especificidades da liderança militar. O quarto capítulo se detém particularmente no exercício da liderança nos níveis tático, operacional e estratégico da condução da guerra. Em decorrência dos conhecimentos levantados, o quinto capítulo desenvolve reflexões visando a formular contribuições ao exercício da liderança na Marinha do Brasil. Por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais do trabalho.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA LIDERANÇA

2.1 Princípios teóricos da liderança

2.1.1 A relevância do estudo da liderança

O interesse pelo estudo do comportamento dos líderes é uma constante na humanidade. Isto, de certa forma, confundiu-se com o estudo da própria história. Relatos de eméritos historiadores da Antiguidade, como Heródoto, Tucídides, e Xenofonte estão repletos de alusões aos líderes e de como o exercício da liderança foi fundamental no desdobramento dos eventos narrados. Os mitos e lendas sobre grandes líderes, associados à percepção da relevância do estudo da liderança, foram importantes fatores no desenvolvimento das sociedades civilizadas, ao reconhecer que, através dos séculos, vivenciamos um esforço contumaz para formular princípios da liderança que pudessem ser seguidos no intuito de contribuir para que organizações sociais, formais ou não, atingissem seus efeitos desejados (BASS, 2008, p. 3-4).

Segundo Bass (2008, p. 3), estudos antropológicos efetuados, tendo como base povos primitivos, concluíram que a liderança é elemento presente em praticamente todos os aglomerados humanos, a despeito dos aspectos culturais e da complexidade de arranjos sociais e organizacionais. Esses estudos também indicam que, mesmo na ausência de estruturas hierárquicas formais, sempre existem pessoas que tomam a iniciativa pela ação e desempenham papel central nos processos de tomada de decisão de seus respectivos grupos sociais.

A produção de conceitos e princípios escritos de liderança são uma constante desde a emergência da civilização. Registros foram encontrados em hieróglifos do Egito antigo, bem como em trabalhos de autores greco-romanos clássicos como Homero, Platão,

Cícero, Plutarco e Marco Aurélio. No mundo oriental, a relevância da liderança é enaltecida em obras de pensadores chineses como Confúcio, Lao-Tzu e Sun-Tzu. Em comum, esses trabalhos apresentavam as responsabilidades dos líderes e como eles deveriam se comportar. Por exemplo, a “Ilíada”, de Homero, nos brinda com uma série de conceitos de liderança, ao discorrer sobre as personalidades e feitos guerreiros dos principais heróis da Guerra de Tróia (BASS, 2008, p. 4-5).

Em decorrência, os escritos greco-romanos abordando a liderança exerceram marcante influência intelectual nos períodos medieval, renascimento e no início da modernidade. Isto pode ser constatado por meio da visita ao *Príncipe* de Maquiavel; à peça teatral “Ricardo II”, de Shakespeare; em obras do filósofo alemão Friedrich Hegel; e no clássico *Da Guerra*, de Carl Von Clausewitz (BASS, 2008, p. 6; REINO UNIDO, 2004b, p. A-5).

A partir do início do século XX, o estudo da liderança passou a ter abordagem mais sistemática e científica, afastando a visão mítica ou etérea que o assunto pode suscitar. Ao término da Grande Guerra foram instituídos os primeiros centros formais de desenvolvimento de liderança na Alemanha, Inglaterra e Estados Unidos. O incremento da pesquisa, estudo e fomento sobre o tema foi materializado pelo gradativo aumento da produção intelectual afim, tendência que permanece até a atualidade e marca a relevância do tema. Hoje, a liderança é discutida não só em seus tradicionais fóruns – acadêmicos e forças armadas –, como também em segmentos mais populares, o que pode ser constatado pela existência de substancial número de documentação acadêmica e publicações populares sobre o assunto.

Em suma, a constância da preocupação humana no desenvolvimento de conhecimentos teóricos e práticos sobre liderança reside na eterna percepção de que a mesma pode representar o diferencial crítico entre o sucesso ou insucesso de uma instituição,

organização ou grupo social. Em especial, por ser fulcro deste trabalho, ressalta-se a centralidade da liderança para o sucesso de operações militares, considerando os exemplos existentes na história que apontam as vantagens de forças bem lideradas sobre aquelas mal lideradas, o que geralmente resulta em vitória das primeiras. Ressalto esta visão por meio de Cohen (2002, p. 95), ao citar assertiva atribuída a Felipe da Macedônia, de que um exército de cervos liderados por um leão é mais temido do que um exército de leões liderados por um cervo.

2.1.2 Definições de liderança

Segundo Bass (2008, p. 15), a palavra “liderança”, como nós a empregamos atualmente no mundo ocidental, é advento do século XIX. O ponto de inflexão para a incorporação de entendimento mais sofisticado e conceitual ao termo pode ser creditado à Revolução Industrial, quando a estrutura fabril exigiu o desenvolvimento de comportamentos inovadores entre donos, capatazes e empregados, a fim de otimizar os processos de produção. Nesse contexto, o relacionamento entre chefe e empregados era perversamente tirânico e visava puramente a assegurar o máximo de eficiência nas linhas de montagem, por meio da realização de tarefas repetitivas por parte dos empregados, pouco importando o valor agregado da capacidade intelectual, criatividade ou iniciativa dos mesmos. Isto propiciou que os entendimentos de liderança se voltassem para assegurar tal eficiência, tornando os ambientes de trabalho altamente impessoais.

Essa linha de pensamento começou a mudar a partir do início da chamada “Era da Informação”, quando o conhecimento e a contribuição do subordinado (liderado ou seguidor) à causa comum passaram a ser valorizados, alterando radicalmente a relação líder-liderado. Nesse momento, os líderes passam a ter necessidade de influenciar seus liderados no sentido de obter o comprometimento dos mesmos e a preocupação com os aspectos pessoais torna-se

mandatória. Em suma, sob a ótica da “Era da Informação”, os líderes devem procurar motivar os liderados, incentivando-os a participar das atividades com força de vontade para fazer o melhor e não atuar de forma puramente mecânica (BRASIL, 1996), ou seja, o “cérebro” e as individualidades dos liderados passam a ser considerados como fatores de extrema relevância.

O entendimento sobre “liderança” é complexo e condicionado a uma série de fatores, notadamente sociais, temporais, situacionais e culturais. Em decorrência, existem inúmeras definições, conceitos, percepções e abordagens sobre o tema, alcançando dimensões variadas em decorrência das mudanças ocorridas na civilização ao longo da história. No presente, os impactos da “Era da Informação” e do mundo globalizado ensejam novas leituras sobre o comportamento dos líderes e o próprio significado da liderança.

Nesse sentido, MacFarland, Senn e Childress (1993, citado por BASS, 2008) apresentam as seguintes visões sobre a compreensão da liderança, no início do século XXI: não é mais domínio exclusivo dos chefes posicionados nos níveis mais altos; catalisa a obtenção da excelência em outras pessoas; não possui o mesmo significado de gerenciamento; encerra sensível dimensão humanística; os líderes necessitam ter abordagem holística, aplicando uma variedade de qualidades, habilidades e capacidades; e os líderes precisam ser mestres na antecipação, iniciativa e na implementação de mudanças.

A despeito da alteração dos entendimentos e percepções sobre liderança ao longo do tempo, é lugar-comum na literatura afim que as definições de liderança tendem a considerá-la como um processo de influência que ocorre em grupos humanos envolvidos numa ação coletiva. Em geral, as definições de liderança abordam: o caráter pessoal das interações; os efeitos do seu exercício; o comportamento dos líderes; e a interação dos líderes com a situação (ambiente) e os liderados.

Em verdade, a tentativa de se estabelecer definições-padrão para liderança suscita infindáveis discussões. Assim, existe um grande número de maneiras possíveis de se definir

liderança e sua concepção estará sempre sujeita à contextualização e, em decorrência, a análises particulares visando a propósitos que podem variar dentro de amplo espectro de abrangência.

Bass (2008, p. 25) apresenta arcabouço conceitual propondo alcançar entendimento abrangente, ao afirmar que a liderança é uma interação de dois ou mais membros de um grupo humano, envolvendo a estruturação ou reestruturação de uma dada situação, bem como das percepções e expectativas dos membros; que os líderes são agentes de mudança; ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou competências de outros membros do grupo; e pode ser concebida como a orientação da atenção de outros membros para as metas e respectivas ações a empreender para alcançá-las. Admite que a liderança é concebida como agente de estímulo nos processos de interação de um grupo; atributo das personalidades envolvidas; arte de induzir o comprometimento com uma causa; exercício de influência; forma de persuasão; relação de poder; e instrumento para atingir metas.

Na Marinha do Brasil, o documento referência sobre o tema é a Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2004a), que, ao conceituar os elementos essenciais da liderança, distingue as sutilezas que diferenciam os entendimentos entre “chefia” e “liderança”. Aborda a primeira como a autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação. Em relação à última, enaltece o papel do líder como “condutor de homens” por meio da capacidade individual dos mais antigos em influenciar e inspirar seus subordinados. Em resumo, a doutrina estabelece o entendimento da liderança como processo de influenciar pessoas, a fim de motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização.

Apesar de ser relativamente recente a promulgação da doutrina em tela, a Marinha do Brasil vem se preocupando em estabelecer arcabouço teórico próprio. Exemplo disso é a existência do Manual de Liderança (BRASIL, 1996), editado pela Diretoria de Ensino da Marinha e de sua evidente influência na formulação da doutrina citada. Esta publicação apresenta o termo “Liderança Naval” definindo-o como:

Processo de influencição, utilizado pelos escalões hierárquicos superiores no trato com os subordinados, que procura harmonizar os interesses das pessoas com os da Marinha e se fundamenta em valores firmados nas leis e nas tradições. (BRASIL, 1996, Introdução)

Em sentido mais restrito, o manual define liderança como:

Processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição [...] pode ser definida como o processo que permite a alguém dirigir os pensamentos, planos e ações de outros, de forma a obter sua obediência, confiança, respeito e leal cooperação. (BRASIL, 1996, p. 40)

Ao abordar as bases psicológicas da liderança, enfatiza que “a efetiva liderança não se contenta com a simples manifestação de comportamento, já que esta pode ser meramente uma adesão aparente - e não voluntária e legítima - aos objetivos propostos” (BRASIL, 1996, p. 21). Esta afirmação confere a importância das atitudes dos líderes na motivação dos subordinados, moldando, conseqüentemente, seus comportamentos para atuação em prol da causa comum (BRASIL, 1996, p. 21).

Como expresso na publicação IP 20-10 - Liderança Militar (BRASIL, 1991), o Exército Brasileiro acompanha a percepção quanto à dificuldade inerente à formulação de uma definição precisa para um termo inserido nas ciências humanas, em função dos complexos fatores pessoais, sociais ou institucionais envolvidos. Não obstante, define liderança com o seguinte conceito:

Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. (BRASIL, 1991, p. 2-1)

A despeito das definições apresentadas no âmbito da Marinha e do Exército nacionais, é válido, aqui, investigar as definições de liderança encontradas em Forças Armadas de renomada competência em operações militares.

A *Defence Academy* do Reino Unido, por meio da publicação *Leadership in Defence* (REINO UNIDO, 2004b, p. 2), reconhece as polêmicas envolvidas no tema, por considerar que não existem entendimentos definitivos sobre liderança. No entanto, enaltece o renascimento do reconhecimento do valor e da importância da liderança na atualidade, ratificando a crescente necessidade de líderes capazes de transformar as atitudes e comportamentos dos liderados, de maneira a contribuir para as metas da organização, tornando-a mais eficaz.

Nesse sentido, a seguinte definição é estabelecida:

A liderança é visionária; é a projeção de personalidade e caráter para inspirar as pessoas a fim de se alcançar o resultado desejado. Não existe receita para liderança, bem como não existe estilo padrão de líder. Liderança é uma combinação de exemplo, persuasão e compulsão, a ser aplicada dependendo da situação. Deve objetivar uma transformação baseada na associação entre habilidades individuais e uma filosofia de capacitação. O líder de sucesso é um indivíduo que compreende a si mesmo, a organização, o ambiente em que operam e as pessoas que têm o privilégio de conduzir.¹ (REINO UNIDO, 2004b, p. 2, tradução nossa)

O Canadá pode ser considerado como referência relevante no que tange à importância dada à liderança nas Forças Armadas. Credita-se o ponto de inflexão desta visão aos trágicos eventos ocorridos durante a participação de forças canadenses na coalizão internacional, formada para realizar intervenção humanitária na Somália no início da década de 90. Nessa ocasião, soldados de um regimento paraquedista perpetraram uma série de violações aos direitos humanos, culminando com a tortura e morte de um jovem somali.

¹ Leadership is visionary; it is the projection of personality and character to inspire people to achieve the desired outcome. There is no prescription for leadership and no prescribed style of leader. Leadership is a combination of example, persuasion and compulsion dependent on the situation. It should aim to transform and be underpinned by individual skills and an enabling philosophy. The successful leader is an individual who understands him/herself, the organization, the environment in which they operate and the people that they are privileged to lead.

Esse incidente desencadeou marcantes desdobramentos na estrutura de defesa canadense. Uma das principais conclusões decorrentes das investigações pertinentes foi a constatação de graves falhas e vulnerabilidades no exercício da liderança em todos os níveis das forças envolvidas. Isto levou a uma grave crise de reputação nas Forças Armadas canadenses, e precipitou a implantação de substanciais mudanças no seio da estrutura de defesa, notadamente em relação ao exercício da liderança (CANADÁ, 2005a, p. 106).

A partir dessa crise, foi realizada uma abrangente revisão na fundamentação da liderança no âmbito da estrutura de defesa canadense, a fim de aprimorar a formação e conduta de seus militares. Formulou-se, então, o seguinte entendimento acerca da liderança para as Forças Armadas canadenses:

É o processo de orientar, motivar e habilitar outros para o cumprimento da missão, de forma profissional e ética, enquanto desenvolve ou aprimora as capacidades que contribuam para o sucesso da missão.² (CANADÁ, 2005a, p. i, tradução nossa)

Cumprе ressaltar que a definição acima encerra um importante diferencial, pois a eficácia almejada requer que as ações das Forças Armadas canadenses não sejam um fim em si mesmas, e devem estar condicionadas aos valores cívicos, legais, éticos e militares, e, numa visão maior, sob o abrigo do etos militar. Essa preocupação é clara alusão ao comportamento inapropriado dos paraquedistas canadenses na Somália em 1993. Isto enseja relevante lição de que os líderes militares, ao instilar nos subordinados o “comportamento guerreiro” e agressividade - procedimentos necessários em combate - devem observar a existência de valores mais altos a serem seguidos. Adicionalmente, enfatiza que a liderança não é limitada às estruturas formais de autoridade (cadeia de comando) ou simplesmente por processos de controle sobre atividades e indivíduos, mas também abarca outras maneiras de exercer influência, não só em relação aos subordinados, como também de forma horizontal e para

² Directing, motivating and enabling others to accomplish the mission professionally and ethically, while developing or improving capabilities that contribute to mission success.

cima nas estruturas organizacionais. Afirma, ainda, que a influência, proporcionada pela liderança efetiva, pode ser exercida além dos limites da organização. Por exemplo, taticamente em operações conjuntas e multinacionais, estrategicamente nos âmbitos governamentais e da sociedade e em ambientes internacionais, visando a obter apoio para os objetivos militares e nacionais de alto nível (CANADÁ, 2005a, p. 7).

As Forças Armadas norte-americanas possuem inegáveis credenciais quanto à condução de guerras, por conta do frequente envolvimento em conflitos armados, tornando-se, portanto, referências relevantes sobre liderança militar. O Exército norte-americano (*US Army*) deriva seu entendimento de liderança a partir de valores profundamente enraizados da instituição, do etos guerreiro e da competência profissional. Nesse sentido define o líder no *US Army* como:

É quem, por força do papel assumido ou responsabilidade atribuída, inspira e influencia pessoas para atingir as metas organizacionais. Os líderes no *US Army* motivam as pessoas dentro e fora da cadeia de comando, a fim de tomar decisões e empreender ações para o bem maior da instituição.³ (EUA, 2006b, 1-1, tradução nossa)

A publicação *FM 6-22 Army Leadership* (EUA, 2006b) estabelece que todos os líderes do *US Army* devem ter espírito de combatentes, a despeito de sua especialidade, unidade, tipo de função ou sexo. Os líderes devem ter em mente que o propósito maior do *US Army* é defender a nação norte-americana, atuando para contribuir para o cumprimento de sua missão: “lutar e vencer as guerras da nação”. Dentro desta concepção, define liderança como:

O processo de influenciar pessoas por meio do estabelecimento do propósito, orientações e motivação, enquanto toma as ações necessárias para o cumprimento da missão e aprimoramento da organização.⁴ (EUA, 2006b, 1-2, tradução nossa)

³ An Army leader is anyone who by virtue of assumed role or assigned responsibility inspires and influences people to accomplish organizational goals. Army leaders motivate people both inside and outside the chain of command to pursue actions, focus thinking, and shape decisions for the greater good of the organization.

⁴ Leadership is the process of influencing people by providing purpose, direction, and motivation while operating to accomplish the mission and improving the organization.

Ao referenciar as Forças Armadas norte-americanas em um estudo sobre liderança, creio ser essencial citar os Fuzileiros Navais norte-americanos (*United States Marine Corps - USMC*), por considerar sua eficácia inegável em vários conflitos armados desde a 2ª Guerra Mundial. O USMC, por meio da publicação *MCWP 6-11 Leading Marines* (EUA, 1995), ressalta que a filosofia de liderança da instituição reflete seu tradicional vigor e procura definir o etos do que é ser um *Marine*. Diferentemente de outros manuais de Forças Armadas sobre liderança, que apresentam, em primeiro lugar, aspectos teóricos, a publicação *Leading Marines* inicia pela ênfase de que o elemento fundamental para a liderança no USMC é o entendimento por todos do que significa ser um *Marine* - seu etos - e, a partir desta percepção, é construído o pensamento de como liderar no USMC. O manual não apresenta uma definição específica de liderança. Em verdade, a discussão do tema desdobra-se por todo o documento, afirmando que o principal propósito da liderança no USMC é instilar em todos os *Marines* que eles são, antes de tudo, combatentes e todo o resto é secundário. Ressalta que é o exercício da liderança que faz os *Marines* empreenderem ações para o cumprimento da missão sobrepujando suas próprias seguranças individuais (EUA, 1995, p. 93).

2.2 Teorias de liderança

Considerando “teoria” como um conjunto sistemático de ideias e entendimentos sobre um determinado tema, as teorias de liderança procuram explicar basicamente sua natureza e suas consequências em grupos sociais ou organizacionais. Podem ser úteis em encontrar respostas para problemas de pesquisa por parte de estudiosos, bem como para o aprimoramento do desenvolvimento e exercício da liderança. A vasta e diversificada produção intelectual sobre o assunto apresenta, na visão de Nascimento (2009), diferentes teorias de liderança que destacam aspectos singulares dos contextos e ambientes analisados. Entretanto, cabe ressaltar Bergamin (1994, citado por NASCIMENTO, 2009), por sua afirmação de que

as variadas abordagens dos estudos e teorias de liderança em lugar de se contradizerem, complementam-se.

Segundo Bass (2008), a maioria das teorias de liderança formuladas até o final dos anos 1940 foi centrada nas características pessoais dos líderes, ou seja, considerava que a liderança era diretamente dependente das habilidades e personalidades dos líderes, escola conhecida como a teoria dos traços. No final dos anos 1960, a proeminência recaiu sobre os estilos pessoais de liderança. Dessa época até o início dos anos 1980 emergiram teorias que abarcavam um conjunto de características envolvendo comportamentos contidos na relação líder-liderados e considerando as circunstâncias ambientais presentes, a teoria contingencial ou situacional. Desde a década de 80 e, principalmente, nos anos 1990, foram desenvolvidas teorias de liderança baseadas na inspiração e transformação dos liderados, a teoria transformacional.

A teoria dos traços, a despeito de sua longevidade, ainda é considerada no estudo de liderança, pois abrange larga gama de modelos de qualidades dos líderes, percebidos como válidos no contexto atual. Conforme aponta Nascimento (2009), essa teoria sofreu críticas contundentes, por se basear em opiniões e crenças pessoais, e não em modelos que pudessem ser submetidos a comprovações experimentais. Em larga medida, as críticas se fundamentavam no entendimento de que uma pessoa não se torna líder simplesmente por possuir certas características.

Não obstante, Bass (2008, p. 135) afirma que o retorno da relevância dessa teoria é creditado aos estudos baseados em pesquisas efetuadas com maior rigor científico, que demonstraram o valor dos traços para o estudo da liderança, não esquecendo, porém, da importância de outros conceitos.

Nesse sentido, a partir do entendimento de que os traços necessários para a realização de ações ou cumprimento de tarefas são chamados de competências, o

ressurgimento da teoria dos traços nos estudos de liderança se originou na percepção da relevância do peso de competências individuais específicas para o cumprimento de tarefas e relações interpessoais. O retorno da teoria dos traços partiu do debate com escolas que enfatizavam a centralidade das contingências para a prática da liderança, em detrimento da importância das características pessoais dos líderes. O entendimento atual é que os traços e aspectos situacionais não se excluem mutuamente e ambos são fundamentais para o exercício de liderança efetiva. Em verdade, a competência pura é relativa. Isto enseja o raciocínio de que o amplo entendimento das relações líder-liderado requer o exame não somente das diferenças individuais em competências específicas, como inteligência e conhecimento, mas também da relevância de certas características pessoais em face de situações mutáveis. Geralmente pessoas dotadas de maior inteligência e competência técnica terão maior capacidade de cumprir tarefas com sucesso e, naturalmente, sobressair-se-ão como líderes, a despeito da situação corrente. Entretanto, as exigências inerentes ao atingimento de metas podem variar de uma situação para outra, com evidentes consequências para o exercício da liderança. Em suma, a posse de competências específicas não é suficiente, por considerar a existência de pessoas brilhantes, habilidosas e tecnicamente proficientes que falham como líderes. Isto pode ser creditado à ausência de competências pessoais menos tangíveis, como traços que assegurem um desempenho socioemocional eficaz (BASS, 2008, p. 135).

Na busca pela compreensão da relação entre características pessoais e a prática da liderança, estudos realizados, citados por Bass (2008, p. 118), constataram que nos líderes, é encontrada uma presença maior de características e comportamentos inerentes à execução de tarefas do que em pessoas que não exercem ou não estão acostumadas a exercer posições de liderança. Esses estudos apontaram que líderes são substancialmente mais ativos do que os não líderes na identificação e proposição de soluções de problemas; em buscar e disseminar

informações pertinentes; obter recursos necessários; e promover ações para a interação do grupo, visando ao cumprimento das tarefas.

Os traços ou características pessoais reconhecidos como fatores importantes para o exercício da liderança podem ser divididos, de acordo com a taxonomia apresentada por Bass (2008), em cognitivos; de caráter; sociais; emocionais; e biofísicos.

Os traços cognitivos proporcionam competências para a execução de tarefas e habilidades para a resolução de problemas, incluindo inteligência, capacidade de julgamento, determinação, conhecimento, facilidade de comunicação oral, desenvoltura, habilidades técnicas, qualidades intelectuais, visão, imaginação, capacidade de articulação, capacidade de diagnóstico, originalidade e criatividade.

O caráter é dimensionado por características pessoais envolvendo integridade, honestidade, razão moral, resiliência e disciplina.

As competências sociais reúnem a inteligência social, assertividade, espírito e capacidade de mobilizar, cooperação, capacidade de atração, sociabilidade, tato, diplomacia, empatia, capacidade de afiliação e percepção social. No âmago dessas aptidões, ressalta-se a importância do desenvolvimento de competências interpessoais por parte dos líderes, manifestadas pela compreensão, atenção e consideração pelos liderados, fatores que exercem forte influência para obter o comprometimento de todos para a causa comum.

Os traços emocionais incluem inteligência e maturidade emocional, autoconfiança, autoestima, eficácia pessoal, resiliência e otimismo. Em contraponto, o exercício da liderança pode ser impactado por características emocionais negativas como arrogância, narcisismo, depressão, ansiedade, inflexibilidade, comportamento neurótico, e falta de autoconfiança e autoestima.

Não é comum atribuir a importância devida aos traços biofísicos para a liderança, mas em certas atividades, notadamente as militares, eles são considerados fundamentais.

Conforme abordado no próximo capítulo, a liderança militar é exercida, em especial, nas operações e combates, muitas vezes sob situações extremas, que exigem extremo vigor físico, portanto, sendo mandatório que os líderes militares possuam adequada aptidão física.

Não obstante, deve ser levado em conta que, apesar da possibilidade de se identificar tendências gerais, em termos práticos, não é possível a formulação de uma lista definitiva e fechada de qualidades que garantam o sucesso de uma pessoa como líder (REINO UNIDO, 2004b, p. A-15).

A breve explanação sobre a teoria dos traços neste trabalho decorre da constatação de sua aplicação em doutrinas militares de liderança atuais, por considerar a ênfase conferida às características pessoais necessárias para o exercício de efetiva liderança no âmbito militar, principalmente na sua razão última, o combate.

Assim, a Marinha do Brasil, por meio de sua doutrina de liderança, afirma que certos traços de personalidade, intitulados atributos, encontram-se acentuados nos líderes militares. Entretanto, seguindo os questionamentos inerentes à teoria dos traços, enaltece que “não existem fórmulas que indiquem quais os mais necessários ou como são utilizados no exercício da liderança” (BRASIL, 2004a, p. 1-7).

A doutrina de liderança do *USMC* (EUA, 1995) é exemplo significativo da relevância dos traços em doutrinas militares de liderança. Primeiro, por ter esta doutrina - *Leading Marines* - forte apelo ao caráter “guerreiro” em suas concepções de liderança e, segundo, pela afirmação de que o exercício da boa liderança é baseado na presença de traços e princípios fundamentais por parte dos *Marines*. Ou seja, a despeito das polêmicas acerca da teoria dos traços, o *USMC* formula sua doutrina de liderança dando inegável reconhecimento à importância de traços específicos em seu pessoal para o desenvolvimento de líderes efetivos, mote que permeia toda a doutrina e não deixa dúvidas sobre o entendimento que ser um líder de combate deve ser a segunda natureza de todo *Marine*.

2.3 Abordagens contemporâneas e tendências de liderança

2.3.1 Novos contextos e a liderança

Desde o fim da Guerra Fria, o mundo está vivenciando mudanças intensas, rápidas e dramáticas que, em larga medida, podem ser creditadas ao fenômeno da globalização e às inovações advindas das tecnologias da informação, períodos que estão sendo chamados respectivamente de “Era da Globalização”, e “Era da Informação ou do Conhecimento”. Nesse contexto, as sociedades, em suas várias vertentes, são impactadas por novas situações decorrentes das alterações no sistema internacional, relações econômicas, transações comerciais, ambiente de segurança e cultura. Além disso, as tecnologias de informação estão tornando o mundo cada vez mais interconectado, possibilitando, aos indivíduos, organizações e governos de países, um grau de influência, dinamismo e alcance impensáveis há 30 anos.

A despeito das melhorias conquistadas, que proporcionaram avanços positivos no seio da sociedade mundial, constatamos que as mudanças ocorridas ou em andamento não se traduziram necessariamente em um mundo mais pacífico ou seguro. O contexto estratégico bipolar presente no decorrer da Guerra Fria, em que existia a possibilidade de acontecer uma guerra total entre as grandes potências, deu lugar à ocorrência de conflitos armados espalhados praticamente em todo o Globo e deflagrados por motivos diversos. Em larga medida, os novos cenários passaram a ser constituídos por conflitos localizados de baixa intensidade e em resposta à presença de novas ameaças, como terrorismo, crimes transnacionais e crises humanitárias. Isto levou à emergência de um amplo leque de emprego das Forças Armadas, que varia desde operações militares de alta intensidade, passando por operações de paz, até intervenções humanitárias.

O contexto de segurança, aliado ao uso intensivo de tecnologia e processos baseados no conhecimento, estimulou o debate sobre a adaptação e transformação do emprego clássico de forças militares - capacitadas para o confronto entre forças convencionais - aos novos tipos de “guerra” que se avizinhavam. Ao reconhecer que a recente gama de missões ocasionou uma mudança necessária no foco das organizações militares da atualidade, Whelan (2009) apresenta a percepção de que a ênfase na tecnologia e no conhecimento científico está transformando as Forças Armadas de um puro instrumento de batalha para uma organização altamente sofisticada, multifuncional e intimamente ligada à sociedade.

Nesse sentido, os desafios decorrentes acarretam a necessidade da existência de militares capazes de desempenhar papéis variados em ambientes e situações sob múltiplas ameaças e de grande complexidade e, segundo Ulmer (1998), exigirá que tenham tolerância para atuar em situações ambíguas; flexibilidade intelectual; substancial nível de autoconhecimento; e melhor compreensão das relações entre subsistemas organizacionais que assegurem a construção de clima sinérgico, possibilitando eficácia no cumprimento das missões. A necessidade de transformação dos militares para estarem à altura dos desafios do contexto atual e futuro é reconhecida pela Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008), ao enfatizar que o militar brasileiro precisa reunir qualificação e rusticidade; estar apto para atuar em rede; e abordar o combate de modo a atenuar as formas rígidas e tradicionais de comando e controle, em prol da adaptabilidade, da audácia e da surpresa no campo de batalha.

Os “militares do futuro” serão recrutados entre jovens que estão crescendo em um ambiente bem diferente dos seus pais e antepassados. Esses jovens cultivam diferentes valores, atributos e aspirações. Desde cedo, a geração atual percebe as dificuldades confrontadas por seus pais devido às mudanças dramáticas ocorridas na economia, política e, principalmente, nos valores e regras presentes nas relações de trabalho. Os jovens de hoje estão sendo submetidos a intensa tecnologia e marcantes processos de inovação, perante os

quais se sentem extremamente confortáveis. Portanto, é natural que os jovens da chamada “Geração Y” e os emergentes da “Geração Z” questionem paradigmas atuais, relações de autoridade e hierarquia, e estejam motivados em inovar e até transformar as concepções em vigor. Pesquisas realizadas por Jorgensen (2003, citado por WHELAN, 2009) sobre os impactos decorrentes das mudanças de gerações no comportamento organizacional para as *Australian Defence Forces*, reconhecem a natureza inquisitiva, independência e elevadas competências em tecnologia nos jovens das novas gerações. Esse pesquisador conclui que as novas gerações são motivadas para o trabalho, mas buscam propósito e significado para suas carreiras e não têm medo de questionar a autoridade, manifestando tendência para impugnar decisões que não considerem razoáveis.

Sob a perspectiva militar, a “Era da Informação” está promovendo mudanças de grande alcance. A enorme quantidade de informação e dados que podem ser trafegados nas operações militares possibilita o compartilhamento do quadro da situação operacional nos diversos níveis e escalões. Isso deriva aos líderes militares a capacidade de tomar decisões e agir rapidamente, bem como facilita o controle, coordenação e delegação do processo de tomada de decisão e, assim, possibilita que os subordinados atuem independentemente e rapidamente quando a situação assim exigir. Por outro lado, o incremento do fluxo de informações permite que os comandos superiores sejam seduzidos a exercer um grau maior e desnecessário de centralização desse fluxo e do processo de tomada de decisão, isto é, microgerenciar. O prognóstico é que os novos ambientes operacionais, decorrentes do impacto das tecnologias da informação, irão obrigar os líderes a dependerem menos do exercício da autoridade formal pertencente a uma estrutura hierárquica rígida e, cada vez mais, de uma rede informal e fluida de comunicações e de um processo de tomada de decisão descentralizado. Isto significa que militares em todos os níveis de uma operação devem estar comprometidos com a missão e conhecedores da intenção do comando, desenvolver

consciência situacional para realizar avaliações adequadas, possuir capacidade de liderança e satisfatório nível de profissionalismo para tomar as iniciativas necessárias, a fim de realizar as ações a empreender decorrentes, e assumir um papel de liderança quando as circunstâncias exigirem (CANADÁ, 2005a, p. xii; CANADÁ, 2007b, p. 80).

Ao discutir a liderança na atualidade, Bass (2009) assevera que seus princípios não mudam, apenas as condições em que são aplicados. Ao perceber a razoabilidade desta visão, considera-se que estudos e pesquisas, desenvolvimento de doutrinas e práticas, e aplicação da liderança militar devem atentar para a magnitude dos impactos decorrentes das mudanças e inovações advindas da “Era da Globalização” e da “Era da Informação” no contexto atual e futuro das operações militares.

A “Era da Globalização” recomenda que a formação dos líderes tenha caráter multidisciplinar e multicultural, a fim de proporcionar a miríade de conhecimentos necessários e capacitá-los para compreenderem as transformações em curso e para atuarem em ambientes complexos.

O grande desafio, em face da “Era da Informação”, reside no desenvolvimento de líderes, observando os comportamentos pessoais em evolução, de forma a obter o máximo de vantagem das tecnologias emergentes no campo de batalha sem deixar de lado os princípios básicos e tradicionais da boa liderança.

Nas próximas subseções deste capítulo serão examinadas novas abordagens, teorias e estilos de liderança que estão em voga e procuram construir entendimentos, a partir dos princípios básicos da liderança, notadamente no âmbito militar objetivando alcançar uma efetiva liderança em face do contexto atual e de um futuro desafiador.

2.3.2 Liderança Baseada em Valores

Como explanado anteriormente, existe substancial fundamentação teórica e de práticas tradicionais da liderança que podem ser consideradas atemporais. Entretanto, a civilização está em permanente evolução. Isto, *de per si*, estimula a frequente realização de estudos e pesquisas para formulação de novas teorias e entendimentos que possibilitem o exercício da liderança adequado ao contexto presente, bem como a construção de alicerces prospectivos para a prática da liderança no futuro.

Em verdade, as relações líder-liderado nos novos contextos estão exigindo um grau maior de sofisticação do que no início do século XX, período sob a “Era Industrial” e de substanciais diferenças entre indivíduos de classes sociais distintas. A partir desta percepção, os líderes de organizações, na atualidade, estão se deparando com liderados profundamente diferentes e, portanto, os estilos de liderança baseados simplesmente no modelo “recompensa-castigo” não se mostram tão eficazes.

Nessa linha de pensamento, é senso comum na literatura atual sobre liderança que o liderado tem que ser “conquistado” e cooptado para a causa comum. Sob a ótica desta visão, é ressaltada a necessidade das organizações estabelecerem, disseminarem e, o mais importante, cultivarem valores. A existência de valores maiores de uma organização ou grupo, independente de suas dimensões, fornecem as orientações a serem seguidas e fará com que os liderados sejam realmente influenciados e mantenham o compromisso com o efeito desejado final, mesmo na presença de óbices e dificuldades.

No âmbito militar, a relevância do cultivo de valores sempre foi uma constante, por ser considerado imperativo para motivar, com legitimidade, indivíduos no exercício de ações necessárias ao cumprimento da missão. Nesse contexto, as Forças Armadas canadenses apresentam um significado de “valores”, como sendo o conjunto de crenças realmente

importantes e que devem orientar as decisões e ações, bem como os comportamentos individuais para empreender algo útil, desejado ou esperado (CANADÁ, 2005a, p. 133).

O pensamento acima particulariza, para o meio militar, a relevância e o entendimento que são conferidos aos “valores” na prática da liderança no ambiente corporativo. Na visão de Lafraia (2010, p. 112), os valores “permanecem constantes e são entendidos como crenças profundamente enraizadas que não estão sujeitas a concessões” e enfatiza que “para que uma liderança genuína seja percebida e gere confiança, é necessário que haja alinhamento entre os valores professados e os comportamentos dos líderes”. Nascimento (2010, p. 128) contribui ao afirmar que “os valores em geral indicam as convicções internas dos membros do grupo, influenciam as decisões tomadas, causam impactos sobre o curso das ações e exigem, para sua manutenção, tanto compromisso quanto aceitação de riscos”.

Portanto, para não ser um conceito etéreo desprovido de contextualização e significado prático, o entendimento e a definição do que é liderança, em especial no meio militar, devem estar associados aos valores institucionais, tradições e cultura. Estes princípios intangíveis orientam os membros de uma instituição militar e servem como sustentáculo para guiar seus comportamentos e posturas. Em linhas gerais, a proposição fundamental da liderança baseada em valores é que a orientação subjacente provida por valores basilares de uma instituição é o recurso derradeiro quando faltarem orientações claras dos superiores, em situações ambíguas, ou quando as exigências e pressões estiverem em conflito (CANADÁ, 2005a, p. 16).

A relevância da liderança baseada em valores no âmbito militar é evidenciada pela complexidade de muitas das operações militares contemporâneas, que frequentemente se manifestam em desafios ambíguos e inusitados, exigindo que militares atuem de forma independente e criativa. Nessas situações, a orientação necessária para sustentar as ações é,

em grande parte, proporcionada por valores, normas de comportamento baseadas em valores e por mecanismos de controle e de disciplina. Este raciocínio recomenda que, quanto mais os militares forem aderentes os valores comungados pelas suas respectivas Forças, mais eles serão internalizados e, portanto, maior será a capacidade dos mesmos para atuarem conforme esperado e na ausência de ordens explícitas ou controles externos. Desse modo, é lugar-comum entre as Forças Armadas do mundo a adoção de valores como “honra”, “dever”, “coragem”, “disciplina”, “comprometimento” e “lealdade”. Valores considerados como elementos fundamentais para a condução de operações militares, uma vez que derivam de situações limite encontradas nos campos de batalha (AUSTRALIA, 2007, p. 2-13; CANADÁ, 2005a, p. 16-17; CANADÁ, 2005b, p. 11; CANADÁ, 2007b, p. 15-16).

O Exército, a Força Aérea e os Fuzileiros Navais estadunidenses são exemplos emblemáticos do emprego da liderança baseada em valores para alcançar a excelência nas diversas atividades dessas organizações, em especial, para o cumprimento de missões essencialmente militares, isto é, no campo de batalha. A referência aos valores cultuados por essas forças permeiam praticamente todas as suas respectivas doutrinas de liderança. Em linhas gerais, esses valores são definidos como o conjunto de princípios, normas e qualidades consideradas essenciais para o sucesso dos líderes em todos os níveis, enaltecendo seu caráter fundamental na orientação para tomada de decisões (EUA, 1998, EUA, 2006a; EUA, 2006b).

A Marinha do Brasil, por ser uma Força Armada fundamentada em sólidas tradições e cultura própria, ressalta, em larga medida de forma tácita, a importância de se cultivar valores que sirvam para nortear homens e mulheres da Instituição. Nesse sentido, a Doutrina de Liderança da Marinha enfatiza que “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” (BRASIL, 2004a, p. 1-2). A doutrina preconiza, ainda, que valores como honra, dignidade, honestidade, lealdade e amor à pátria

devem ser praticados e transmitidos, permanentemente, pelo líder aos seus liderados (BRASIL, 2004a, p. 1-3).

As afirmativas citadas revelam que, no entendimento da Marinha do Brasil, o exercício efetivo e sustentável da liderança passa inexoravelmente pelo desenvolvimento e culto de valores basilares. Por meio de sua doutrina de liderança, a Força reconhece que os líderes navais aprimoram o exercício da liderança ao assumir os valores da Instituição e ao estabelecer padrões de conduta para os subordinados, possibilitando, assim, o desenvolvimento de equipes eficazes e coesas (BRASIL, 2004a, p. 1-9).

No entanto, na percepção deste autor, a doutrina não apresenta uma discussão aprofundada sobre os valores a serem cultuados, bem como seus significados e justificativas para serem seguidos. Ainda nessa avaliação, os conceitos afins são apresentados sob uma visão com marcante viés acadêmico. Podemos avaliar que as ligações entre os valores estabelecidos e sua relevância para a prática da liderança não são claramente evidenciadas. Ao considerar a linha de raciocínio desta subseção, os valores deveriam ser desenvolvidos de forma que fossem efetivamente entendidos e aceitos como elementos fundamentais ao desenvolvimento da capacidade de liderança dos militares da Marinha do Brasil e servissem como base sólida para nortear as decisões e ações dos líderes navais em situações complexas e ambíguas, sem orientação superior. Em suma, os valores tradicionais e pétreos da Instituição devem ser explanados e disseminados para os seus componentes de maneira contagiante, visando à sua incorporação como segunda natureza.

Um exemplo positivo desta visão nos é brindado pela Marinha da Austrália, que possui uma publicação específica - *Navy Values – Serving Australia with Pride* (AUSTRÁLIA, 2009) - para veicular os valores estatuídos - honra, honestidade, coragem, integridade e lealdade -, bem como os comportamentos esperados de todos os seus membros. Além disso, sua recente doutrina naval - *Australian Maritime Doctrine* (AUSTRÁLIA,

2010a) -, em um dos seus primeiros capítulos, ressalta a centralidade do “fator humano”, enaltecendo o exercício da efetiva liderança e o cultivo de valores como elementos fundamentais para assegurar o alto desempenho da Marinha australiana. A relevância dada à liderança e valores é desenvolvida na publicação *The Royal Australian Navy Leadership Ethic* (AUSTRÁLIA, 2010a). Em suma, é perceptível a importância e o apelo que esta Marinha, de comprovada capacidade operacional, confere à relação entre liderança e valores.

2.3.3 Liderança Transformacional

Os conceitos de Liderança Transformacional e Liderança Transacional ganharam ímpeto no arcabouço acadêmico afim por meio dos estudos efetuados por Burns (1978, citado por BASS, 2008, p. 41) sobre o exercício da liderança na política. A formulação destes conceitos partiu da ideia de que líderes e liderados estão engajados em um processo relacional de benefício mútuo, mesmo que nem sempre tenham propósitos comuns.

Estendendo esta proposição para além do ambiente político, a relação líder-liderado foi analisada por Burns (1978, citado por BASS, 2008, p. 41) observando a existência de dois planos. O primeiro se caracteriza por aquele em que a relação líder-liderados é condicionada pela permuta de necessidades entre os mesmos, como obediência, benefícios e recompensas, sendo cunhado como Liderança Transacional. O outro plano de relação foi chamado de Liderança Transformacional e acontece quando o líder influencia o comportamento dos liderados para que os mesmos se esforcem no intuito de alcançar metas comuns de um grupo ou organização, a despeito dos interesses individuais (BASS, 2008; REINO UNIDO, 2004b).

Em linhas gerais, o líder transacional confere ênfase às trocas entre o cumprimento de tarefas e recompensas ou punições, que ocorrem com seus liderados, sem se preocupar com as necessidades pessoais e o desenvolvimento dos mesmos. Um dos

instrumentos utilizados por esse tipo de líder é o modelo popularmente conhecido como “cenoura-porrete”, em que a “cenoura” é dada ao liderado quando ele atende às expectativas e o “porrete” é utilizado quando o mesmo fica aquém. Isto figura a percepção, por parte dos liderados, de que seu esforço para um desempenho favorável está condicionado ao recebimento de algum tipo de recompensa pessoal enquanto, ao contrário, comportamentos inadequados serão objetos de punição. Em resumo, a Liderança Transacional é o relacionamento baseado em permutas entre o líder e os liderados objetivando interesses próprios. O líder almeja o cumprimento de uma determinada tarefa e o subordinado intenciona receber uma recompensa por trabalho. Um senão marcante da Liderança Transacional é que o uso da coerção, segundo Kolenda (2001, p. 82), não é um método apropriado para as organizações que necessitam de inovação e criatividade para sustentar sua vitalidade, percepção que vai de encontro com as necessidades das forças armadas atuais e do futuro.

Segundo Burns (1978, citado por BASS, 2008, p. 619), o líder transformacional é aquele que: eleva o nível de consciência dos seguidores sobre a importância e o valor dos resultados esperados; estimula os seguidores em transcender seus interesses particulares em prol do grupo ou organização; e, considerando a Pirâmide de Maslow, eleva o patamar das necessidades dos seguidores do nível das preocupações com a sobrevivência e segurança para o nível superior de autorrealização e reconhecimento.

Pesquisas apresentadas por Bass (2008, p. 634, 638 e 640), realizadas em organizações pertencentes às Forças Armadas norte-americanas, revelaram que a presença de índices relacionados ao exercício da Liderança Transformacional em determinadas unidades teve forte relação com a eficácia dos oficiais líderes e com a existência de elevada coesão e moral da unidade. Também foram obtidas correlações positivas entre a prática da Liderança Transformacional e a satisfação dos subordinados com seus líderes. Por outro lado, pesquisas

que identificaram líderes com comportamentos associados à Liderança Transacional constataram que os mesmos eram percebidos por seus subordinados como egoístas, não empáticos e que não demonstravam sociabilidade e confiança. Esses líderes transacionais tomavam decisões que causavam frustração, reduzindo o moral e, em decorrência, promovendo a desunião dos subordinados. As investigações citadas permitiram que o autor deduzisse que os líderes transformacionais são mais propensos a serem mais flexíveis, pragmáticos e autoconfiantes e buscam propósitos de longo alcance, sendo menos agressivos e reativos.

A partir de estudos contemporâneos, foram levantados exemplos de comportamentos típicos dos líderes transformacionais: articulam uma visão clara, convincente e realista para o entendimento de todos; demonstram comprometimento pessoal com a missão, servindo como exemplo e às vezes com elevada dose de abnegação; estimulam intelectualmente e incentivam o pensamento inovador e criativo; expõem o significado e importância das tarefas alocadas e suas correlações com a missão e a visão estabelecidas; demonstram otimismo e confiança; inspiram por meio dos valores individuais e do grupo; atentam para as necessidades sociais, emocionais e de desenvolvimento dos subordinados (CANADÁ, 2005a, p. 68; CANADÀ, 2007b, p. 34).

Na atualidade, a Liderança Transformacional está diretamente relacionada com a Liderança Baseada em Valores e exerce influência significativa nos estudos e pesquisas, visando a estabelecer ideias sobre o exercício eficaz da liderança. Num sentido mais amplo do que em sua gênese, o termo Liderança Transformacional refere-se a determinados padrões de conduta adotados por um líder para influenciar e transformar significativamente os comportamentos de indivíduos. Isto é obtido por meio de estímulo intelectual, inspiração motivacional e consideração pessoal, de tal forma que os liderados sejam mais capazes e melhor preparados para se antepor a desafios e adversidades, e, assim, atingir os efeitos

desejados. Os comportamentos de influência transformacional têm sido considerados aplicáveis para o exercício da liderança em todos os níveis, pois contribuem sobremaneira para a construção da autoconfiança e comprometimento dos subordinados, reduzindo o estresse e possibilitando que os mesmos tenham condições de incrementar seus desempenhos e moral, sob uma ampla gama de circunstâncias. Nesse sentido, os líderes transformacionais atraem elevados níveis de respeito e confiança, conseguindo obter desempenhos excepcionais de seus subordinados (CANADÁ, 2005a, p. 69; REINO UNIDO, p. A-24).

As Lideranças Transformacional e Transacional não devem ser vistas como conceitos em oposição e excludentes entre si, mas, sim, com caráter de complementaridade, que dependerá das circunstâncias presentes. Em verdade, ambos os estilos têm seu lugar no exercício da liderança, ou seja, grupos e organizações necessitam de líderes que empreguem comportamentos que transitam entre a Liderança Transacional e a Transformacional, ou seja, devem adotar um misto dos dois estilos que dependerá da situação, habilidades dos liderados e da qualidade do relacionamento entre líder e liderados.

Em linhas gerais, liderados com menor capacitação e motivação estão posicionados no extremo de atuação da Liderança Transacional, enquanto aqueles mais habilidosos e comprometidos estão na área da prática da Liderança Transformacional.

Não obstante a Liderança Transacional ser um estilo necessário em certas circunstâncias, o entendimento atual é que o exercício da Liderança Transformacional é mais eficaz e, na avaliação de Tien e Rosenbach (2009, p. 230), os líderes militares que adotam esse estilo são mais efetivos, pois conseguem desempenhos de subordinados além do desempenho mecânico dos procedimentos operacionais padrão e possibilitam que os mesmos atuem melhor em face de adversidades. Nesse sentido, Yaekey (2002) avalia, tendo por base estudos empíricos realizados no meio militar, que a Liderança Transformacional incrementa

ou suplementa a Liderança Transacional, asseverando que este argumento seria uma benéfica adição aos programas de formação e adestramento de líderes militares.

Esta percepção se alinha com as necessidades impostas pelas transformações sociais advindas das Eras da Globalização e da Informação, em que a qualidade e o nível de formação das novas gerações exigem estilos de liderança mais sofisticados. A Liderança Transformacional se apresenta como uma opção adequada para contornar, em parte, modelos anacrônicos de associação automática de erro com punição, que estimulam a mentalidade de “erro-zero” e aversão a riscos, não apropriada ao exercício da iniciativa e criatividade, elementos fundamentais para o sucesso nas ações militares da atualidade. Segundo Kolenda (2004, p. 39), “não há melhor forma de interromper todos os melhoramentos do que punir alguém quando uma inovação honesta sai incorreta”.

2.3.4 Liderança Situacional

É senso comum nos estudos sobre liderança que as teorias dos traços e outras com abordagem comportamental contribuíram e ainda contribuem para o tema. Entretanto, essas teorias não satisfazem as necessidades dos líderes na adaptação de seus estilos de liderança em face de circunstâncias variadas, que podem ocorrer por ocasião do exercício de suas responsabilidades.

Reconhecendo esta lacuna e como resultado de estudos realizados, Hersey e Blanchard (1986, citado por SANTOS, 2009, p. 53) chegaram à conclusão de que não existe estilo de liderança eficaz em todas as situações que possam se materializar. Na década de 80, a partir desta percepção, esses autores conceberam a teoria da Liderança Situacional, com o propósito de buscar parâmetros que relacionassem fatores circunstanciais com o estilo de liderança a ser adotado.

Segundo Bass (2008, p. 516) e Santos (2009, p. 53), Hersey e Blanchard, ao desenvolverem sua teoria, consideraram que, a despeito da importância de outras variáveis situacionais (humanas e organizacionais), a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados. Como cerne da teoria, os autores estabeleceram que a maturidade dos liderados é o fator situacional que deve condicionar o estilo adequado do comportamento do líder. Na teoria, a maturidade é entendida como a “capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (SANTOS, 2009, p. 53) e está associada ao cumprimento de determinada tarefa e não necessariamente no seu sentido absoluto.

A teoria se vale de dois conceitos que distinguem líderes de acordo com o seu foco de atenção. Uns se concentram mais nas tarefas a serem realizadas, enquanto outros mais na qualidade do relacionamento com as pessoas. O primeiro pode ser chamado de “comportamento voltado para tarefas”, em que líderes canalizam sua atenção nas metas do grupo e no empreendimento das ações necessárias para atingi-las, ou seja, mais interessados na produção e nas realizações. Estes líderes tendem a manter maior distância psicológica de seus subordinados. No outro conceito, intitulado “comportamento voltado para as relações humanas”, é concebido o líder que expressa maior preocupação com os subordinados, procura evitar conflitos emocionais, harmoniza as relações interpessoais e é mais propenso em contribuir para o desenvolvimento dos subordinados (BASS, 2008, p. 497).

Em linhas gerais, Bass (2008, p. 516), sintetizando a teoria da Liderança Situacional, explana que o estilo de atuação do líder depende da maturidade dos subordinados. Quando baixa, o líder deve ter comportamento voltado para as tarefas e “determinar” ou “persuadir” os subordinados a respeito do que fazer. Com subordinados dotados de maior maturidade, o líder deve ter comportamento voltado para as relações e “compartilhar” com os mesmos o processo de tomada e implementação de decisões, ou “delegar”, permitindo que os

subordinados decidam como e quando as tarefas sob suas responsabilidades devem ser cumpridas. Assim, a maneira de atuação nesse espectro dependerá da maturidade do subordinado em relação à tarefa (capacitação, habilidade, formação e experiência) e de sua maturidade psicológica (motivação, autoestima, autoconfiança e força de vontade para fazer um bom trabalho).

Em verdade, este modelo trabalha como um ciclo em que um subordinado inexperiente necessita receber “determinações” específicas sobre quais são as suas tarefas e como realizá-las. À medida que o subordinado continua executando seu trabalho e adquirindo experiência, deve também ser “persuadido” a manter e incrementar seu desempenho, reforçando seus entusiasmo e força de vontade. Em seguida, com o aprimoramento do subordinado, o comportamento volta-se para as relações humanas e o “compartilhamento” torna-se mais eficaz, engajando conhecimento, experiência e maturidade crescentes. No final do ciclo, o subordinado, já com plena maturidade, tem melhor desempenho quando as tarefas, bem como as respectivas ações a empreender, lhe são totalmente delegadas. Em resumo, o ciclo nos diz que a liderança efetiva é alcançada quando os comportamentos voltados para as tarefas ou para as relações humanas a serem adotados pelos líderes combinam com o estágio de maturidade dos subordinados. Portanto, a aplicação eficaz da Liderança Situacional é diretamente relacionada com o diagnóstico do nível de maturidade dos subordinados. Isto, *de per si*, recomenda que os líderes tenham responsabilidade pelo desenvolvimento da maturidade de seus liderados (BASS, 2008, p. 516; SANTOS, 2009, p. 54).

Cumprido ressaltar que a aplicação da Liderança Situacional no âmbito militar guarda certas especificidades. Em situações limite, como o combate e outras envolvendo risco, mesmo tendo subordinados maduros e com elevado nível de qualidade de relacionamento, o líder é compelido a emitir ordens e determinações claras, pois é imperioso o cumprimento incontestado da ação necessária. Nessas situações, é essencial que o líder tenha,

em maior grau, o comportamento voltado para as tarefas. Em circunstâncias mais confortáveis e sem a presença de perigo iminente, a aplicação do modelo é equiparada com a de outras organizações. No entanto, este estilo é reconhecido como ferramenta válida para o exercício da liderança em operações militares, pois esses líderes devem possuir capacidade de adaptação à miríade de situações possíveis de serem defrontadas e, assim, dirigir seus subordinados em momentos críticos e até caóticos.

Em suma, a Liderança Situacional é um modelo popular e largamente empregado, por oferecer um cardápio de opções de estilos de liderança que consideram variáveis como relações interpessoais, capacidades dos subordinados e aprimoramento pessoal. Assim, os líderes, em vez de exercerem um estilo cristalizado de liderança, podem adaptar sua maneira de proceder às circunstâncias presentes. Nas palavras de Yeakey (2002), é imprescindível o emprego do estilo de liderança adaptável nos ambientes operacionais da atualidade.

Ou seja, a partir da combinação oportuna dos estilos, a liderança adaptável reúne um conjunto de práticas que podem ajudar os líderes a sobrepujar óbices e desenvolver a capacidade de adaptação do grupo em face de situações desafiadoras, complexas e competitivas, mormente encontradas nas operações militares. Além disso, permite o desenvolvimento de processos de tomada de decisão criativos e incentivam líderes modernos a desafiarem pressupostos que se mostrem difíceis. O General David Peatraeus, atual Comandante das Forças norte-americanas no Afeganistão, sintetiza esta visão ao afirmar que não existem substitutos para os líderes flexíveis e adaptáveis e defende a ideia de que os líderes adaptáveis e com maior tendência a aprender estão mais dispostos a assumir riscos, incentivar a iniciativa dos outros e concordar que os subordinados sigam o mesmo argumento (BROADWELL, 2009).

3 A LIDERANÇA MILITAR

3.1 Comando e Liderança

Ao iniciar a exposição sobre liderança inerente ao meio militar, faz-se necessário apresentar especificidades encontradas no conceito de comando *vis-à-vis* com os princípios de liderança, ambos de suma importância para a condução de operações militares. Portanto, considera-se essencial discorrer, neste trabalho, sobre o entendimento da natureza do comando e a sua relação com a liderança.

O Glossário do Ministério da Defesa preconiza que o comando “caracteriza-se pelo estabelecimento da autoridade, decorrente das leis e regulamentos, atribuída a um militar para dirigir e controlar forças, sob todos os aspectos, em razão do posto, graduação ou função” e Comandante como o “militar investido de autoridade para o exercício do comando ou militar investido de autoridade sobre determinada força, com vistas à consecução de um objetivo” (BRASIL, 2007, p. 56 e 57).

A partir desta conceituação, verificamos que o comando encerra atividades de gerenciamento (planejamento; tomada de decisão; direção; coordenação, monitoramento e controle) e de liderança (motivação e inspiração), bem como é responsável pela higidez, bem-estar, moral e disciplina dos subordinados. Como tal, o comando é o exercício intencional da autoridade sobre pessoas, estruturas e atividades. Contudo, sua essência repousa na expressão da vontade da pessoa que o está exercendo por meio de suas intenções, sob a primazia do cumprimento da missão designada. Por oportuno, cumpre ressaltar que o diferencial marcante entre o comandante militar e um executivo ou gerente civil é que o primeiro possui autoridade legal para colocar as vidas de seus subordinados sob risco, especialmente em operações militares.

Além do poder pessoal conferido pela autoridade, a liderança é vista como um dos componentes basilares do comando, pois manifesta a dimensão humana do relacionamento entre o comandante e seus comandados. Não obstante, observa-se que nem todos os comandantes são bons líderes, embora esta constatação não subestime a importância da liderança no exercício do comando. Um comandante pode até ignorar os princípios básicos da liderança para atingir suas metas, entretanto, este comportamento não o levará a obter o comprometimento de seus subordinados e possivelmente contribuirá sobremaneira para seu fracasso, principalmente na presença de situações limite ou adversas (CANADÁ, 2005a, p. 9; REINO UNIDO, 2004b, p. 7).

Isto significa que um comandante, por meio de sua autoridade e atributos pessoais de liderança, deve ser capaz de influenciar outras pessoas para atuarem em prol das metas ou missão estabelecidas. A liderança deve ser vista como um elemento imprescindível para reforçar a autoridade embutida no exercício do comando (AUSTRÁLIA, 2010b, p. 57).

Em última análise, a liderança é requisito essencial para o exercício do comando, ressaltando-se, porém, que estes termos não têm o mesmo significado. O comando deriva da autoridade formal investida a uma pessoa para legitimar seus atos perante sua organização. Por outro lado, a liderança não necessita necessariamente do instituto da autoridade e pode ser exercida por qualquer pessoa dentro da organização. Ou seja, a liderança pode atuar em conformidade com a autoridade formal, mas também pode ser exercida na ausência de tal autoridade.

3.2 O etos militar

O Dicionário da Academia Brasileira de Letras define *etos* como “aquilo que predomina no comportamento ou na cultura de um grupo social”. Apesar da simplicidade deste significado, o etos militar possui especial relevância para o exercício da liderança no

seio de diversas Forças Armadas do mundo, pela necessidade de se inculcar um senso distinto de identidade nos militares, em última análise, como “combatentes”.

Esta percepção parte da singularidade presente na atuação dos militares, notadamente em operações militares, pela inerente necessidade do emprego da força letal e do latente risco à sobrevivência dos mesmos.

A título de referência, o Departamento de Defesa do Canadá, reconhecendo o etos militar como um conceito central para a liderança militar, apresenta entendimento contundente sobre seu significado e importância:

O etos militar compreende os valores, crenças e expectativas que refletem os valores essenciais da instituição; os imperativos do profissionalismo militar; e as exigências impostas pelas operações. O etos atua como centro de gravidade para a profissão militar e estabelece o compromisso ético para a conduta profissional nas operações militares.⁵ (CANADÁ, 2003, p. 25, tradução nossa)

Nessa linha, o Exército norte-americano enfatiza que o entendimento do etos militar deixa claro que ser militar é muito mais do que um simples trabalho, antes de tudo, é ser um combatente. Assim sendo, a adoção do etos promove o completo comprometimento do combatente com o cumprimento da missão. A partir desta visão, é compreendido que o etos forja a vitória a partir do caos da batalha (EUA, 2006b, p. 4-11).

Outra alusão emblemática de cultivo ao etos militar nos é brindada pelo USMC. Esta instituição instila fortemente o que é ser um *Marine* desde o primeiro dia que o candidato a recruta se apresenta no campo de treinamento. O *Marine* é doutrinado para ter um elevado sentimento de identidade. É também inculcado que ele está entrando para uma organização que observa sólidos valores, tradições, e padrões elevados de proficiência profissional e de comportamento coletivo e individual. Resumindo, o USMC comunga a mentalidade de ser

⁵ The military ethos comprises values, beliefs and expectations that reflect core Canadian values, the imperatives of military professionalism and the requirements of operations. It acts as the center of gravity for the military profession, and establishes an ethical framework for the professional conduct of military operations.

uma força armada única e herdeira de um virtuoso legado. Tudo isso está no cerne da sua de liderança (EUA, 1995), em que fica claro o cultivo do etos militar como um instrumento poderoso para assegurar a honra, o comprometimento e a coragem de seu pessoal, buscando alcançar a razão de ser do USMC: combater e vencer sob os imperativos da ética e dos valores.

Podemos afirmar que o etos militar incorpora convicções como responsabilidade abrangente; disciplina e autodisciplina; trabalho em equipe; “espírito de combate”; e valores notadamente militares como senso de dever; lealdade e integridade. Destes, resalto o “espírito de combate”, como sentimento fundamental para a eficácia em operações militares e, portanto, máxima que deve ser forjada e mantida a todo custo pelos líderes militares.

O “espírito de combate” requer que os militares sejam focados e comprometidos com o primado das operações. Devem alcançar elevados níveis de prontidão e eficácia operacional, bem como estar sempre dispostos em engajar ou apoiar operações de combate (CANADÁ, 2003, p. 26).

Este autor se reserva a apresentar uma visão sobre o entendimento do significado de “espírito de combate”, tendo como base a doutrina de liderança das Forças Armadas canadenses. Ao exercer o Comando da Flotilha de Mato Grosso, busquei inculcar a ideia de que “a posse do ‘espírito de combate’ provê os tripulantes da Flotilha com qualidades morais, intelectuais e físicas que permitem aos mesmos agir vigorosamente; operar em situações limite e perigosas; e abarcar suas missões e tarefas com confiança, tenacidade e vontade de vencer. Este ‘espírito’ é a virtude *sine qua non* a ser exercida durante operações de combate, a fim de assegurar ação decisiva e agressiva no emprego da força”.

Zellem (1999, p. 25) exemplifica a centralidade da posse do “espírito de combate” para a efetividade da liderança militar e sua contribuição para a obtenção de sucesso nas operações militares. Esse autor, ao realizar estudo comparativo entre os princípios

clauswitzianos e a Guerra das Malvinas, inferiu que a decisão pela retirada das forças navais argentinas do teatro de operações, em decorrência do afundamento do Cruzador Belgrano, demonstrou que o “espírito de combate” dos líderes navais argentinos foi quebrado facilmente. Como contraponto, os britânicos não hesitaram em tomar a decisão audaciosa de enviar uma força expedicionária para combater no Atlântico Sul, ilustrando a ousadia e coragem dos líderes britânicos. Durante todo o conflito, os comandantes da *Royal Navy* demonstraram excepcional capacidade de comando e de liderança, bem como de incitar o “espírito de combate” e coragem em seus subordinados. Esta diferença de posturas é evidenciada por Clausewitz, quando o renomado teórico da guerra afirma que a ousadia é o principal pré-requisito para os grandes líderes militares (CLAUSEWITZ, 1984, p. 192).

Cabe ressaltar que o simples entendimento do etos militar por parte dos líderes militares não é o suficiente. Devem, também, encorajar e assegurar que o etos seja efetivamente praticado e, acima de tudo, suas posturas pessoais devem traduzi-lo de forma inequívoca, como exemplo. Os líderes devem ter em mente que, *de per si*, declarações ou exortações sobre o etos possuem pouco impacto na cultura da instituição, a menos que o conceito seja internalizado por todos. Quanto maior for a diferença entre o que é exortado e os atos do líder, maior será a perda de confiança entre a liderança e os subordinados, dissonância que inevitavelmente resultará em perda de eficácia nas operações militares (CANADÁ, 2007b, p. 21; EUA, 2004, p. 4-11.).

A Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2004a) não aborda o conceito do etos militar de forma direta. Entretanto, ao desenvolver o significado e importância da ética militar naval, a doutrina enaltece seus elementos componentes - valores, costumes e tradições - como indutores do comportamento militar naval desejado. Além da ética militar naval, as regras de conduta a serem atendidas pelo pessoal da Marinha do Brasil são acrescidas pelos preceitos da ética militar estabelecidos no Estatuto dos Militares e pelo código de honra

expresso na “Rosa das Virtudes” da Marinha, em que ressalto aquelas consideradas vitais para sustentar o combate: honra; coragem; tenacidade; e iniciativa. Destaca-se, ainda, ressalta que os ditames da ética militar naval constituem um poderoso instrumento para o exercício da liderança.

Contudo, este autor é de parecer que a Marinha do Brasil deveria estatuir sentença definindo qual é o etos de seu pessoal, com viés marcadamente relacionado com o âmago de sua missão, “a defesa da Pátria”. Este juízo de valor é derivado do reconhecimento de que o cultivo de um etos singular por uma instituição militar é essencial para o exercício da liderança, por conferir forte identidade e contribuir para a formação do “espírito de combate” de seus membros. Em decorrência, a internalização do etos contribui para que os mesmos tenham base moral e psicológica para se engajarem em combate com inequívoca vontade de vencer.

Como exemplo desta percepção, cito a Marinha norte-americana (*US Navy*), cujo etos é veiculado na página principal de seu sítio institucional na Internet⁶. Das sete afirmativas constantes na declaração do etos da *US Navy*, seleciono aquela que, a meu ver, traduz a vocação principal daquela marinha: “nós somos a Marinha dos Estados Unidos, o Poder Naval da Nação - guardiões em prontidão na paz, vitoriosos na guerra”⁷.

Por fim, resumo a relevância do etos para uma força armada por meio da máxima “o etos é a essência da honra do combatente” (CANADÁ, 2005b, p. 4).

⁶ O etos da *US Navy* está disponível em: http://www.navy.mil/features/ethos/navy_ethos2.html.

⁷ “We are the United States Navy, our Nation’s sea power - ready guardians of peace, victorious in war”.

3.3 Aspectos da Liderança Militar

Importa aqui evidenciar o valor intrínseco da liderança militar, expresso de forma contundente pelo Manual de Liderança da Diretoria de Ensino da Marinha:

As Forças Armadas, em razão da natureza da guerra, necessitam da mais aprimorada participação humana, e conferem, tradicionalmente, a maior importância aos assuntos relacionados com a liderança. O militar deve ser um líder por excelência. (BRASIL, 1996, introdução)

Esta afirmativa encerra a mais notável especificidade da liderança militar, conduzir homens e mulheres na guerra. É, por conta desta reflexão, que a liderança militar possui alta dose de singularidade. Nesse sentido, as Instruções de Liderança do Exército Brasileiro (BRASIL, 1991, p. 3-3) sintetizam esta percepção ao reconhecer que a liderança militar está relacionada com a responsabilidade pela vida de seres humanos. Nenhum outro profissional possui a responsabilidade de liderar subordinados, muitas vezes em direção ao sacrifício de suas próprias vidas. Em suma, por ocasião de operações de combate ou em outras situações limite que envolvam altos riscos, o líder militar é obrigado a se defrontar com a dicotomia entre o cumprimento da missão e a segurança física de seus subordinados.

Por considerar que a guerra nada mais é do que o confronto entre vontades humanas, a dimensão humana torna-se central, por incorporar intangíveis fatores morais e emocionais. Portanto, a guerra é uma empresa fortemente moldada pela natureza humana e está sujeita às complexidades, inconsistências e peculiaridades que caracterizam o comportamento humano. A guerra é um teste extremo para as forças morais e físicas das pessoas nela envolvidas. Qualquer abordagem sobre a guerra dificilmente será precisa e completa sem considerar os efeitos da violência, perigo, medo, exaustão, caos, incerteza e privação naqueles que estão combatendo (EUA, 1997b, p. 13).

Portanto, os efeitos complexos descritos acima se apresentam como desafios evidentes para os líderes militares. Isso exige uma requintada preparação intelectual,

psicológica, emocional e física, de forma que os líderes estejam à altura das situações complexas inerentes às operações militares. Além de seu próprio preparo, os líderes devem se preocupar com o desenvolvimento das capacidades e características individuais e coletivas de seus subordinados, como o etos militar, resiliência e habilidade de lidar com o estresse, a fim de torná-los aptos a sobrepujar adversidades. Por reconhecer a influência dos fatores morais e emocionais, é válido afirmar que a vontade humana, catalisada pelo exercício de efetiva liderança, é a força motriz de todas as ações nas operações militares.

A ação derradeira das operações militares - o combate -, por subentender a presença constante do perigo, incorre no sentimento do medo. Esta reação humana possui impacto significativo na condução das operações militares e seu entendimento é fator primordial para o exercício da liderança em situações críticas. É um sentimento passível de atingir qualquer pessoa e pode corroer facilmente a vontade de combater de um indivíduo e até contaminar uma unidade inteira, levando-a ao colapso. Portanto, é imperativo que os líderes militares estudem o medo, entendam-no e, principalmente, estejam preparados para lidar com ele, pois é fundamental que a paralisia causada às pessoas, pelo medo, nunca seja esquecida. O exercício de uma liderança forte, que conquiste o respeito e a confiança dos subordinados, pode diminuir os efeitos do medo. Isto contribuirá para que os liderados tenham coragem e perseverança necessárias para prosseguirem na missão. Assumindo que o antídoto do medo é a coragem, os líderes devem praticá-la e incentivá-la, entendendo que não representa ausência de medo e sim a força interior para superá-lo (EUA, 1997b, p. 15; EUA, 2006b, p. 10-5; CANADÁ, 2007b, p. 9).

A dimensão humana discutida acima leva a conclusão que liderar em combate ou em situações críticas é bem diferente da liderança em tempo de paz. Nessa última condição ou em situações confortáveis e sem risco, qualquer pessoa investida da devida autoridade pode dar ordens e ser obedecida. Para tal, existe uma multiplicidade de salvaguardas legais,

normativas e regulamentares que garantem o cumprimento das ordens, mantendo a hierarquia e a disciplina. Entretanto, sob situações extremas, como o combate, as ordens dadas normalmente significam a saída da zona de conforto para uma situação de perigo e até de risco de vida. É aí que reside a diferença, pois a obediência estará condicionada à existência de líderes capazes, agressivos e que obtenham o respeito de seus subordinados, por meio do exemplo e da demonstração de coragem e confiança. Em suma, a autoridade legítima pode ser a base da hierarquia e disciplina, mas não é fundamento suficiente para garantir desempenhos efetivos dos líderes militares (EUA, 1995, p. 48).

A liderança militar possui outra marcante especificidade. Segundo Tritten (1998), ela é um dos elementos intangíveis essenciais para assegurar um poder de combate⁸ eficaz, ao lado de outros, como espírito de combate, motivação, coragem e coesão. Yeakey (2002), por conta desta relação, preceitua que a liderança não pode ser deixada ao acaso, sendo assim, o desenvolvimento de líderes deve ser objeto de processo sistemático, planejado e executado de forma criteriosa como qualquer outra atividade de relevância nas operações militares. O preço por negligenciar a influência da liderança no poder de combate pode ser catastrófico e, por decorrência, comprometer uma operação militar bem planejada e com alta probabilidade de sucesso.

Pelos argumentos apresentados podemos refletir que a liderança militar nunca foi uma tarefa fácil, mas, na atualidade, os ambientes estratégicos, políticos, operacionais e sociais estão se tornando cada vez mais complexos, demandando inevitáveis transformações na atuação das forças armadas. No futuro, as forças militares irão operar em contextos cada

⁸ Capacidade global de uma organização para desenvolver o combate, a qual resulta da combinação de fatores mensuráveis e não mensuráveis que intervêm nas operações, considerando-se a tropa com seus meios, valor moral, nível de eficiência operacional atingido e o valor profissional do comandante. Sua avaliação é relativa, só tendo significação se comparada com o do oponente (BRASIL, 2007, p. 199).

vez mais complexos e imprevisíveis, traduzidos em múltiplas ameaças, instabilidades regionais e focos de anarquia localizada. Esses cenários exigirão que os militares atuem em ampla gama e mistura de papéis. Uma mesma missão pode incluir desde operações de alta intensidade até outras com menor grau de emprego da força, como operações de paz, interdição de atividades ilegais e ajuda humanitária. Portanto, os líderes militares serão obrigados a desenvolver competências diversas, notadamente geopolíticas e culturais, além dos conhecimentos tradicionais de doutrinas, táticas, procedimentos e técnicas militares. Devem estar abertos a novos conhecimentos e diferentes pontos de vista, respeitar diferenças e serem hábeis em influenciar outras pessoas tendo como base sólidos valores e habilidades interpessoais (CANADÁ, 2005a).

Hoje, a importância da condução de operações militares de forma conjunta já é universalmente reconhecida. A despeito do debate existente sobre o tema e das polêmicas envolvidas, a verdade é que existem exemplos positivos do emprego conjunto das forças armadas. Por outro lado, a Guerra das Malvinas é emblemática de como a falta de mentalidade conjunta pode ter desdobramentos dramáticos para uma empreitada militar. As Forças Armadas argentinas se portaram, neste conflito, praticamente isoladas em seus feudos particulares e sem a mínima integração. A dimensão com que as operações conjuntas estão tomando no pensamento e a prática militar recomenda que os líderes militares, do nível tático até os Oficiais-Generais posicionados no nível estratégico, incorporem esta mentalidade e desenvolvam competências interforças.

Até o presente momento a liderança militar foi discutida em termos amplos, entretanto não pode ser vista de forma rígida e única, pois os estilos de liderança tendem a ser diferentes na Marinha, Exército e Força Aérea, em razão de seus respectivos *modus facciendi* e aspectos subculturais. Os estilos de liderança empregados por um Comandante de fração de tropa, um Encarregado de Divisão de navio ou por um Líder de esquadrilha de aeronaves

podem ser diferentes. Esta diferença é acentuada pela forma distinta com que cada segmento das forças armadas interage com o inimigo. Um navio e sua tripulação se envolvem como um todo para engajar com o inimigo e em situações críticas, e as ordens principais partem do comandante, de modo rápido e decisivo. Nas forças terrestres, os soldados da linha de frente operam numa proximidade única dos inimigos enquanto os líderes mais antigos, embora expostos a perigos, não engajam diretamente com esses. Na Força Aérea, as tripulações das aeronaves voam de encontro ao perigo enquanto o pessoal de apoio geralmente opera fora da zona de batalha. Isto, por si só, recomenda que a prática da liderança militar seja desdobrada, no intuito de respeitar a variedade de subculturas existentes nos diversos ramos das forças armadas (AUSTRÁLIA, 2010a, p. 11; CANADÁ, 2007b, p. 87; TRITTEN, 1998, p. 53).

Sumario este capítulo por meio das palavras do General Paulo Cesar de Castro do Exército Brasileiro: “Insisti, sempre, que o Exército forma seus líderes militares com os objetivos de combater, de conduzir homens em combate e de, em tempo de paz, preparar a Força para o Combate” (CASTRO, 2009, p. 79). No entendimento deste autor esta sentença aborda de forma contundente a essencialidade da liderança para a condução de operações militares e enfatiza a razão de ser dos líderes militares: “liderar na guerra”.

Os princípios básicos da liderança militar são atemporais, mas devemos reconhecer os efeitos das mudanças e transformações em curso. Nesse sentido, Robert Gates, ex-secretário de Defesa dos Estados Unidos, sintetiza os desafios a serem impostos aos líderes militares:

Para se obter sucesso nos campos de batalha do século XXI [...] o nosso Exército necessitará de líderes especialmente ágeis, versáteis e criativos; líderes dispostos e aptos a pensar e agir de forma criativa e decisiva em um tipo de mundo diferente, em um tipo de conflito diferente daquele para o qual nos preparamos nas últimas seis décadas (GATES, 2009, p. 56).

4 O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NOS NÍVEIS DA CONDUÇÃO DA GUERRA

4.1 Conceituações dos níveis tático, operacional e estratégico

Ao iniciar este capítulo, cabe apresentar definições válidas e reflexões julgadas de interesse, que contribuam para a compreensão das especificidades do exercício da liderança nos níveis da condução da guerra ou de conflitos armados⁹.

O Glossário das Forças Armadas estabelece as seguintes definições para os níveis estratégico, operacional e tático da condução da guerra:

NÍVEL ESTRATÉGICO – Nível responsável pela transformação dos condicionamentos e das orientações políticas em ações estratégicas a serem desenvolvidas pelas forças militares. Neste nível são formuladas as possíveis soluções estratégicas para o problema político para o emprego das forças em operação.

NÍVEL OPERACIONAL - Nível que compreende o planejamento militar e a condução das operações requeridas pela guerra, em conformidade com a linha estratégica estabelecida.

NÍVEL TÁTICO - Nível responsável pelo emprego de frações de forças militares, organizadas, segundo características e capacidades próprias, para conquistar objetivos operacionais ou para cumprir missões específicas. (BRASIL, 2007, p. 170)

A Doutrina Básica da Marinha, ao examinar o emprego das Forças Armadas, apresenta os princípios adotados nas relações de comando nos níveis estratégico e operacional, quando da ativação da Estrutura Militar de Guerra ou da formação de um Comando Combinado:

A condução no nível estratégico-militar, em termos de planejamento e apoio, cabe ao Ministro da Defesa, assessorado pelo Conselho Militar de Defesa. No nível operacional, a condução da campanha militar ou das operações principais é da responsabilidade dos Comandos Operacionais. (BRASIL, 2004b, p. 2-3)

⁹ Este autor, tendo o Glossário das Forças Armadas (BRASIL, 2007, p. 63) como referência, empregará o termo “guerra” abrangendo não só o seu sentido clássico caracterizado pelo conflito entre Estados, como também o de “conflito armado”, recurso utilizado por grupos politicamente organizados que empregam a violência armada para solucionar controvérsias ou impor sua vontade a outrem.

A partir destes preceitos doutrinários verifica-se que a direção, emprego e controle de forças militares na guerra são exercidos em três níveis hierarquizados e inter-relacionados, intitulados de estratégico, operacional e tático.

O nível estratégico é o nível mais alto e refere-se ao planejamento e direção global do conflito, a fim de atingir o estado final estabelecido pelo nível político¹⁰. Atua como enlace em duas vias de relacionamento, para cima com o nível político e para baixo com o nível operacional. A estratégia se aplica tanto na paz como na guerra e pode ser distinguida entre a Estratégia Nacional e a Militar. A primeira aborda o preparo e aplicação do Poder Nacional para alcançar os objetivos nacionais, enquanto a segunda prevê o preparo, orientação e aplicação do Poder Militar durante os conflitos, visando à consecução dos objetivos fixados pelo nível político. A Estratégia Militar é percebida como a arte de vencer guerras e, como elemento dissuasório, contribuir para garantir a paz. Para tal, a estratégia envolve o estabelecimento de metas, alocação de forças e estabelecimento de condições para o emprego da força nos teatros de operações (BRASIL, 2007, p. 98; EUA, 1997b, p. 28).

Segundo Strachan (2008), o nível operacional é uma invenção do século XX, concebido para preencher o vácuo existente entre os níveis estratégico e tático, no intuito de aprimorar o desenvolvimento de operações coerentes com o estado final estabelecido. A partir dessa ideia, o nível operacional faz a ligação entre os níveis estratégico e tático. Nesse nível é decidido quando, onde e sob quais condições o inimigo será engajado ou quando isto será evitado em prol de metas mais elevadas. As ações empreendidas no nível operacional possuem uma dimensão de maior amplitude, em termos temporais e espaciais, do que no nível

¹⁰ Nível responsável pela definição dos objetivos políticos da guerra, das alianças, das ações nos campos político, econômico, psicossocial, científico-tecnológico e militar, as limitações de uso do espaço geográfico, dos meios militares e do direito internacional e os acordos a serem respeitados. É o responsável pelas orientações e parâmetros para o desenvolvimento das ações estratégicas (BRASIL, 2007, p. 170).

tático. Nesse contexto, é realizado o planejamento e a condução de campanhas e operações de maior vulto, a fim de atingir os objetivos estratégicos. Normalmente estas atividades estarão sob a responsabilidade de um Comandante Operacional (Comandante do Teatro de Operações ou Comandante do Comando Combinado). Este nível atenta particularmente para a adjudicação de meios e alocação de recursos no intuito de prover condições para que os esforços no nível tático sejam capazes de atender às missões designadas. Em suma, o nível operacional da guerra é a arte de vencer campanhas, tendo como meios os resultados táticos obtidos e, como fins, os objetivos estratégicos estabelecidos (BRASIL, 2004b, p. 2-3; EUA, 1997b, p. 30).

A tática compreende os conceitos e métodos empregados para o cumprimento de uma determinada missão, tanto em combate como também em outras operações militares sem contato imediato com o inimigo. Em linhas gerais, a tática visa à aplicação do poder de combate para derrotar uma força inimiga. Nesse sentido, encerra a arte e a ciência de vencer engajamentos e batalhas. Cumpre ressaltar que, no nível tático, constata-se certa dose de sobreposição entre táticas, procedimentos e técnicas. Portanto, deve ser observada a distinção de que o emprego tático requer julgamento e criatividade enquanto a aplicação de procedimentos e técnicas geralmente envolve rotinas repetitivas (EUA, 1997b, p. 30).

A divisão teórica e doutrinária pode ser empregada e percebida de forma clara em situações clássicas de guerra. Não obstante, as complexidades e ambiguidades da realidade atual e possivelmente futura, já discutidas neste trabalho, podem resultar na compressão dos três níveis e na difícil delimitação de suas fronteiras. Em especial, a Guerra Naval, devido às suas especificidades intrínsecas, nem sempre permite uma distinção rigidamente cartesiana entre os níveis operacional e tático. As particularidades atinentes ao Poder Naval ensejam que as ações de um navio de pequeno porte possam ter influência significativa em todo o teatro ou área de operações. Além disso, os avanços e inovações inerentes à tecnologia, aliados a

fatores exógenos como a onipresença da mídia e a primazia do direito internacional, possibilitam que, mesmo um simples acontecimento, tenha desdobramentos inesperados, causando efeitos desproporcionais na situação estratégica (AUSTRÁLIA, 2010a, p. 61; EUA, 1997b, p. 31).

4.2 A liderança nos níveis tático, operacional e estratégico

4.2.1 Considerações preliminares

As atividades e ações desenvolvidas nos níveis estratégico, operacional e tático estão, de uma maneira geral, correlacionadas a níveis específicos e distintos de comando. Portanto, a partir das explanações supracitadas sobre as especificidades de cada nível, é cabível entender que o comando nesses níveis é exercido com posturas, comportamentos e processos diferenciados. Esta percepção implica a necessidade da adoção de práticas de liderança coerentes com os níveis de comando.

Entretanto, releva notar que os conceitos e princípios de liderança discutidos neste trabalho são, em larga medida, válidos em todos os níveis. A diferenciação nas maneiras de liderar nos níveis estratégico, operacional e tático não possui limites definidos, sendo assim, não podemos simplesmente adotar *check-lists* que forneçam respostas rígidas e fechadas sobre como liderar em cada nível especificamente. Em verdade, as práticas da liderança nesses níveis são permeadas por estilos e modelos que devem ser adaptados às condições inerentes dos relacionamentos entre o líder e liderados, presentes nas situações referentes a cada nível.

Do menor nível - tático - até o de responsabilidade mais alta - estratégico - existem diferenças de foco, escopo e moldura temporal para os respectivos líderes. De forma geral, à medida que o nível translada do tático para o estratégico, a conjuntura torna-se mais ambígua e o exercício da liderança passa a ser mais complexo e intangível.

Em especial, o exercício da liderança nos níveis operacional e tático guarda certa semelhança, pois ambos estão sob o primado das operações militares propriamente ditas. O propósito da liderança nesses níveis está voltado para influenciar os subordinados ao cumprimento de tarefas e missões específicas. Para tanto, a relação líder-subordinado é marcada pela forma direta e pelo contato pessoal.

O que faz o exercício da liderança nos níveis tático e operacional ser árduo e desafiador é a exigência de que as unidades operativas devem atuar com alta confiabilidade. É esperado que estas unidades operem em ambientes complexos, sejam sujeitas a uma variedade de demandas e, muitas vezes, obrigadas a lidar com situações extremas, instáveis e imprevisíveis. Adicionando mais um fator de complexidade, as unidades operativas na atualidade empregam tecnologias sofisticadas (por exemplo, vigilância, comunicações, enlace de dados e sistemas de armas) que dependem de pessoas dotadas com capacitações diversas e aprimoradas para o desempenho de suas respectivas funções. A principal característica que distingue a atuação dessas unidades é que um erro, por menor que seja, pode acarretar desdobramentos catastróficos, ou seja, possivelmente pode resultar em baixas, não cumprimento da missão, perda ou avaria de materiais de alto valor, danos colaterais em não combatentes ou em repercussões negativas até em âmbito internacional (CANADÁ, 2005a, p. 76).

Nos níveis tático e operacional é comum a ocorrência de eventos inusitados, situações traumáticas e de emergência. Tais ocasiões exigem que o líder tenha compostura sob pressão, mantenha a capacidade de resolução de problemas e de executar ações decisivas. Nessas situações de alta pressão é exercida a chamada “liderança no limite”, que acontece quando a obtenção de sucesso é duvidosa e a segurança de todos depende da tomada de ações efetivas por parte do líder. Quando o perigo está presente, o líder é obrigado a assumir ou compartilhar elevado grau de risco para catalisar os esforços do grupo sob sua liderança. A

ocorrência de eventos críticos e perigosos é latente. Não obstante, líderes nesses níveis podem ser inexperientes em situações limite. Porém, na presença de tais situações, eles não têm a opção de falhar, pois as consequências de uma liderança deficiente podem ser desastrosas (CANADÁ, 2005b, p. 29; PERKINS, 2001).

De acordo com as Forças Armadas canadenses, é possível identificar cinco maneiras principais dos líderes, nos níveis tático e operacional, aumentarem as chances do cumprimento efetivo e profissional de missões e tarefas: desenvolver as competências individuais e de equipe; construir a capacidade de resiliência individual e coletiva; instilar o ethos militar; procurar alterar ou melhorar as condições impostas pela conjuntura para facilitar ou incrementar o desempenho; e buscar a excelência no cumprimento das tarefas, estabelecendo sistemática de monitorização adaptável e com capacidade de análise de experiências e lições aprendidas em prol da melhora do desempenho futuro (CANADÁ, 2005b, p. 29).

A diversidade de eventos que podem ocorrer durante a execução de operações militares exige que os líderes procurem sempre ter um quadro o mais próximo possível da realidade - consciência situacional¹¹ -, que permita aos mesmos tomarem decisões oportunas e adequadas. Em essência, os líderes devem permanentemente coletar e interpretar informações do ambiente externo; integrar as informações obtidas com o conhecimento disponível para desenvolver um quadro mental acurado da situação; entender a dinâmica das ações; e usar as informações obtidas para adotar medidas proativas e, assim, antecipar-se e obter a iniciativa das ações (CANADÁ, 2007b, p. 80).

¹¹ Percepção precisa dos fatores e condições que afetam a execução da tarefa durante um período determinado de tempo, permitindo ou proporcionando ao seu decisor, estar ciente do que se passa ao seu redor e assim ter condições de focar o pensamento à frente do objetivo. É a perfeita sintonia entre a situação percebida e a situação real (BRASIL, 2007, p. 64).

Em última análise, as operações militares na atualidade exigem o exercício de liderança efetiva nos diversos níveis - tático, operacional e estratégico -, bem como permeando toda a estrutura militar envolvida. A influência da boa liderança é essencial para assegurar o comprometimento e alto desempenho de todos os participantes em face das complexidades discutidas anteriormente. Para tal, os líderes devem ter espírito de iniciativa e capacidade de pensar e agir de forma independente e criativa, em proveito da obtenção dos efeitos desejados.

4.2.2 A liderança no nível tático

A tática é a aplicação do poder de combate para derrotar o inimigo em engajamentos e batalhas. O poder de combate é constituído por fatores tangíveis, como os meios materiais e sistemas empregados, e por fatores intangíveis, notadamente a capacitação do pessoal envolvido e o valor do comandante, em especial, sua competência em atuar como um líder efetivo. Nesse sentido, vale citar Browe e Dardis (2001, p. 33) que afirmam, com inegável propriedade, ser a liderança pelo exemplo o princípio básico da liderança no nível tático, especialmente por ocasião do combate.

As atribuições do líder tático podem ser sintetizadas em cinco dimensões que se inter-relacionam. A primeira é afeta ao sucesso da missão e exige que o líder alcance competência técnico-profissional adequada; busque constante aprimoramento pessoal; deixe transparentes seus propósitos e intenções; resolva os problemas presentes e tome decisões tempestivamente; planeje e execute as ações a empreender necessárias; motive por meio de exemplo e persuasão; compartilhe riscos e dificuldades; obtenha e gere os recursos necessários e disponíveis; e adestre seus subordinados sob condições realistas. A segunda se relaciona com a integração interna da unidade e é trabalhada por meio do estabelecimento de procedimentos e padrões de conduta; da construção do espírito de equipe, coesão e clima de

confiança; de manter os subordinados informados; e pela monitoração, inspeção, correção e avaliação das atividades desenvolvidas pelos subordinados. A terceira trata do bem-estar e comprometimento dos subordinados, significando que o líder deve orientar, desenvolver e aprimorar os seus subordinados; tratá-los de forma digna; e garantir e monitorar o moral e o bem-estar dos subordinados. A capacidade de adaptação externa é obtida pela manutenção de adequada consciência situacional; antecipação de eventos futuros; apoiar e estimular o exercício da criatividade; e aprender com as experiências. A última dimensão refere-se à aderência ao etos militar, em que o líder deve aceitar as responsabilidades cabíveis; exemplificar pessoalmente o etos; demonstrar coragem; assegurar a ordem e a disciplina; e estabelecer um clima de respeito e confiança (CANADÁ, 2005a, p. 49).

É senso comum no meio militar que a experiência em combate produz lições aprendidas que contribuem sobremaneira para o incremento da capacitação dos líderes táticos. Entretanto, essas oportunidades são raras, decorrendo que os líderes devem obter as habilidades necessárias por meio de ininterrupto aprimoramento pessoal. Nesse sentido, os líderes necessitam estudar e praticar rigorosamente os fundamentos táticos de seu segmento de atuação no intuito de construir sólido arcabouço, que permita a reflexão crítica na resolução de problemas e execução de ações táticas com a devida eficácia. Em suma, os líderes táticos ganham mais confiança e tornam-se mais proficientes, técnica e taticamente, por meio da execução de rigoroso programa de adestramento, o mais próximo possível da realidade (EUA, 1997d, p. 115; MADDEN, 2001, p. 73).

As ações no nível tático exigem líderes que tomem decisões tempestivas - isto é imperioso -, pois, em combate, um líder indeciso pode representar o ferimento ou morte de subordinados, além de comprometer o cumprimento da missão. Esta visão é, em larga medida, decorrente da dominação dos contextos presentes no nível tático pelas constantes mudanças nos graus de incerteza e perigo. Assim sendo, os subordinados devem ter a clara percepção

que estão sendo liderados por alguém que está no controle da situação, mesmo em face de adversidades.

A rapidez inerente às ações táticas torna crucial a necessidade dos líderes tomarem decisões e executarem as ações decorrentes num ritmo mais acelerado que o do inimigo, no intuito de levá-lo ao colapso. Para tanto, os líderes devem buscar sempre uma sólida consciência situacional que, aliada à experiência e capacitação técnica-profissional, permitirá que os mesmos tenham compreensão intuitiva da situação e, assim, saberem o que deve ser feito e, de acordo com as capacidades operacionais disponíveis, o que pode ser feito. (EUA, 1997d, p. 26).

A obtenção da fluidez nas ações, uma necessidade tática comum, requer a adoção da descentralização. Ela estimula o espírito de iniciativa dos subordinados e acelera o tempo de reação, pois minimiza o vaivém de ordens e informações desnecessárias através da cadeia de comando, evitando a perda de ritmo das ações. Para tal, o líder deve construir um clima de confiança, visando à concessão de maior liberdade de ação, para que os subordinados executem suas ações sem necessitar de frequente ratificação e supervisão por parte dos superiores. Entretanto, para assegurar o exercício eficaz da descentralização, é necessário que os subordinados estejam perfeitamente alinhados com as intenções do líder e que tenham as competências e capacitações necessárias. Por outro lado, os líderes devem valorizar e incentivar o pensamento inovador e criativo de seus subordinados (EUA, 1997d, p. 88).

O dilema entre centralizar ou descentralizar estará sempre presente no exercício da liderança no nível tático. Em decorrência, a maneira de atuar do líder deve ser ajustada e coerente com o grau de controle necessário. Como explanado ao final do capítulo 2, o estilo de liderança a ser adotado depende das circunstâncias e deverá ser objeto de permanente análise. Fruto disso, o líder adaptará ou mesclará diversos estilos. Por exemplo, nas situações críticas de combate, a obediência imediata e incontestada é crucial, recomendando o emprego de

preceitos da liderança transacional. Porém, em situações mais brandas, é indicado que o líder aplique os conceitos da liderança transformacional para obter o rendimento máximo de seus subordinados, em especial, o exercício da independência e criatividade. Entrementes, ao considerar a mutabilidade do ambiente no nível tático e a própria condição dos subordinados, a teoria da liderança situacional se apresenta como ferramenta de interesse para compor os recursos teóricos à disposição do líder tático.

De uma maneira geral, a atuação do líder tático requer coragem do mesmo. Este atributo é considerado essencial para a atividade militar e da liderança pelo exemplo. Tal percepção é reforçada pelas palavras seminais de Clausewitz (2004, p. 101), ao enfatizar que a guerra é a província do perigo. Portanto, a coragem, acima de todas as coisas, é a qualidade principal do combatente. No contexto tático, a coragem física é a mais óbvia, devido ao risco latente à segurança física dos envolvidos. Assim, em situações críticas, os líderes táticos são levados a demonstrar elevada coragem física. Esta atitude, notadamente pelo exemplo, pode representar a inflexão da derrota para a vitória, ao considerar que a coragem do líder possui a capacidade de arrastar os subordinados para o cumprimento do dever. Porém, segundo Andrews (2009, p. 12), deve-se proceder com cautela na atribuição do crédito pelos sucessos alcançados unicamente aos atos momentâneos de coragem de um líder “heroico”. Em verdade, é o exercício inteligente da liderança, e não atos de impulso, que possibilita o devido preparo - físico e mental - dos subordinados e a confiança na capacidade de seu líder.

No entanto, tomando emprestada a percepção de Ulmer (2001, p. xxxiv) de que a coragem moral¹² pode ser ainda mais preciosa, não uma substituta, mas um complemento da

¹² Disposição para defender crenças e desafiar os outros, baseada em valores e princípios morais, admitir erros e mudar o próprio comportamento quando preciso, mesmo que esse ato contrarie os próprios interesses (BRASIL, 2004b, p. A-2).

coragem física¹³, cumpre destacar o valor desta modalidade de coragem no nível tático. A carga imposta ao líder tático pode ser imensa, pois ele tem que abraçar responsabilidades, às vezes conflitantes, pela segurança dos subordinados, lealdade aos superiores e pelo cumprimento do dever. Mesmo em face desses dilemas, os líderes em combate necessitam tomar decisões moralmente corretas. Porém, raramente há tempo suficiente para contemplações morais e éticas no campo de batalha e, a despeito disso, é necessário agir. Para tanto, um líder efetivo deve aceitar de bom grado os riscos inerentes às suas responsabilidades e, em decorrência, agir com honestidade de propósito, mesmo sob a ameaça do custo pessoal. Quando a situação exigir decisões independentes, o líder deverá fazê-lo impreterivelmente e, se as ações subseqüentes não produzirem bons resultados, assumir a realização do esforço digno e aceitar as devidas imputações de responsabilidade. Nesse caso, o importante é que os líderes tenham iniciativa a despeito da possibilidade de ocorrência de erros pessoais. O pior não são os possíveis erros, e, sim, a inação ou omissão devido à falta de coragem do líder em agir no momento oportuno, por medo de ser responsabilizado pessoalmente. Isto é uma falha grave de liderança em qualquer situação, mas agravada exponencialmente quando em combate (BROWER; DARDIS, 2001, p. 32; EUA, 1995, p. 116;).

Um líder militar, em especial no nível tático, deve ter em mente que o bem-estar e comprometimento de seus subordinados são vitais para alcançar o sucesso da missão, bem como contribuem sobremaneira para a construção da coesão interna. Em verdade, o líder defronta-se com um dilema ao ser obrigado a enviar seus subordinados em direção ao perigo para cumprir uma missão ao mesmo tempo em que tem a responsabilidade de cuidar deles. Porém, não pode esquecer a preocupação com a qualidade de vida e condições de trabalho dos subordinados, bem como com a provisão de todos os recursos necessários para o desenvolvimento das operações e segurança dos mesmos. Os líderes devem atentar para as

¹³ Superação do medo ao dano físico no cumprimento do dever (BRASIL, 2004b, p. A-2).

necessidades médicas de seu pessoal. Os subordinados mais jovens e inexperientes, que possuem a tendência de negligenciar seu próprio bem-estar, devem ser monitorados cuidadosamente para identificar problemas e, assim, possibilitar a tomada das medidas cabíveis. No decorrer das operações, os líderes precisam conhecer profundamente a sistemática de apoio de saúde e exercitar realisticamente a cadeia de evacuação de baixas. Um líder autêntico não se preocupa apenas em evacuar uma baixa, ele deve manter, sempre que possível, o acompanhamento do processo de atendimento de seu subordinado. De maneira alguma, ele pode assumir que, ao evacuar a baixa, o problema está resolvido (CANADÁ, 2007b, p. 56; EUA, 2006b, p. 7-8).

Outro importante fator de higidez é o condicionamento físico, elemento fundamental para que uma unidade operativa tenha proficiência a despeito das agruras do combate. Em decorrência, os líderes devem buscar alcançar e manter um estado de condicionamento físico compatível com as atividades realizadas por seus subordinados. É claro que o nível de condicionamento não é comum para todos os segmentos militares, por exemplo, uma unidade de operações especiais requer um preparo físico muito superior ao da tripulação de um navio. Entretanto, isto não quer dizer que o condicionamento físico tem menor relevância para determinadas unidades, pois ele é imprescindível para unidades de mar, terra e ar. Além disso, contribui diretamente para a saúde, bem-estar, autoconfiança, e é um excelente fator de redução de estresse. O preparo físico é alcançado pelo treinamento físico-militar que, realizado de forma coletiva, torna-se um excepcional instrumento para construir a coesão, incrementar o moral, realçar o espírito de identidade, facilitar o trabalho em equipe e instilar a vontade de vencer (CANADÁ, 2007b, p. 57).

O líder, ao cuidar de seus subordinados, o faz também por considerar que todo esforço deve ser realizado para manter o moral elevado de seus subordinados, pois o campo de batalha é um local onde a vantagem moral é fundamental. A ascendência moral é um

imperativo que facilita o rompimento da resistência do inimigo. A obtenção da ascendência moral requer que os subordinados percebam o comprometimento de seus líderes com o bem-estar de todos; que estão combatendo por uma causa digna; e que o sacrifício despendido não acontece em vão. Além disso, um elevado nível de moral é obtido por meio do exercício da boa liderança e do culto ao etos militar e aos valores estatuídos. Líderes competentes sabem que o moral mantém uma equipe unida e faz com que ela persevere na ação mesmo em face das situações horríveis que podem acontecer na guerra (EUA, 1995, p. 59; EUA, 2006b, p. 7-8).

Um dos grandes papéis dos líderes no nível tático é o desenvolvimento de equipes eficazes. A despeito dos membros de uma unidade normalmente terem formação e adestramento necessários, isto não é suficiente para estabelecer uma equipe entrosada e eficaz. A responsabilidade de transformar uma coletividade de indivíduos em um grupo efetivo repousa sobre o líder. Para tanto, além das atividades naturais de incremento da capacidade técnica-profissional, o líder deve trabalhar para a formação e manutenção de um ambiente de confiança¹⁴ em seu pessoal, bem como entre pares e com superiores. Um clima de confiança positivo está diretamente relacionado com o desempenho individual e coletivo de uma unidade. Isto possibilita que seus membros mantenham-se firmes em face de adversidades, resistam ao estresse, tenham satisfação e comprometimento com o dever. Segundo Ulmer (2009, p. 99), a confiança pode gerar uma aura mágica que se traduz em eficácia em combate.

O líder constroi um clima de confiança por meio da demonstração de altos níveis de proficiência e competência profissional; pelo exercício de bom julgamento na tomada de decisões que não exponham seus subordinados a riscos desnecessários; pela demonstração de

¹⁴ Capacidade de inspirar a crença de ser capaz de executar com êxito a missão que lhe foi atribuída, de agir conforme com o que fala, de ser coerente, responsável e justo (BRASIL, 2004a, p. A-1).

confiança nos subordinados ao delegar autoridade e os envolvendo, quando possível, no processo decisório; ao manifestar preocupação com o bem-estar, apreço e respeito pelos subordinados; pela conservação de altos padrões de comportamento e honestidade de propósito; pelo exemplo; por compartilhar riscos e dificuldades; pela recusa de privilégios especiais; por manter sua palavra; e honrar suas obrigações. O estabelecimento de um clima de confiança favorável é um trabalho árduo e consumidor de tempo. Uma vez obtido, deve ser mantido com muita dedicação, pois perdê-lo é fácil e reconquistá-lo muito difícil. Um simples ato negativo de um líder pode comprometer toda a sua reputação e credibilidade. A relevância do clima de confiança pode ser resumida pela percepção de que os membros de uma unidade, no decorrer de uma operação militar, confiam que seu líder os está levando a combater por uma causa justa e honrosa e fazendo todo o possível para levá-los de volta para casa sãos e salvos (AUSTRÁLIA, 2007, p. 2-9; CANADÁ, 2007, cap. 6).

Além do clima de confiança, o estabelecimento do espírito de coesão em uma unidade operativa é fundamental para alcançar elevado nível de desempenho. A coesão se baseia no desenvolvimento de confiança e interdependência no seio de um grupo. Bass (2008, p. 778; 2009, p. 288) aponta o emprego dos preceitos da liderança transformacional como instrumento para efetivar a coesão em uma unidade. Também enfatiza que líderes inspiradores contribuem efetivamente para promover a identificação e internalização dos valores e crenças afetos à coesão em suas respectivas unidades. Segundo Kolenda (2001, p. 77), a coesão é um fator multiplicador de força, afirmando que as unidades com maior grau de coesão estão em melhores condições de manter a vontade de combater e resistir às privações do que as menos coesas. Nessa linha de pensamento, Luttwak (1987, p. 84) reforça a relevância da coesão, por considerá-la decisiva, uma vez que a vontade de combater, em uma unidade, sobrevive aos terríveis impactos da batalha, melhor que qualquer outra fonte de moral. Portanto, é

mandatário que um líder trabalhe duramente para alcançar e manter o espírito de coesão em sua unidade.

Uma competência não tradicional de um líder militar é a capacidade de influenciar além da cadeia de comando. Nas operações militares da atualidade, especialmente em ambientes operacionais terrestres, pode haver uma elevada carga política e cultural, exigindo que mesmo os líderes no nível tático tenham habilidades para interagir com outras forças, organizações governamentais e não governamentais, imprensa, líderes e populações locais. Um fator a ser ressaltado para um líder estender sua influência é que, em muitas ocasiões, ele atuará sem o respaldo da devida autoridade e, em decorrência, os atores envolvidos poderão não reconhecer ou aceitar de bom grado a sua influência. A resposta a essa dificuldade passa pelo estabelecimento de um ambiente de confiança mútua, cooperação e visão comum dos problemas a serem solucionados. Para tal, é fundamental que os líderes tenham competências culturais e habilidades de negociação (EUA, 2006b, p. 7-11).

Em última análise, ressalto que o ambiente de atuação do líder tático é o combate e sua principal função é catalisar os esforços de seus liderados para sobrepujar os óbices existentes para a obtenção de sucesso na missão. Para tanto, um líder tático deve ser taticamente proficiente, competente técnico-profissionalmente, fisicamente apto, corajoso, agressivo, altamente competitivo, otimista, verdadeiramente interessado no bem-estar de seus subordinados, e amigável.

4.2.3 A liderança no nível operacional

Ao iniciar esta subseção cabe ressaltar que, em doutrinas militares de países como Austrália, Canadá, Estados Unidos, Reino Unido e Rússia, o exercício da liderança no nível operacional está diretamente relacionado a uma concepção doutrinária intitulada “Arte Operacional”. O desenvolvimento desta concepção não é novo e remonta ao período entre as

Guerras Mundiais, notadamente pelo exército soviético, força armada que elaborou sólido arcabouço doutrinário visando, primariamente, à obtenção e manutenção da iniciativa das ações nos níveis estratégico e operacional. Segundo Canuel (2009), essa doutrina foi usada magistralmente pelo General Zhukov, ao comandar as forças que livraram a então União Soviética do jugo da Alemanha nazista.

As definições de arte operacional existentes nas doutrinas ocidentais citadas podem ser sintetizadas pelo entendimento de que esta concepção é a aplicação da imaginação criativa pelos comandantes e estados-maiores para a condução de estratégias, campanhas e operações de maior vulto. Engloba a designação, organização e emprego de forças militares para atingir objetivos estratégicos ou operacionais. A arte operacional integra meios, linhas de ação e fins, através de todos os níveis da condução da guerra (EUA, 2009, p. 397; REINO UNIDO, 2004b, p. 279).

Segundo a doutrina militar norte-americana, a arte operacional serve como instrumento intelectual para os comandantes operacionais e respectivos estados-maiores empregarem os recursos à disposição de forma eficiente e eficaz, a fim de alcançar os objetivos estratégicos. Ela provê a fundamentação doutrinária para os comandantes ordenarem seus pensamentos por ocasião do desenvolvimento dos planos de campanha e de operações, observando os fatores condicionantes para a obtenção da vitória, em termos de relação custo-benefício, antes de decidir pela batalha e, assim, evitar confrontos desnecessários. Sem a aderência aos preceitos da arte operacional, a guerra passa a ser uma série de engajamentos desconectados, tendo a atrição como única medida de sucesso ou fracasso (EUA, 1997a, p. 561).

Nessa linha de pensamento, vale citar Haynes (2008, p. 79) que, ao discutir sobre a liderança operacional na *US Navy*, apresenta definição desenvolvida por um grupo de trabalho estabelecido no *Naval War College* e validada por meio de pesquisa efetuada com

cerca de uma centena de oficiais-generais com experiência em liderança operacional. Esse trabalho reconheceu a liderança operacional como a arte da influência direta e indireta - nos ambientes interno e externo à organização - tendo como base uma visão comum, ponto de partida para a construção da unidade de esforço, que norteia as ações táticas e outras atividades desenvolvidas para atingir os objetivos estratégicos.

A partir das concepções acima, percebe-se que os líderes no nível operacional necessitam possuir uma série de traços cognitivos e de relações humanas, que permitam aos mesmos orquestrarem operações de forma inteligente e criativa. Nesse sentido, o líder operacional idealiza suas ações visando a minimizar a atrição e fomentando a coordenação de esforços dos diversos elementos organizacionais disponíveis, sem aprisioná-los a esquemas rígidos de atuação, privilegiando a busca e manutenção da iniciativa das ações.

Haché (1998), ao analisar o nexos entre a concepção da arte operacional e o líder operacional, formula que o mesmo deve ter clara percepção da visão estratégica envolvida no seu teatro de operações. Ele necessita desenvolver suas habilidades para o estabelecimento de consenso entre os subordinados, resolução de problemas de forma criativa e inovadora, instituição de uma efetiva rede de relacionamentos e sabedoria para lidar com riscos. As situações normalmente presentes em uma campanha militar exigem que o líder operacional tenha a capacidade de se adaptar prontamente às mudanças da situação corrente, possibilitando o exercício tempestivo do ciclo do processo de tomada de decisões, justamente para manter as iniciativas das ações. A liderança operacional deve ser exercida de forma decisiva, observando a consciência situacional, aceitando e analisando prontamente apreciações formuladas pelo estado-maior e comandos subordinados. A atuação dos líderes no nível operacional encerra os desafios de discernimento e interpretação, da miríade de dados impostas pela tecnologia, daqueles que contribuam para a melhor decisão, e que se abstenham de usurpar a autoridade e comando da liderança no nível tático. Nesse sentido, é o exercício

da boa liderança, e não somente as vantagens da tecnologia, que vai determinar a aplicação efetiva da arte operacional e, conseqüentemente, a condução eficaz de uma campanha militar e suas operações decorrentes.

Dentre as características necessárias ao líder operacional, ressalto a ênfase dada por Martin (1997, p. 2) à capacidade de visão. Esse autor manifesta entendimento de que o sucesso de uma campanha exige líderes com habilidade de antecipar eventos futuros. Isto requer o desenvolvimento de elevado nível de consciência situacional e visão operacional, que envolve discernimento no emprego de forças disponíveis para alcançar os efeitos desejados.

Sob a ótica do relacionamento líder-liderado, os entendimentos e preceitos do exercício da liderança no nível tático, em larga medida, podem ser empregados no nível operacional. Evidentemente, devemos observar que o exercício da liderança no nível operacional possui maior dimensão e complexidade que no nível tático, pois normalmente os líderes no nível em questão acabam por influenciar um número maior de pessoas e elementos organizacionais. Isto decorre pela razão dos líderes no nível operacional se depararem com uma gama mais ampla de forças e organizações subordinadas, que usualmente estão dispersas geograficamente e, às vezes, competem entre si pela atribuição de prioridade e alocação de recursos.

A liderança nesse nível é exercida com menor grau de contato direto com os subordinados e de intervenção nas ações dos mesmos, passando a ser de forma mais indireta. Assim, o líder no nível operacional é responsável pelo desenvolvimento e estabelecimento das condições fundamentais necessárias para a execução das ações no nível tático observando o que foi planejado e o esforço comum para se atingir os efeitos desejados.

Não obstante, a despeito do nível tático, operacional ou estratégico, sempre haverá maior ou menor grau de liderança direta. Em verdade, podemos argumentar que um comandante operacional, por influenciar um grande número de pessoas dispersas a grandes

distâncias, necessita ter atributos vinculados a uma personalidade forte num grau até maior que um líder no nível tático. Além disso, o líder no nível operacional se relaciona com sua assessoria direta, sendo assim, necessita empregar os preceitos básicos da liderança direta observados no nível tático.

Um comandante, independente de sua posição em qualquer nível, deve estar ciente que precisa adotar as medidas necessárias ao contato face a face com seus subordinados. Assim, da mesma forma que o planejamento no nível operacional exige líderes que tenham determinação para decidir quando e onde combater, a execução da campanha exige líderes que possam intuir quando e onde devem usar sua influência pessoal, a fim de estimular seus subordinados (EUA, 1997c, p. 92).

Os líderes no nível operacional devem promover um clima de coesão entre os elementos organizacionais subordinados. Uma vez que os comandantes operacionais não podem e não devem microgerenciar as ações no nível tático, necessitam também estabelecer um forte espírito de confiança mútua com seus comandantes subordinados. Isto é fundamental para que o comandante operacional possa permitir que seus subordinados, a partir do conhecimento de suas intenções, operem de forma independente e criativa (EUA, 1997c, p. 93).

Ao lembrar os conceitos clausewitzianos da névoa e fricção da guerra, um importante fator a ser considerado pelo líder operacional é sua atuação sob graus variados de estresse. Para tanto, deve desenvolver capacidades de gerenciá-lo que possibilitem a tomada de decisões oportunas em face de grandes pressões. A aptidão para resistir ao estresse é fundamental para o líder manter o autocontrole e perseverança visando a obter os resultados esperados, mesmo em presença de situações caóticas.

Outro requisito para o exercício de efetiva da liderança no nível operacional é a qualidade do relacionamento com os superiores. Assim como com os comandos subordinados

e de mesmo nível, o líder operacional deve construir e manter um clima de confiança mútua com seus superiores. Isto é fundamental para que as ações desenvolvidas no nível operacional traduzam efetivamente as orientações superiores, evitando, portanto, o descompasso entre os meios e os fins e o consequente desperdício de recursos.

Em suma, a liderança no nível operacional requer clareza de visão, força de vontade para vencer, aderência aos objetivos estabelecidos, poder de decisão, capacidade de julgamento crítico e coragem. Além disso, o líder deve possuir a habilidade de irradiar estes traços por toda a cadeia de comando, e fora dela, bem como assegurar que todos estão tendo percepção positiva sobre sua capacidade de liderança. Portanto, os membros dos diversos escalões subordinados não podem ter dúvidas sobre as qualidades de seu comandante superior, como um líder que possui as competências necessárias, apreço por seus homens e mulheres, e desenvolve operações com propósitos coerentes e efetivos que não expõem suas forças a riscos desnecessários.

4.2.4 Liderança no nível estratégico

Uma conceituação abrangente sobre liderança estratégica nos é brindada por Bass (2008, p. 43). Esse autor a interpreta como um comportamento dependente da combinação de percepções de ameaças, oportunidades, cognitivas, análises e avaliação de riscos.

Wong (2003, p. 3), tomando o modelo de estratificação do exercício da liderança, argumenta que, em cada nível de uma dada organização, existem tarefas críticas e específicas que devem ser desempenhadas pelos líderes. À medida que o nível sobe de patamar, estas tarefas tornam-se mais complexas e qualitativamente diferentes. Conseqüentemente, os líderes posicionados nos níveis mais altos - estratégicos - devem ter graus mais elevados de capacidade cognitiva, ou seja, habilidade de lidar com conceitos abstratos e de longo prazo.

Apesar das considerações acima, julgadas pertinentes no contexto deste trabalho, em verdade constata-se uma plethora de entendimentos sobre liderança estratégica, fruto de inúmeras obras que proliferaram a partir dos anos 80, tanto na literatura militar como na civil, principalmente ligadas ao mundo corporativo. Isto dificulta sobremaneira a formulação de entendimentos específicos visando ao consenso e à particularização da liderança estratégica para um fim determinado. Contudo, o escopo deste trabalho versa sobre a liderança na condução da guerra ou em operações militares. Assim sendo, tendo como base conceitos fundamentais, o exercício da liderança no nível estratégico será focado primordialmente sob o viés militar.

O *US Army War College*, em seminal estudo intitulado *Strategic Leadership Primer* (EUA, 2004), define a liderança estratégica como o processo usado para influenciar a consecução de uma visão desejável e claramente entendida, agindo na cultura organizacional, alocando recursos, e orientando por meio de políticas e diretrizes. Ressalta que a prática da liderança no nível estratégico possui marcantes diferenças de abordagem, efeito e execução em comparação aos níveis mais baixos. Enaltece que o ambiente presente no nível estratégico é caracterizado por altos graus de incerteza, complexidade, ambiguidade e volatilidade, sendo marcado pela presença de oportunidades e ameaças. Nesse ambiente desafiador, os líderes estratégicos se veem enredados em intrincadas redes de relacionamento envolvendo jurisdições institucionais cooperativas e, às vezes, concorrentes, que se estendem para além das próprias organizações. Enquanto os líderes nos níveis mais baixos normalmente atentam para o curto prazo, no nível estratégico devem se concentrar no futuro, passando grande parte do tempo em atividades que visem desenvolver cenários prospectivos, possibilitando a tomada de decisões e ações proativas.

Para tanto, adquire importância adicional aos preceitos básicos de liderança, o desenvolvimento de habilidades cognitivas como a da percepção abrangente e sistêmica das

situações; trato com ideias abstratas; construção de modelos conceituais; identificação de padrões; e estabelecimento de relacionamentos profícuos. Numa clara alusão à liderança transformacional, as habilidades citadas encerram a capacidade de lidar com problemas e desafios sob a ótica de ideias e valores centrais, o estabelecimento de linhas de ação racionais e a disseminação de planos para os subordinados de maneira convincente e inspiradora (CANADÁ, 2005a, p. 61).

Ainda na linha abstrata, o líder estratégico institui a visão estratégica e foco, promove as capacidades de comando e liderança nos níveis inferiores, estimula a liberdade para pensar e agir, e coordena fins, meios e os processos que os interligam. É raro uma pessoa ser proficiente em todas estas complexas demandas. Sendo assim, a liderança estratégica não reside exclusivamente na pessoa do líder, mas compartilhada com a assessoria imediata, bem como com toda organização. Um exemplo da percepção de que todos devem ter visão estratégica é que, na atualidade, uma simples ação empreendida no nível tático por um militar moderno pode ter repercussões imediatas no nível estratégico (EUA, 2004, p. 2).

A visão tem caráter holístico e é o primeiro passo para a formulação de soluções estratégicas e desenvolvimento dos planos decorrentes. O conceito encerra a busca por um estado final desejado, entendido como a situação ideal, objeto do esforço militar empenhado. O estado final desejado estabelecido pelo líder estratégico serve como uma meta maior para orientar a forma com que as forças militares devem ser empregadas para atingir os objetivos estratégicos. Nesse sentido, a visão proporciona senso de direção, objetivo, identidade e motivação. Quando as pessoas envolvidas percebem que o esforço embutido é legítimo e vale a pena, a visão cria energia, vontade e comprometimento, estimulando as ações nos níveis operacional e tático a obter resultados significativos. (EUA, 2004, p. 20; EUA, 2006b, p. 12-13).

Entretanto, a visão sem ser lastreada por ações fidedignas é apenas uma figura de retórica. Isto resulta em perda de substância e credibilidade, decorrendo em rápida desilusão e clima de falsas expectativas que, por sua vez, acarretam moral baixo e ceticismo. De uma maneira geral, os subordinados observam as ações, ao invés das palavras dos líderes estratégicos, antes de se comprometerem com as assertivas inseridas na visão. Deste modo, os subordinados reagem aos atos dos líderes e não ao que dizem (CANADÁ, 2007a, p. 82).

Portanto, a visão não pode existir em um vácuo. Ela deve ser traduzida para a realidade por meio de estratégias e planos que estabelecerão os passos necessários para alcançar o estado final desejado. Para tal, é fundamental considerar os objetivos estabelecidos, recursos disponíveis e linhas de ação possíveis. Num sentido amplo, o líder no nível estratégico, ao elaborar seus planos, deve considerar questões como: qual será a próxima ameaça; terão aliados disponíveis; quais serão os objetivos nacionais e militares a serem atendidos; e qual será a estratégia de saída (EUA, 2006, p. 12-14).

O exercício da liderança no nível estratégico depende de forte relacionamento exógeno. Aqui é percebida, de forma clara, a relação do nível político com o militar. Assim sendo, o líder estratégico atua, em larga medida, interagindo com instituições políticas, forças nacionais, estrangeiras e multinacionais, organizações governamentais e não governamentais, e até com outras nações. Isto exige o desenvolvimento de habilidades para lidar com inúmeras entidades que podem constituir o ambiente externo. Entretanto, não significa que o mesmo não tenha necessidade de exercer a liderança efetiva em sua própria estrutura, uma vez ser fundamental manter transparente, em toda a cadeia de comando, os objetivos estratégicos estabelecidos e as intenções do líder para atingi-los (EUA, 2004, p. 13).

Para atuar nesse contexto, o líder estratégico deve ser um perito, não só no domínio da condução da guerra e na liderança de grandes organizações militares, como também do ambiente burocrático e político da estrutura nacional de tomada de decisão. Deve

estar perfeitamente familiarizado com os preceitos das estratégias nacional; de defesa nacional; e militar, bem como com o pleno conhecimento das peculiaridades da estrutura militar de defesa. A condução da guerra propriamente dita requer, segundo Flowers (2009, p. 236), que os líderes estratégicos compreendam as peculiaridades dos seus três níveis e o emprego de forças militares como parte de um todo maior.

O emprego das forças armadas na atualidade está caminhando irreversivelmente para a forma eminentemente conjunta. Isto exige que os líderes estratégicos estejam comprometidos com a doutrina de operações conjuntas e tenham capacidade de entender as especificidades de cada força armada, tendo noção de suas respectivas doutrinas de emprego e singularidades de procedimentos e técnicas, bem como das culturas e subculturas envolvidas.

No campo operacional, a despeito de ser domínio dos níveis operacional e tático, o líder estratégico não pode se abster da noção das capacidades tecnológicas inerentes às forças militares envolvidas e, principalmente, de como impactam o desenvolvimento e a eficácia das operações militares. Além disso, deve conhecer as vulnerabilidades atinentes às tecnologias empregadas e como podem ser exploradas pelo inimigo (EUA, 2004, p. 17).

A despeito da distância física normalmente existente entre o líder no nível estratégico e as forças envolvidas na condução da guerra ou em outras situações de emprego, o mesmo não pode desconsiderar o fato de que sua influência pessoal possui marcante relevância em toda a cadeia de comando. Assim, os líderes devem atentar para manter indelévels os valores, culturais e institucionais, e o etos militar, elementos essenciais para a eficácia da condução de operações militares, em especial, no combate. A falha em praticá-los de forma autêntica pelo próprio líder pode representar a quebra da confiança por parte dos subordinados. Isto, em razão da dimensão da influência do líder estratégico, pode resultar em desdobramentos catastróficos por toda a estrutura militar. Portanto, o exemplo pessoal do líder, manifestado por meio de sua postura, é extremamente importante para demonstrar

consistência entre os valores praticados e os estatuídos e, em decorrência, manter em alto grau o clima de confiança (CANADÁ, 2007a, p. 125; EUA, 2004, p. 31).

O hiato existente entre o nível estratégico e as ações conduzidas no nível tático não significa que os líderes daquele nível deixam de considerar que é essencial ter elevada percepção da dimensão humana do combate. O estudo *Strategic Leadership Primer* (EUA, 2004, p. 53) cita o General Eisenhower como um líder estratégico que somente tomava uma decisão após considerar suas consequências nos homens que efetivamente suportariam o peso da batalha, ressaltando seu entendimento sobre as dinâmicas humanas envolvidas no combate. Em razão da feliz ausência de guerras, é esperado que oficiais, sem experiência pessoal com a dimensão humana do combate, possam ascender a cargos de liderança no nível estratégico na condução da guerra. Não obstante, mesmo em situação de paz, os potenciais líderes estratégicos precisam possuir clara percepção dessa dimensão, pois as forças armadas devem se preparar para ser empregadas em prol dos interesses nacionais.

Ainda na dimensão humana, os líderes no nível em questão não podem se descuidar de tomar as medidas necessárias para garantir que todo o pessoal envolvido no esforço militar tenha as condições necessárias para desempenhar satisfatoriamente suas responsabilidades. Isto envolve não só o cuidado pelo bem-estar e qualidade de vida, como também em assegurar que os indivíduos tenham formação e adestramento adequados, estejam equipados apropriadamente, tenham boa liderança e sejam recompensados de maneira justa. Esta postura é fundamental para manter o moral alto e um clima de confiança positivo por toda a cadeia de comando, requisitos fundamentais para a obtenção do sucesso. No entanto, o líder estratégico também estará sempre sob o dilema entre o bem-estar do pessoal e seu emprego em ações de alto risco para o cumprimento das missões necessárias (CANADÁ, 2007a, p. 117).

A influência da opinião pública no processo de tomada de decisão no alto escalão de um Estado, bem como sobre os movimentos decorrentes, é fator relevante a ser considerado pelos líderes no nível estratégico. Portanto, os atos de um líder estratégico devem ser submetidos a exame sob a ótica do potencial impacto na opinião pública. Para tal, é recomendado que a liderança estratégica tenha competências em comunicação social para antever e usar a mídia em prol do atingimento dos objetivos estratégicos.

Finalizo este capítulo com a contundente assertiva, a partir dos dizeres do General norte-americano Douglas MacArthur (ULMER, 1998), de que a missão maior de uma força armada é combater e vencer as guerras da nação. Esse pensamento deve estar profundamente arraigado como segunda natureza nas mentes dos líderes em todos os níveis. Isto pode parecer óbvio e lugar-comum, mas possui marcante profundidade, ao considerar que, em larga medida, as ações em qualquer nível de uma força militar devem, em última análise, ter o emprego da força como fim.

5 REFLEXÕES E REFLEXOS PARA A MARINHA DO BRASIL

Na percepção deste autor, a Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2004a) não aborda diretamente o exercício da liderança nos três níveis da condução da guerra. A doutrina, ao preceituar os níveis de liderança, o faz tendo como base entendimentos oriundos de “técnicas de gestão empresarial” e no comportamento de “dirigentes”. Em decorrência, estabelece três níveis de liderança - direta, organizacional e estratégica -, os quais norteiam todo o desenvolvimento da doutrina, basicamente sobre o enfoque das relações líder-liderados.

Além de referências marginais a elementos organizacionais de cunho militar, a doutrina, no desenvolvimento conceitual dos níveis de liderança e de sua prática, não se aprofunda nas especificidades de cada nível sob uma visão estritamente militar. Bem como não são identificadas, de forma direta, as relações entre esses níveis e a condução da guerra.

Portanto, essa doutrina possui viés marcadamente organizacional e menos de caráter essencialmente militar, em especial, na sua especificidade máxima: a condução de homens e mulheres na guerra, tendo o combate como elemento central.

Nesse sentido, referencio Tritten (1995) que, em análise sobre a necessidade de uma doutrina de liderança de combate para *U.S Navy*, realça a liderança como componente integrante e fundamental para o poder de combate. A partir desta percepção, enfatiza que o esforço no desenvolvimento de uma doutrina de liderança naquela marinha é inadequado, se não forem consideradas as especificidades da liderança em combate. Conclui, ainda, que a adoção do entendimento da liderança como elemento essencial do poder de combate é um passo significativo no preparo de líderes navais para atuar em operações militares.

A partir destas percepções, este autor recomenda que *eventuais revisões da Doutrina de Liderança da Marinha considerem o exercício da liderança também sob o*

contexto eminentemente militar, ou seja, sua prática em operações militares e tendo a centralidade do combate como fundamento maior.

Numa possível revisão, ressalto as reflexões e recomendações presentes em capítulos anteriores. Na seção 2.3 é abordada a *importância da formulação e cultivo de valores* intrínsecos à Marinha do Brasil, enquanto na subseção 3.2 recomendo a *instituição do conceito de etos militar* no seio de nossa Marinha.

A partir das explanações efetuadas na subseção 4.2.3, o estabelecimento de preceitos e entendimentos sobre o exercício da liderança no nível operacional não podem derivar de um vácuo doutrinário, pois seu conceito está, a princípio, intimamente ligado à concepção da arte operacional. Assim, por considerar fator condicionante para o exercício da liderança no nível operacional, recomendo o *desenvolvimento de arcabouço doutrinário atinente à arte operacional*. Diversas forças armadas se debruçam sobre esse tema, como exemplo, Angelo (1998, p. 15), num estudo elaborado no *US Naval War College* sobre as relações entre a liderança e o nível operacional, chega a conclusão de que, para assegurar o desenvolvimento efetivo dos líderes operacionais, as forças armadas devem primeiramente se concentrar em desenvolver sólida doutrina que traduza as especificidades da arte operacional. Riffou (2005, p. 5 e 22), ao considerar que a doutrina de liderança das Forças Armadas canadenses não estabelece critérios próprios para o nível operacional, conclui que esta doutrina deve ser modificada para incluir descrição detalhada da liderança no nível operacional.

Este autor acredita que o exercício da liderança na condução de operações militares na Marinha do Brasil pode ser aprimorado por meio do *incremento da ênfase do tema durante a execução do ciclo de planejamento-execução-avaliação de nossos exercícios e adestramentos*. O efeito desejado final dessa ideia é tornar o assunto liderança um componente vivo de nossas comissões operativas.

Na fase de planejamento, podem ser programados eventos específicos simulando situações que exijam processos de tomada de decisão intuitiva, a fim de estimular a iniciativa e ações independentes e criativas por parte dos líderes, em toda a cadeia de comando. Esta medida visa a evitar que os líderes sejam meros executores de uma sucessão de tarefas, dentro de um rígido programa de eventos, contribuindo, assim, para o aprimoramento de suas capacidades individuais de liderança. Antes das comissões operativas poderiam ser realizadas reuniões tipo *workshop*, em todos os níveis, tendo como propósito a discussão de tópicos específicos sobre a prática da liderança, inerentes à operação e exercícios a serem executados, contendo estudos de casos e lições aprendidas. As reuniões *pré-sail* e os *briefings* deveriam conter espaços dedicados à liderança. Acredito que as discussões sobre a operação não devam ser restritas apenas aos líderes mais antigos e sim objeto da participação de todos os militares que, de alguma, forma exercerão a liderança efetiva para alcançar seus propósitos.

Durante a execução das operações, exercícios e adestramentos, devem ser criadas situações específicas apresentando dilemas que propiciem oportunidades para os líderes exercerem e aprimorem suas capacidades de decisão, iniciativa e criatividade, bem como de tomar decisões e ações autônomas sem a supervisão e aquiescência dos superiores imediatos.

A inserção do tema liderança nas atividades pertinentes à avaliação de uma operação possibilitaria a consolidação, registro e disseminação de práticas de liderança em operações militares. Os Relatórios de Fim de Comissão são instrumentos ideais para a veiculação de experiências positivas e negativas do exercício da liderança. Assim sendo, creio necessária a inclusão de um tópico específico sobre liderança nesses relatórios. A partir da consolidação destas experiências, o tema poderia ser inserido nos diversos *debriefings* e tornar-se um dos tópicos das reuniões finais de avaliação. É importante salientar que a avaliação e disseminação das lições aprendidas de liderança em uma operação, exercício e

adestramento devem abranger todo pessoal envolvido, oficiais e praças, em especial, os militares mais jovens.

Um instrumento adequado, exequível em curto prazo, para promover a liderança no âmbito da MB é o *estabelecimento de seções dedicadas ao tema em revistas navais* para a publicação permanente de artigos voltados à liderança militar. A princípio, os periódicos pertinentes são: *Revista Marítima Brasileira; Âncoras e Fuzis; Aviação Naval; O Anfíbio; O Periscópio; Passadiço; e Villegagnon.*

Além das recomendações acima, e considerando as argumentações presentes neste trabalho na defesa da liderança efetiva para se alcançar o sucesso na guerra, este autor é de parecer que o incremento e aprimoramento do exercício da liderança no âmbito da Marinha do Brasil passam, necessariamente, pela *implantação de um centro de excelência* que congregue os esforços intelectuais e práticos, contribuindo para a formação de líderes militares, e seja, em última análise, o guardião da “*mentalidade de liderança*” na Marinha.

Essa recomendação tem como base a constatação de que diversas forças armadas de renome possuem suas respectivas organizações voltadas para o desenvolvimento da liderança. Cito, como exemplos, as seguintes instituições de forças armadas de potências médias: o *Centre for Defence Leadership and Ethics* do *Australian Defence College*; o *Canadian Forces Leadership Institute* da *Canadian Defence Academy*; e a *Royal Navy Leadership Academy*. Além dessas, podem ser levadas em conta as inúmeras instituições afins existentes não só no âmbito do Departamento de Defesa norte-americano como também em suas forças armadas.

Esse centro de excelência de liderança poderia abarcar as seguintes tarefas:

- a) pesquisa, desenvolvimento e disseminação de conceitos e doutrinas;
- b) estímulo e promoção de base intelectual que assegure a identificação de boas práticas e a articulação de conceitos basilares;

- c) estabelecimento de linhas de pesquisa para cursos de pós-graduação e de especialização afins;
- d) desenvolvimento de sistemática de análise e disseminação de estudos de caso e lições aprendidas;
- e) identificação de conceitos, teorias e práticas emergentes de liderança militar;
- f) atualização do arcabouço doutrinário e elaboração ou atualização de publicações afins;
- g) elaboração e efetivação de cursos e adestramentos;
- h) produção de revistas, artigos e materiais educacionais destinados à promoção da liderança;
- i) elaboração de lista de leituras recomendadas;
- j) estabelecimento de programas visando à promoção do exercício da liderança;
- k) promoção de conferências, seminários e *workshops*;
- l) estabelecimento e manutenção de relacionamentos com instituições de liderança de forças armadas nacionais e estrangeiras, organizações governamentais, e do meio acadêmico.

A partir do centro de excelência, a difusão dos conceitos, doutrina e prática de liderança poderia ser efetivada por meio da implantação de *núcleos de liderança* em todas as organizações militares do Setor Operativo e de formação, instrução e adestramento de pessoal. Esses núcleos seriam os elementos de ligação com o centro em questão e catalisadores da promoção, incremento e aprimoramento do exercício da boa liderança em suas respectivas organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância da liderança na condução da guerra pode ser defendida pelo argumento central desenvolvido nesta monografia, sua essencialidade para assegurar o comprometimento e alto desempenho de todos os envolvidos.

Releva notar que a liderança militar possui destacada singularidade, pois é normalmente exercida em ambiente marcado pelo risco a que são submetidos os militares, notadamente por ocasião do combate.

A partir do exame das abordagens contemporâneas de liderança, ressalto a magnitude dos impactos decorrentes das mudanças e inovações advindas da “Era da Globalização” e da “Era da Informação” no contexto atual e futuro da condução da guerra e, por decorrência, sobre a própria prática da liderança militar. Isto requer líderes, em todos os níveis, com elevada capacidade de decisão e ações rápidas e autônomas, a fim de manter um ritmo favorável dos acontecimentos por ocasião das operações militares.

Nessa linha de pensamento e ao excursionar pelas teorias da liderança baseada em valores, transformacional e situacional, conclui-se que o exercício de um estilo adaptável de liderança é vital para se defrontar com a miríade de situações críticas e caóticas que podem ocorrer no campo de batalha.

Ao pensar na liderança em tempos de guerra, manifesto o valor no cultivo do etos militar no seio de uma força armada, no sentido de inculcar forte senso de identidade nos militares para que os mesmos não tenham dúvida que, em última análise, são combatentes. Para tal, considero fundamental que os membros das forças armadas, em especial os pertencentes às unidades operativas, possuam marcante espírito de combate. Além disso, acompanho o entendimento de que a liderança é elemento intangível fundamental que compõe o poder de combate, contribuindo sobremaneira para a eficácia. Em outras palavras, a simples

posse de sistemas de armas de alta tecnologia e desempenho não garante, *de per si*, o sucesso em presença de má liderança.

Convergindo para a prática da liderança nos níveis tático, operacional e estratégico, ressalto que os princípios básicos de liderança são, em larga medida, válidos para serem aplicados em todos os níveis em questão. Não obstante, o exercício da liderança torna-se mais complexo e intangível à medida que translada do nível tático para o estratégico.

O diferencial significativo da liderança no nível tático é que ela é exercida usualmente em combate, situação marcada pelo contato com o inimigo e latente presença do perigo. Além da inegável exigência de possuir competência técnico-profissional, destaco dois atributos essenciais para o líder tático, o exemplo e a coragem. Sumarizo outros atributos que, a meu ver, são essenciais para o desempenho desse líder: poder de decisão para executar ações tempestivas; desenvolvimento de equipes eficazes por meio da construção de um clima positivo de confiança, coesão e moral elevado; e, não menos importante, o cuidado efetivo com o bem-estar de seus subordinados.

O líder no nível operacional, ao orquestrar operações em seu teatro, deve objetivar influenciar seus comandantes subordinados para que os mesmos busquem a obtenção e manutenção das iniciativas das ações, uma máxima atinente à arte operacional. Nesse sentido, a pesquisa deste autor deduziu que a prática da liderança operacional requer capacidades de antevisão; de estabelecer a unidade de esforços e coordenação das operações e ações empreendidas pelos comandos subordinados; e de estimular a autonomia e iniciativa. Apesar do grande número de pessoas sob o arco de influência do líder operacional, é imperativo que o mesmo não desconsidere a importância do contato face a face para estimular e motivar os subordinados.

A responsabilidade primeira do líder no nível estratégico é assegurar um relacionamento eficaz e transparente entre o nível político e a aplicação do Poder Militar.

Assim sendo, é primordial que o líder estratégico possua competências de relacionamento para lidar com instituições exógenas à estrutura militar e ser conhecedor das peculiaridades político-militares. Nesse sentido, o estabelecimento de uma visão estratégica que traduza a relação entre os fins e os meios, é fundamental para orientar as ações decorrentes dos níveis subordinados. Além disso, é parecer deste autor que o líder estratégico deve ter coragem moral para evitar que o nível político tente aplicar o Poder Militar de forma leviana e aventureira.

Em decorrência da dissertação efetuada, concluo este trabalho por meio da formulação de recomendações, visando a contribuir para o desenvolvimento e prática da liderança na Marinha do Brasil, traduzidas nas sugestões sintetizadas a seguir: aprimoramento da Doutrina de Liderança, enfatizando a condução da guerra; desenvolvimento doutrinário da arte operacional para sustentar preceitos atinentes à liderança no nível operacional; incremento da ênfase do tema liderança por ocasião do planejamento, execução e avaliação de operações, exercícios e adestramentos; e implantação de um centro de excelência de liderança objetivando catalisar esforços para solidificar a mentalidade de liderança no seio de nossa Marinha.

Por fim, não foi intuito deste autor fazer apologia à guerra, porém ela é a razão última da Marinha do Brasil e, destarte, considero ser inexorável a existência de líderes em todos os níveis dessa força. Assim sendo, é meu parecer final que a formação e o estímulo de líderes militares efetivos devem ser objeto de incessante busca em tempo de paz.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, L. C. Leadership. In: TAYLOR, R. L.; ROSENBACH, W. E.; ROSENBACH, E. B. (Ed.). *Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6. ed. Boulder: Westview Press, 2009. cap. 1, p. 7-24.

ANGELO, D. L. *Developing Operational Leadership for the Future*. 1998. 21 f. Paper - US Naval War College, Newport, 1998. Disponível em: <<http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA351704&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2010.

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. *Dicionário Escolar da Língua Portuguesa*. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2008. 1.312 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR: 15287: informação e documentação projeto de pesquisa: apresentação*. Rio de Janeiro, 2005.

AUSTRALIA. Australian Defence Headquarters. *Leadership in the Australian Defence Forces*. Canberra: Defence Publishing Service, 2007. Disponível em: <<http://www.defence.gov.au/adcdocs/Publications/ADDP%2000.6-Leadership.pdf>>. Acesso em 22 mai 2010.

AUSTRALIA. Royal Australian Navy. *Navy Values: Serving Australia with Pride*. Canberra: Sea Power Centre, 2009. Disponível em: <http://www.navy.gov.au/w/images/Serving_australia_with_pride.pdf>. Acesso em 20 dez. 2009.

_____. *Australian Maritime Doctrine*. Canberra: Sea Power Centre, 2010a. Disponível em: <<http://www.navy.gov.au/w/images/Amd2010.pdf>>. Acesso em 01 jul. 2010.

_____. *The Royal Australian Navy Leadership Ethic*. Canberra: Sea Power Centre, 2010b. Disponível em: <http://www.navy.gov.au/w/images/Navy_Leadership_Ethic.pdf>. Acesso em 01 jul. 2010.

BASS, B. M. Leading in the Army After Next. In: TAYLOR, R. L.; ROSENBACH, W. E.; ROSENBACH, E. B. (Ed.). *Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6. ed. Boulder: Westview Press, 2009. cap. 26, p. 285-301.

_____. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. 4. ed. New York: Free Press, 2008. 1516 p.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994 *apud* NASCIMENTO, M. F. Formação de Líderes: uma análise sobre habilidades essenciais para a formação de líderes de acordo com a abordagem de diferentes autores. *Revista da UNIFA*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 24, p. 60-72, jun. 2009.

BRASIL. Comando da Marinha. *Orientações do Comandante da Marinha* (ORCOM 2010). Brasília, 2010.

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. *DEnsM-1005: Manual de Liderança*. Rio de Janeiro, 1996.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. *EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha*. Mod. 1. Brasília, 2004a.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. *EMA-305: Doutrina Básica da Marinha*. Rev. 1. Brasília, 2004b.

BRASIL. Exército. *IP 20-10: Liderança Militar*. 1 ed.. Brasília: Estado-Maior do Exército, 1991. Disponível em: <<http://www.esao.ensino.eb.br/lider/legislacao/IP20-10.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2010.

BRASIL. Ministério da Defesa. *Estratégia Nacional de Defesa*. 2. ed. Brasília: Estado-Maior de Defesa, 2008.

BRASIL. Ministério da Defesa. *Glossário das Forças Armadas*. 4. ed. Brasília: Estado-Maior de Defesa, 2007.

BROADWELL, P. D. Leadership: Peatraeus Style. *The Boston Globe*, Boston, 21 Abr. 2009. Disponível em: <http://www.boston.com/bostonglobe/editorial_opinion/oped/articles/2009/04/21/leadership_petraeus_style?mode=PF>. Acesso em 05 jun. 2010.

BROWER, C. F.; DARDIS, G. J. Teaching Combat Leadership at West Point: Closing the Gap between Expectation and Experience In: KOLENDA, C. D (Ed.). *Leadership: The Warrior's Art*. 2. ed. Carlisle: Army War College Foudantion Press, 2001. cap. 2, p. 27-41

BURNS J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978 *apud* BASS, B. M. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

CANADA. Canadian Defence Academy. *Duty with Honour: The Profession of Arms in Canada*. Ontario: Canadian Forces Leadership Institute, 2003. Disponível em: <<http://www.cda.forces.gc.ca/cfli-ilfc/doc/dwh-eng.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2010.

_____. *Leadership in the Canadian Forces (Conceptual Foundations)*. Ontario: Canadian Forces Leadership Institute, 2005a. Disponível em: <<http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli-ilfc/lea/index-eng.asp>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

_____. *Leadership in the Canadian Forces (Doctrine)*. Ontario: Canadian Forces Leadership Institute, 2005b. Disponível em: <<http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli-ilfc/lea/index-eng.asp>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

_____. *Leadership in the Canadian Forces (Leading the Institution)*. Ontario: Canadian Forces Leadership Institute, 2007a. Disponível em: <<http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli-ilfc/lea/index-eng.asp>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

_____. *Leadership in the Canadian Forces (Leading People)*. Ontario: Canadian Forces Leadership Institute, 2007b. Disponível em: <<http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfli-iflc/lea/index-eng.asp>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

CANUEL, H. Leadership at Operational Level: Canadian Doctrine and Soviet Case Study. *Canadian Military Journal*, Ontario, v. 9 n. 3, 2009. Disponível em: <<http://www.journal.forces.gc.ca/vo9/no3/11-canuel-eng.asp>> Acesso em: 25 fev. 2010.

CASTRO, P. C. A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro. *Military Review*, Fort Leavenworth, nov-dez, p. 73-79, 2009. Disponível em: <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20091231_art012POR.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2010.

CLAUSEWITZ, C. V. *On War*, tradução de Michael Howard e Peter Paret. Princeton: Princeton University Press, 1984. 732 p.

COHEN, W. A. *Lições de Liderança em Tempos de Guerra*. São Paulo: Makron, 2002. 165 p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S. Air Force. *Air Force Leadership and Force Development*. Washington: Headquarters Department of the Air Force, 2006a. Disponível em: <http://www.dtic.mil/doctrine/jel/service_pubs/afdd1_1.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2010.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S. Army. *FM 6-22 Army Leadership*. Washington: Headquarters Department of the Army, 2006b. Disponível em: <<http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S. Army War College. *Strategic Leadership Primer*. Carlisle: Department of Command, Leadership and Management, 2. ed. 2004. Disponível em: <<http://www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/slp2ndEd.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2010.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S Department of Defense. *The Dictionary of Military Terms*. New York: Skyhorse Publishing, 2009. 597 p.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S. Joint Chiefs of Staff. *Joint Electronic Encyclopedia*. Washington: Joint Chiefs of Staff, 1997a. Disponível em: <http://schoollibrary.com/Members.2/Government_Library/Military_Library_Collection/encyclop.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2008.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. U.S. Marine Corps. *MCDP 1 Warfighting*. Washington: Headquarters U.S. Marine Corps, 1997b. Disponível em: <http://www.dtic.mil/doctrine/jel/service_pubs/mcdp1.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2008.

_____. *MCDP 1-2 Campaigning*. Washington: Headquarters U.S. Marine Corps, 1997c. Disponível em: <http://www.dtic.mil/doctrine/jel/service_pubs/mcdp1_2.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2008.

_____. *MCDP 1-3 Tactics*. Washington: Headquarters U.S. Marine Corps, 1997d. Disponível em: <http://www.dtic.mil/doctrine/jel/service_pubs/mcdp1_3.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2008.

_____. *MCRP 6-11B Marine Corps Values: A user's guide for discussion leaders*. Washington: Headquarters U.S. Marine Corps, 1998. Disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/mcrp611b.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

_____. *MCWP 6-11 Leading Marines*. Washington: Headquarters U.S. Marine Corps, 1995. Disponível em: <<http://www.montney.com/marine/mcwp611.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2010.

FLOWERS, M. Improving Strategic Leadership. In: TAYLOR, R. L.; ROSENBACH, W. E.; ROSENBACH, E. B. (Ed.). *Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6. ed. Boulder: Westview Press, 2009. cap. 21, p. 233-244.

FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. *Manual de Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. 255 p.

GATES, R. Reflexões sobre a Liderança. *Military Review*, Fort Leavenworth, mar-abr, p. 52-58, 2009. Disponível em: <http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20090430_art010POR.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2010.

KOLENDA, C. D. Dez maneiras como os Grandes Líderes Lideram. *Military Review*, Fort Leavenworth, v. 4, n. 4, 4. trim, p.36-42, 2004. Disponível em: <<http://usacac.army.mil/CAC/milreview/download/portuguese/4thQtr04/kolenda.pdf>> Acesso em: 16 mar. 2010.

_____. *Leadership: The Warrior's Art*. 2. ed. Carlisle: Army War College Foundation Press, 2001. 437 p.

HACHÉ, M. W. *The Nature Of The Operational Level Environment And The Requirement To Focus On Operational Level Leadership Development*. 1998. 29 f. Research Paper - Canadian Forces College, Toronto, 1998. Disponível em: <<http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/amsc1/019.html>>. Acesso em: 02 mar. 2010.

HAYNES, C. D. Developing the Navy's Operational Leadership: a critical look. *Naval War College Review*, Newport, v. 61 n. 3, summer, p. 77-108, 2008. Disponível em: <<http://www.usnwc.edu/getattachment/8612250f-273f-4fa8-93d7-a973cecae773/Developing-the-Navy-s-Operational-Leaders--A-Critical-look.pdf>> Acesso em: 18 fev. 2010.

HERSEY, P.; BLACHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986 *apud* SANTOS, R. F.. Liderança Situacional em missões aéreas compostas. *Revista da UNIFA*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 24, p. 44-59, Jul. 2009.

HELLER, T.; STEIN F. T. Explaining the relationship of leadership status to high verbal participation: *Personality and Social Psychology Bulletin*, n. 4, 1978 *apud* BASS. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press, 2008.

JORGENSEN, B. J. *Baby Boomers, Generation X, and Generation Y: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era*. *Foresight*, Bingley, v. 5, n. 4, p. 41-49, 2003 *apud* WHELAN, P. Generation Change. In: TAYLOR, R. L.; ROSENBACH, W. E.;

ROSENBACH, E. B. (Ed.). *Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6. ed. Boulder: Westview Press, 2009. cap. 25, p. 265-283.

LAFRAIA, J. R. A Liderança e a Formação de Valor nas Organizações In: MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. (Org.). *Liderança Baseada em Valores: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010. cap. 5, p. 107-125.

LUTTWAK, E. N. *Strategy: The Logic of War and Peace*. London: The Belknap Press of Harvard University Press, 1987. 283 p.

MADDEN, R. W. Living on the Edge: Building Cohesion and the Will to Win In: KOLENDA, C. D. (Ed.). *Leadership: The Warrior's Art*. 2. ed. Carlisle: Army War College Foudantion Press, 2001. cap. 4, p. 55-79.

MAcFARLAND L. J.; SENN L. E.; CHILDRESS J. R. *21st Century Leadership: Dialogues with 100 Top Leaders*. Los Angeles: The Leadership Press, 1993 *apud* BASS. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press, 2008.

MARTIN, W. C. *The Principles of Operational Leadership and the Fog of Life: Why some succeed and others fail*. 1997. 25 f. Report Paper - US Naval War College, Newport, 1997. Disponível em: <<http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA328111&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2010.

NASCIMENTO, K. O Papel da Liderança na Criação de Valor In: MIGUELES, C.; ZANINI, M. T. (Org.). *Liderança Baseada em Valores: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. cap. 6, p. 126-148.

NASCIMENTO, M. F. Formação de Líderes: uma análise sobre habilidades essenciais para a formação de líderes de acordo com a abordagem de diferentes autores. *Revista da UNIFA*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 24, p. 60-72, jul. 2009.

PARTHA, B. *Alexandre, o Grande: A arte da estratégia*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. 334 p.

PERKINS, D. *Liderança no Limite*. São Paulo: Makron, 2001. 266 p.

REINO UNIDO. Command of the Defence Council. *BR-1806: British Maritime Doctrine*. 3. ed. Norwich: The Stationery Office, 2004a.

REINO UNIDO. Ministry of Defence. *Joint Doctrine Publication 1 Campaigning*. 2. ed. Shrivenham: The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008. Disponível em: <http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/B875F5EC-B17F-4CA3-BB2D-B418B7B284C0/0/20090219JDP_01_2EdUDCDCIMAPPS.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2009.

REINO UNIDO. The Defence Leadership Centre. *Leadership in Defence*. Shrivenham: Defence Academy of the United Kingdom, 2004b.

RIFFOU, J. F. *Cultivating Operational Level Leadership in the Canadian Forces: Argumentation for Filling the Doctrinal Vacuum*. 2005. 21 f. Paper - Canadian Forces College, Toronto, 2005. Disponível em: <<http://www.cfc.forces.gc.ca/papers/amsc/amsc8/riffou.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2010.

SANTOS, R. F.. Liderança Situacional em missões aéreas compostas. *Revista da UNIFA*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 24, p. 44-59, jul. 2009.

STRACHAN, H. Evolution of the Operational Level *In: REINO UNIDO. Joint Military Doctrine Publication 1 Campaigning*. 2. ed. Shrivenham: The Development, Concepts and Doctrine Centre, 2008. essay, p. 1-8.

TAYLOR, R. L.; ROSENBACH, W. E.; ROSENBACH, E. B. (Ed.). *Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6. ed. Boulder: Westview Press, 2009. 321 p.

TIEN, J.; ROSENBACH, E. B. How the West Was Won: Strategic Leadership in Tal Afar *In: TAYLOR, R. L.; ROSENBACH, W. E.; ROSENBACH, E. B. (Ed.). Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6. ed. Boulder: Westview Press, 2009. cap. 20, p. 223-232.

ULMER, W. F. Introduction *In: KOLENDA, C. D (Ed.). Leadership: The Warrior's Art*. 2. ed. Carlisle: Army War College Foundation Press, 2001. p. xxiv-xxxvi.

_____. Leadership, Managers, and Command Climate. *In: TAYLOR, R. L.; ROSENBACH, W. E.; ROSENBACH, E. B. (Ed.). Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6. ed. Boulder: Westview Press, 2009. cap. 7, p. 97-106.

_____. Military Leadership into the 21st Century: Another "Bridge Too Far?". *Parameters*, Carlisle, v. XXVIII, p. 4-25, Spring, 1998. Disponível em: <<http://www.usamhi.army.mil/USAWC/Parameters/98spring/ulmer.htm>>. Acesso em: 16 mar. 2010.

WHELAN, P. Generation Change. *In: TAYLOR, R. L.; ROSENBACH, W. E.; ROSENBACH, E. B. (Ed.). Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6. ed. Boulder: Westview Press, 2009. cap. 25, p. 265-283.

WONG, L. *et al. Strategic Leadership Competencies*. 2003. 13 f. Paper - US Army War College - Strategic Studies Institute, Carlisle, 2003 Disponível em: <<http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=382>>. Acesso em: 06 jun. 2010.

YEAKEY, G. W. Situational Leadership. *Military Review*, Fort Leavenworth, jan-fev, 2002. Disponível em: <<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/milreview/yeakey.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

ZELLEM, E. B. *Clausewitz and Sea Power: Lessons of Falkland Island War*. 1999. 39 f. Research Paper - US Air Command and Staff College University, Alabama, 1999. Disponível em: <<https://research.maxwell.af.mil/papers/ay1999/acsc/99-237.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2010.

ZENTGRAF, Maria Christina. *Introdução ao estudo da metodologia científica*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2010. Apostila.