

ESCOLA DE GUERRA NAVAL – COPPEAD UFRJ

CPEM 2010

A LIDERANÇA PARA OS OFICIAIS DA MARINHA DO BRASIL:

Propostas para o século XXI

Rio de Janeiro

2010

CPEM 2010

A LIDERANÇA PARA OS OFICIAIS DA MARINHA DO BRASIL:

Propostas para o século XXI

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

Orientador: CPEM 2010

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2010

AGRADECIMENTOS

Ao findar este trabalho de pesquisa cabe lembrar um ensinamento bastante relevante: nada de significativo na vida conseguimos sem a contribuição de outras pessoas. Na verdade, foram muitos os colaboradores que, direta ou indiretamente, ajudaram na realização deste trabalho. Desta forma, esta colaboração foi fundamental e decisiva, facilitando enormemente o trabalho deste autor, que se resumiu a reunir e ordenar o material coletado.

Citar todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho seria tarefa difícil, não só porque foram inúmeras, mas também porque esta contribuição se deu de diversas formas. Algumas contribuições se deram por intermédio de conversas e entrevistas, porém, uma grande parte se deu pela elaboração de escritos sobre o tema, desde Sun Tzú até James Hunter.

Este autor tem muito a agradecer aos Oficiais do Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (ComGerCFN), da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), do Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), da Escola Naval (EN), do Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), e da Escola de Guerra Naval (EGN). Com relação a esta última Organização Militar (OM), por dever de justiça, cabe o particular agradecimento ao CMG (FN-RM1) Newton Prado, que com sua experiência, conhecimento, e interesse sobre o assunto, muito motivou este autor para este trabalho.

Este autor tem muito a agradecer, também, à sua família pelo apoio e compreensão demonstrados nos momentos em que teve que se privar do convívio do lar para se dedicar a este trabalho.

Por último, porém, o mais importante, cabe o agradecimento a Deus, senhor de todas as coisas, que tem guiado os passos e iluminado o caminho deste autor, que

humildemente reconhece ter recebido na vida muito mais do que merece, e espera poder continuar fazendo por onde ser merecedor desta graça.

RESUMO

A liderança e a guerra acompanham a humanidade desde o início de sua existência, estando intimamente interligadas e, ao mesmo tempo, relacionadas à profissão militar. A Marinha do Brasil (MB) sempre cultivou a liderança entre seus membros e, como demonstração atual da atribuição desta importância, o tema está presente nas Orientações do Comandante da Marinha, desde 2007 até o corrente ano. Este autor entende que a parte teórica da liderança na MB já possui uma base considerável, de modo que, na presente monografia, o mesmo se propõe a realizar uma pesquisa sobre a liderança para os Oficiais, principalmente com relação à sua parte prática, apresentando sugestões que possam contribuir para o seu aprimoramento. A presente monografia está estruturada em seis capítulos, onde no primeiro é feita uma breve introdução sobre o assunto. No segundo capítulo é feito um estudo sobre a liderança, e a sua importância para a MB. No terceiro capítulo é feita uma avaliação sobre o ensino da liderança na MB, sendo ao final apresentadas algumas propostas para o seu aprimoramento. No quarto capítulo é feita uma análise da prática da liderança na MB, sendo ao final do mesmo apresentadas algumas sugestões para o seu aprimoramento. No quinto capítulo são apresentados os desafios visualizados para a liderança militar, neste século XXI, em particular com relação à atual geração que integra as Forças Armadas (geração “y”), sendo que ao final do capítulo são apresentadas algumas propostas para superar estes desafios. Ao final da monografia é feita uma conclusão sobre a pesquisa, onde são consolidados os pontos mais importantes identificados nos capítulos anteriores, bem como relacionadas as propostas que possam contribuir para o aprimoramento da liderança na MB, neste século XXI. A pesquisa exploratória sobre este tema se deu por intermédio de conversas e entrevistas com militares detentores de notório saber nesta área, em sua maioria pertencentes às Organizações de Ensino da MB. Foi feito, também, um estudo dos documentos normativos existentes na Instituição, e relacionados ao tema, bem como uma ampla pesquisa em livros, periódicos e artigos publicados até os dias de hoje, e ligados ao assunto. O autor identificou que a Alta Administração Naval está atribuindo grande importância ao tema liderança, porém, o mesmo não vem sendo observado pelos escalões inferiores. Falta mais conscientização e comprometimento, principalmente por parte dos Oficiais mais antigos das Unidades, para que possa efetivamente existir uma compatibilização entre o ensino e a prática da liderança. O autor considera, também, que a construção do submarino nuclear brasileiro, além de representar um grande salto tecnológico para o país e para a MB, apresenta-se como uma excelente oportunidade para a Instituição repensar a sua gestão de pessoal, o que implicará resultados altamente positivos para a liderança. Para concluir, este autor espera que com a realização desta pesquisa possa ter colaborado para chamar a atenção sobre o tema, e que, com as sugestões apresentadas, possa contribuir de alguma forma para o aprimoramento das práticas de liderança na MB.

Palavras-Chave: liderança, prática, aprimoramento, conscientização, comprometimento.

ABSTRACT

Leadership and war have been together with mankind since the beginning of time, being intimately linked and related to the military profession. Brazilian Navy (BN) has always cultivated leadership among its members and its importance can be demonstrated by verifying that leadership has been present in the BN Commandant Guidelines since 2007. The author believes that leadership theory is well established within the BN and, therefore, this study will research practical aspects of leadership among BN Officers aiming at presenting suggestions that may contribute to its improvement. This monograph has been structured in six chapters, of which the first is a brief introduction on the subject. The second chapter is a study about leadership and its importance to the BN. The third chapter is an evaluation of the leadership instruction in the BN followed by proposals for its improvement. The fourth chapter is an analysis of the leadership practice in the BN followed by suggestions for its improvement. The fifth chapter presents challenges to military leadership within this century, particularly with respect to the current generation that integrates the Armed Forces (generation “Y”), followed by proposals to overcome these challenges. The monograph conclusion of the consolidates the most relevant issues identified in the previous chapters, as well as related proposals that can contribute to the improvement of leadership in the BN within this century. The research were conducted by conversations and interviews with military personnel that hold notable knowledge in this area, mostly serving in Education Organizations of the BN. A study of the institutional normative documents related with the theme was also conducted, as well as an extensive research in books, journals and articles currently published and linked to the subject. The author identified that the BN High Command is attributing great importance to leadership, but this has not been observed within lower echelons. There is a lack of awareness and commitment, especially by Units’ senior Officers to establish compatibility between teaching and practice in leadership. The author also believes that the construction of the Brazilian nuclear submarine, besides representing a great technological advance to the country and the Navy, is an excellent opportunity for the BN to rethink its personnel management which will greatly contribute to the development of leadership. To conclude, the author hopes that this research may draw attention to this theme and that the presented suggestions can contribute somehow to improve leadership practice within the BN.

Keywords: leadership, practice, improvement, awareness, commitment.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	A LIDERANÇA	12
2.1	O estudo científico da liderança	12
2.2	Chefia e liderança.....	14
2.3	A Ética Militar Naval.....	15
2.4	A importância da liderança para a Marinha do Brasil.....	18
2.5	O estudo da liderança.....	19
2.6	Exemplos históricos.....	23
2.7	Avaliação da liderança na Marinha do Brasil.....	27
3	O ENSINO DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL	30
3.1	A evolução do tema liderança na Marinha do Brasil	30
3.2	O desenvolvimento do ensino da liderança na Marinha do Brasil.....	35
3.3	O estágio atual do ensino da liderança na Marinha do Brasil.....	38
3.4	Propostas para o ensino da liderança na Marinha do Brasil.....	41
4	A PRÁTICA DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL	43
4.1	A avaliação da prática da liderança na Marinha do Brasil.....	43
4.2	Propostas para a prática da liderança na Marinha do Brasil.....	47
5	OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI	55
5.1	Os líderes militares do século XXI.....	55
5.2	A geração atual e os desafios da liderança.....	60
5.3	Propostas para a liderança na Marinha do Brasil, no século XXI.....	65
6	CONCLUSÃO	70
	REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

Ao saírem das Escolas Militares os novos Oficiais têm de empenhar-se numa grande batalha: a conquista dos corações dos seus soldados.

Marechal Montgomery

Desde os primórdios, quando o homem começou a viver em aglomerações, a liderança passou a fazer parte do cotidiano da humanidade. Inicialmente, o mais forte impunha sua liderança sobre o grupo, assim como ocorre com os animais, e essa liderança significava segurança e proteção. Foi em parte graças a essa liderança que o homem conseguiu sobreviver naquele ambiente tão hostil, e chegar até os dias de hoje.

Posteriormente, com o desenvolvimento da inteligência, a força bruta foi perdendo a sua importância, e a liderança passou a ser exercida não necessariamente pelo mais forte, e, sim, pelo mais apto. O líder precisava ser capaz de bem conduzir, guiar, e orientar o grupo, de modo a que pudessem ser alcançados os objetivos comuns.

Vários líderes surgiram até hoje nas mais diversas áreas, como por exemplo, nas áreas política, econômica, religiosa, empresarial, esportiva e, principalmente, na área militar, que é o objeto deste estudo. A liderança militar é de extrema importância, pois, nesta profissão pode ser exigido o sacrifício da própria vida. A liderança, neste caso, pode fazer a diferença entre a vida e a morte.

Se a liderança caminha com o homem desde as mais remotas eras, da mesma forma, a guerra tem sido uma constante na sua existência, somente variando os meios empregados nas batalhas, de modo que a paz absoluta ainda está situada em um horizonte bastante distante. Maquiavel já alertava o chefe de Governo sobre a importância da guerra:

Deve, pois, um príncipe não ter outro objetivo nem outro pensamento, nem ter qualquer outra coisa como prática, a não ser a guerra, o seu regulamento e a sua disciplina, porque essa é a única arte que se espera de quem comanda. A primeira causa que te fará perder o governo é descurar desta arte, e a razão de poderes conquistá-lo é o professá-la.

Um príncipe deve, pois, não deixar nunca de se preocupar com a arte da guerra e praticá-la na paz ainda mais mesmo que na guerra. (MACHIAVELLI, 1998, p. 86-87)

É de vital importância a escolha adequada do líder, de modo a que o grupo possa sobreviver, sendo que sobreviver, aqui, não significa necessariamente a sobrevivência física, mas, sim, a sobrevivência do grupo de acordo com a finalidade para a qual foi formado.

Segundo James Hunter (HUNTER, 2006), três quartos das empresas americanas gastam, todos os anos, um valor estimado em 15 bilhões de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança. Considerando-se que o principal objetivo dessas empresas seja o lucro, pode-se concluir que o tema liderança tem um grande valor para as mesmas, e também deverá proporcionar um retorno financeiro proporcional ao investimento realizado. Se o tema liderança tem essa importância para as empresas, quando se passa para a área militar, a liderança tem seu valor em muito aumentado.

As Forças Armadas (FFAA), tendo em vista suas atribuições constitucionais, devem estar preparadas para a guerra; desta forma, o líder militar deverá estar pronto para conduzir homens em situação de combate, dispostos a darem suas vidas em prol do cumprimento da missão.

De acordo com o EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 1-2), a Marinha do Brasil (MB) define liderança como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição”. É importante destacar que a liderança não só deve levar a que as pessoas realizem tarefas em prol da instituição, como o façam de forma voluntária.

A liderança, na vida acadêmica, insere-se no campo das ciências humanas; deste modo, seu estudo, ao contrário das ciências exatas, permite percepções, abordagens e desenvolvimentos teóricos diversos, proporcionando um constante desenvolvimento e evolução, de acordo com as sucessivas transformações das relações humanas.

A Marinha do Brasil sempre cultivou a liderança entre seus membros, desde o seu nascimento, após a independência do Brasil, e sua história é repleta de grandes vultos; em lugar de honra encontra-se o seu patrono, e grande líder, Joaquim Marques Lisboa, o Marquês de Tamandaré.

A liderança entre seus membros, sem dúvida foi fundamental para que a Marinha pudesse ter alcançado a posição de destaque e o prestígio que hoje desfruta no seio da sociedade, porém, o tema liderança nem sempre foi tratado em profundidade, nem de forma sistemática, ao longo dos anos. Isto se deveu, em grande parte, ao fato de que a liderança somente passou a ser estudada detidamente a partir do século XX, como será demonstrado mais adiante, neste trabalho.

A liderança militar era estudada na MB mais em função de documentos desta área elaborados por outras Marinhas, e também por intermédio de apostilas e folhas de informações elaboradas pelas suas Escolas de Formação. Veja-se o que Mello escreveu na introdução de sua publicação:

Sempre nos ressentimos de não encontrar à mão, e com a objetividade desejada, trabalhos que tratassem dos problemas relacionados com a Direção, o Comando e a Liderança, com a feição e a desenvoltura adequadas a determinados escalões da hierarquia militar-naval. Os que podemos dispor, pouco são úteis ao nosso propósito, ora porque escritos em idiomas estrangeiros, ora por estarem demasiadamente aprofundados em questões teóricas. As mais das vezes evidentemente destinados à direção em organizações civis, outras fazendo uso de uma linguagem pouco familiar, e volumosos, longos demais. Ou mesmo sob forma muito mastigada, assim rudimentar e desvalorizada, de apresentação comercializada e despida de unidade, muito longe, portanto, de uma aproximação ao assunto marcada pelas características próprias da vida militar-naval, como seria de nos convir. (MELLO, 1959, p.5)

Este oficial ocupava, à época, o posto de Capitão-de-Corveta, e provavelmente devido a este fato, fez uma observação neste documento, com relação à sua aplicação:

Isto porque o presente trabalho sobre liderança foi elaborado com o objetivo de se destinar principalmente ao uso:

- Pelos que vão ainda ser oficiais, isto é, os Aspirantes da Escola Naval (EN) e os alunos do Centro de Instrução de Oficiais da Reserva da Marinha (CIORM); e

- Pelos que passam pela Escola de Instrutores da Marinha (oficiais, suboficiais e sargentos) preparando-se para o exercício das funções de instrutores e subinstrutores.

Evidentemente não se destina a escalões de nível superior ao dos Aspirantes da EN e ao dos alunos do CIORM e da Escola de Instrutores. (MELLO,1959, p.5)

Isto foi escrito por Mello em 1959, e desta data, até a década de 1990, pouca novidade apareceu sobre o tema, somente dispondo as organizações de ensino da Marinha do Brasil, na maioria das vezes, de apostilas e folhas de informações.

Somente em 1996 foi publicado, pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), o Manual de Liderança, e, em 1999, o Manual de Liderança – Estudo de Casos, e ,finalmente, em 2004, foi editado o primeiro documento de alto nível sobre o tema, pelo Estado-Maior da Armada (EMA), que é o setor responsável pela doutrina na Marinha do Brasil. Este documento, EMA-137, trata da Doutrina de Liderança da Marinha, e realmente foi um marco na evolução do tema liderança na Instituição.

Outro documento importante sobre o tema são as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), no qual, em 2007, foi incluído, pela primeira vez, um item específico sobre liderança (item P-7), e este passou a fazer parte de todas as ORCOM, até o presente ano (BRASIL, 2007).

Como demonstrado anteriormente, a liderança sempre fez parte do dia a dia da Marinha do Brasil, porém, somente nos últimos anos foi materializada esta sua importância, com a publicação de documentos de alto nível.

A Marinha do Brasil, preocupada com o desenvolvimento do tema liderança, incluiu esta disciplina no currículo dos cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN), cujo teor é compatível com seus níveis. Mais recentemente, foi observada a carência de instrutores devidamente credenciados a ministrar a disciplina, bem como a necessidade de adequar o

conteúdo da matéria aos respectivos currículos. Foi criado, então, em 2004, o Curso Expedito de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança (C-EXP-OF-LID).

Após feita esta pequena explicação sobre o desenvolvimento do tema liderança na Marinha do Brasil, o que este autor se propõe a realizar, no decorrer deste trabalho, é um estudo e avaliação do **ensino** e da **prática** da liderança, bem como propor sugestões para o aprimoramento de ambos. Este autor não é um especialista, nem um estudioso do assunto, porém é um entusiasta, já tendo exercido o Comando de Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil, e desta forma, vivenciado inúmeras experiências nesta área.

Na modesta opinião deste autor, a parte teórica da liderança na Marinha do Brasil já possui uma base considerável, além do que a bibliografia atualmente existente no meio civil é bastante vasta, e pode servir para complementar a área militar da liderança. Deste modo, este autor entende que seu estudo poderia contribuir mais focando a parte do ensino da liderança, tanto ministrada nos cursos do Sistema de Ensino Naval, como no dia a dia das OM, bem como a prática da liderança, exercida entre os membros da Instituição.

A escolha deste tema para a realização do presente trabalho se deveu, principalmente, ao fato de este autor entender que o assunto liderança militar é o mais importante para a Marinha do Brasil atualmente, isto porque ele permeia e tem fundamental influência em todas as outras áreas, bem como está presente em todas as relações estabelecidas pela organização, sendo, portanto, imprescindível para que a Marinha possa alcançar a contento os seus Objetivos Institucionais.

Esta importância é ressaltada, ainda mais, quando hoje se observam as rápidas e constantes transformações por que tem passado a sociedade, e que impactam fortemente a liderança na área militar. As pessoas têm sido afetadas por estas transformações, principalmente as mais jovens, de modo que alguns valores, conceitos e referências, que são pontos basilares das instituições militares, começam a ser contestados, bem como

interpretados sob outra ótica, por membros destas próprias instituições, o que é altamente indesejável, como será demonstrado durante este trabalho.

Estas transformações na sociedade são inevitáveis, ainda mais hoje, neste mundo globalizado, de modo que não adianta se tentar resistir e “nadar contra a maré”; deve-se, sim, procurar uma forma de melhor adaptação a estas mudanças.

Um ponto fundamental, e que não se deve nunca esquecer, é que as instituições militares, particularmente a Marinha, são instituições seculares, e que já trilharam períodos extremamente difíceis, incluindo-se aí guerras, além de inúmeras outras oportunidades de envolvimento, tendo superado todos estes obstáculos, porém, seus valores e tradições passaram incólumes e se mantêm preservados até os dias de hoje, sendo, portanto, inegociáveis. Por dever e lealdade a todos os que tiveram a honra de servir à Marinha, e, portanto, colaboraram para a construção do patrimônio material, e principalmente moral, e que com seu trabalho ajudaram a escrever uma magnífica história, não se pode permitir que os valores básicos da instituição sejam alterados. Desta forma, este trabalho se propõe, também, a analisar e avaliar a liderança militar nos dias de hoje, bem como os principais desafios enfrentados, de modo a propor sugestões para a prática da liderança militar, neste século XXI.

Neste trabalho, a abrangência da pesquisa foi mantida no nível dos oficiais, pois embora o tema seja importante para toda a Marinha, este autor entende que é particularmente importante para estes, já que estão no topo da pirâmide hierárquica.

A presente monografia está estruturada em seis capítulos, onde no primeiro é feita uma breve introdução sobre o assunto. No segundo capítulo é feito um estudo sobre a liderança, e a sua importância para a MB. No terceiro capítulo é feita uma avaliação sobre o ensino da liderança na MB. No quarto capítulo é feita uma análise da prática da liderança na MB, sendo ao final do mesmo apresentadas algumas sugestões para o seu aprimoramento. No quinto capítulo são apresentados os desafios visualizados para a liderança militar, neste século

XXI, em particular com relação à atual geração que integra as Forças Armadas (geração “y”), sendo que ao final do capítulo são apresentadas algumas propostas para superar estes desafios. Ao final da monografia é feita uma conclusão sobre a pesquisa, onde são relacionadas propostas que podem contribuir para o aprimoramento da liderança na MB, neste século XXI. A pesquisa exploratória sobre este tema se deu por intermédio de conversas e entrevistas com militares detentores de notório saber nesta área, em sua maioria pertencentes às Organizações de Ensino da MB. Foi feito, também, um estudo dos documentos normativos existentes na Instituição, e relacionados ao tema, bem como uma ampla pesquisa em livros, periódicos e artigos publicados até os dias de hoje, e ligados ao assunto.

Com a elaboração desta pesquisa este autor espera que, ao seu final, possa ter contribuído de alguma forma para chamar a atenção sobre este tema, bem como apresentar algumas sugestões que possam contribuir para o aprimoramento da liderança militar, em especial neste século XXI.

2 A LIDERANÇA

Quanto mais mecânicas se tornam as armas com as quais combatemos, menos mecânico deve ser o espírito que as controla.

J. F. C. Fuller

2.1 O estudo científico da liderança

O estudo aprofundado da liderança é algo recente, sendo que, com relação às empresas, Moura (1994, p. 150) menciona que até 1945, isto é, até o fim da II Guerra Mundial, o gerente era considerado como o responsável pelo resultado do trabalho dos seus subordinados, de modo que ser gerente significava ser chefe (chefe, do francês “chef”, que por sua vez deriva do latim “caput”, que significa cabeça). A partir da década de 1950, provavelmente como resultado da observação da importância da aplicação da liderança no desenrolar da II Guerra Mundial, o gerente passou a ser visto de outra forma. Ser gerente passou a significar não só a responsabilidade pelo trabalho dos subordinados, mas também, e em maior grau, a responsabilidade pelo desempenho destes subordinados na obtenção dos resultados.

Já na década de 1990, tendo a detenção do conhecimento alcançado importância destacada na sociedade, podendo ser entendida como um importante recurso, o gerente passa a ser visto como o responsável pela aplicação e desempenho do conhecimento.

Como visto acima, com relação às empresas, a II Guerra Mundial teve um reflexo importante para a liderança nas mesmas, pois, se antes da guerra o gerente tinha um papel de menor relevância, após a guerra suas atribuições aumentaram em muito, tendo o gerente passado a ser responsável direto pelo desempenho de seus subordinados, isto é, além do gerente ser o chefe, teve que assumir o papel de líder.

Com relação à área militar, o desenvolvimento do tema liderança também sofreu transformações ao longo do tempo, pois, como menciona Mello (1959, p. 10), muitas vezes

foi dito que líderes não se fazem, tendo em vista que já nascem feitos. Esta afirmação remonta à época em que a liderança era entendida como uma qualidade transmitida pela hereditariedade, assim como outros traços da personalidade humana. Atualmente, os estudiosos do assunto concordam que tanto a hereditariedade, isto é, a genética, quanto o meio ambiente têm grande influência na formação da nossa personalidade. Estes estudiosos concordam, também, que a influência do meio ambiente é fundamental.

Muitas pessoas possuem, em estado de latência, um potencial de liderança, cabendo às mesmas desenvolvê-lo. Estas pessoas já revelam alguns atributos do verdadeiro líder, porém, outros atributos necessários ainda precisam ser melhor explorados e trabalhados.

Na vasta e diversificada bibliografia hoje disponível sobre o tema liderança, o teor científico predomina, e, de acordo com Vieira (2002, p. 11-13), é importante o estudo e a observação dos líderes com sucesso, como contribuição para o desenvolvimento de potenciais líderes, porém, são indiscutíveis as vantagens do estudo científico da liderança, à medida que os métodos de investigação vão sendo progressivamente aperfeiçoados.

É mencionado, também, que desde o fim da II Guerra Mundial até a década de 1980 os teóricos e investigadores da liderança concentraram sua atenção nas teorias gerais de liderança muito influenciadas pelo movimento “behaviorist” (comportamentalista) da psicologia norte-americana, que se baseavam na noção de observação e mudança de comportamento, e são, hoje, apontadas como teorias transacionais, tendo em vista que consideram a liderança essencialmente uma transação entre os subordinados e o líder. Em oposição às teorias transacionais surgem, ainda na década de 1980, as teorias transformacionais, que preconizam a necessidade de transformar as atitudes e valores, sendo que o líder transformacional consegue que seus subordinados transcendam seus próprios interesses, e mudem suas atitudes e seus níveis de motivação.

Dentro desta ideia de valorização do estudo científico da liderança, o EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 3-1) menciona que os atributos referentes ao exercício da liderança podem ser desenvolvidos, mencionando, ainda, que a disciplina de liderança deve ser objeto de estudo sistematizado e científico, de forma que seja buscada a aquisição de atitudes e habilidades, bem como o contínuo aprimoramento. Tudo isto contribuindo para a formação do verdadeiro líder.

De acordo com o que foi exposto, observa-se que a II Guerra Mundial foi um divisor de águas com relação ao estudo da liderança, pois, a partir dos ensinamentos colhidos da aplicação prática da liderança no desenrolar do conflito, o estudo deste tema foi aprofundado, passando a ter uma base científica. Se, antes, a hereditariedade era o fator de maior peso, o meio ambiente passou a ter um papel fundamental na formação do líder.

Com relação à liderança, várias teorias surgiram, valendo destacar a importância das teorias transformacionais. No tocante à importância do estudo científico da liderança, a publicação EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, destaca que a disciplina liderança deve ser objeto de estudo sistematizado e científico.

2.2 Chefia e liderança

Se se quiser fazer grandes coisas, é indispensável colocar-se no meio dos homens e não acima deles.

Montesquieu

A escolha criteriosa dos integrantes de uma equipe sem dúvida é fundamental para o bom desempenho da mesma, e, quanto a isto, Maquiavel já alertava o Chefe de Governo:

E a primeira conjectura que se faz, a respeito das qualidades de inteligência de um príncipe, repousa na observação dos homens que ele tem ao seu redor. Quando estes são competentes e fiéis, pode-se reputá-lo sábio, porque soube reconhecer as qualidades daqueles e mantê-los fiéis. Mas, quando não são assim, pode-se ajuizar sempre mal do senhor, porque o primeiro erro que cometeu está nesta escolha. (MACHIAVELLI, 1998, p. 126)

Porém, para que esta mesma equipe possa render o seu máximo, de modo que o produto total seja maior do que o simples somatório dos valores individuais, é primordial a ação de uma liderança eficaz. E neste ponto cabe destacar a diferença entre chefia e liderança.

O EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 1-1) menciona esta diferença, salientando que os mais antigos, no desempenho de suas funções, tendem a exercer dois papéis, o de “chefe”, e o de “líder”. Com relação à chefia, a autoridade que este mais antigo desfruta perante seus subordinados é advinda do seu Posto ou Graduação; porém, com relação à liderança, além de estar investido da autoridade referente à sua posição hierárquica, o mais antigo deve possuir certos atributos que lhe confirmam uma capacidade de influenciar seus subordinados. Esta capacidade de influência chama-se liderança, e pode-se afirmar que o bom Comandante desempenha estes dois papéis, o de “chefe” e o de “líder”.

Ainda de acordo com o EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 1-1), a liderança deve ser um processo de aprendizado dinâmico e progressivo, a ser desenvolvido não só nos cursos de carreira, mas também nas atividades diárias nas Organizações Militares (OM), cabendo destacar que os benefícios decorrentes atingirão a todos os envolvidos: líder, liderados e a organização a que pertencem.

Assim, estabelecida a diferença entre chefia e liderança, é importante que cada mais antigo tenha a consciência de que não basta ser chefe, e que caberá ao mesmo buscar desenvolver os atributos essenciais à liderança, integrando, harmoniosamente, os dois papéis que lhe cabem, referidos anteriormente.

2.3 A Ética Militar Naval

Não podeis esculpir em madeira podre
Provérbio chinês

Outro elemento importante da liderança militar, e que deverá sempre permear as relações, a conduta e o comportamento dos componentes da Marinha do Brasil, é a Ética Militar Naval, que é definida como:

O conjunto dos princípios, valores, costumes, tradições, normas estatutárias e regulamentos que regem o juízo de conduta do militar da Marinha é entendido como Ética Militar Naval. Ela é um atributo que induz ao atendimento das regras de conduta compatíveis com o comportamento militar naval desejado e dela fazem parte, dentre outros, o valor e a ética militar (Estatuto dos Militares, Art. 27 e 28), o código de honra expresso na “Rosa das Virtudes” e os dizeres do juramento à bandeira. Os preceitos da Ética Militar Naval constituem um poderoso instrumento para o exercício da liderança naval e devem, sempre que possível, ser exaltados. EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 2.1)

O Valor Militar e a Ética Militar, mencionados acima, estão citados no Estatuto dos Militares, e são caracterizados como:

São manifestações essenciais do **valor militar**:

I- o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;

II- o civismo e o culto das tradições históricas;

III- a fé na missão elevada das Forças Armadas;

IV- o espírito de corpo, e orgulho do militar pela organização onde serve;

V- o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e

VI- o aprimoramento técnico-profissional. Estatuto dos Militares (BRASIL, 1994, Art. 27)

O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos seguintes preceitos da **ética militar**:

I- amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal;

II- exercer, com autoridade, eficiência e probidade, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo;

III- respeitar a dignidade da pessoa humana;

IV- cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes;

V- ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados;

VI- zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum;

VII- empregar todas as suas energias em benefício do serviço;

VIII- praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação;

IX- ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada;

X- abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa de qualquer natureza;

XI- acatar as autoridades civis;

XII- cumprir seus deveres de cidadão;

XIII- proceder de maneira ilibada na vida pública e particular;

XIV- observar as normas da boa educação;

XV- garantir assistência moral e material ao seu lar e conduzir-se como chefe de família modelar;

XVI- conduzir-se, mesmo fora do serviço ou quando já na inatividade, de modo que não sejam prejudicados os princípios da disciplina, do respeito e do decoro militar;

XVII- abster-se de fazer uso do posto ou da graduação para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros;

XVIII- abster-se, na inatividade, do uso das designações hierárquicas:

- a) em atividades político-partidárias;
- b) em atividades comerciais;
- c) em atividades industriais;
- d) para discutir ou provocar discussões pela imprensa a respeito de assuntos políticos ou militares, excetuando-se os de natureza exclusivamente técnica, se devidamente autorizado; e
- e) no exercício de cargo ou função de natureza civil, mesmo que seja na administração pública.

XIX- zelar pelo bom nome das Forças Armadas e de cada um de seus integrantes; obedecendo e fazendo obedecer os preceitos da ética militar. Estatuto dos Militares. (BRASIL, 1994, Art. 28)

Atualmente, o assunto ética está muito em voga, e tem sido um tema bastante discutido e comentado na mídia, até por conta de deslizes éticos cometidos por algumas personalidades públicas do país. O Estatuto dos Militares, conforme acima exposto, define de forma bastante clara o significado do **valor militar** e, principalmente, da **ética militar**, para que todos os integrantes das Forças Armadas tenham claras estas definições, de modo que as mesmas possam balizar suas condutas e comportamentos.

Como mencionado no Estatuto dos Militares, a ética militar não está restrita ao ambiente militar, isto é, o militar deverá observá-la não só dentro das Organizações Militares, e entre os integrantes da Instituição, como também a mesma deverá pautar sua conduta e comportamento no ambiente civil, e até mesmo dentro de seu lar, e menciona, ainda, que o militar deverá observá-la até quando passar para a inatividade.

A ética militar está intimamente ligada à liderança militar, até porque fica difícil imaginar um bom líder militar que não seja ético, isto é, que não tenha sua conduta e comportamento pautados pela ética militar. Este autor entende que é a constante observância da ética militar que levará o líder militar ao encontro de um atributo essencial da liderança, e sem o qual simplesmente a liderança deixa de existir. Este atributo é o **exemplo**, conforme mencionado por Mello:

Nada é mais importante, nenhuma outra qualidade é mais necessária e eficaz do que esta. O exemplo, antes de mais nada, pois ele é a mais enérgica sugestão. É um recurso para impressionar favoravelmente e assim suggestionar a mente do pessoal, predispondo-os ao procedimento desejado. (MELLO, 1959, p. 16)

2.4 A importância da liderança para a Marinha do Brasil

A liderança é a arte de conseguir mais do que a ciência de administração diz que é possível.

General Collin Powell

Como claro exemplo de que a liderança é assunto muito importante para a Marinha do Brasil, as primeiras palavras escritas pelo atual Comandante da Marinha no pequeno livreto endereçado aos futuros comandantes e diretores das OM são referentes à liderança: “O mais simples e mais importante elemento de sucesso no exercício do Comando chama-se **liderança**. Os líderes inspiram os outros a realizar ‘acima e além’ do esperado.”

E é realmente quando no desempenho das atribuições de Comandante que mais são exigidas algumas qualidades daquele que ocupa esta posição, como afirmou Sun Tzu (CLARET, 2001, p. 25): “O comando demonstra os atributos do general quanto à sabedoria, sinceridade, humanidade, coragem e exigência.”

O exercício do comando reveste-se, também, de grande responsabilidade, como menciona, ainda, Sun Tzu (CLARET, 2001, p. 71): “A responsabilidade de uma tropa de um milhão cai nos ombros de um só homem. Ele é o motivador de ânimo.”

Da mesma forma, além das responsabilidades, o líder enfrentará sacrifícios, como menciona Mello:

Ninguém será um líder se não o desejar sincera e profundamente ou se for incapaz de aceitar as responsabilidades, e às vezes os sacrifícios, que se tornam necessários. Se alguém supuser que a liderança é uma glória fácil, surpreender-se-á ao ver que o prestígio e a atração dos líderes são sempre o produto do seu cuidado, trabalho, responsabilidade, entusiasmo, esforço e exemplo. Na sua maioria, boa parte de seu sucesso se deve ao levantar cedo ou ao dormir tarde, ao ler e estudar, ao pensar e observar, à força de vontade e ao espírito de luta e de renúncia. (MELLO, 1959, p. 11)

O mestre na arte da guerra, Sun Tzu (CLARET, 2001, p. 93), destaca a importância da liderança para um Comandante: “Porque esse general considera os seus homens como crianças e eles marcharão a seu par até aos mais profundos dos vales. Trata-os como filhos amados, e eles morrerão a seu lado.”

Como exposto anteriormente, a liderança tem uma destacada importância para a Marinha do Brasil, conforme expresso pelo seu Comandante, cabendo ressaltar que daquele que ocupa a posição de liderança são exigidas várias qualidades, de modo que recai sobre o mesmo grande responsabilidade, o que exigirá grande sacrifício e dedicação.

Na opinião deste autor o caminho que leva à liderança é difícil e acidentado, porém, não existem atalhos para se chegar ao objetivo final, sendo que a recompensa maior é o empenho é a dedicação irrestrita dos subordinados, como mencionou Sun Tzu.

2.5 O estudo da liderança

Como pode um Oficial da Marinha desenvolver a liderança? A fórmula é simples: conhecer a sua profissão, conhecer a si próprio e conhecer seus homens.

Capitão Sherman Baldwin

Com relação ao estudo da liderança, o EMA-137 menciona os estilos de liderança:

Estilos de liderança. Muitas teorias descrevem e preconizam estilos de liderança baseados no conhecimento técnico-profissional, nas características pessoais, no relacionamento entre líderes e liderados e, ainda, segundo as circunstâncias em que se encontra o grupo.

A liderança autoritária é baseada na autoridade formal, aceita como correta e legítima pela estrutura do grupo. A principal restrição a esse tipo de liderança é o desinteresse pelos problemas e ideias, tolhendo a iniciativa e, por conseguinte, a participação e a criatividade dos subordinados.

Na liderança participativa ou democrática abre-se mão de parte da autoridade formal em prol de uma esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas ideias. Na ausência do líder, uma boa equipe terá condições de continuar agindo de acordo com o planejamento previamente estabelecido para cumprir a missão.

Um chefe inseguro dificilmente conseguirá exercer uma liderança democrática, mas tenderá a submeter ao grupo todas as decisões e isso poderá fazer com que acabe sendo por ele conduzido.

O estilo de liderança delegativa é indicado para assuntos de natureza técnica, onde o líder atribui a assessores a tomada de decisões especializadas,

deixando-os agir por si só. O controle das atividades é pequeno, competindo ao chefe as tarefas de orientar e motivar o grupo para atingir as metas estabelecidas.

A liderança situacional, também conhecida como Teoria do Ciclo Vital da Liderança, define que, para diferentes situações, o estilo de liderança a ser exercido deve ser distinto. EMA-137. (BRASIL, 2004, p. 1-4)

Existe um outro tipo de liderança, que não é citado na publicação EMA-137, porém, é importante que seja mencionado e estudado: trata-se da liderança transformacional.

Conforme artigo constante da *Revista de Villegagnon* (2006, p. 66), este tipo de liderança estabelece um tipo de vínculo entre líder e subordinados, quando estes elementos estão engajados entre si na busca do atendimento das necessidades de nível mais elevado. O líder transformador incentiva os seus subordinados a superarem o seu desempenho e seus interesses pessoais, criando um *comprometimento* em relação aos objetivos. Ao identificarem-se com o líder e a missão, o nível de motivação dos subordinados se eleva, bem como o desejo de aceitar desafios, deste modo, o líder consegue realmente “transformar”, no sentido positivo, os seus subordinados.

Com relação ao emprego dos estilos de liderança, o EMA-137 menciona que:

Os melhores líderes utilizam estilos diferentes, em diferentes situações. Essas situações evoluem em função da maturidade da equipe e o líder deve estar atento ao fato. A esse estilo de liderança, que assume, de acordo com as circunstâncias, características autocráticas, democráticas ou delegativas, denomina-se liderança situacional. EMA-137. (BRASIL, 2004, p. 1-7)

Feitas as observações sobre os estilos de liderança, o EMA-137 menciona o seguinte sobre os níveis de liderança:

Foram estabelecidos três níveis de liderança: direta, organizacional e estratégica. A liderança direta é obtida por meio do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores, quando o contato pessoal é constante. A liderança organizacional desenvolve-se em organizações de maior envergadura, normalmente estruturadas como Estado-Maior, sendo composta por liderança direta, conduzida em menor escala e voltada para subordinados imediatos, e por delegação de tarefas. A liderança estratégica militar é aquela exercida nos níveis que definem a política e a estratégia da Força. É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada. EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 1-8)

Neste ponto é importante destacar a diferença entre a liderança administrativa e a liderança de combate. Conforme artigo publicado na *Revista do Clube Naval* (2006, p. 43), a liderança administrativa busca a máxima eficiência no desenvolvimento e emprego dos recursos materiais e humanos, em tempos de paz, enquanto na guerra predomina a liderança de combate, onde efetivamente são empregados estes recursos, em função das batalhas. Cabe destacar que é na paz que se prepara para a guerra, portanto, deve-se no dia a dia ter em mente a preocupação com a liderança de combate, pois não haverá tempo de desenvolvê-la durante o conflito. A pressão psicológica, a tensão, o medo, a incerteza, a violência, a falta de informações, associados à fadiga, fome, frio, calor e o desconforto fazem parte da guerra, bem como o pouco tempo de reação, portanto, o líder e os liderados deverão estar preparados, o máximo possível, desde os tempos de paz, para enfrentar estas situações.

Na guerra poderá não haver o tempo necessário para discussões, esclarecimentos, suficiente disseminação de informações e participação de todos nas decisões, daí, a importância da liderança autocrática. Esta liderança autocrática deverá estar acompanhada de autoridade moral indiscutível, o que gera uma confiança nos subordinados com relação às ordens de seu Comandante.

Tendo em vista que durante os combates a parte administrativa, principalmente as funções logísticas, tem que funcionar com eficiência para apoiar as operações, a liderança administrativa não deixa de existir nesta situação.

Como exposto acima, tanto a liderança administrativa como a liderança de combate são importantes, cabendo destacar que as duas estão interligadas, tanto na paz como na guerra, porém, um ponto de fundamental importância é que, tendo em vista as peculiaridades da guerra, é importante que a liderança de combate seja intensamente desenvolvida nos tempos de paz, de modo a estarem preparados, tanto os líderes como os liderados.

Este autor não tem dúvidas de que uma boa educação, que compreenderia a formação acadêmica e uma base ética e moral, seja imprescindível para o desenvolvimento da liderança, porém, na literatura civil que se refere à liderança, este ponto é pouco mencionado. Este autor acredita que isto se deva, principalmente, ao fato de as empresas captarem seu pessoal de acordo com o perfil que elas estabelecem, isto é, as empresas não formam este pessoal, basicamente sua função é selecionar, e caso este funcionário não se revele útil para a empresa, ele provavelmente será demitido.

Nas Forças Armadas é diferente, até porque, de maneira geral, não é possível se encontrar no meio civil alguém já preparado para a guerra, e também porque, em função da necessidade de pessoal com pouca idade, as Forças Armadas recebem jovens que precisam dar continuidade aos estudos de modo a estarem aptos a assimilar novas tecnologias e ascenderem hierarquicamente. Formar um profissional da guerra leva tempo, deste modo, a educação faz parte das atribuições das Forças Armadas, e deve ser objeto de atenção, pois, como foi dito, uma boa educação é fundamental para a liderança. Isto deve ser visto como uma oportunidade de poder inculcar no pessoal, desde a tenra idade, valores, tradições, referências e outros pontos para o desenvolvimento da liderança militar.

No livro *Como se Tornar um Líder Servidor* (HUNTER, 2006, p. 121), foi perguntado a um ex-Fuzileiro Naval norte-americano como a Instituição conseguia fazer para que cada um se empenhasse em ser o melhor, tendo o ex-militar respondido, primeiramente, que não era um ex-Fuzileiro Naval, pois, uma vez Fuzileiro, sempre Fuzileiro, salientando que a Instituição possuía elevados padrões de admissão, e que, uma vez admitido, o militar assimilava os valores maiores desta Instituição, passando a sentir grande orgulho, e destacando que o militar, a partir daí, preferia morrer a não defender estes valores. Menciona, ainda, que a maior das motivações era o respeito que os Fuzileiros sentem uns pelos outros, e que um Fuzileiro jamais gostaria de decepcionar seu companheiro. Fica assim demonstrada a

importância das instituições militares buscarem incutir no seu pessoal, desde o seu ingresso, os seus valores maiores, pois, a partir daí, estes militares darão sua vida por eles e por seus companheiros, e passarão a “vestir” a farda para o resto de suas vidas.

Como visto acima, relativo aos estilos de liderança, a publicação EMA-137 menciona a liderança autocrática, a participativa ou democrática, a delegativa, e a situacional. Existe outro tipo de liderança, chamada liderança transformacional, que não está citada neste documento, cabendo aqui a sugestão de que o documento seja revisto. Quanto aos níveis de liderança, o EMA-137 cita a liderança direta, a organizacional, e a estratégica.

É importante identificar a diferença entre a liderança administrativa e a liderança de combate, salientando que as duas estão intimamente ligadas.

A educação tem um papel muito importante para as instituições militares, diferentemente das empresas. É importante que seja mencionado que, quanto maior for a capacidade e a vontade de aprender, maior será a possibilidade de alguém se tornar líder, sendo que dependerá da sua irredutível vontade de transformar em hábitos de pensamento e ação essas habilidades que todo líder deve possuir.

2.6 Exemplos históricos

Se você quer conquistar um homem para sua causa, primeiro convença-o de que você é seu amigo sincero.

Abraham Lincoln

O estudo dos exemplos históricos de liderança é importante para que possamos tirar conclusões e ensinamentos sobre o tema, como mencionou Mello:

Estudar as vidas e os feitos dos grandes líderes do presente e do passado, é, indiretamente, estudar liderança. Aprende-se muito com a experiência dos outros. Os seus erros e os seus acertos são nossos avisos, nossos conselhos, nossos exemplos. Lucra-se muito, examinando também a vida dos homens que fracassaram, pois vamos encontrar aí um extenso repositório de erros, de falhas e de omissões a evitar. (MELLO, 1959, p. 15)

Como citado acima, aprende-se não só com os acertos, mas também com os erros cometidos por líderes no passado. Este autor entende que é importante a observação do desempenho de maus chefes, para que, quando se estiver em posição de exercer a liderança, não se venha a repetir estes mesmos erros. O problema é: como reconhecer se aquele é um bom ou mau chefe? A resposta é, possuindo uma boa base de liderança, de modo a permitir que se faça uma avaliação e uma análise constantes, e deste modo muitas conclusões úteis serão tiradas.

Deve-se estar pronto para aprender sempre, e este autor acredita que o bom líder consegue tirar muito mais ensinamentos das críticas do que dos elogios que recebe, sendo que o problema é que, dentro da maioria das pessoas, o orgulho fala muito mais alto do que a humildade, perdendo-se aí uma grande oportunidade de autoaperfeiçoamento.

Quando se fala em exemplos históricos de liderança, na Marinha do Brasil, a primeira imagem que vem à mente é a do seu patrono, Marquês de Tamandaré. Este autor acredita que uma maneira simples de entender a grandeza de quem foi Tamandaré seja estudá-lo de trás para frente, isto é, a partir de seu testamento. Que exemplo de lealdade, quando mencionou que não desejava que lhe fossem prestadas honras militares, pois não haviam sido prestadas honras fúnebres ao Imperador D. Pedro II. Que exemplo de humildade, quando exigiu que seu corpo fosse enterrado em sepultura rasa, e conduzido de casa à cova em carrocinha de última classe, e que esta carrocinha fosse carregada por escravos recém-libertos, aos quais denominou “Meus irmãos em Jesus Cristo”. Que exemplo de amor à Pátria e à Marinha, quando escreveu “Como homenagem à Marinha, minha dileta carreira, em que tive a fortuna de servir à minha Pátria e prestar alguns serviços à Humanidade, peço que sobre a pedra que cobrir a sepultura se escreva: Aqui Jaz o Velho Marinheiro.”

Outro grande líder que merece ser mencionado e estudado é Abraham Lincoln:

Lincoln forneceu as raízes da liderança. Em toda parte que ia, em cada oportunidade, reassegurava e lembrava a todos os princípios básicos sobre os

quais a nação havia sido fundada. Sua visão era simples, e a pregava frequentemente. Era patriótico, respeitador, cheio de integridade, valores e altos ideais. E o mais importante, tocava o povo americano. (PHILLIPS, 2007, p. 196)

É importante, também, destacar alguns princípios observados por Lincoln, no desempenho de sua função de líder:

Princípios de Lincoln :

- Faça apenas uma guerra de cada vez
 - É mais sábio, às vezes, deixar de lado a etiqueta e a dignidade pessoal
 - Quando você extingue a esperança, cria o desespero
 - Passe o tempo deixando que seus seguidores descubram que você é firme, resoluto e comprometido com o desempenho diário de sua função. Isso lhe garantirá o respeito e a confiança deles
 - Invista tempo e dinheiro para entender melhor os pontos fortes e fracos da natureza humana
 - Mostrando uma natureza compassiva e amorosa você terá mais facilidade para se relacionar
 - Delegue responsabilidade e autoridade, dando poder às pessoas que têm iniciativa
 - Um bom líder evita dar ordens, preferindo pedir, indicar ou fazer sugestões
 - Lembre-se: sua organização assumirá a personalidade de seu líder
 - Não haja de má fé com ninguém, e sim com caridade para com todos
 - Lembre-se que fazer concessões não significa ser covarde
 - Vá a campo com seus líderes e fique de pé ou caia com a batalha.
 - Não perca a confiança em seus subalternos quando esses falharem
 - Deixe que seus subordinados saibam que você sempre fica satisfeito ao receber suas sugestões
 - Uma boa risada faz bem para a “digestão” física e mental.
- (PHILLIPS, 2007, p. 52)

Como visto acima, são princípios levantados há mais de um século e que, porém, permanecem atuais, e poderão ser muito úteis se observados por todos aqueles em função de liderança. Observe-se, ainda, que Lincoln, sem dúvida um líder estratégico, deixa bastante claro suas observações e seus ensinamentos em relação aos dois outros níveis de liderança: o organizacional e o direto.

Contudo, se foram vistos dois excelentes exemplos históricos positivos, não se pode esquecer de que existem influências negativas, algumas vezes poderosas, com as quais se deve ter atenção. A respeito do assunto, em artigo publicado na *Revista Marítima Brasileira* (2008, p. 143-151), intitulado “Liderança e Satisfação no Trabalho”, a CMG(T) Érica Barreto Nobre menciona que líderes nocivos podem ser percebidos como altamente

competentes pela instituição, porém, uma avaliação cuidadosa mostrará o rastro de estresse e danos por eles legados, e que poderão permanecer no ambiente de trabalho, mesmo após a saída deles.

Os generais Marshall, Eisenhower e Bradley, ao serem perguntados qual seria a característica indispensável ao líder que deve ordenar a outros homens que enfrentem a morte, responderam que seria a **abnegação**, isto é, a preocupação do Comandante consigo mesmo e sua situação deve ser menor do que a sua preocupação pela causa que defende e pelas tropas a quem comanda, lidera e serve.

Conforme o artigo, algumas características das instituições militares, como a estrutura hierarquizada, bem como a estabilidade, que garante a permanência da maioria, muitos até que assumam funções de Comando, podem predispor alguns chefes à liderança nociva, em contraste com o que ocorre nas empresas, onde a lógica dos lucros poderá levar à exclusão dos maus líderes. O artigo menciona, também, que os casos de incompetência, no tocante à liderança militar, podem ser explicados muito mais pelas falhas de personalidade, como a fraqueza de ego e o autoritarismo, do que pela limitação intelectual.

Ainda de acordo com o artigo, Adolf Hitler é o exemplo emblemático de uma liderança nociva e danosa, enquanto figuras como o General Rommel, o Almirante Yamamoto, Napoleão, o Almirante Nelson e outros, são exemplos de líderes militares competentes. O que diferenciaria a liderança nociva da liderança competente é que na liderança competente os comandantes são capazes de adotar medidas impopulares e autocráticas, porém, não indiscriminadamente, mas, sim, em situações específicas, nas quais este estilo se mostre adequado, sem estarem preocupados com a aprovação social. Estes líderes têm empatia com os subordinados e buscam o bem-estar da tropa, paralelamente ao cumprimento da missão. Primam pela coragem moral e visam à excelência da instituição e ao bem comum, bem como são intelectualmente flexíveis. Diante de eventual insucesso,

assumem a responsabilidade, reconhecem os méritos dos subordinados, delegando e dando autonomia aos mesmos.

De acordo com o artigo, um exemplo prático e mais atual de liderança competente ocorreu em 1997, quando o Comandante Mike Abrashoff assumiu o comando do Contra-Torpedeiro Benfold, da Marinha dos Estados Unidos da América. Apesar de ser um navio recém-construído, e possuidor da mais alta tecnologia, sua tripulação estava altamente desmotivada. A maior conquista mencionada pelo Comandante Abrashoff, após ter concluído seu comando, foi ter tornado esta tripulação coesa, entrosada e orgulhosa de servir, de acordo com sua opinião, no “melhor navio de guerra de toda a Marinha dos Estados Unidos da América”. Durante o seu comando, que incluiu 100 dias no Golfo Pérsico, o navio recebeu as mais duras missões e obteve os maiores indicadores de prontidão da Frota do Pacífico. Obteve, ainda, um salto no realistamento de praças, sendo que tudo isto foi obtido com os mesmos recursos de seu antecessor, ressaltando que ninguém foi substituído ou demitido.

Conforme o artigo, verdadeiros líderes devem oferecer causas, e não simples empregos, destacando como exemplo emblemático o convite feito por Steve Jobs, fundador da Apple, a John Sculley, o número dois da Pepsi, para que o mesmo aceitasse trocar sua sólida posição na Pepsi para trabalhar na Apple, na época uma empresa nova e pequena. Segundo o artigo, Jobs perguntou a Sculley: “Você quer vender água com açúcar o resto da vida ou prefere se juntar a nós para mudar o mundo?”. Sculley decidiu se juntar à Apple, onde permaneceu por dez anos como principal executivo, e posteriormente disse que sabia que se perguntaria o resto da vida o que teria perdido se tivesse recusado o convite.

Como visto anteriormente, o estudo de exemplos históricos de liderança pode trazer grande aprendizado para aqueles que estão em função de liderança, e que se deve estudar não só os bons exemplos, mas também analisar e tirar conclusões dos maus exemplos,

para que não se venha a repeti-los. É importante, também, se destacar a diferença entre a liderança nociva e a liderança competente.

2.7 Avaliação da liderança na Marinha do Brasil

Possuir homens bons em maus navios é melhor do que possuir maus homens em bons navios.

Mahan

Com relação à avaliação da liderança, em artigo publicado na *Revista Marítima Brasileira* (2008, p. 2), a CMG(T) Érica Barreto Nobre menciona que foi realizada uma pesquisa de opinião em 1993, junto ao público interno da Marinha do Brasil, tendo a pesquisa apresentado, entre outras realidades, a inadequação do relacionamento entre superiores e subordinados. Esta inadequação no relacionamento foi percebida por 59,1% dos entrevistados no círculo de Cabos/Marinheiros/Soldados, por 45,1% dos entrevistados no círculo de Suboficiais/Sargentos, e por apenas 15,7% dos entrevistados no círculo de Oficiais.

Com relação aos fatores citados, que dificultavam este relacionamento, os mais mencionados estavam diretamente relacionados com a liderança, tais como: desinteresse pelos problemas dos subordinados, despreparo para o trato com as pessoas, excesso de cobrança e pouco retorno, e omissão quando surgem problemas.

Segundo Bahiense (2003, p. 6), alguns outros fatores também poderiam indicar uma queda na liderança, tais como: o aumento do número de militares ingressando na justiça, por vezes até contra seus comandantes, com relação a penas disciplinares impostas, e, também, reivindicações referentes a perdas salariais.

Como acima exposto, foram detectados, há quase vinte anos, problemas dentro da Marinha do Brasil, referentes à liderança. Conforme relatório de entrevista de desligamento, elaborada em 2007 pela Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM), foram realizadas, por psicólogos, na área do Rio de Janeiro, 64 entrevistas de desligamento para

militares que se encontravam em processo de demissão/desligamento do Serviço Ativo da Marinha, sendo que uma das sugestões apresentadas pelos entrevistados foi o incremento do ensino da liderança, justificado pela importância dos chefes para o bem-estar dos membros da instituição.

Tendo em vista o acima exposto, cabe a pergunta: e hoje, como está a Marinha do Brasil com relação à liderança entre os membros da Instituição? A resposta não é fácil, e demandaria um estudo aprofundado sobre o assunto.

Devido à importância da matéria e a já citada falta de dados atualizados, este autor sugere que seja feita uma ampla e profunda pesquisa na Marinha do Brasil sobre a liderança, de modo que possa ser levantada a atual situação, bem como eventuais problemas e suas possíveis causas, o que permitirá que sejam estudadas soluções para corrigir as falhas.

3 O ENSINO DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL

3.1 A evolução do tema liderança na Marinha do Brasil

Se alguém lhe perguntar como fazer,
tenha moral para dizer- faça como eu!
Almirante Maximiano

Como já mencionado na introdução deste trabalho, a liderança sempre teve papel fundamental na Marinha do Brasil (MB), desde o seu nascimento, após a independência do Brasil, o que contribuiu para que ela conseguisse alcançar o lugar de destaque que hoje ocupa no seio da sociedade. Por ocasião do seu nascimento, a MB não contava com a quantidade de oficiais necessária para conduzir as atividades inerentes à recém-criada Esquadra, o que demandou que fossem contratados vários oficiais ingleses. Cabe destacar que o primeiro Almirante, e também o primeiro Comandante-em-Chefe da Esquadra, foi Lord Thomas Cochrane.

Deste modo, não resta dúvida de que o estilo de liderança que mais influenciou a recém criada Marinha tenha sido o estilo de liderança inglês. Este estilo de liderança influenciou a MB por muitos anos, praticamente um século, até que, em grande parte fruto da projeção mundial alcançada pelos Estados Unidos da América (EUA) após a I Guerra Mundial, é contratada, em 1922, pelo governo brasileiro, a Missão Naval Americana. A partir daí, o estilo de liderança que mais passará a influenciar a MB será o norte-americano, como será visto a seguir.

De acordo com a publicação *História Naval Brasileira* (1985, p. 20, 67, 97, 98 e 440), fruto dos bons resultados colhidos pelo Exército Brasileiro na contratação da Missão Militar Francesa, em 1920, e da crescente complexidade dos navios e demais engenhos bélicos decorrentes da I Guerra Mundial, foi firmado, em 6 de junho de 1922, em Washington, o contrato da Missão Naval Americana. Cabe destacar que desde 1918 um pequeno grupo de Oficiais norte-americanos já ministrava instruções na então Escola Naval

de Guerra, sendo que, em 1932, foram contratados outros Oficiais norte-americanos para ministrarem os assuntos de estratégia e tática na rebatizada Escola de Guerra Naval. Nos primeiros anos, a participação da Missão deu-se, principalmente, na organização dos serviços a cargo do Ministério da Marinha, e nas instruções técnica e profissional do seu pessoal, bem como a regulamentação das carreiras, o que veio a proporcionar, mais tarde, uma rápida adaptação do pessoal aos modernos navios e equipamentos de guerra antissubmarino, que seriam empregados na II Guerra Mundial.

Ainda de acordo com a publicação, dentre os aspectos positivos da vinda da Missão pode-se destacar: a disciplina demonstrada pelo pessoal da MB em 1935, por ocasião da Intentona Comunista; a rápida adaptação deste pessoal aos modernos meios que seriam empregados na II Guerra Mundial; o moral elevado das guarnições que operavam no mar, o que se traduziu em eficiência e na atuação destacada da MB na II Guerra Mundial, a despeito de todas as dificuldades enfrentadas.

Este autor não tem dúvidas de que a liderança, no caso, influenciada pelo estilo de liderança norte-americano, teve papel fundamental no excelente desempenho observado pela MB no transcorrer da II Guerra Mundial.

Dando continuidade ao relacionamento com os EUA, é assinado, em 1947 o Tratado Interamericano de Assistência Recíproca (TIAR), como mecanismo de apoio dos EUA às Forças Armadas latino-americanas, para contenção do comunismo. Este Tratado foi complementado por um Acordo de Assistência Militar, assinado em 1952, e que foi objeto de controvérsia, tendo sido denunciado em 1977, porém, ainda que tenha diminuído a partir daí, a influência norte-americana na MB continua até os dias de hoje.

De acordo com o acima exposto, a partir do início do século XX a influência da Marinha inglesa na Marinha do Brasil e, por conseguinte, do seu estilo de liderança, começou a declinar, sendo que a partir daí começa a aumentar a influência norte-americana.

Com relação aos documentos referentes ao tema liderança, na MB, como já mencionado também, na Introdução deste trabalho, até 2004, quando foi expedido o EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, não existiam documentos de alto nível referentes ao assunto, porém, o tema já vinha sendo estudado, e era motivo de atenção da Alta Administração Naval.

Conforme consta na apresentação do Manual DEnsM-1005, Manual de Liderança (BRASIL, 1996), a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) promoveu, em 1994, na Escola Naval (EN), o primeiro Simpósio de Liderança, que teve como um dos resultados a criação ou o redimensionamento, nos diversos cursos do Sistema de Ensino Naval (SEN), da disciplina liderança, dando ênfase aos aspectos considerados sensíveis naquele Simpósio. Em 1995, entre as diversas Orientações Ministeriais, constou a recomendação de se ter especial atenção ao ensino da liderança, nos cursos de formação de Oficiais.

Na condução dos diversos cursos do Sistema de Ensino Naval foi observada a carência de instrutores devidamente credenciados a ministrar a disciplina liderança, tendo sido criado, em 1996, pela Diretoria de Ensino da Marinha, o Curso Expedito de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança (C-EXP-OF-LID). As normas para o referido curso foram alteradas, em 2004, pela Diretoria de Ensino da Marinha.

Outro documento importante relativo à liderança são as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), que desde 2007 passaram a incluir o item P-7, Liderança (BRASIL, 2007), o que demonstra a importância atribuída ao tema pelo Comandante da Marinha. Como pontos comuns nas ORCOM, desde 2007 até 2010, relativo à liderança, consta que no âmbito de todos os Órgãos de Direção Setoriais (ODS) deverão ser buscados: reforço, em todos os níveis hierárquicos, do culto ao exemplo; incentivo à delegação de autoridade e, em decorrência, à iniciativa, em todos os níveis hierárquicos; inserção do tema Liderança nos Programas de Adestramento (PAD) das OM, envolvendo todos os níveis

hierárquicos, separadamente (OF – SO/1ºSG – 2ºSG/3ºSG – CB/MN/SD) e, quando julgado necessário, promoção de estudos em comum, sempre que possível, na forma de Estudos de Casos; incentivo à divulgação de experiências positivas no tocante à liderança. Na ORCOM de 2009 foi incluído que a Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) deveria criar um “Portal de Liderança”, de modo a desenvolver uma ampla bibliografia sobre o tema, tornando-a disponível mediante acesso virtual, o que já foi efetivamente implementado, bem como realizar um Simpósio Naval de Liderança, o que ocorreu em setembro de 2009. Na ORCOM 2010 consta que deverá ser implementado o “Programa de Treinamento de Instrutores de Liderança”, a fim de dar continuidade ao aprimoramento da capacitação dos Corpos Docentes Integrados dos estabelecimentos de ensino da MB, e que deverá ser aprimorado o “Portal de Liderança”, implantado em 2009, de modo a ampliar suas possibilidades de interatividade. Consta, também, na ORCOM 2010 que deverão ser realizados Simpósios de Liderança regionais, sob a supervisão da DGPM e coordenação da DEEnsM, com uma participação significativa de Comandantes/Diretores e Imediatos/Vice-Diretores, além do envolvimento de todos os ODS na proposição e discussão de temas.

Nas Orientações Setoriais do Comandante-Geral do CFN (ComGerCFN), de 2010, consta o item AD-H-11, cujo propósito é o reforço do ensino e da prática da liderança, e dentre as diversas orientações aos Comandos Subordinados consta que ao Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), especificamente, caberá coordenar a realização do Simpósio de Liderança do CFN–2010, quando deverão ser apresentados estudos de casos ocorridos no Haiti, desde o início da participação do Brasil, em 2004, com mesas de discussão para oficiais e praças a respeito de temas específicos relacionados com os estudos de caso.

Com relação à avaliação da liderança, consta nas Orientações Setoriais da DGPM de 2009 que deverão ser estabelecidos parâmetros que permitam aos avaliadores apreciar adequadamente as qualidades de liderança dos Oficiais, como elementos de orientação para

preenchimento das Folhas de Avaliação dos Oficiais (FAO).

Outro importante documento sobre o tema liderança é a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM), aprovada em 2004 pelo Comandante da Marinha. Esta tem o propósito de estabelecer os objetivos do Ensino Naval a serem alcançados pela MB, bem como apresentar as diretrizes a serem seguidas pelas Organizações Militares (OM) pertencentes ao Sistema de Ensino Naval. Dentre os objetivos do ensino da Marinha, estabelecidos na PoEnsM, consta “Desenvolver a capacidade de liderança do pessoal da MB, de forma a possibilitar a postura correta e as condições essenciais para o seu exercício, de acordo com o respectivo nível hierárquico.”, e, dentre as diretrizes para o ensino da Marinha, também estabelecidas na PoEnsM, consta “Considerar o ensino e a prática da liderança, em todos os níveis, como ferramentas fundamentais na formação do pessoal da Marinha.”, constando, também, a diretriz “Capacitar instrutores e professores para o exercício de uma ação didática realizada por meio da adequada liderança”.

Conforme exposto anteriormente, a liderança sempre foi importante para a MB, desde o seu nascimento, após a independência do Brasil, sendo que, inicialmente, tendo em vista a deficiência de Oficiais, foram contratados Oficiais ingleses, daí a influência inglesa na liderança. Porém, com a contratação da Missão Naval Americana, em 1922, a influência norte-americana passou a predominar na MB, e pode-se creditar, em parte, a esta Missão, o excelente desempenho observado pela MB no decorrer da II Guerra Mundial.

Pode-se citar, como documentos mais recentes e mais importantes relativos ao tema liderança na Marinha do Brasil, as ORCOM e a PoEnsM.

3.2 O desenvolvimento do ensino da liderança na Marinha do Brasil

O único modo de conseguir motivar as pessoas é comunicar-se com elas.

Lee Iacocca

Como mencionado no capítulo 2 deste trabalho, o estudo aprofundado da liderança é algo recente, remetendo à segunda metade do século passado, e se deve, em grande parte, aos resultados observados da aplicação da liderança no transcorrer da II Guerra Mundial.

Se o tema não era estudado em profundidade até a primeira metade do século passado, da mesma forma não existiam, na MB, documentos e manuais que tratassem do assunto com a atenção requerida, e os que existiam, ou estavam escritos em outra língua ou eram voltados para organizações civis, empregando por sua vez linguagem pouco familiar aos militares, de acordo com Mello (1959, p. 5). Mello elaborou, em 1959, o manual *Noções Sobre Liderança para Escalões Intermediários da Hierarquia Militar-Naval*, publicação esta que tece comentários importantes sobre liderança, incluindo exemplos práticos, estando voltada, principalmente, para a Escola Naval, Centro de Instrução de Oficiais da Reserva da Marinha e para a Escola de Instrutores da Marinha, instituições estas de ensino da Marinha, à época. A referida publicação possui em anexo um interessante e prático questionário sobre avaliação de liderança.

Pode-se concluir, então, que o ensino da liderança na MB, até aquela época, não possuía a profundidade adequada, em virtude de não se dispor de uma base teórica compatível com a necessidade. Este autor ingressou na MB na década de 1970, e pode atestar que os documentos sobre o assunto que existiam na ocasião eram, na maioria das vezes, apostilas e folhas de informações, cuja elaboração se devia, em grande parte, a esforços pessoais de instrutores da matéria. O tema não tinha, também, e em muitos casos, o peso de uma disciplina, sendo simples subtópico de uma outra disciplina.

Desta forma, apesar de se ter a noção da importância do assunto, o ensino da liderança não era ministrado de forma coordenada e compatível com os diversos níveis de ensino envolvidos. Felizmente isto mudou, embora tenham se passado cerca de quatro décadas desde a edição da publicação de Mello, pois, somente em 1996 foi publicado o

DEnsM-1005, Manual de Liderança, e, em 1999, o DEnsM-1006, Liderança-Estudo de Casos, o que realmente significou um salto no ensino da liderança, pois, a partir de então se pode contar com manuais expedidos pela Diretoria de Ensino da Marinha.

O importante passo no ensino da liderança na MB ocorreu em 2004, por ocasião da publicação do EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha. Esta publicação destaca a necessidade da inclusão da liderança como uma disciplina dos cursos regulares:

A acelerada evolução do conhecimento científico-tecnológico obriga o militar a estar capacitado para lidar não só com equipamentos e armas de alta tecnologia, mas também com subordinados cada vez melhor preparados, exigindo do Líder um papel cada vez mais complexo e abrangente. Para enfrentar essa realidade, o militar precisa desenvolver sua capacidade de liderança e aprimorá-la de forma progressiva, ao longo da carreira. Essas evidências impõem a necessidade de tratar a liderança como uma disciplina do currículo dos cursos regulares, ministrados aos Oficiais e Praças da MB. EMA-137. (BRASIL, 2004, p. 3-1)

Destaca, também, a necessidade de a disciplina liderança estar integrada e coordenada em todos os níveis, de modo a evitar-se a repetição de conceitos no decorrer dos cursos:

A instrução da disciplina de liderança deverá privilegiar o desenvolvimento das técnicas de trabalho em equipe, procurando substituir o caráter competitivo pelo cooperativo na resolução dos problemas comuns, afetos ao grupo, tornando o aluno elemento participativo do sistema e não apenas um mero espectador isolado. Dessa forma, a disciplina de liderança necessita ser integrada e coordenada em todos os níveis, possuindo a característica da progressividade e não ser meramente um processo repetitivo durante a carreira do militar. No âmbito do Sistema de Ensino Naval (SEN), a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM) ficará responsável por essa integração e coordenação. EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 3-2)

A publicação menciona a necessidade do estabelecimento de perfis de liderança para os diversos cargos e funções, e a importância da adequada seleção dos instrutores da disciplina:

Para cada curso de carreira ministrado na MB deverá ser estabelecido, no aspecto liderança, o perfil desejado para os cargos e funções a serem desempenhados após os mesmos, buscando-se neles identificar os atributos necessários ao Líder. Esse perfil deverá orientar a elaboração dos sumários e projetos específicos da disciplina de liderança, bem como definir os objetivos a serem alcançados. Os instrutores dos diversos cursos devem apresentar características de liderança situacional, admitindo-se, nos instrutores dos cursos de menor nível, características individuais de liderança

autoritária. A partir dos cursos de nível intermediário, devem ser buscados instrutores com características de liderança cada vez mais delegativa e, para os cursos mais avançados, aqueles que pratiquem a liderança situacional. Em face da relevância do assunto na MB, a designação de Oficiais e Praças para o exercício da instrutoria de liderança deverá ser precedida de criteriosa avaliação, buscando-se indicar tão somente militares motivados e com experiência profissional que os credenciem para o exercício da função. EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 3-2)

De forma bastante precisa, a publicação detalha o que deverá constar nos currículos dos diversos cursos de Oficiais, com relação à disciplina liderança, e isto é importante, pois, deste modo, a MB mostrou claramente o que desejava que fosse ministrado em cada instituição de ensino:

Colégio Naval- sem prejuízo da formação de base científica/cognitiva, o currículo de liderança deverá focar a cultura e a educação militar, com ênfase no ensino das tradições navais e na identificação dos mais nobres valores militares. Os atributos a serem desenvolvidos serão o caráter, a ética militar, a atitude, a honra, a lealdade e o cultivo da ordem e da disciplina. Quanto ao preparo humanístico, deverão ser desenvolvidas habilidades e conhecimentos que, além de facultar o auto-conhecimento, permitirão o entendimento básico da natureza humana, sob a ótica das suas necessidades, carências e motivações.

Escola Naval/CIAW- além da formação básica, deverá constar no currículo de liderança o preparo humanístico, a liderança de pequenos grupos, a condução de tarefas administrativas e operativas, a consolidação da capacidade de julgamento e, fundamentalmente, a capacidade de comunicação.

Nos respectivos cursos, deverão ser desenvolvidas habilidades e conhecimentos que, além de facultar o auto-conhecimento, permitirão o entendimento mais aprofundado da natureza humana, enfocando as suas necessidades, carências e motivações. Esse desenvolvimento visa dotar os futuros Oficiais de maior capacidade para observar, familiarizar-se e compreender o perfil daqueles que estarão sob suas ordens, a fim de que possam influenciar adequadamente o comportamento de seus subordinados. Ao final do curso, o aluno deverá possuir capacidade de auto-liderança e de liderar indivíduos, além de ser capaz de liderar pequenos grupos e estar iniciado na capacidade de liderar organizações.

Escola de Guerra Naval (C-EMOI/C-EMOS/C-SUP)- ao final do curso, o Oficial-aluno deverá ser capaz de liderar organizações. No C-PEM, ao final do curso, o Oficial-aluno deverá possuir conhecimentos de liderança estratégica e capacidade de liderar grandes organizações plenamente desenvolvidos. EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 3-2)

Na referida publicação é citado que a avaliação não deverá ficar restrita aos alunos, devendo incluir os instrutores, pois os mesmos são exemplos indispensáveis para os alunos. Desta forma, o desempenho do militar no exercício da liderança será objeto de uma

contínua avaliação, no decorrer da carreira, e também requisito fundamental para sua ascensão e inclusão nos processos de seleção para importantes comissões.

De acordo com o acima exposto, da mesma forma que o estudo aprofundado da liderança é algo recente, remetendo à segunda metade do século passado, o ensino da liderança na Marinha do Brasil, naquela época, não possuía a profundidade adequada, em virtude de não se dispor de uma base teórica compatível com a necessidade.

Por muito tempo o ensino da liderança somente dispôs de manuais estrangeiros, apostilas e folhas de informações, até que, em 1996, foi publicado o DEnsM-1005, Manual de Liderança, e, em 1999, o DEnsM-1006, Liderança-Estudo de Casos, o que realmente foi um avanço no ensino da liderança.

O importante salto no ensino da liderança na MB ocorreu em 2004, por ocasião da publicação do EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha, documento este que detalhou e aprofundou este importante tema.

Desta forma, apesar do tema liderança ser bastante importante para a MB, somente no final do século XX foram publicados documentos de alto nível relativos ao assunto, pela Diretoria de Ensino da Marinha, e pelo Estado-Maior da Armada, tendo-se perdido, portanto, importante oportunidade de estudo e divulgação deste relevante assunto, dentro da MB.

3.3 O estágio atual do ensino da liderança na Marinha do Brasil

Mais de dois terços das pessoas pedem demissão de seus chefes e não das empresas.

James Hunter

Com relação ao estágio atual do ensino da liderança na MB, é importante inicialmente abordar a questão da instrutoria. De acordo a DGPM-103 (BRASIL, 2006, p. 3-3), os instrutores da disciplina liderança, ministrada em diversos cursos do Sistema de Ensino

Naval, deverão realizar o Curso Expedito de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança (C-EXP-OF-LID), como condição para habilitação para a função.

O C-EXP-OF-LID, aprovado pela Portaria número 01, da DEnsM, datada de 5 de janeiro de 2004, tem o objetivo de: suplementar a habilitação técnico-profissional de Oficiais encarregados de ministrarem aulas da disciplina liderança nas diversas OM, a fim de se obter a adequada padronização, na condução desta disciplina, quanto aos conceitos, profundidade, forma de abordagem, métodos de ensino e bibliografia básica. O curso tem a duração de duas semanas, a carga horária total de 70 horas, e é ministrado no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW).

Com relação à liderança, verificando-se os currículos dos cursos ministrados no Colégio Naval (CN) e na Escola Naval (EN), e o currículo do Curso de Formação de Oficiais (CFO), ministrado no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, conclui-se o seguinte: no Colégio Naval, o tema liderança é ministrado nos três anos do curso, porém, não se trata de uma disciplina, estando o assunto inserido na disciplina Instrução Militar-Naval. No 1º ano do curso a disciplina Instrução Militar-Naval tem uma carga horária de 68 horas, possuindo a Unidade de Ensino Introdução à Liderança, com uma carga horária de 4 horas; no 2º ano do curso a disciplina Instrução Militar-Naval tem uma carga horária de 34 horas, possuindo a Unidade de Ensino Introdução à Liderança II, com uma carga horária de 4 horas; no 3º ano do curso a disciplina Instrução Militar-Naval tem uma carga horária de 68 horas, possuindo a Unidade de Ensino Introdução à Liderança, com uma carga horária de 2 horas.

Na Escola Naval, o tema liderança é ministrado nos 2º e 3º anos do curso. No 2º ano do curso a disciplina chama-se Expressão Oral e Psicologia para a Liderança, que possui uma carga horária de 60 horas; no 3º ano do curso a disciplina chama-se Liderança-1, que possui uma carga horária de 81 horas.

No Curso de Formação de Oficiais (CFO), ministrado no Centro de Instrução

Almirante Wandenkolk, a disciplina chama-se Relações Humanas e Liderança, que possui uma carga horária de 56 horas.

Feita uma análise dos currículos dos cursos acima, este autor pretende fazer algumas sugestões: primeiramente com relação ao Colégio Naval, cabe a sugestão de que o tema liderança seja realmente uma disciplina, conforme consta no EMA-137 (BRASIL, 2004, p. 3-1) e citado no item 3.2 deste trabalho, e não somente uma Unidade de Ensino. A carga horária também poderia ser aumentada, pois se verifica que a soma total das cargas horárias, para os três anos do curso, referentes ao assunto, perfaz somente 10 horas. Na opinião deste autor, quanto mais cedo puder o futuro Oficial de Marinha tomar contato e ser estimulado a pensar no tema liderança, dentro do nível compatível com a idade e nível escolar, maiores serão os benefícios futuros.

Com relação à Escola Naval, o tema liderança somente é ministrado nos 2º e 3º anos do curso, isto é, o aspirante só tem contato com o tema durante a metade do curso, o que, na opinião deste autor, é muito pouco, haja vista a extrema relevância do assunto, como já exposto no decorrer deste trabalho, acrescido do fato que a Escola Naval forma Oficiais, os futuros chefes navais e líderes da Instituição, portanto, este autor não consegue visualizar disciplina mais importante a ser ministrada naquela Escola. Este autor sugere que a disciplina tenha o currículo estendido aos 1º e 4º anos acadêmicos, caminhando-se, no 4º ano, para uma preparação mais prática, com vistas ao posto de Oficial, e com forte apoio em Estudo de Casos. De acordo com o acima exposto, existe uma preparação dos instrutores da disciplina Liderança, ministrada nos diversos cursos do Sistema de Ensino Naval, pois os mesmos deverão realizar o Curso Expedito de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança, como condição para habilitação para a função. Com relação ao tema Liderança, ministrado nos cursos do Colégio Naval e Escola Naval, cabe a sugestão de que sejam revistos os currículos, de modo que, no Colégio Naval, o tema passe ser uma disciplina e tenha sua carga horária

umentada, e, na Escola Naval, a disciplina liderança seja ministrada nos quatro anos do curso.

3.4 Propostas para o ensino da liderança na Marinha do Brasil

É preciso que todo indivíduo se conduza como se estivesse sendo observado por dez olhos e apontado por dez mãos.

Confúcio

Como propostas para o aprimoramento do ensino da liderança na Marinha do Brasil este autor apresenta as seguintes sugestões:

- A revisão da DEnsM-1006, Liderança-Estudo de Casos, tendo em vista que a publicação foi expedida em 1999, e, deste modo, poderiam ser incluídos novos estudos de casos, importantes ferramentas para o ensino da liderança, como por exemplo, algumas situações vividas pelas tropas brasileiras no Haiti, onde o Brasil atua como Força de Paz desde 2004;
- Tendo em vista a existência do Curso Expedito de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança, poderia ser criado o Curso Expedito de Qualificação de Praças Instrutores de Liderança, de modo a habilitar as praças para exercerem a função de instrutoria, nesta disciplina;
- O incremento na participação de militares em eventos relevantes relacionados ao tema liderança, como por exemplo, simpósios, conclaves, seminários etc., tanto no Brasil como no exterior;
- A adequada seleção e treinamento dos militares que irão desempenhar as funções de instrutores de liderança, nas OM de ensino da Marinha do Brasil, bem como a periódica atualização dos seus conhecimentos na matéria. Poderá ser estimulada, também, a valorização destes instrutores, como por exemplo, poderão ter prioridade em futuras comissões e em

comissões de relevância, como a Viagem de Instrução dos Guardas-Marinha, e poderão ter este reconhecimento traduzido em incremento na pontuação, dentro das respectivas carreiras;

- Que os instrutores de liderança das OM de ensino ministrem, regularmente, palestras sobre o tema, ou orientem outros tipos de atividades, nas diversas OM da Marinha;

- Que seja mais estimulada a publicação de artigos relacionados ao tema liderança, nos diversos periódicos editados pela Marinha do Brasil. Como incentivo, poderão ser criados concursos, e estabelecidas premiações; e

- A adequada seleção dos militares que irão servir em Unidades de Ensino, pois estes deverão ser exemplos de comportamento e atitudes para os alunos, isto é, deverão ser exemplos de liderança. Uma função de extrema importância, e que merece bastante atenção, é a de Comandante do Corpo de Alunos (COMCA).

4 A PRÁTICA DA LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL

4.1 A avaliação da prática da liderança na Marinha do Brasil

O fundamento real de uma liderança de sucesso é a autoridade moral derivada da competência profissional e da integridade.
General Westmoreland

Tão importante quanto o ensino da liderança é a avaliação da sua prática, pois é por intermédio de eficientes mecanismos de avaliação que se pode verificar se os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos que foram traçados, e, em caso negativo, deve-se então corrigir os rumos. Deste modo, a teoria não ficará apartada da prática, e estas correções contribuirão para o constante aprimoramento da liderança.

Desta forma, neste tópico serão analisados os mecanismos utilizados pela MB para a avaliação da prática da liderança em suas Organizações Militares (OM), e também para a avaliação da prática da liderança de seus oficiais, e apresentadas propostas para o aprimoramento destes mecanismos.

Alguns indicadores podem sinalizar como está a liderança em determinada Organização Militar (OM), como, por exemplo, o grau de disciplina, o moral, e o nível de satisfação dos militares e civis pertencentes àquela Organização, bem como em que nível está a comunicação e os relacionamentos entre líder e liderados, podendo-se acrescentar como esta Organização vem cumprindo suas tarefas. Observa-se que existe certo grau de subjetividade na quantificação destes indicadores, ainda mais quando se verifica que, atualmente, a Marinha do Brasil não possui parâmetros estabelecidos que permitam esta avaliação, o que, sem dúvida, aumenta o grau de subjetividade.

A publicação de Mello (1959, p. 77) possui um questionário de avaliação de liderança, contendo quinze questões, com a pontuação de 1 a 5, que poderá auxiliar o Comandante a avaliar a liderança em sua Unidade, bem como permitir que este mesmo

Comandante faça uma auto-avaliação com relação à liderança. Além do exemplo deste questionário, existem outros que podem servir de ferramentas para avaliação, porém, atualmente não existe nenhum formalmente utilizado pela Marinha do Brasil.

Se, como visto acima, não existem ferramentas formais para avaliar a liderança nas Unidades, as existentes para a avaliação da liderança dos Oficiais não são apropriadas.

De acordo com a DGPM-313 (BRASIL, 2001, caps. 1 e 2), a avaliação dos Oficiais se dá por intermédio da Folha de Avaliação Complementar (FAC) e da Folha de Avaliação de Oficiais (FAO).

Com relação à FAC, a mesma relaciona determinado grupo de Oficiais, e é enviada a uma determinada faixa selecionada de Oficiais mais antigos, que atribuem pontuação a cada Oficial constante da relação. O problema é que esta avaliação é traduzida apenas por um número inteiro, isto é, não existe uma divisão desta avaliação em atributos de modo a que se avalie cada um destes separadamente; some-se a isto o fato de que por vezes o Oficial avaliador deixa de ter contato com o Oficial avaliado durante um certo período de tempo, o que o leva a atribuir determinada pontuação de acordo com a opinião colhida de outros Oficiais.

Com relação à FAO, um problema a ser citado é a grande subjetividade na atribuição da pontuação, pois não existem parâmetros que orientem o avaliador. No tocante à avaliação da liderança, o que existe, na verdade, na FAO, é a falta de liderança, como fator demeritório, no qual o militar que se enquadra nesta situação perde 20 pontos. Tendo em vista ser um fator demeritório, os comandantes raramente preenchem este campo, e quando o preenchem é porque o avaliado trata-se de um péssimo Oficial, que na grande maioria das vezes não deveria continuar pertencendo à Instituição. Outro problema é que os Oficiais que realmente possuem alto grau de liderança na verdade não recebem nenhuma pontuação a mais na FAO, isto é, são avaliados no mesmo nível de outros não tão distintos. Em síntese, todos os

Oficiais são líderes, exceto os passíveis de perderem os vinte pontos. Tal fato não estimula a formação de líderes.

Como visto acima, nem a FAC, nem a FAO, que são as ferramentas para a avaliação dos Oficiais, possuem instrumentos que permitam uma adequada avaliação da liderança, e daí fica a pergunta: como aprimorar algo que não é avaliado?

A revista do Corpo de Fuzileiros Navais, *O Anfíbio* (2009, p. 68-74), publicou um artigo denominado “Efetividade do Processo Atual de Avaliação de Liderança na Marinha do Brasil”; este artigo foi escrito por Oficiais Fuzileiros Navais, no posto de Capitães-de-Corveta, em que são levantados alguns problemas atualmente observados e relacionados à liderança dos Oficiais. O artigo menciona que não é raro identificar Oficiais que se encontram acima do peso, e, portanto, com índices do Teste de Aptidão Física próximos do mínimo desejável, bem como sem a devida preocupação em adestrarem-se no tiro. O artigo menciona, também, que certos Oficiais deixam de participar de determinados exercícios básicos, como, por exemplo, pistas de tiro e de combate, enquanto suas frações participam dos mesmos. Tudo isto, somado a uma evasão de Oficiais nos postos mais baixos da carreira, contribui para minar a liderança, e deve ser motivo de preocupação da Alta Administração Naval.

Outras Forças, como o United States Marine Corps (USMC), cobram dos Oficiais uma apresentação física condizente com os padrões estabelecidos, e o Exército Brasileiro (EB) também tem adotado esta postura. Este autor realizou um curso com os Royal Marines, na década de 1990, e pode atestar que, naquela força, os índices físicos exigidos dos Oficiais são bem mais rigorosos que os índices exigidos das Praças, o que, na sua modesta opinião, poderia ser adotado na Marinha do Brasil.

O atual Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (ComGerCFN) estabeleceu como os três valores primordiais da Instituição, a honra, a competência, e a determinação. A competência abrange o preparo técnico, profissional, e também preparo

físico, e como foi citado anteriormente, certos Oficiais estão negligenciando este aspecto, o que poderá gerar chefes incompetentes. As Praças conseguem perceber claramente a capacidade de seus chefes, e uma liderança incompetente poderá até ser tolerada na paz, porém, na guerra, quando suas vidas estarão em jogo, esta liderança incompetente tenderá a ser questionada pelos subordinados, o que é um risco totalmente indesejável.

Os Oficiais precisam ser exemplos, e, portanto, devem exigir mais de si próprios do que daqueles que estão sob o seu Comando, pois só assim conquistarão a verdadeira liderança.

O livro do General Belchior (VIEIRA, 2002, p. 89-90) cita que a avaliação do desenvolvimento da liderança compara a ação de determinada liderança com um indicador-padrão estabelecido, e, de acordo com os resultados observados, são elaborados planos visando ao aprimoramento desta liderança, e que esta avaliação constitui uma das responsabilidades de desenvolvimento do próprio líder. Menciona, também, que o líder tem duas responsabilidades de avaliação da liderança: a avaliação de si próprio, e a avaliação de seus liderados. A avaliação da liderança deverá ser encarada como algo bastante útil e positivo, e não como algo para intimidar ou gerar disputas.

Como mencionado acima, a avaliação é algo bastante útil para o aprimoramento da liderança, cabendo observar que, a despeito de existirem vários modelos destinados a este fim, a Marinha do Brasil, atualmente, não dispõe desta valiosa ferramenta.

Com relação à avaliação da liderança dos Oficiais, os instrumentos atualmente utilizados, a FAO e a FAC, não atendem a esta finalidade e, na opinião deste autor, devem ser revistos, de modo a ser incluído o atributo liderança, com seus respectivos parâmetros, de modo a se evitar a subjetividade.

4.2 Propostas para a prática da liderança na Marinha do Brasil

O mando, por ser digno e capaz de o exercer, não o ensoberbecia: irmanava-o com aqueles sobre quem comandava.

Oliveira Martins

Em artigo intitulado “Treinamento em Liderança na Formação do Oficial de Marinha”, constante da *Revista Marítima Brasileira* (2005, p. 161-167), a então Capitão-de-Fragata (T) Érica Barreto Nobre menciona que na formação de líderes militares existem quatro níveis em que se podem atuar, quais sejam: cognitivo-comportamental, interpessoal, ético, e social. Com relação à prática da liderança, é interessante analisar os níveis cognitivo-comportamental e social. No nível cognitivo-comportamental é proposto um modelo de formação de líderes voltado para o comando em combate, em que se atua fortemente no adestramento, priorizando a autonomia de pensamento, a capacidade de improvisar e inovar, em detrimento do acúmulo de conhecimentos específicos ou de apresentação das “soluções prontas”. Isto poderia ser feito em adestramentos sob condições de combate simuladas, e até mesmo virtuais.

Este autor é bastante favorável ao emprego deste modelo, cabendo acrescentar que quando realizou os cursos de Comandos Anfíbios, e de Operações na Selva, na década de 1980, ambos os cursos possuíam uma instrução denominada “Teste de Resistência de Líderes”, na qual os alunos eram levados aos limites da fome, sede, sono e cansaço, e após isto, a turma era dividida em grupos, cada um com seu respectivo líder, e estes grupos recebiam um número de tarefas a realizar, dentro de um determinado período de tempo. Deste modo, o líder e os liderados eram avaliados em condições o mais próximo das condições reais de combate, portanto, guardadas as devidas proporções, este modelo poderia ser empregado nos adestramentos, voltados para a formação de líderes. No entendimento deste autor, poderia ser buscada, dentro de cada Unidade, a realização de adestramentos para o desenvolvimento da

liderança, com a participação de pequenos grupos, e em situações o mais próximo da realidade, se possível com o emprego de munição real.

Ainda com relação ao nível cognitivo-comportamental, o artigo menciona que na Academia de West Point, nos EUA, é bastante empregado o método de estudo de caso no curso de liderança, que inclui exemplos pessoais dos próprios instrutores. Este autor acredita que este método é bastante válido e deve ser largamente empregado nos cursos de liderança ministrados na Marinha do Brasil.

Com relação ao nível social, o artigo menciona que é importante a aprendizagem dos papéis sociais do líder e liderados, bem como a convivência com modelos sociais positivos e o estudo de exemplos históricos, contribuindo para isto o estudo dos grandes vultos da instituição, o culto às tradições navais, e os usos e costumes.

Por intermédio da Portaria nº 127, de 27 de julho de 2008, do Diretor de Ensino da Marinha, foi criada a Comissão Permanente de Atualização do Ensino de Liderança na Marinha, com a participação de Oficiais de diversas Organizações de Ensino da Marinha. Uma das observações apontadas na Ata da 4ª Reunião, realizada em 7 de julho de 2009, é que o principal desafio do ensino e da prática da liderança está em balancear as necessidades do homem e da Instituição, e que somente a realização de palestras nas OM sobre o assunto não é instrumento suficiente para o seu aprimoramento, concluindo que falta concatenação e coordenação entre o ensino e a prática diária da liderança, cabendo destacar que este autor está de pleno acordo.

Em setembro de 2009 foi realizado um Simpósio Naval de Liderança, sob a coordenação da Diretoria de Ensino da Marinha. Entre as principais conclusões deste simpósio consta que existem programas e projetos em desenvolvimento, relacionados à liderança, porém alguns deles encontram-se estanques entre si, cabendo destacar o projeto

Comandante de Companhia, e o PROA-CFN (Programa de Orientação e Acompanhamento de Oficiais do CFN).

O projeto Comandante de Companhia é desenvolvido pelo Centro de Instrução Almirante Alexandrino (CIAA), no início de cada ano letivo, e visa à capacitação dos Comandantes de Pelotão e Companhia para liderar e conduzir grupos. Tendo em vista os resultados positivos alcançados pelo projeto, este autor acredita que o mesmo poderia ser desenvolvido em outras Organizações de Ensino.

O PROA-CFN é um programa destinado a orientar profissionalmente os Oficiais do CFN, desde o início de sua carreira até o 4º ano do Posto de Capitães-Tenentes, por meio de contatos periódicos mantidos com um grupo de orientadores selecionados (8 Capitães-de-Corveta e 2 Capitães-Tenentes), disseminadores da linha de pensamento do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), sendo cada orientador responsável por 4 Oficiais. O programa é desenvolvido sob a supervisão do Departamento de Oficiais do CPesFN, estando suas instruções estabelecidas na CPESMARINST nº 10-01, de 27 de novembro de 2008.

O PROA-CFN mensura a satisfação profissional, permite o exercício da liderança por meio de um sistema de grande capilaridade, divulga o Pensamento Estratégico do CFN, e reforça e dissemina as tradições, espírito de corpo e valores da Instituição. O processo é conhecido como *coaching* na moderna administração de RH, e os orientadores dão o *feedback* para o Departamento de Oficiais do CPesFN sobre o nível de satisfação profissional do grupo de Oficiais orientados, por meio de um Relatório de Acompanhamento Semestral.

Existe confidencialidade dos dados e o orientador não deve aceitar denúncias e críticas a Comandantes e a outros Oficiais, bem como não deve atuar como um canal extra-oficial paralelo a um canal oficial existente (ex.: sistema de movimentações). É importante que o orientado conheça e aproveite a experiência de carreira de seu orientador, e seja correto na atribuição do grau de autoavaliação da satisfação profissional.

Como possibilidades do PROA-CFN pode-se destacar a manutenção da unidade de pensamento no CFN, a correção de distorções, o alerta antecipado, e a liderança estimulada pelo exemplo de casos positivos. Pode-se concluir, então, que o PROA-CFN é instrumento valioso na medida em que verifica o nível de satisfação e motivação dos Oficiais nos primeiros postos da carreira, permitindo que a Marinha do Brasil, no seu mais alto nível, conheça os anseios dos jovens Oficiais. Possibilita a prática e o desenvolvimento dos atributos de liderança por parte dos orientadores, por meio de interface mais personalizada, e desencadeia um efeito multiplicador de boas práticas de liderança, na medida em que todo ano novos Oficiais são selecionados para serem orientadores. Deste modo, este autor entende que este programa poderia ser desenvolvido, também, no Corpo da Armada e de Intendentes.

Este autor acredita que os projetos descritos anteriormente, e que estão sendo desenvolvidos de forma estanque na Marinha do Brasil, são importantes iniciativas com relação ao aprimoramento da prática da liderança, e, tendo em vista os resultados positivos observados, poderiam ser coordenados em um nível mais elevado, como por exemplo, o Estado-Maior da Armada (EMA), e estendidos para todos os setores da Instituição.

Uma outra conclusão apontada no simpósio é a necessidade do estabelecimento de uma sistemática de acompanhamento que propicie a harmonia e a compatibilização entre o que é ensinado em sala de aula e a prática da liderança no dia a dia das Unidades. Este autor acredita que este ponto é bastante importante, pois as Unidades precisam cumprir as determinações decorrentes das Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), referentes à liderança, porém, na prática, não existe uma sistemática de verificação *in loco*, de modo que a Unidade somente informa sobre o cumprimento destas determinações. Este autor acredita que esta verificação *in loco* poderia ser implementada por ocasião das Inspeções Administrativo-Militares (IAM), quando seria verificado o cumprimento dos eventos de liderança nas Unidades, e posteriormente poderia ser dado o *feedback* ao setor de ensino.

Deste modo, poderia não só ser verificado o cumprimento dos eventos referentes à liderança, como também haveria a possibilidade de ser realizada uma avaliação da Unidade, quanto à liderança, utilizando, por exemplo, um questionário de avaliação.

Durante a realização do simpósio foi anunciada a operacionalização do Portal de Liderança, e do Fórum de Debates Sobre Liderança, na página da DEEnsM na Intranet, importantes iniciativas sobre o tema liderança.

Por último, com relação ao simpósio, foi apresentada a proposta da criação da função “Encarregado da Liderança nas OM”. Este autor já tinha ouvido esta proposta anteriormente, por parte de outros Oficiais, e acredita que seja muito interessante e exequível.

Da mesma forma que existem Oficiais desempenhando funções colaterais, como por exemplo, Relações Públicas, Esportes, Comunicações etc., poderia ser criada, nas Unidades, a função colateral de Oficial de Liderança, que, como sugestão, poderia ser exercida pelo Oficial de Pessoal da Unidade. Este Oficial assessoraria o Comando da Unidade, com relação ao tema liderança, propondo medidas para o seu aprimoramento, resultado da atenção constante dedicada ao assunto, devendo, também, atualizar-se permanentemente nesta área.

Outra importante iniciativa implementada pelo CFN, que tem reflexos na prática da liderança nas OM, é o Programa para o Incentivo a Leituras Profissionais, cujas instruções estão prescritas na CPESMARINST nº 30-04c, de 24 de março de 2010. Este programa visa ao aprimoramento do conhecimento e das competências individuais, bem como ao desenvolvimento da capacidade de análise, síntese e raciocínio lógico e sistematizado, voltado para a obtenção de conclusões próprias. De acordo com as instruções, para cada graduação ou posto serão selecionados, anualmente, um livro e um manual da série CGCFN para leitura, sendo que até o final do respectivo ano os Oficiais FN deverão encaminhar ao Centro de

Estudos do CFN uma carta contendo os principais ensinamentos colhidos da leitura realizada, estando as Praças inicialmente dispensadas do envio desta carta.

Este programa é importante, não só por proporcionar o aprimoramento da capacidade de raciocínio, análise, e síntese dos militares, como também por permitir que o CFN selecione as leituras mais indicadas para cada posto ou graduação, o que contribui para o estabelecimento de uma unidade de pensamento, alinhada com o pensamento estratégico da Instituição. Uma sugestão deste autor, com relação a este programa, é que seja incluído um livro ou manual sobre liderança, para cada posto ou graduação, o que refletiria a relevância que o tema tem para a Marinha do Brasil. Este livro, não necessariamente seria diferente para cada posto ou graduação. Uma leitura continuada do EMA-137, que fala da liderança direta, organizacional e estratégica, levaria a positivas recordação e reflexão sobre o tema. No entender deste autor, em vista dos benefícios visualizados, o programa também poderia ser estendido ao Corpo da Armada e de Intendentes.

Outro evento realizado, referente à prática da liderança no CFN, foi a Jornada de Liderança, que teve lugar no Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC), em agosto de 2009, no qual foram exibidos filmes referentes ao tema, e que, posteriormente, foram debatidos e analisados, à luz dos conceitos de liderança. Este tipo de atividade desperta grande interesse por parte da assistência, contribuindo para a fixação dos conceitos de liderança e, na opinião deste autor, poderia ser desenvolvido em outras Unidades.

Na opinião deste autor, o maior problema atualmente existente com relação à prática da liderança nas OM é a falta de **conscientização**, principalmente por parte dos Oficiais mais antigos, pois os mesmos acham que já sabem o suficiente com relação ao tema e, portanto, não participam dos eventos relacionados ao assunto e nem incentivam seu pessoal. Alguns Oficiais acham que por serem Comandantes de Unidade, automaticamente se tornaram líderes, o que está longe de ser verdade, como mostrado ao longo deste trabalho.

Deste modo, apesar da obrigação de realização de eventos relacionados à liderança nas OM, decorrentes das determinações contidas nas ORCOM, não há um **comprometimento**, principalmente com relação aos Oficiais mais antigos, perdendo-se assim uma importante oportunidade de aprimoramento. Na opinião deste autor, ao assumirem seus Comandos/Diretorias os Comandantes/Diretores, ao divulgarem suas intenções de Comando para todos os membros de suas tripulações, deveriam incluir o tema liderança, de modo que todos soubessem da importância do assunto, e deveriam divulgar, também, planos e metas para o aprimoramento da liderança em suas Unidades.

A chave para o desenvolvimento da liderança é o constante autoaperfeiçoamento, e aquele que acha que já sabe o suficiente, lhe falta um importante atributo, que é a humildade.

Como visto neste tópico, com relação à prática da liderança, os exercícios envolvendo pequenos grupos, e em situações o mais próximo possível do combate real, podem apresentar resultados bastante positivos, sendo que outra importante ferramenta é o estudo de casos. O culto às tradições navais, e aos usos e costumes da Instituição, e o estudo dos grandes vultos históricos devem, também, ser largamente incentivados.

Existem iniciativas que estão sendo adotadas por algumas OM, e que, tendo em vista os resultados positivos observados, poderiam ser estendidas para toda a Instituição, como por exemplo, o PROA-CFN, o projeto Comandante de Companhia, e o Programa para o Incentivo a Leituras Profissionais.

Outra proposta é o maior envolvimento dos setores operativo e de ensino da MB na prática da liderança, sendo que, por ocasião das Inspeções Administrativo-Militares (IAM) poderia ser verificado, nas Unidades, o cumprimento dos eventos relativos à liderança, e também feita uma avaliação da liderança, nesta Unidade. A criação da função colateral de Oficial de Liderança nas Unidades é outra importante sugestão que merece ser avaliada.

É importante a realização de palestras, simpósios, e seminários sobre o assunto, porém, no entendimento deste autor, o mais importante é o envolvimento e o comprometimento, principalmente dos Oficiais mais antigos, com o assunto, de modo que possam, com o seu exemplo, influenciar positivamente todo o pessoal.

Ao assumirem os seus Comandos/Diretorias, os Comandantes/Diretores deveriam deixar bem claro para suas tripulações a atenção que seria dada ao tema liderança, e deveriam, também, divulgar seus planos e metas para o aprimoramento da liderança em suas Unidades.

5 OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI

5.1 Os líderes militares do século XXI

Mostre-me alguém que nunca cometeu um erro e eu lhe mostro alguém que nunca fez nada para melhorar a empresa.

Capitão Michael Abrashoff

Conforme artigo publicado no jornal *O Globo*, intitulado “Líderes em Mutações” (DIAS, 2010, p. 1 e 3), mais importante do que expandir os negócios, ou aumentar a sua produtividade, a principal prioridade das organizações, atualmente, é identificar, desenvolver, e reter lideranças, de acordo com pesquisa realizada nos Estados Unidos da América, com 365 executivos no ano de 2008. Ainda segundo a pesquisa, iniciativas de desenvolvimento de pessoas e gestão de talentos são as que mais deverão receber investimentos nos próximos três anos, e isto está diretamente relacionado a uma mudança de paradigma: alta *performance* e bom desempenho não necessariamente garantiriam os resultados esperados. O cenário encontrado no mundo de hoje exige novas competências, de modo que não basta ter somente habilidades técnicas.

Ainda de acordo com o artigo, desenvolver essas competências é essencial para encarar os desafios do futuro, de modo que os executivos mais importantes são os que conseguem aprender com sua própria experiência, aplicando este conhecimento nas diversas situações vivenciadas, o que é entendido como agilidade de aprendizagem, qualidade fundamental para identificar funcionários com alto potencial de liderança.

Do exposto no artigo podem ser tiradas duas conclusões: a importância cada vez maior que as empresas atribuem à liderança, e a mudança no perfil do novo líder. Se para as empresas estas conclusões são válidas, este autor não tem dúvidas de que para a área militar

sejam perfeitamente aplicáveis, de modo que é preciso repensar o papel da liderança e dos líderes neste século XXI.

Como deverá estar preparado, este líder militar do século XXI, de modo a poder conciliar os conceitos e valores tradicionais, relativos à liderança, com os desafios impostos pela contemporaneidade, para que sejam alcançados os objetivos da instituição? A resposta não é fácil, até porque as mudanças ocorrem de maneira muito acelerada, e isto se deu a partir do século XX, quando o mundo assistiu ao início do fenômeno da globalização.

Valores e referências da sociedade sofreram transformações, catalisados pela globalização, de modo que alguns deles vão de encontro a alguns dos valores fundamentais da profissão militar, sendo que isto tem influência direta na liderança, haja vista não ser possível separar os militares do restante da sociedade, pois se vive nos dois mundos. Deste modo, a adaptação a estas constantes e significativas mudanças é necessária, porém, sem que se perca a essência dos valores fundamentais da profissão militar.

O líder militar do século XXI deverá buscar sua adaptação a este novo cenário, bem como procurar aprender novas técnicas e teorias, sem perder o foco nos conceitos e valores básicos, isto é, deverá buscar aliar o velho e o novo, o tradicional e o inovador, de modo a extrair o melhor de cada um deles.

O líder militar tradicional, que concentrava todo o poder em suas mãos, e do qual todos dependiam, começa a ser questionado, pois, atualmente, não é possível que uma só pessoa consiga trabalhar com toda a imensa quantidade de informações recebidas, e nem que seja capaz de assimilar toda a tecnologia disponível, de modo a poder decidir em um espaço de tempo normalmente bastante curto.

À primeira vista tudo isto pode parecer simples, mas não é, e exigirá muito deste novo líder, que, além dos conhecimentos tradicionais de liderança, deverá ter outros

conhecimentos, como por exemplo, psicologia, sociologia e antropologia, além de uma grande capacidade de assimilação, adaptação, relacionamento interpessoal e negociação.

Segundo o General Belchior (VIEIRA, 2002, p. 5), o desenvolvimento profissional contínuo permitirá que os líderes militares do futuro mantenham uma crescente confiança em si mesmos, tornando-se líderes inspiradores que, merecedores da admiração e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito. Acrescenta, ainda, que será exigida desses líderes uma agilidade mental de modo a permitir decidir corretamente sob condições de incerteza e caos, além de uma capacidade criativa para planejar soluções exequíveis e força de vontade para por estes planos em execução. Os líderes do futuro deverão manifestar respeito pelo próximo, mantendo um clima ético, aceitando o julgamento de suas ações, encorajando a franqueza, a liberdade de pensamento e de ação de seus liderados. Como visto anteriormente, e no entendimento deste autor, muitas das qualidades e atributos do líder de hoje continuarão válidas e necessárias para o líder do futuro.

De acordo com a dissertação da Capitão-de-Mar-e-Guerra (T) Érica Barreto Nobre (NOBRE, 1998, p. 30-33), os novos líderes serão mais “maestros” do que “mestres” e deverão buscar liberar o talento de seus subordinados, o que significa, em suma, que serão formadores de novos líderes.

Ainda de acordo com a dissertação da Oficial, conforme uma análise feita das empresas, uma estrutura piramidal, rigidamente hierarquizada e centralizada seria adequada apenas para tarefas simples e rotineiras, enquanto, diante das rápidas e contínuas transformações atualmente observadas, o ideal seria uma estrutura organizacional mais flexível, com papéis intercambiáveis, do tipo mais igualitário e descentralizado.

O modelo organizacional burocrático, utilizado na era industrial, tende a ser

substituído por um novo modelo, baseado em três elementos: “alinhamento”, no sentido de criar objetivos compartilhados por todo o pessoal; “criação”, de modo a ser adaptativo e criativo, buscar novas soluções e aprender com os erros; e o *empowerment*, ou delegação de competência, que busca desenvolver e capacitar o liderado, dando iniciativa ao mesmo, e, por conseguinte, aumentando a autoconfiança do grupo.

Dentro destes novos modelos organizacionais existe uma tendência de redução de pessoal, bem como uma criteriosa seleção de talentos e perfis, alinhados com os valores da instituição, e dispostos a se comprometerem com o sucesso da organização e com seus valores. Analisando a dissertação da Oficial, no entendimento deste autor a implementação deste modelo de liderança no ambiente militar deveria ser precedida de um estudo cuidadoso, pois nem tudo seria necessariamente aplicável.

Conforme artigo denominado “A Liderança no Século XXI”, publicado na revista *Military Review* (1996, p. 5-9), e escrito pelo General Dennis J. Reimer, do Exército dos EUA, deve ser buscada uma liderança criativa e positiva, eliminando a mentalidade do “erro zero”, proporcionando assim um ambiente no qual todos possam desenvolver o seu potencial. De acordo com o Oficial, sua filosofia de liderança é baseada em três pontos: delegação de poder, de modo que as pessoas façam o que é legal e moralmente correto; criação de um ambiente que estimule as pessoas a terem iniciativa, liberando seu potencial; e tratar as pessoas como gostaríamos de ser tratados. O caráter individual do Comandante é essencial para o clima dentro da Unidade, cabendo destacar que o mesmo deverá ter compaixão, coragem, honestidade, competência e comprometimento.

De acordo com o acima exposto, e conforme apresentação feita pela Diretoria Geral do Pessoal da Marinha, em setembro de 2009, quando foi realizado um Simpósio Naval de Liderança, sob a coordenação da Diretoria de Ensino da Marinha, tendo sido

apresentada uma correlação entre o líder do passado e o líder do futuro:

Líder do passado

Líder do futuro

Aprendia quando alguém lhe ensinava.	Procura deliberadamente aprender.
Considerava que o aprendizado ocorria em sala de aula.	Reconhece o poder do aprendizado decorrente da experiência e do trabalho.
Responsabilizava o superior por sua carreira.	Sente-se responsável por sua própria carreira.
Não era considerado responsável pelo próprio desenvolvimento.	Assume a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.
Acreditava que, ao se graduar, sua formação já estava completa.	Encara a educação como uma atividade permanente para a vida toda.
Não percebia a ligação entre o que aprendia e os resultados profissionais.	Percebe como o aprendizado afeta sua vida profissional.
Deixava o aprendizado a cargo da sua Instituição.	Decide intencionalmente aprender.

Por fim, vale citar o conselho do Capitão D. Michael Abrashoff ao seu sucessor, ao passar o Comando do USS Benfold:

Lidere pelo exemplo; ouça com o máximo de atenção; compartilhe o objetivo e o sentido; crie um clima de confiança; busque resultados, não elogios; assuma riscos calculados; vá além do procedimento padrão; prepare o seu pessoal; estimule a união; e melhore a qualidade vida do seu pessoal (ABRASHOFF, 2006, p. 189)

De acordo com o exposto neste tópico, atualmente a principal prioridade das organizações é identificar, desenvolver, e reter lideranças, cabendo destacar que iniciativas de desenvolvimento de pessoas e gestão de talentos são as que mais deverão receber investimentos no futuro próximo, o que mostra a importância da liderança para as empresas.

Na área militar o assunto deve ser encarado com a mesma atenção, sendo que as profundas transformações ocorridas na sociedade, a partir do século XX, e relacionadas ao fenômeno da globalização, impactam profundamente o ambiente militar. Deste modo, o

líder militar do século XXI deverá estar preparado, de modo a poder conciliar os conceitos e valores tradicionais, relativos à liderança, com os desafios impostos pela contemporaneidade, de modo a que sejam alcançados os objetivos da instituição.

Os novos líderes serão mais “maestros” do que “mestres”, e deverão buscar liberar o talento de seus subordinados, sendo, por conseguinte, formadores de novos líderes. Deverá ser perseguida uma liderança criativa e positiva, eliminando a mentalidade do “erro zero”, o que contribuirá para a formação de um ambiente onde todos possam desenvolver o seu potencial.

5.2 A geração atual e os desafios da liderança

Disciplina é a ponte que liga nossos sonhos às nossas realizações.

Pat Tillman

O CMG (FN-RM1) Rudibert Kilian Júnior, instrutor da Escola de Guerra Naval, escreveu artigo para o público interno da Escola em janeiro de 2010, intitulado “Choque de Gerações Afeta Liderança e Impacta na Evasão de Quadros das Forças Armadas?”, no qual faz uma análise da geração atual e dos desafios da liderança.

De acordo com o artigo, três gerações formam a atual força de trabalho da sociedade: a geração “Baby boom” ou “pós-Segunda Guerra Mundial”; a geração “X”; e a geração “Y”, ou do terceiro milênio. A geração “Baby boom” é composta por aqueles que nasceram entre os anos de 1946 e 1964, a geração “X” nasceu entre os anos de 1965 e 1980, e a geração “Y” é composta por aqueles que nasceram após 1980.

A geração “Baby boom” cresceu em um ambiente de prosperidade econômica no mundo, quando a ordem era respeitada, e o ritmo de vida mais lento. No trabalho, perseguem os objetivos da organização, são otimistas, motivados, são resistentes às

mudanças, e tendem à centralização. Os Oficiais-Generais e alguns Oficiais Superiores no último posto se enquadram nesta geração.

A geração “X”, de uma maneira geral, cresceu sem muita atenção, pois ambos os pais trabalhavam para sustentar o lar, o que os tornou mais independentes, confiantes, e mais pragmáticos, são céticos com relação à autoridade, e dão grande valor à educação formal, possuindo um pensamento crítico apurado, são empreendedores, porém, seus laços com as organizações são mais fracos que os dos “Baby boomers”. Enquadram-se nesta geração a maioria dos oficiais Superiores e os Suboficiais e Subtenentes.

A geração “Y” cresceu em um ambiente voltado para as prioridades sociais, ligada na Internet e conectada com o mundo. Possuem iniciativa e criatividade, trabalham bem em grupo e tendem a ser bons decisores. São abertos e falantes, pouco formais, e realizam várias tarefas ao mesmo tempo, tendendo a fazer análises pouco profundas, neste seu mundo informal e rápido. Gostam de aprender, apreciam desafios e responsabilidades, e valorizam a liberdade, porém não apresentam a lealdade dos “Baby boomers”, sendo mais difíceis de atrair e reter. Esta geração é mais impaciente, trocando facilmente de emprego quando surge nova oportunidade; é inovadora, quer fazer dinheiro depressa, e busca alcançar logo postos mais elevados nas organizações, daí para eles contar mais identificação do que lealdade. Organizações que possuem planos de carreira e interstícios mais rígidos, como as Forças Armadas, terão mais dificuldades para retê-los. Nesta geração estão os Capitães e Tenentes, bem como a maioria dos Sargentos, Cabos e Soldados, constituindo cerca da metade do pessoal das Forças Armadas.

Feita esta classificação, e identificadas estas profundas diferenças, pode-se ter a noção do choque de gerações vivido atualmente na sociedade, e, por conseguinte, no ambiente militar, impactando fortemente a liderança. Ainda de acordo com o artigo, estas

diferenças geram uma dificuldade de entendimento e comunicação entre os membros das três gerações, sugerindo que, para superar esta dificuldade, os Oficiais mais antigos devem, primeiramente, ser capazes de identificar e compreender estas diferenças, de modo a estarem mais aptos a motivar as gerações mais jovens, o que impactará positivamente a liderança, e possibilitará a retenção dos quadros da força de trabalho militar.

As necessidades e aspirações de uma geração podem não ser as mesmas de outra, e caberá ao líder bem lidar com todas estas variáveis, devendo empregar uma ferramenta fundamental, que é a comunicação. Adaptar os modelos tradicionais de gestão de pessoal a esta nova realidade é algo imprescindível e inevitável.

Outra análise sobre a geração atual e o seu impacto na liderança foi feita pela então Capitão-de-Fragata (T) Érica Barreto Nobre, em artigo constante da *Revista de Villegagnon* (2006, p. 13-18), intitulado “Liderança Militar e Motivação na Contemporaneidade”, no qual a Oficial menciona que, nestes atuais tempos de globalização, neoliberalismo, e pós-modernidade, a cultura nacional tende a preponderar sobre as culturas organizacionais, de modo que, no caso das Forças Armadas, isto cria uma tensão entre a sociedade civil e os integrantes da profissão das armas. A sociedade atual é marcada pelo individualismo, pela busca da aparência, clama por direitos e liberdade incondicional, livre prazer, felicidade instantânea, imediatismo, o “ter” em vez do “ser”, em contradição com grande parte dos valores e tradições da cultura militar. Este conjunto de fatores permite visualizar uma redução da eficácia dos modelos tradicionais de liderança militar, devendo ser pensada a necessidade de uma reconfiguração dos mesmos.

A profissão militar envolve risco, sacrifício, adversidade, resistência física e psicológica, em prol de objetivos comuns, porém, a juventude atual começa a contestar estes objetivos, o que pode evidenciar uma crise de motivações que se espalha por diversos

segmentos da sociedade. Nestes novos tempos, um requisito da liderança passa a ser a perspicácia para identificar novas situações e propor mudanças, aplicando diferentes estilos de liderança, de modo a motivar os subordinados.

Ainda de acordo com o artigo, a liderança transacional, atualmente bastante empregada nas Forças Armadas dos EUA, tenderia a dar lugar à liderança transformacional, até porque, sob pressão, a liderança transacional tem seus resultados reduzidos, pois, pode deixar de existir no subordinado algo bastante importante, que é o comprometimento. O líder transformacional atuaria sobre a dimensão motivacional, obtendo assim o comprometimento do subordinado com a organização. O artigo cita uma pesquisa realizada em 1996, nos EUA, na qual era perguntado a jovens estudantes que entravam no mercado de trabalho o que os mesmos julgavam mais importante, tendo sido citado, em primeiro lugar, “gostar do que faz”, seguido de “usar suas habilidades e capacidades”, e, ao contrário do esperado, “receber um salário generoso” apareceu em oitavo lugar, portanto, a questão da remuneração parece desculpa fácil para a falta de motivação.

Esta observação sobre a remuneração também foi apontada pelo Capitão Michael (ABRASHOFF, 2006, p. 22) quando menciona que, com relação às demissões voluntárias de sua tripulação, as entrevistas demonstraram que a baixa remuneração era o quinto motivo apresentado, semelhante aos resultados verificados com funcionários de empresas privadas, e que os três principais motivos eram: não ser tratado com respeito ou dignidade; ser impedido de exercer alguma influência importante na organização; e não lhes darem atenção.

Com relação ao Brasil, foi publicado artigo sobre a carreira, na revista *Veja* (BUCHALLA, 2010, p. 114-120), que mostra o resultado de uma pesquisa feita com 34 mil jovens profissionais, sobre o que mais era levado em conta na hora de entrar no mercado de

trabalho. O resultado mostrou que, há cinco anos, receber bons salários e benefícios ocupava a segunda posição, enquanto hoje nem aparece nas cinco primeiras posições, que são ocupadas, em ordem decrescente, por: bom ambiente; desenvolvimento profissional; qualidade de vida; possibilidade de rápido crescimento; e empresa com boa imagem e credibilidade no mercado.

Este autor entende que líderes educadores, íntegros, automotivados, maduros e focados em autorrealização despertam nos subordinados a imagem do que eles podem e gostariam de ser, e, deste modo, pode-se concluir, então, que o estilo de liderança transformacional poderia ser uma alternativa para enfrentar a crise de motivação que se apresenta atualmente.

Como observado neste tópico, a sociedade atual, e conseqüentemente as Forças Armadas, possuem em sua força de trabalho pessoal da geração “Baby boom”, da geração “X”, e da geração “Y”, sendo que esta última responde por cerca da metade dos integrantes das Forças Armadas.

Estas três gerações possuem características bastante distintas, de modo que existe um choque entre seus interesses, aspirações, percepções, e motivações. Lidar com estas diferenças é tarefa do líder militar deste século, que para isto deverá empregar uma importante ferramenta, que é a comunicação, de modo a conquistar corações e mentes.

Adaptar os modelos tradicionais de gestão de pessoal a esta nova realidade é algo imprescindível e inevitável, e igualmente importante para reter o pessoal. É possível visualizar uma redução na eficácia dos modelos tradicionais de liderança militar, devendo ser pensada a necessidade de uma reconfiguração dos mesmos. Um requisito da liderança passa a ser a perspicácia para identificar novas situações e propor mudanças, aplicando diferentes estilos de liderança para motivar os subordinados, de modo que a liderança

transacional tenderia a dar lugar à liderança transformacional.

5.3 Propostas para a liderança na Marinha do Brasil, no século XXI

Quando você imaginar que todos vão te obedecer sempre, tente dar ordens para o cachorro de outra pessoa.

Kets de Vries

Neste tópico serão apresentadas algumas propostas para o aprimoramento da liderança na Marinha do Brasil, para este século XXI. Neste sentido, a então Capitão-de-Fragata (T) Érica Barreto Nobre, em artigo da *Revista de Villegagnon* (2006, p. 13-18), intitulado “Liderança Militar e Motivação na Contemporaneidade”, sugere que sejam destacados e enfatizados pontos fortes da instituição militar Marinha, tais como o “capital social”, entendido como o clima organizacional, o espírito de equipe, a noção de “família naval”, e a credibilidade que os militares desfrutam perante a sociedade, bem como o bem-estar social e a qualidade de vida, proporcionados pela Instituição aos seus integrantes. Outro ponto a destacar é a preocupação com a seleção dos instrutores das Escolas de Formação, de modo que sejam escolhidos militares motivados, capazes de inspirar e contagiar os jovens alunos, devendo ser pensado, também, em relação a incentivos para os instrutores que mais se destacarem. De acordo com o artigo, a ênfase nestes pontos tenderia a aumentar a motivação dos militares, o que contribuiria para o aprimoramento da liderança.

Este autor entende que não deve ser deixado de mencionar a preocupação individual com o aprimoramento da liderança, seja no empenho de cada um quando da realização de cursos nas Escolas e Centros de Formação, seja na ênfase na própria experiência, bem como nas iniciativas para o autodesenvolvimento.

Uma outra sugestão foi apresentada pelo professor de psicologia organizacional da UERJ, Wilson Moura, com relação à criação de um Centro de Pesquisas sobre Liderança Militar, que reuniria representantes das Forças Armadas, além de representantes de instituições ligadas à liderança militar, como Polícias Militares e Corpo de Bombeiros, bem como estudiosos do assunto de outras entidades. Este Centro viria suprir a lacuna atualmente existente com relação ao tema, que é a falta de um programa de pesquisas atualizadas, que visem a acompanhar, no campo, os efeitos dos empreendimentos de seleção/capacitação de líderes. Este professor menciona que, na ausência de pesquisas, resta às instituições investirem seus recursos naquilo que denominou de “romance da liderança”. Este autor vê a possibilidade deste Centro ser implementado e coordenado dentro do próprio Comando do Ministério da Defesa.

No início do ano de 2010 foi realizada uma visita técnica, por um grupo de militares da Marinha do Brasil, à Marinha Nacional da França (MNF), sendo que, com relação a recursos humanos, foi verificado que aquela Marinha possui, atualmente, grande dificuldade de obtenção de pessoal, na quantidade e qualidade necessárias, somando-se a isto uma forte concorrência com o mercado de trabalho, o que levou ao aperfeiçoamento da sistemática de obtenção de pessoal, com a adoção de uma postura pró-ativa. O recrutamento é realizado por 35 escritórios, localizados nas maiores cidades daquele país, e naquelas que apresentam um interesse especial em termos de nível de qualificação profissional. Estes escritórios buscam aproximação com escolas, centros de formação e outras instituições de interesse, com o intuito de divulgar a Marinha, e a carreira militar, tendo como propósito formar “viveiros” de potenciais candidatos. Após o ingresso, a Instituição busca proporcionar várias vantagens, tais como, velocidade de progressão na carreira diferenciada e pagamento de adicionais de acordo com as funções desempenhadas,

de modo a reter o seu pessoal, cabendo destacar que o prosseguimento na carreira baseia-se na competência e na meritocracia.

Fruto dos ensinamentos colhidos nesta visita, ficou patente para aqueles que a realizaram a necessidade da reformulação da política de recursos humanos adotada pela Marinha do Brasil, especialmente com relação ao recrutamento interno e externo de pessoal.

Na opinião deste autor, com o crescente desenvolvimento da tecnologia, em especial na área militar, e tome-se como exemplo o submarino nuclear brasileiro, os militares tenderão a ser mais especialistas do que generalistas, possuidores de grande conhecimento técnico, o que gerará um acirramento da concorrência com o mercado de trabalho. Deste modo, à semelhança do que ocorre na Marinha Nacional da França (MNF), deverá ser privilegiada a competência e a meritocracia na Marinha do Brasil, pois, no modelo atualmente vigente existe grande rigidez no fluxo da carreira, bem como na percepção de vantagens remuneratórias, o que, sem dúvida, dificulta a retenção e a obtenção do pessoal. Deste modo, para enfrentar estes desafios relativos à qualificação, retenção e obtenção de pessoal, que se apresentam neste século XXI, e que impactam fortemente a liderança, este autor entende que deverá ser revista a política de pessoal adotada atualmente pela Marinha do Brasil, especialmente com relação ao recrutamento, em que deverá ser buscada uma postura pró-ativa, e também com relação à valorização da competência e da meritocracia, que deverão ser mais privilegiadas do que são atualmente.

Este autor entende que estas mudanças propostas representam uma quebra de paradigma na Marinha do Brasil, porém não se deve ignorar os desafios que se apresentam à Instituição neste século XXI, fruto das transformações por que passa a sociedade, e que impactam fortemente a liderança.

Para que se tenha uma Marinha bem adestrada, composta por pessoal altamente qualificado, motivado, satisfeito com a carreira, e fortemente identificado com os valores e objetivos da Instituição, o que, sem dúvida, favorecerá sobremaneira o exercício da liderança, será necessário implementar mudanças, caso contrário, corre-se o risco de ver a Instituição definhando, tragada pelo redemoinho de transformações que ocorrem ao seu redor.

Como visto neste tópico, foram apresentadas algumas sugestões para o aprimoramento da liderança na Marinha do Brasil, neste século XXI. Os pontos fortes da Instituição, como por exemplo, o “capital social”, bem como o bem-estar social e a qualidade de vida, proporcionados por ela aos seus integrantes deverão ser reforçados. A seleção e, também, a valorização dos instrutores das Escolas de Formação deverá ser motivo de atenção. Estas medidas teriam o intuito de aumentar a motivação do pessoal, o que impactaria positivamente a liderança, não devendo ser deixado de mencionar a preocupação individual com o aprimoramento da liderança.

Uma outra sugestão diz respeito à criação de um Centro de Pesquisas sobre Liderança Militar, que reuniria representantes das Forças Armadas, além de representantes de outras instituições ligadas à liderança. Este centro, que poderia ser implementado e coordenado pelo Ministério da Defesa, seria responsável por elaborar programas de pesquisas visando a acompanhar, no campo, os efeitos dos empreendimentos de seleção/capacitação de líderes.

Com relação à visita técnica feita à Marinha Nacional da França (MNF), cabe destacar, com relação a recursos humanos, o aperfeiçoamento da sistemática de obtenção de pessoal, implementado por aquela Marinha, com a adoção de uma postura pró-ativa, para enfrentar a dificuldade de obtenção e retenção de pessoal. Após o ingresso, a Instituição busca proporcionar várias vantagens, de modo a reter o seu pessoal, cabendo destacar que o

prosseguimento na carreira se baseia na competência e na meritocracia.

Como mencionado, com o avanço da tecnologia, especialmente a militar, o problema de obtenção e retenção de pessoal, na Marinha do Brasil, tenderá a acentuar-se, devendo a Instituição adotar uma postura pró-ativa, com relação ao recrutamento, de forma semelhante à adotada pela Marinha Nacional da França (MNF).

Embora represente uma quebra de paradigma, deverá ser privilegiada a competência e a meritocracia na Marinha do Brasil, pois, no modelo atualmente vigente existe grande rigidez no fluxo da carreira, bem como na percepção dos direitos remuneratórios, o que, sem dúvida, dificulta a retenção e a obtenção do pessoal.

Este autor não tem dúvidas de que o aprimoramento da liderança na Marinha do Brasil, neste século XXI, passa pelo enfrentamento destes desafios, impostos pelas mudanças, e, em sua decorrência, pela adoção de medidas que possam mitigá-los.

6 CONCLUSÃO

A maior dificuldade do mundo não está nas pessoas aceitarem novas ideias, mas em fazê-las esquecer as velhas.

John Maynard Keynes

A liderança e a guerra estão interligadas e presentes na vida do homem, desde as mais remotas eras, sendo de vital importância a escolha do líder para a sobrevivência do grupo. Com o passar do tempo, o termo sobrevivência não necessariamente manteve o significado de sobrevivência física, passando a significar a sobrevivência do grupo, de acordo com a finalidade para a qual foi formado.

A liderança insere-se no campo das ciências humanas, o que permite percepções, abordagens e desenvolvimentos teóricos diversos, sendo que o tema somente passou a ser estudado em profundidade a partir da segunda metade do século XX, em grande parte fruto das lições aprendidas da aplicação prática da liderança, no desenrolar da II Guerra Mundial. Se antes a hereditariedade era o fator de maior peso, o meio ambiente passou a ter um papel fundamental na formação do líder.

Atualmente, as empresas gastam todos os anos bilhões de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança. A principal prioridade das organizações hoje é identificar, desenvolver, e reter lideranças, cabendo destacar que iniciativas de desenvolvimento de pessoas e gestão de talentos são as que mais deverão receber investimentos no futuro próximo, o que mostra a importância da liderança para as empresas.

Se o tema liderança tem essa importância para as empresas, quando se passa para a área militar, a liderança tem seu valor em muito aumentado. A liderança militar é de extrema importância, pois, na profissão militar pode ser exigido o sacrifício da própria vida, e deste modo, a liderança pode fazer a diferença entre a vida e a morte.

Inicialmente, a influência inglesa marcou a liderança na Marinha do Brasil, porém, com a contratação da Missão Naval Americana, em 1922, a influência norte-americana passou

a predominar, e pode-se creditar, em parte, a esta Missão o excelente desempenho observado pela Força no decorrer da II Guerra Mundial. A influência norte-americana começou a declinar a partir de 1977, quando foi denunciado o Acordo de Assistência Militar, assinado em 1952.

A Marinha do Brasil sempre cultivou a liderança entre seus membros, desde o seu nascimento, após a independência do Brasil, o que se mostrou fundamental para que a mesma pudesse alcançar os expressivos resultados nos conflitos onde foi empregada, e o prestígio que hoje desfruta no seio da sociedade, porém, o tema liderança nem sempre foi tratado em profundidade e nem de forma sistemática pela Instituição, ao longo dos anos.

A Diretoria de Ensino da Marinha promoveu em 1994, na Escola Naval, o primeiro Simpósio de Liderança, que teve como um dos resultados a criação ou o redimensionamento, nos diversos cursos do Sistema de Ensino Naval, da disciplina liderança, dando ênfase aos aspectos considerados sensíveis naquele Simpósio, sendo que, em 1996, foi criado o Curso Expedito de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança.

Por muito tempo o ensino da liderança somente dispôs de manuais estrangeiros, apostilas e folhas de informações, até que, em 1996, foi publicado o DEnsM-1005, Manual de Liderança, em 1999, o DEnsM-1006, Liderança-Estudo de Casos, que realmente foram avanços no ensino da liderança, e, finalmente, em 2004, foi editado o primeiro documento de alto nível sobre o tema, pelo Estado-Maior da Armada (EMA), que é o setor responsável pela doutrina na Marinha do Brasil. Este documento, EMA-137, trata da Doutrina de Liderança da Marinha, e realmente foi um marco na evolução do tema liderança na Marinha do Brasil.

Outro documento importante sobre o tema são as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), onde, em 2007, foi incluído, pela primeira vez, um item específico sobre liderança (item P-7), e este item tem passado a fazer parte de todas as ORCOM, até o presente ano.

Como pontos comuns nas ORCOM, desde 2007 até 2010, relativos à liderança, constam que, no âmbito de todos os Órgãos de Direção Setoriais (ODS), deverão ser buscados: reforço, em todos os níveis hierárquicos, do culto ao exemplo; incentivo à delegação de autoridade e, em decorrência, à iniciativa, em todos os níveis hierárquicos; inserção do tema Liderança nos Programas de Adestramento (PAD) das OM, e, quando julgado necessário, promoção de estudos em comum, sempre que possível, na forma de Estudos de Casos; e incentivo à divulgação de experiências positivas no tocante à liderança.

Na ORCOM 2010 consta que deverá ser implementado o “Programa de Treinamento de Instrutores de Liderança”, a fim de dar continuidade ao aprimoramento da capacitação dos Corpos Docentes Integrados dos estabelecimentos de ensino da MB, e que deverá ser aprimorado o “Portal de Liderança”, implantado em 2009, de modo a ampliar suas possibilidades de interatividade. Consta, também, na ORCOM 2010, que deverão ser realizados Simpósios de Liderança regionais, com uma participação significativa de Comandantes/Diretores e Imediatos/Vice-Diretores, além do envolvimento de todos os ODS na proposição e discussão de temas.

Nas Orientações Setoriais do Comandante-Geral do CFN, de 2010, consta que ao Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN), especificamente, caberá coordenar a realização do Simpósio de Liderança do CFN–2010, onde deverão ser apresentados estudos de casos ocorridos no Haiti, desde o início da participação do Brasil, em 2004.

Outro importante documento sobre o tema liderança é a Política de Ensino da Marinha (PoEnsM), aprovada pelo Comandante da Marinha em 2004. Dentre os objetivos do Ensino da Marinha, estabelecidos na PoEnsM, consta “Desenvolver a capacidade de liderança do pessoal da MB, de forma a possibilitar a postura correta e as condições essenciais para o seu exercício, de acordo com o respectivo nível hierárquico”.

Na opinião deste autor, e como visto acima, a parte teórica da liderança na Marinha do Brasil já possui uma base considerável, além do que, a bibliografia atualmente existente no meio civil é bastante vasta, e pode servir para complementar a área militar da liderança, estando a maior dificuldade na prática da liderança.

De acordo com o EMA-137 (2004, p. 1-2), a Marinha do Brasil define liderança como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição”. É importante destacar que a liderança não só deve levar a que as pessoas realizem tarefas em prol da instituição, como o façam de forma voluntária.

Cabe destacar a diferença entre chefia e liderança. Com relação à chefia, a autoridade que o mais antigo desfruta perante seus subordinados é advinda do seu posto ou graduação, porém, com relação à liderança, além de estar investido da autoridade referente à sua posição hierárquica, este mais antigo deve possuir certos atributos que lhe confirmam uma capacidade de influenciar seus subordinados. Esta capacidade de influência chama-se liderança, e pode-se afirmar que o bom comandante desempenha estes dois papéis, o de “chefe” e o de “líder”.

Outro elemento importante da liderança militar, e que deverá sempre permear as relações, a conduta, e o comportamento dos componentes da Marinha do Brasil, é a Ética Militar Naval, sendo difícil imaginar um bom líder militar que não seja ético. É a constante observância da ética militar que levará o líder ao encontro de um atributo essencial da liderança, e sem o qual a liderança simplesmente deixa de existir, que é o exemplo.

É importante destacar a diferença entre a liderança administrativa e a liderança de combate. Enquanto a liderança administrativa busca a máxima eficiência no desenvolvimento e emprego dos recursos materiais e humanos, em tempos de paz, na guerra predomina a liderança de combate, onde efetivamente são empregados estes recursos, em função das

batalhas. As duas estão interligadas, tanto na paz como na guerra, porém, um ponto de fundamental importância é que, tendo em vista as peculiaridades da guerra, é importante que a liderança de combate seja intensamente desenvolvida nos tempos de paz, de modo a estarem preparados, tanto os líderes como os liderados. Como sugestão deste autor, devem ser priorizados os exercícios de combate, o mais próximo possível da realidade, e de preferência com a utilização de munição real.

Com relação aos estilos de liderança, a publicação EMA-137 menciona a liderança autocrática, a participativa ou democrática, a delegativa e a situacional. Existe outro tipo de liderança, chamada liderança transformacional, que não está citada neste documento, cabendo aqui a sugestão de que o documento seja revisto.

O estudo de exemplos históricos de liderança pode servir de grande aprendizado para os futuros líderes, e se pode aprender, não só com os bons exemplos, mas também analisar e tirar conclusões dos maus exemplos, para que não se venha a repetí-los.

Com relação à avaliação da liderança na Marinha do Brasil, não existem dados atualizados, sendo que este autor sugere que seja feita uma ampla e profunda pesquisa sobre o assunto na Instituição, de modo que possa ser levantada a atual situação, bem como eventuais problemas e suas possíveis causas, o que permitirá que sejam estudadas soluções para corrigir as falhas.

Atualmente o tema liderança é uma disciplina, e está inserido no currículo dos cursos do Sistema de Ensino Naval, com teor compatível com os níveis de cada curso.

Verificando-se os currículos dos cursos ministrados no Colégio Naval (CN) e na Escola Naval (EN), e o currículo do Curso de Formação de Oficiais (CFO), ministrado no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW), cabe a sugestão de que os mesmos sejam revistos, de modo que, no Colégio Naval, o tema liderança passe a ser uma disciplina e tenha sua carga horária aumentada, e na Escola Naval, a disciplina liderança seja ministrada

nos quatro anos do curso.

Como principais propostas para o aprimoramento do ensino da liderança na Marinha do Brasil, este autor apresenta as seguintes sugestões:

- A revisão da publicação DEnsM-1006, Liderança-Estudo de Casos, tendo em vista que a mesma foi expedida em 1999, e, deste modo, poderiam ser incluídos novos estudos de casos, como por exemplo, algumas situações vividas pelas tropas brasileiras no Haiti, onde o Brasil atua como Força de Paz, desde 2004;
- Tendo em vista a existência do Curso Expedito de Qualificação de Oficiais Instrutores de Liderança, poderia ser criado o Curso Expedito de Qualificação de Praças Instrutores de Liderança, de modo a habilitar as Praças para exercerem a função de instrutoria;
- O incremento na participação de militares em eventos relevantes relacionados ao tema liderança, como por exemplo, simpósios, conclaves, seminários etc., tanto no Brasil como no exterior;
- A valorização dos instrutores de liderança que, por exemplo, poderão ter prioridade em futuras comissões e em comissões de relevância, como a Viagem de Instrução dos Guardas-Marinha, e poderão ter este reconhecimento traduzido em incremento na pontuação, dentro das respectivas carreiras;
- Que os instrutores de liderança das OM de ensino ministrem, regularmente, palestras sobre o tema, ou orientem outros tipos de atividades, nas diversas OM da Marinha;
- Que seja mais estimulada a publicação de artigos relacionados ao tema liderança, nos diversos periódicos editados pela Marinha do Brasil. Como incentivo, poderão ser criados concursos, e estabelecidas premiações; e
- A adequada seleção dos militares que irão servir em Unidades de Ensino, pois estes militares deverão ser exemplos de comportamento e atitudes para os alunos, isto é, deverão ser

exemplos de liderança. Uma função de extrema importância nas Unidades de Ensino, e que merece bastante atenção, é a de Comandante do Corpo de Alunos (COMCA).

Tão importante quanto o ensino da liderança é a avaliação da sua prática, pois, é por intermédio de eficientes mecanismos de avaliação que se pode verificar se os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos que foram traçados, e caso negativo, deve-se então corrigir os rumos. Atualmente, a Marinha do Brasil não possui parâmetros estabelecidos que permitam esta avaliação, deste modo, este autor sugere o seguinte:

- Que sejam estabelecidos mecanismos de avaliação da liderança nas Unidades, como por exemplo, questionários;
- Por ocasião das Inspeções Administrativo-Militares (IAM) poderia ser verificado, nas Unidades, o cumprimento dos eventos relativos à liderança, e também feita uma avaliação geral da liderança; e
- Com relação à avaliação da liderança dos Oficiais, os instrumentos atualmente utilizados, a FAO e a FAC, não atendem a esta finalidade, e, principalmente a FAO, urge ser revista.

Com relação à prática da liderança, este autor sugere as seguintes medidas:

- Maior realização de exercícios envolvendo pequenos grupos, e em situações o mais próximo possível do combate real;
- Maior utilização da ferramenta Estudo de Casos, e, também, o incentivo ao culto às tradições navais e aos usos e costumes da Instituição;
- Existem iniciativas que estão sendo implementadas por algumas OM, e que, tendo em vista os resultados positivos observados, poderiam ser estendidas para toda a Instituição, podendo ser coordenadas pelo EMA, como por exemplo, o PROA-CFN, o projeto Comandante de Companhia, e o Programa para o Incentivo a Leituras Profissionais;

- A criação da função colateral de Oficial de Liderança, em cada Unidade, é outra importante sugestão, pois, este Oficial assessoraria o Comandante nesta matéria, sendo que a função poderia ser desempenhada pelo Oficial de Pessoal da Unidade; e
- O envolvimento e o comprometimento, principalmente dos Oficiais mais antigos, com o assunto liderança, sendo que, ao assumirem os seus Comandos/Diretorias, os Comandantes/Diretores deveriam deixar bem claro para suas tripulações a atenção que será dada ao tema.

Este autor entende que o tema liderança militar é o assunto mais importante para a Marinha atualmente, isto porque ele permeia e tem fundamental influência em todas as outras áreas, bem como está presente em todas as relações estabelecidas pela organização, sendo, portanto, imprescindível para que a Marinha possa bem alcançar os seus Objetivos Institucionais.

Esta importância é ressaltada ainda mais hoje, quando se observa as rápidas e constantes transformações por que tem passado a sociedade, fruto da globalização, e que impactam fortemente a liderança na área militar. As pessoas têm sido afetadas por estas transformações, principalmente as mais jovens, de modo que alguns valores, conceitos, e referências, que são pontos basilares das instituições militares, começam a ser contestados, bem como interpretados sob outra ótica, por membros destas próprias instituições.

Com relação ao aprimoramento da liderança, neste século XXI, este autor sugere o seguinte:

- O líder militar do século XXI deverá estar preparado, de modo a poder conciliar os conceitos e valores tradicionais, relativos à liderança, com os desafios impostos pela contemporaneidade, de modo a que não sejam perdidos de vista os objetivos da Instituição;
- Os novos líderes serão mais “maestros” do que “mestres”, e deverão buscar liberar o talento de seus subordinados, sendo, por conseguinte, formadores de novos líderes;

- Deverá ser perseguida uma liderança criativa e positiva, eliminando a mentalidade do “erro zero”, o que contribuirá para a formação de um ambiente onde todos possam desenvolver o seu potencial;
- A sociedade atual, e conseqüentemente as Forças Armadas, possui em sua força de trabalho pessoal de três gerações, que apresentam características bastante distintas: a geração “Baby boom”, a geração “X”, e a geração “Y”, sendo que esta última responde por cerca da metade dos integrantes das Forças Armadas. Lidar com estas diferenças é tarefa do líder militar deste século, que para isto deverá empregar uma importante ferramenta, que é a comunicação;
- Adaptar os modelos tradicionais de gestão de pessoal a esta nova realidade é algo imprescindível e inevitável, e igualmente importante para reter o pessoal;
- Um requisito da liderança passa a ser a perspicácia para identificar novas situações e propor mudanças, aplicando diferentes estilos de liderança para motivar os subordinados, de modo que a liderança transacional tenderia a dar lugar à liderança transformacional;
- O reforço aos pontos fortes da Instituição, como por exemplo, o “capital social”, bem como o bem-estar social e a qualidade de vida, proporcionados aos seus integrantes e, também, a atenção à seleção e à valorização dos instrutores das Escolas de Formação, que teriam o objetivo de aumentar a motivação do pessoal; e
- A criação de um Centro de Pesquisas sobre Liderança Militar, que seria responsável por elaborar programas de pesquisas visando acompanhar no campo os efeitos dos empreendimentos de seleção/capacitação de líderes. Este Centro poderia ser coordenado pelo Ministério da Defesa.

Com relação à visita técnica feita à Marinha Nacional da França (MNF), cabe destacar as seguintes sugestões deste autor:

- Com relação a recursos humanos, a necessidade do aperfeiçoamento da sistemática de obtenção de pessoal, vigente na Marinha do Brasil, com a adoção de uma postura pró-ativa,

para enfrentar a dificuldade de obtenção e retenção de pessoal; e

- Que, após o ingresso, a Instituição busque proporcionar outras vantagens a seus integrantes, de modo a favorecer a retenção, destacando-se que o prosseguimento na carreira deveria priorizar a **competência** e a **meritocracia**, pois, no modelo atualmente vigente existe grande rigidez no fluxo da carreira, bem como na percepção de vantagens remuneratórias.

Este autor entende que o programa para a construção do submarino nuclear brasileiro representa enorme salto tecnológico, para o Brasil e para a Marinha, e que este fabuloso avanço deixa bastante claro a necessidade da Marinha do Brasil repensar a sua política de recursos humanos, compatibilizando-a com as necessidades impostas. Isto representa uma oportunidade ímpar para o aprimoramento da gestão de pessoal, e, por conseguinte, da liderança, e embora signifique uma quebra de paradigma, este autor não tem dúvidas de que o aprimoramento da liderança na Marinha do Brasil, neste século XXI, passa pelo enfrentamento destes desafios, impostos pelas mudanças.

Para concluir, este trabalho se propôs a analisar e avaliar a liderança militar nos dias de hoje, bem como os principais desafios enfrentados, de modo a propor sugestões para o seu aprimoramento.

Com a elaboração desta pesquisa, este autor modestamente espera ter colaborado de alguma forma para chamar a atenção sobre este tema, apresentando algumas sugestões que poderão contribuir para o aprimoramento da liderança militar na Marinha do Brasil, em especial neste século XXI.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, Captain D. Michael. **Este barco também é seu**. Rio de Janeiro: Editora Cultrix, 2006.

BAHIENSE, Álvaro Lima Martins. **A liderança na MB nos dias atuais**. 2003. 53 f. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas), Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2003.

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

_____. _____. **DEnsM-1006: Liderança-Estudo de Casos**. Rio de Janeiro, 1999.

_____. Diretoria Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-103: Normas para o Corpo Docente da Marinha**. Rio de Janeiro, 3 ed, 2006.

_____. _____. **DGPM-313: Normas para Avaliação e Seleção de Militares, Quota Compulsória, Cômputo e Registro de Tempos**. Rio de Janeiro, 2001.

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

_____. Gabinete do Comandante da Marinha. **Orientações do Comandante da Marinha para 2007 (ORCOM/2007)**. Brasília, DF, 2007.

_____. Secretaria Geral da Marinha. **Estatuto dos Militares**. Rio de Janeiro, 1994.

BUCHALLA, Anna Paula. O esforço dos malhas com alça. **Revista Veja**. Rio de Janeiro, n. 2172, ano 43, p. 114-120, jul. 2010.

CLARET, Martin. **A arte da guerra: Sun Tzu**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2001, 141 p.

DIAS, Paula. Líderes em mutação. **O Globo**. Rio de Janeiro, 21 mar. 2010. Caderno boa chance, p. 1 e 3.

HISTÓRIA NAVAL BRASILEIRA. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação Geral da Marinha, v. 5, Tomo II, 1985.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Editora sextante, 2006.

MACHIAVELLI, Niccolo. **O príncipe**. 30ª ed. Rio de Janeiro: Ediouro publicações, 1998. 164 p.

MELLO, Fernando Achilles de Faria. **Noções sobre liderança para escalões intermediários da hierarquia Militar-Naval**. Rio de Janeiro: Imprensa Naval, 1959, 77 p.

MILITARY REVIEW: Revista do Exército dos EUA. Kansas: Escola de Comando e Estado-Maior dos EUA, v. 76, n. 2, 3. trim. 1996.

MOURA, Paulo C. **Construindo o futuro: O impacto global do novo paradigma**. 2 ed. Rio de Janeiro: Mauad consultoria e planejamento editorial, 1994, 227 p.

NOBRE, Érica Barreto. **Crenças de superiores e subordinados sobre o perfil do líder Militar-Naval brasileiro neste final de século**. 1998. 347 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

O ANFÍBIO: Revista do Corpo de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro: Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, Ano 28, 2009.

PHILLIPS, Donald T. **Liderança segundo Abraham Lincoln: Estratégias para tempos de crise**. Rio de Janeiro: Editora Landscape, 2007.

REVISTA DO CLUBE NAVAL. Rio de Janeiro: Clube Naval, Ano 115, n. 340, 2006, 74 p.

REVISTA MARÍTIMA BRASILEIRA. Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural da Marinha, 4. trim, 2005, 169 p.

REVISTA MARÍTIMA BRASILEIRA. Rio de Janeiro: Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural da Marinha, v. 128, n. 10/12, 2008, 151 p.

REVISTA DE VILLEGAGNON. Rio de Janeiro: Escola Naval, Ano I, n. I, 2006, 104 p.

VIEIRA, General Belchior. **LIDERANÇA MILITAR**. Academia Militar das Agulhas Negras: Editora Atenas, 2002, 103 p.