O FUTURO LÍDER PELO OLHAR DO ASPIRANTE DA ESCOLA NAVAL: CARACTERÍSTICAS E DIFICULDADES NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

"Se for sábio, um comandante será capaz de reconhecer as circunstâncias em mutação e agir com rapidez. Se for sincero, seus homens não terão dúvidas quanto à certeza de recompensas e de castigos. Se for humano, ele ama a humanidade, tem compaixão pelos outros e reconhece sua diligência e labuta. Se for corajoso, obtém a vitória ao aproveitar a oportunidade sem hesitação. Se rigoroso, seus soldados são disciplinados porque têm por ele um medo respeitoso e temem o castigo."

(Tu Mu, *A arte da guerra*)

VINICIUS **SAMPAIO** CORRÊA
Guarda-Marinha

SUMÁRIO

Um breve histórico sobre liderança
O contexto contemporâneo
As características do líder moderno e os novos paradigmas de liderança
Empowerment
Liderança transformacional
Inteligência emocional
Construção da cultura organizacional
Os líderes do passado, do presente e do futuro: algumas características imutáveis
O olhar do aspirante: experiência e aprendizado na Escola Naval
Conclusão

UM BREVE HISTÓRICO SOBRE LIDERANÇA

O fragmento de texto acima, escrito há mais de 2.500 anos, prova que o fenômeno da liderança é tão antigo quanto as sociedades humanas. Desde o surgimento das aglomerações mais primitivas, existe a necessidade de uma figura central, de papel destacado entre os demais indivíduos e capaz de conduzir aquele grupo na busca do objetivo comum, muito embora sendo um deles.

Considerando os mais diversos aspectos, que variam desde a luta pela subsistência até a defesa da vida e do ideal em um conflito armado, a história tem deixado registros singulares da importância de saber liderar homens: dos chefes de tribos primi-

tivas aos empresários, dos faraós egípcios aos chefes de Estado modernos, dos generais romanos aos atuais chefes militares, de Alexandre a Hitler, Stálin, Bolívar e outros tantos, das concepções clássicas de Sun Tzu ao efervescente fascínio por James Hunter, passando por Clausewitz e Mahan, para citar poucos exemplos.

Embora situadas em diferentes momentos históricos, envolvidas em contextos diversificados e caracterizadas por interesses específicos, existe um elo entre todas as figuras acima lembradas: a necessidade e o fascínio por conduzir homens de forma a cumprir, voluntariamente, a sua vontade. É essa a mola que impulsiona o estudo de uma das mais complexas e fascinantes ciências sociais, considerada desta forma por ser antropológica e situacional.

Nas últimas décadas, o exercício da liderança tem encontrado maiores desafios, especialmente no que se refere à liderança militar. Estes desafios são impostos pelos novos valores que emergiram em nossa sociedade e que vão de encontro a princípios fundamentais desta ciência. Sendo assim, surge a questão: como o líder do futuro deve estar preparado, técnica e psicologicamente, para adequar os conceitos de liderança aos desafios impostos pela contemporaneidade a fim de alcançar seus objetivos e conduzir seus homens?

O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

O século XX assistiu ao avanço acelerado do fenômeno da globalização. O encurtamento de distâncias entre diferentes partes do globo, proporcionado, literalmente, pelo progresso nos meios de transporte e, subjetivamente, pelo desenvolvimento de uma rede global de comunicações e disseminação de informações, fez surgir uma concepção de “aldeia global”.

Nessa “aldeia”, é possível saber, em tempo real, sobre um acontecimento do outro lado do mundo. É possível conversar com uma pessoa em outro continente por meio

de um clique ou da simplicidade espantosa dos cada vez mais multifacetados telefones celulares. Nesse novo mundo, a mistura e a assimilação de diferentes culturas, hábitos e costumes deram origens a novos grupos humanos, derrubaram antigos paradigmas e consolidaram o modo de pensar da sociedade contemporânea.

Antigos valores e conceitos éticos foram substituídos por novos. As sociedades atuais caracterizam-se, em sua devastadora maioria, pelo consumismo, imediatismo, egocentrismo e isolacionismo, entre outros fatores.

O desafio para a liderança militar: como transformar conceitos tradicionais, tornando-os compatíveis com as necessidades humanas modernas?

Inseridos nesta nova sociedade globalizada estão os indivíduos que compõem um grupo especial: os militares. A profissão militar, tradicionalmente, prega e cultiva alguns valores fundamentais à sua existência que vão de encontro àqueles que a nossa sociedade valoriza atualmente. Surge daí o questionamento sobre como lidar para se adaptar ao contexto global, conservando seus pilares ideológicos.

Como desenvolver em seus homens o espírito de corpo, responsável pela unidade das forças, sendo eles acostumados, em seu dia-a-dia, a valorizar cada vez mais o egocentrismo, permitindo-se apenas à preocupação consigo mesmos? Como ensinar e incutir os basilares valores de hierarquia e disciplina em jovens cada vez mais acostumados à liberdade e ao descomprometimento? De onde buscar a abnegação e o espírito de sacrifício, pregando até mesmo a doação da vida em prol do objetivo, em uma sociedade consumista e gananciosa?

Como ensinar e incutir os basilares valores de hierarquia e disciplina em jovens cada vez mais acostumados à liberdade e ao descomprometimento?

Some-se a isto o fato comprovado de que o grau de instrução dos subordinados de hoje é, comparativamente, muito superior ao dos subordinados de três, quatro décadas atrás, fazendo com que os métodos autocráticos comuns já não sejam os mais adequados para aplicação na rotina do dia-a-dia, embora ainda eficazes em situações extremas.

Definitivamente, o mundo globalizado impõe aos líderes militares do presente e do futuro que saibam como lidar com todas estas variáveis, aprendendo as novas teorias, a fim de adequar conceitos clássicos de liderança aos cenários modernos, aos combatentes modernos. Torna-se primordial um conhecimento sobre os aspectos psicológicos e práticos, relacionados aos novos paradigmas de liderança, aplicando-os à condução dos subordinados.

AS CARACTERÍSTICAS DO LÍDER MODERNO E OS NOVOS PARADIGMAS DE LIDERANÇA

Dentro do contexto de adequação às características das sociedades modernas na formação do líder e na forma como este age sobre seus subordinados, surgem diversas teorias que propõem métodos – inovadores ou pura revisão de conceitos clássicos – que possam servir de instrumento para o desempenho do papel de liderança. Sobre alguns destes instrumentos, tratados como novos paradigmas, comentaremos a seguir.

Empowerment

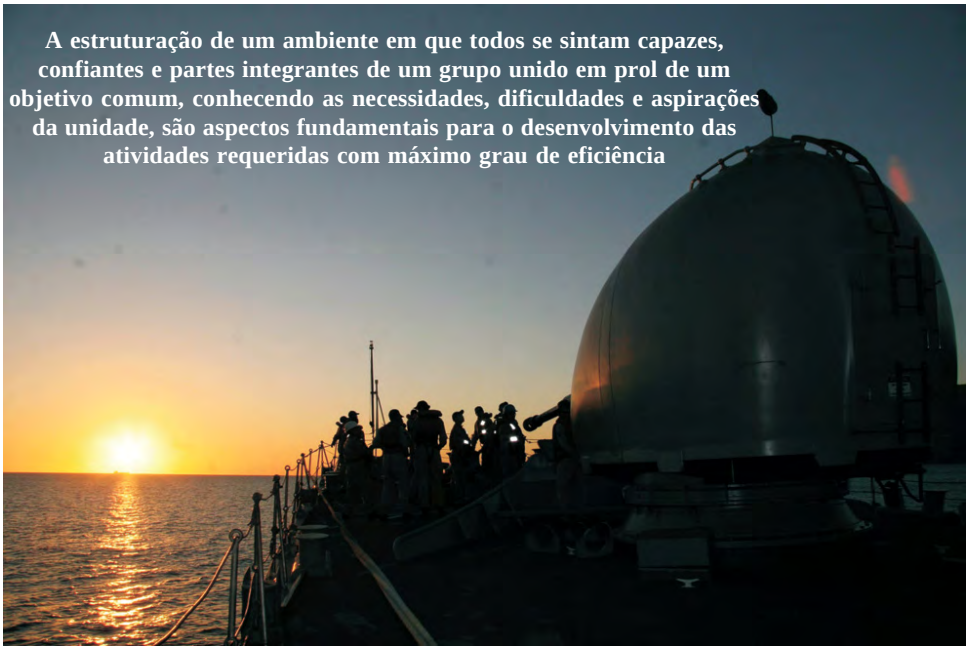
"*A tarefa da liderança não mais seria a de instalar grandeza na humanidade, mas tão-somente liberá-la, porque a grandeza já se encontra lá instalada*." (J. Buchan)

No passado, os líderes costumavam concentrar todo o poder decisório em suas mãos, até mesmo no que se referia a tarefas básicas do cotidiano. Essa aglutinação do poder, embora válida em alguns casos, mostrou-se ineficaz em algumas situações, de conflito ou não, em que, na falta do líder e concomitante necessidade de uma mudança de atitude, o subordinado não sabia como agir, visto que não era estimulado para tal.

Por esse motivo, a tendência moderna de comando está cada vez mais baseada no *empowerment*, na delegação de competências. Embora envolva um certo risco e tome algum tempo para qualificação do militar, a delegação é válida na medida em que desenvolve o subordinado, tornando-o mais capaz e confiante e, por consequência, fortalece todo o grupo em que está inserido. Além disso, libera o líder para preocupar-se de forma integral com outras atividades que requeiram, impreterivelmente, sua coordenação direta.

Em seu livro *Sun Tzu e arte da guerra moderna*, Mark McNeilly fala sobre o assunto: "A meta eventual a ser atingida ao longo do tempo é os subordinados conhecerem tão bem o pensamento do comandante que o tempo gasto nas comunicações é reduzido, enquanto aumenta a compreensão partilhada das lideranças (...) isso é chamado de compreender a intenção do comandante". E continua, dando um exemplo da Primeira Guerra Mundial que, embora situado num contexto passado, ilustra perfeitamente o que se quer mostrar aqui: "Na Primeira Guerra Mundial, o exército alemão tinha um conceito muito parecido com o da intenção do comandante, chamado Weisungshrung, traduzido como 'orientação da liderança'. Este conceito materializou-se em paralelo com a criação do conceito de membro da tropa de assalto, surgido na tentativa de se livrar da guerra de trincheiras.(...) o exército alemão formou as unidades de elite Sturmtruppen, que eram altamente treinadas, altamente motivadas, que eram capazes de agir com independência (...) Naquela situação, altamente dinâmica e fluida, quando seria impossível manter-se em contato com o líder, não fazia sentido seguir as ordens exatas de um comandante, daí o conceito de orientação da liderança."

Cabe, contudo, ressaltar que existem maneiras corretas de se alcançar a efetiva delegação. Antes de tudo, é preciso definir a quem delegar e como fazê-lo, devendo ser feito de forma clara e específica. É im-



A estruturação de um ambiente em que todos se sintam capazes, confiantes e partes integrantes de um grupo unido em prol de um objetivo comum, conhecendo as necessidades, dificuldades e aspirações da unidade, são aspectos fundamentais para o desenvolvimento das atividades requeridas com máximo grau de eficiência

portante que sejam priorizados os resultados que devem ser alcançados e não os procedimentos a serem seguidos, de forma a possibilitar o desenvolvimento da criatividade do subordinado; embora procedimentos relativos à segurança devam ser, sim, destacados. Apesar de tudo, a delegação da autoridade não exclui a responsabilidade do superior.

Os líderes são cada vez mais maestros e não mestres, devendo, portanto, ser capazes de liberar o talento em seus subordinados e conduzi-los ao sucesso, à correta execução da missão.

Liderança Transformacional

"Os chefes contam as sementes da maçã. Os líderes imaginam quantas maçãs existem em uma semente" (Ian Percy)

O conceito de liderança transformacional tem se mostrado bastante adequado para a grande maioria das situações com as quais os líderes se deparam atualmente. Diferentemente da liderança autocrática e da liderança transacional, baseadas, a primeira, no poder do líder e submissão dos subordinados e, a segunda, em um sistema de recompensas; a liderança transformacional se assegura no estímulo e atenção pessoal, buscando criar liderados comprometidos, leais e participativos.

Segundo esse conceito, o líder do futuro terá o papel de educador, responsável por dar condições para o autodesenvolvi-mento de seus subordinados, por meio da demanda crescente da participação destes no processo.

Obviamente, este conceito, bastante comum no meio empresarial, deve ser detalhadamente analisado para ser aplicado ao âmbito militar, de modo a não prejudicar os pilares de hierarquia e disciplina sobre os quais nossas Forças Armadas se apóiam.

Inteligência Emocional

"Inteligência emocional é, por exemplo, a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar

dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante." (Daniel Goleman)

Ultimamente, os testes de QI vêm perdendo sua importância, na medida em que o conceito do desenvolvimento de múltiplas inteligências se dissemina. Tão importante quanto fazer cálculos matemáticos e atuar com destreza nos aspectos acadêmicos é saber lidar com as diversas situações que fazem parte do dia-a-dia.

Nesse contexto, surge como destaque a aptidão da inteligência emocional. Segundo esse conceito, o líder deve ter moldadas em sua personalidade as cinco dimensões da inteligência emocional e suas competências:

– Na área intrapessoal: autopercepção e autoconsciência; auto-regulação e controle de emoções; e automotivação;

– Na área interpessoal: empatia; aptidões sociais para o relacionamento.

O conjunto dessas características, quando encontradas em um indivíduo que exerça papel de liderança, permite uma análise do papel desempenhado pelo mesmo, no intuito de examinar suas avaliações e decisões; tomar consciência de suas intenções; controlar suas emoções, considerando que a atitude do líder afeta toda a disposição dos subordinados; trabalhar seus graus de percepção e seu modo de comunicação, ouvindo e recebendo *feedback*; e trabalhar sua empatia para com os subordinados, fortalecendo seu poder de influenciar os demais.

Desse modo, podemos concluir que o desenvolvimento da inteligência emocional, que se relaciona com a imprevisibilidade do dia-a-dia, ganha importância para o exercício da liderança, devendo ser trabalhada em conjunto com as habilidades técnicas e intelectuais.

Uma vez identificado com o grupo, o indivíduo dará o máximo de si para o sucesso coletivo. Criar este ambiente favorável é função do líder!

CONSTRUÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

"Sabe qual é o melhor navio da Marinha? O seu."

Enquanto exercendo uma função de liderança, o indivíduo deve estar preocupado em trabalhar os aspectos inerentes ao espírito de grupo entre seus liderados, possibilitando, verdadeiramente, a formação de uma "família". Este aspecto prova sua relevância, uma vez que, envolvidos em uma situação de combate, cada membro deve confiar plenamente nos outros, sendo necessário para tal o estabelecimento prévio de vínculos que permitam tal confiança. A fortificação desses vínculos está intimamente relacionada à existência de uma cultura organizacional, fortemente agregada ao inconsciente de cada membro do grupo.

A identificação com as crenças da instituição, o aprendizado das práticas, costumes e jargões e a difusão da idéia do "seu navio" ou do "seu batalhão", aliados ao incentivo à participação nas decisões que agreguem força a este sentimento de "fazer parte do todo", compõem um conjunto de características inerentes ao espírito de grupo, as quais devem ser trabalhadas pelo líder, ajudando a formar o capital social da unidade, do navio, da tropa e, em última análise, da instituição militar.

A estruturação de um ambiente em que todos se sintam capazes, confiantes e par-

tes integrantes de um grupo unido em prol de um objetivo comum, conhecendo as necessidades, dificuldades e aspirações da unidade, é aspecto fundamental para o desenvolvimento das atividades requeridas com máximo grau de eficiência. Isso porque, uma vez identificado com o grupo, o indivíduo dará o máximo de si para o sucesso coletivo. Criar este ambiente favorável é função do líder!

OS LÍDERES DO PASSADO, DO PRESENTE E DO FUTURO: ALGUMAS CARACTERÍSTICAS IMUTÁVEIS

Embora a ascensão de novos valores e a mudança de determinados paradigmas tenham gerado novos desafios para o desempenho da liderança militar, impondo uma adequação dos métodos e práticas dos líderes modernos, existem algumas características que, devido à força de sua essência, permaneceram inabaláveis como inerentes àqueles que se propõem a liderar homens.

Tais características referem-se ao caráter e à personalidade do líder e são, desde os primórdios das sociedades, relacionadas como fundamentais para o desempenho da liderança. Isso tanto é verdade que muitos escritores, teóricos e, principalmente, grandes líderes, ao longo dos séculos, já falaram sobre tal assunto.

Entre outros traços, os líderes do futuro, assim como os do passado e do presente, devem apresentar:

– Honra – "A honra é a virtude que exalta vontade e não permite a capitulação, a indignidade, a covardia, a renúncia à luta, o abandono dos estandartes, das armas e dos camaradas." (Sérgio A. de A. Coutinho, *A chefia e a liderança militares*)

– Exemplo – "Dar o exemplo não é a melhor maneira de influenciar os outros. É a única." (Albert Schweitzer)

– Coragem – "Se um general não for corajoso, será incapaz de vencer dúvidas ou criar grandes planos." (Shen Pao-hsu)

– Decisão – "O chefe não pode ficar muito tempo indeciso entre duas soluções. Deve fixar com rapidez a sua opinião e encerrar toda a discussão." (Comandante Lebaud)

– Clareza – "Aquele cujas fileiras estiverem unidas quanto ao propósito será vitorioso." (Sun Tzu, *A arte da guerra*)

– Motivação – "A força moral do soldado aumenta quando é bem comandado." (General Osório)

– Justiça – "Quando se trata as pessoas com benevolência, justiça e correção se deposita confiança nelas, o exército estará unido num só ponto de vista e todos estarão contentes por servir a seus líderes." (Chang Yü, *A arte da guerra*)

O OLHAR DO ASPIRANTE: EXPERIÊNCIA E APRENDIZADO NA ESCOLA NAVAL

A análise aqui construída sobre o papel da contemporaneidade na formação dos líderes é resultado da visão de um aspirante da Escola Naval, baseado nas experiências vivenciadas durante sua formação e no aprendizado teórico, componente do currículo escolar.

Quanto à construção dessa visão, grande parte dela provém do contato com os oficiais do Comando do Corpo de Aspirantes, que, por meio de suas experiências próprias, contadas aos aspirantes, oferecem casos para análise e estudo de situações que, em breve, farão parte do *nosso* cotidiano (permito-me aqui usar a primeira pessoa).

Do mesmo modo, a observação das atitudes e decisões dos seus superiores permite aos aspirantes, por meio do resultado obtido em cada caso, avaliar o tipo de liderança que está sendo utilizada e sua efetiva aplicabilidade e eficácia. Isto tudo contribui para a formação do futuro líder, uma

Assimilação os diversos conceitos relacionados ao tema liderança... permite interligar os ensinamentos teóricos às experiências rotineiras

vez que a assimilação das práticas eficazes e a correção das inconsistentes para cada situação permitem ao aspirante familiarizar-se com o caráter situacional da liderança, ao mesmo tempo em que molda sua personalidade como líder.

Outro componente de extrema importância é o aprendizado dos aspectos teóricos, abordados em sala de aula. A assimilação dos diversos conceitos relacionados ao tema liderança, como percepção, tipos de liderança, bases de poder, liderança em combate, perfil do líder militar, contemporaneidade, processos grupais, entre outros, todos exemplificados por estudos de caso, permite interligar os ensinamentos teóricos às experiências rotineiras.

Some-se, ainda, a oportunidade de liderança efetiva oferecida aos aspirantes do quarto ano escolar a fim de que possam praticar os conceitos assimilados para a condução do Corpo de Aspirantes. Esta tarefa permite o desenvolvimento da capacidade de decisão e condução dos aspirantes, uma vez que os conflitos, problemas e desafios dos demais são trazidos até eles, colocando-os face a face com situações reais de liderança e incutindo-lhes grande nível de responsabilidade.

Enfim, todos estes aspectos concorrem para a formação do líder militar-naval do futuro, enquanto aspirante da Escola Naval.

CONCLUSÃO

A partir do que foi exposto, pode-se concluir que a emergência de novos valores, construindo um novo cenário global, efetivamente alterou as relações entre líderes e seguidores.

A assimilação de novos conceitos relacionados à liderança militar em tempos de paz torna-se fundamental, uma vez que os subordinados são diferentes, a sociedade é diferente e até a instituição, em nosso caso, a Marinha do Brasil, vem adotando novas posturas. Apontando para a preocupação da instituição em manter elevado o interesse pela permanência e ingresso de pessoal, com a existência de um ambiente de trabalho produtivo, saudável e prazeroso, mantendo o elevado grau de profissiona-lismo, foi concebida e difundida a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), que compila alguns dos tópicos abordados neste trabalho, entre outros modelos e ferramentas para a liderança.

Em consonância com estes fatores – as novas características do líder militar e as preocupações da Marinha do Brasil – está a formação dos aspirantes: os futuros líderes da nossa instituição. É fato que a base teórica e prática, no que concerne ao tema da liderança, se bem aproveitada, permitirá ao então aspirante a construção da personalidade requerida para liderar, superando os desafios impostos pelo contexto contemporâneo, os quais já foram aqui mencionados.

Uma vez que saiba agir, considerando os conceitos clássicos e basilares da liderança militar e adequando-os, quando necessário, às situações diárias, o futuro lí-

der obterá êxito no exercício de seu dever: conduzir homens.

"A liderança implica persuadir outras pessoas no sentido que deixem de lado por um certo período seus interesses pessoais em benefício de um objetivo comum, que esteja associado às responsabilidades e ao bem-estar do grupo." (Hogan et al, 1994)

🗁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>; Liderança; Autoridade; Comando; Escola Naval; Ética; Exemplo;

BIBLIOGRAFIA

BENNIS, Warren.Líderes. *Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Editora Harbra, 1988.
BERGAMINI, Cecília W. *O líder eficaz*. Editora Atlas, 2002.
COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. *A chefia e a liderança militares*. Bibliex, 1997.
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA. *Manual de Liderança*. 1996.
HESSELBEIN, Francês. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.* Editora Futura, 2000.
MCNEILLY, Mark. *Sun Tzu e arte da guerra moderna*. Editora Record, 2004.
NOBRE, Érica Barreto.*Crenças de superiores e subordinados sobre o perfil do líder militar-naval brasileiro neste final de século*.Tese de Mestrado em Psicologia, UFRJ, 1998.
PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. *Liderança Militar*. Bibliex, 1987.

Biblioteca da Marinha, na rota das grandes navegações

Um mundo ainda desconhecido, mas marcado pela audácia de homens de espírito aventureiro. Antigas rotas marítimas, definidas pelas constelações, guiavam esses homens a mares distantes. Assim era no tempo da descoberta das Américas. Conheça mais sobre os mares dos grandes navegadores da História e viaje a uma época em que piratas e corsários cruzavam os oceanos.

A Biblioteca da Marinha, na Seção de Mapoteca, possui uma coleção de cartas náuticas dos séculos XVII e XVIII e, na Seção de Obras Raras, livros sobre diversos assuntos, especialmente científicos, além de uma coleção de álbuns e outras de roteiros de navegação, incluindo obras do século XVI.

Com um acervo de aproximadamente 120 mil volumes, a Biblioteca é especializada nas áreas de História Naval, História Geral e do Brasil, além de Cartografia.

Venha navegar pelos séculos. A Biblioteca da Marinha situa-se à Rua Mayrink Veiga, 28 – Centro e funciona de segunda a sexta-feira, das 8h às 16h45min.

Rua Mayrink Veiga,28
Tel: (0XX-21) 2516-8784
(Fax) 2516-9654