

O PERFIL DO LÍDER MILITAR NAVAL DO SÉCULO XXI*

Nós confiamos nos aspirantes do século XXI.

Almirante Estanislau Façanha Sobrinho

EDUARDO VICTOR DE ASSIS MENEZES**

Analista Judiciário

SUMÁRIO

Introdução
Século XXI – O que mudou?
O Componente Ser – Valores e Atributos
O Componente Fazer – Habilidades
O Componente Saber
O Componente Fazer – Como fazer o aspirante pensar como líder?
Conclusão

INTRODUÇÃO

Para sorte nossa, desfrutamos, hoje e há muito, no cenário internacional de uma posição diante da qual não temos muitas preocupações no que se refere ao envolvimento em beligerância. Por essa razão, os comandantes e oficiais de Marinha têm conhecido o exercício da Liderança sem a presença de uma ameaça

externa ou direta; isso sem considerar condições extremas de mau tempo ou fainas de emergência a bordo, como incêndio, alagamento e colisão.

“Naturalmente, nem todas as atividades militares envolvem um grande perigo. Existe um grande número de coisas sujas, cansativas, aborrecidas e frustrantes, que alguém terá de ser in-

* Artigo vencedor do Concurso sobre Liderança do Clube Naval, em 2004, quando o autor era aspirante do 3º ano da Escola Naval.

** Ex-oficial da Marinha do Brasil. Especialista em Direito Público pela Escola da Magistratura de Pernambuco. Graduando em Direito.

fluenciado para fazer, como cozinhar, pintar, reparar equipamento, preencher documentos e assim por diante. Para realizar tais tarefas, pode ser ainda mais difícil influenciar alguém em tempo de paz, quando a ausência de hostilidades torna a execução da rotina menos urgente.”

John Allen William



Escola Naval – Túnel de acesso à parte alta

As atividades militares abrangem tarefas perigosas e, às vezes, desagradáveis, e nossos subordinados, conseqüentemente, prefeririam não realizá-las. Então, teremos que desenvolver a capacidade de influenciá-los para que as realizem. Liderar é uma tarefa complexa, e ainda mais se considerarmos o cenário do século XXI. Esse

cenário é definido como volátil, incerto, complexo e ambíguo. A tais características somam-se as influências do meio social e da conjuntura presente, entre outros fatores que exercem impacto na forja do líder que inicia sua trajetória na carreira militar.

O sistema naval de ensino provê os recursos para o desenvolvimento intelectual e humanístico, e a Escola Naval, as oportunidades para o exercício da liderança. Mas tornar-se líder é um processo de livre arbítrio. Cada aspirante deve buscar o autodesenvolvimento e comprometer-se.

Não se pode deixar que a técnica de motivar homens seja aprendida à custa de mais ou menos desastrosa experiência de erros acumulados e que nossas condutas sejam pautadas em inspirações de momento, ou passaremos a engrossar o grupo de pseudochefes, caracterizados pela insegurança ou pela violência, pelo “bom-mocismo” ou pelo arbítrio, comprometendo não apenas a nós próprios, como igualmente àqueles sujeitos às nossas ordens.



Faina de reabastecimento de óleo no mar

SÉCULO XXI – O QUE MUDOU?

“Nós confiamos nos aspirantes do século XXI.” Esse é o título de uma das reportagens publicadas na *Revista do Clube Naval*, sobre uma palestra do Almirante Estanislau Façanha Sobrinho na Escola Naval. O título do artigo levou-me a refletir sobre a responsabilidade que nós, aspirantes do século XXI, temos para com o futuro da Marinha, e o que é preciso hoje, neste novo século, para se forjar o líder-militar naval que a Marinha e o Brasil precisam para vencer os desafios que este novo século tem imposto às Forças Armadas.



Cerimônia na Escola Naval – A Guarda-Bandeira

O mundo tem vivido, sobretudo a partir da última década do século XX, um ritmo alucinante de transformações, cuja origem básica é a aplicação dos novos recursos disponibilizados pela tecnologia da Era da Informação. Tais transformações trazem consigo uma série de mudanças nos paradigmas que regem as atividades humanas, as relações interpessoais e até mesmo entre povos e nações. Apesar de essas mudanças diferirem em graus de intensidade e velocidade

nas diversas partes do globo, pouco a pouco elas vão permeando as sociedades e instituições e atingem, mesmo que de forma indireta e sutil, os ambientes mais conservadores e isolados.

Nesse contexto, as instituições militares são atingidas fortemente pelos reflexos dessa “revolução”, provocando acentuadas modificações operacionais e doutrinárias nas estruturas organizacionais e nas formas e nos processos de emprego de forças, ou seja, em todas as áreas das atividades afetas às Forças Armadas. Isso não significa, portanto, a substituição da estrutura vigente por outra completamente diferente, mas que a Marinha

deve estar preparada para um processo contínuo de aproveitamento e desenvolvimento dos recursos de toda espécie, humanos e tecnológicos.

A Marinha do futuro

Com a troca de quantidade por qualidade e de saturação por precisão, o emprego dos meios característicos dessa nova era deverá permitir contar

com uma Marinha mais ágil e flexível, mais letal, versátil e menos dispendiosa, que esteja, simultaneamente, sempre pronta e apta para enfrentar e vencer os novos desafios. Essas capacidades são mais uma função da liderança que da tecnologia.

“Não devemos supor que nossa habilidade em adaptar as estruturas e procedimentos da Guerra Fria será a abordagem correta para o futuro. O êxito das últimas operações tem

dependido das habilidades e da criatividade de comandantes e soldados que conseguiram modificar velhos hábitos a fim de se adaptar às novas missões e situações”.

General Gordon R. Sullivan,
Exército dos Estados Unidos
da América



Centro de Operações de Combate

O sucesso do Poder Naval do século XXI dependerá do aperfeiçoamento de líderes inovadores para suas novas organizações e equipamentos. Independentemente de ambientes e futuros incertos, os líderes se adaptam: são inovadores e demonstram iniciativa com prudência nos momentos de risco. O adestramento e a educação devem capacitá-los a explorar a Era da Informação pelo entendimento da situação e a tornarem-se agentes da mudança.

Líderes e liderados no século XXI devem dominar a tecnologia da Era da Informação, mas isso não será o suficiente. Embora muita coisa tenha mudado no mundo, a guerra no futuro exigirá homens bem adestrados e equipados, e que estejam dispostos a arriscar suas vidas. Ou seja, o sucesso pleno ainda depende de

líderes, subordinados e equipes coesas. Tecnologias da Era da Informação e incrementos da Logística apoiarão, mas não substituirão, líderes. Assim como estes têm que se adaptar a situações mutantes e ambíguas, os subordinados precisam desempenhar funções múltiplas, e equipes devem rapidamente integrar e sincronizar atributos e conhecimentos como requisitos para o cumprimento de tarefas.

Assim sendo, mais do que gerentes, a Marinha do Brasil precisará de líderes, pessoas capazes de motivar seus subordinados, levando suas divisões ou pelotões a realizar missões desagradáveis e perigosas. Para tanto, nós, aspirantes e oficiais do século XXI, temos que nos dar conta de que a tarefa de conduzir militares, seja em tempos

de paz ou de guerra, é complexa e exige estudo, comprometimento e constante atualização, para que sejamos capazes de atender às aspirações e crenças dos nossos subordinados.

Os impactos culturais, sociológicos e filosóficos na forja do líder do século XXI

Todas as transformações tecnológicas e sociais que deverão ocorrer gerarão a necessidade de redefinições na área militar, em relação a estratégica, doutrina, autoconcepção profissional e, particularmente, no que diz respeito à definição de liderança militar e do papel e perfil do líder militar do século XXI.

A Era da Informação tem introduzido mudanças significativas no nosso cotidiano, que, mais do que tecnológicas, têm se

dado no plano filosófico, sociológico e cultural. E como a liderança está inteiramente ligada à área afetiva, essas mudanças alteraram o perfil do líder militar-naval para a atualidade e para o futuro.

A intensa produção de conhecimento, proporcionada por crescentes investimentos em pesquisas ao longo dos últimos anos, tem tornado obsoletos os equipamentos e conhecimentos a cada dia. A realidade de hoje é diferente da de amanhã, “tudo é relativo”. Não há mais verdades absolutas. Essa volatilidade tem gerado insegurança, decorrendo daí uma falta de confiança e um enfraquecimento crescente da base de valores das pessoas e das organizações.

As pessoas tornaram-se mais individualistas. Cada um busca o melhor para si em detrimento do grupo, e esse tipo de influência tem afetado o aspirante. Em conversa informal com a instrutora de Liderança, a Capitã de Fragata (T) Érica Barreto, ela confirmou ter observado o nível crescente de individualismo entre os aspirantes e que há, também, uma perda de valores e ausência de modelos a serem perseguidos, além de um ceticismo em relação aos símbolos de autoridade em geral.

Ouvi, outro dia, um aspirante do 4º ano, após comandar o “fora de forma” para um pelotão, comentar, ao servir-se no café da manhã: “Não quero comandar ninguém, quero comandar a minha vida”. Este não é um caso isolado. Pessoas ligadas à formação de jovens em academias militares confirmam que há muitos alunos que têm questionado a validade do papel de líder e não parecem querer desempenhá-lo, confirma a instrutora de Liderança da Escola Naval.

Outra forte influência percebida dessa “revolução” são os crescentes níveis de imediatismo e hedonismo. Nos anos de 2003 e 2004 observou-se que muitos as-

pirantes, bem como cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras (Aman), pediram desligamento por terem sido aprovados em concursos públicos que ofereciam rendimentos similares aos de um capitão-tenente, apesar de as carreiras oferecidas demonstrarem não ser tão promissoras e excitantes a longo prazo. “Para ganhar isso na Marinha vou ter que trabalhar mais de dez anos”, disse-me um deles. O assunto veio à tona numa reunião do Contra-Almirante Wiemer, comandante da Escola Naval, com o Corpo de Aspirantes no auditório da mesma, em que a autoridade orientou os aspirantes no sentido de que decisões baseadas em valores imediatistas poderiam não significar felicidade, satisfação pessoal e profissional a longo prazo, e que decisões que se referem à carreira sempre se devem pautar a longo prazo.

Outras considerações que merecem destaque neste século são o fenômeno da globalização e a recente ideia de “cidadão do mundo”, que tem ganhado força na sociedade atual, representando uma ameaça ao nacionalismo, que estaria dando espaço a uma cultura global.

Os níveis crescentes de individualismo, imediatismo e hedonismo, bem como a falta de nacionalismo, têm levado a um processo de desintegração social e, conseqüentemente, diminuído as possibilidades de fazer com que as pessoas se engajem. Dessa forma, constituem verdadeira ameaça aos valores da Marinha do Brasil, visto que ela visa ao bem comum, à defesa da pátria e à “consecução dos objetivos nacionais”.

O trabalho que nós, aspirantes, temos que desenvolver deve estar baseado na reestruturação e manutenção de nossa base de valores, promovendo a universalização de comportamentos e atributos a partir da Escola Naval, berço da Marinha. Não é fácil promover a universalização

de um comportamento, via um processo global de educação, com pequena possibilidade de ser implementado num mundo tão diversificado culturalmente. De qualquer forma, entendemos que é nosso papel fazer o que estiver ao nosso alcance para conseguir levar nossos subordinados a assumirem verdadeiramente um compromisso de abnegação e lealdade com a instituição. Assim, não só a Marinha, mas o Brasil saberá que pode confiar em nós, aspirantes do século XXI, como militares capazes de liderar homens dispostos a sacrificar suas próprias vidas em favor dos interesses nacionais.

O COMPONENTE SER – VALORES E ATRIBUTOS

Conforme dito, o século XXI será o tempo em que não se saberá se haverá um amanhã – um cenário incerto, ambíguo e volátil, também sob o ponto de vista filosófico.

Os padrões éticos de conduta, cada dia mais, tenderão ao relativismo e à rejeição de verdades objetivas ou universais. Então, em meio a crises, conflitos e incertezas, as pessoas buscarão novas referências que lhes restituam a integridade e que as situem em algum contexto, atribuindo sentido às suas existências.

Sabe-se que o trabalho do militar é impessoal e voltado aos mais sublimes interesses da Pátria, e os resultados esperados são de ordem moral e espiritual. Posto isso, e pelo fato de ser a liderança um processo dinâmico e progressivo de aprendizado, devemos perseguir, desenvolver, manter e cultivar essas virtudes na Escola Naval, nas gerações de oficiais que nos sucederão, bem como em nossas Organizações Militares (OM), em nossos comandados, transmitindo-lhes esses valores, despertando e estimulando

do constantemente, em nós e em nossos subordinados, as ações e os pensamentos morais mais sublimes da natureza, a despeito das dificuldades e do momento turbulento por que passa a humanidade neste século em que vivemos.

John Adair (*apud* Sepulveda, 1996, p. 205) reuniu, numa publicação que data de 1968, os valores e atributos necessários ao líder segundo manuais de liderança de diversas Forças Armadas de diferentes países. Percebe-se que alguns destes atributos são comuns à maioria dos manuais, tais como: integridade, lealdade e qualidades morais em geral, determinação, justiça, bom senso, tato, coragem e, ainda, iniciativa e eficácia ou competência.

A constante referência a esses atributos, em diferentes épocas e lugares, sugere que o que se pensa ser necessário ao líder militar, no que tange aos atributos, tem se mantido essencialmente o mesmo, a despeito das inúmeras mudanças contextuais. De fato, esta tendência é confirmada pelo manual da campanha, FM 22-100, Liderança no Exército Norte-Americano (*Army Leadership*), atualizado em 1998 e pelo EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil, atualizado em 2004, que discutem a liderança baseada no caráter, esclarecem os valores e estabelecem os atributos como parte do caráter.

“A base da liderança é o caráter”.

General Alexander M. Patch

Podemos, então, considerar que os valores éticos da Marinha, bem como os das demais Forças, devam ser mantidos e que os atributos de caráter permaneçam iguais, considerando-se o perfil do líder militar deste nosso século.

Assim, as alterações no perfil do líder militar deverão ocorrer especialmente na área cognitiva, bem como na área do

relacionamento humano, mantidos os atributos de caráter do líder.

Ultimum potentiae – a base para o desenvolvimento dos atributos do líder militar

Se por um lado não existem fórmulas que indiquem quais os atributos mais necessários ou como são utilizados no exercício da liderança, certos traços de personalidade encontram-se especialmente acentuados nos líderes militares.

Para Andrei Clauhs, capitão do Exército Brasileiro, as quatro virtudes cardeais (ou morais) – coragem, justiça, temperança e prudência – e a profissão militar estão intimamente relacionadas. Ele as defende como *ultimum potentiae*, ou seja, o máximo daquilo que uma pessoa pode ser, abrindo o portal da vida para as boas ações. Faço menção a tais virtudes como a base para o desenvolvimento dos atributos do líder militar, contextualizando-as para o líder militar-naval.

Chegado o novo século, marcado pela violência e por uma sociedade que sofre fortemente a influência dos meios de comunicação de massa, resgatar e praticar as virtudes cardeais, que permeiam o inconsciente e são essenciais para a vida coletiva, tornou-se ainda mais importante nas Forças Armadas.

Como desenvolver essas quatro virtudes consideradas, neste trabalho, como

componentes do alicerce sobre o qual se apoiam os demais atributos necessários ao líder direto?

A Justiça

As verdadeiras lideranças baseiam-se no senso de justiça. Sobre a justiça se apoia a disciplina, sendo-lhe diretamente proporcional. Tratar nossa divisão com justiça pode significar, então, que ela se manterá disciplinada.

É importante que nunca deixemos de fazer uma referência elogiosa a todo trabalho bem executado por nossas divisões ou pelotões, quando em conjunto, ou por um militar de forma isolada. Contudo, devemos nos preocupar em sermos coerentes, pois, no momento em que deixarmos passar em branco uma atividade meritória, estaremos ferindo uma alma e, assim, desmotivando o subordinado.



Treinamento de fuzileiros navais

Se por um lado devemos elogiar, por outro não podemos nos esquivar da responsabilidade de punir. O homem que erra, se bem conduzido no diálogo — com

sobriedade e sereno rigor —, reconhece seu erro e mantém a disciplina elevada. Além disso, a punição serve de exemplo e constitui uma forma de manter regras, normas e comportamentos que norteiam o cotidiano do militar.

Do convívio diário com os subordinados, desde a Escola, surgem entre eles aqueles com que temos maior afinidade, seja por identidade ou por outros fatores, bem como aqueles dos quais preferimos guardar maior distância. Pois bem, cumpre lembrar, nesse sentido, que a justiça é impessoal, estando relacionada aos fatos e não às pessoas.

Em conversa informal com o então Capitão-Tenente Marcos Simas, imediato do Rebocador *Triunfo*, por ocasião de um embarque de oportunidade, ele destacou a importância deste aspecto para o oficial subalterno: aplicada a sanção e satisfeitos os efeitos desejados, o assunto está encerrado, a menos que haja reincidência, quando se evidenciará que o subordinado não assimilou as lições necessárias.

A Coragem

Este é um atributo também muito importante na personalidade militar e costuma ser dividido em coragem física e moral.

A coragem física decorre da necessidade de enfrentar perigos e obstáculos que põem em risco a integridade do corpo e a vida do ser humano. O jovem líder deve preparar seus liderados para que evidenciem esse atributo da área afetiva em grau satisfatório, porém nunca permitindo que seja confundido com inconsequente exibicionismo.

A outra vertente é a coragem moral. Ela exige enorme vontade interior, uma vez que muito mais do que atribuir ordens desagradáveis a outrem, deve-se assumi-las

como suas. A partir do momento em que recebe a tarefa a ser cumprida, esta passa a ser atribuição da sua fração e, portanto, de responsabilidade inteiramente de seu comandante. A coragem se traduz, ainda, na grandeza de nos responsabilizarmos por nossas decisões e erros.

A Prudência

A prudência sintetiza a mínima sabedoria que deve emanar de nós, jovens líderes, apesar de nossa pouca idade. É exatamente este ponto que diferenciará nós, tenentes, dos nossos subordinados, pois deveremos estar permanentemente atentos à situação do ambiente e às condições físicas, morais e psicológicas de nossos homens.

Sob esta ótica, deve-se atribuir as missões não só aos especialistas, mas também àqueles que, neste grupo, revelem melhores condições de cumpri-las com êxito. O discernimento na escolha dos meios mais justos para atingir os objetivos da coletividade representa a prudência propriamente dita.

A Temperança

Eis uma das virtudes que teremos mais dificuldades para trabalhar nos nossos subordinados e de revelar em nosso próprio modo de agir como condutor de homens livres e diferentes entre si, posto que pressupõe muita humildade para entender que os bens terrenos são temporais e que os prazeres devem ser usufruídos com moderação, bom senso e tolerância.

O líder deve impor-se sobre seus homens pelo exemplo, pela conduta ilibada, pelo conhecimento profissional e pela invejável cultura e nível educacional que revela, e nunca por suas platinas. Elas são simbólicas e poderão deixar de

luzir a qualquer momento, se não forem empregadas com temperança e equilíbrio.

Nada mais conseguiremos, se humilharmos nossos subordinados, do que a perda da credibilidade e da confiança em nós e em nossos atos e palavras.

A nossa profissão nos impõe que tenhamos diversos atributos, desenvolvidos desde o berço, representado pela Escola Naval, e ao longo da carreira, sobretudo as quatro virtudes cardeais, especialmente se considerarmos o cenário incerto e ambíguo do século XXI, em que valores morais têm sido afetados pela generalização da violência em larga escala.

Não podemos, nós, líderes de pequenas frações, nos esquivar da responsabilidade de revelar virtudes como coragem, justiça, prudência e temperança em nós mesmos, nos aspirantes mais modernos e à frente de nossas divisões. A tarefa de doutrinação deve posicionar esses valores sempre acima dos valores materiais como o dinheiro, o poder e a satisfação pessoal.

Procurando sempre demonstrar esses valores em nossas ações, estaremos, naturalmente, sendo considerados como a personificação da vontade coletiva de nossas frações, condição para que se possam alcançar altos índices de operacionalidade, coesão e lealdade entre os nossos liderados.

Os valores e atributos

O *Nossa Voga*, com origem em 1954, segue válido e atual, estabelecendo os valores e atributos necessários ao líder militar-naval deste século.

Esses valores e atributos, estabelecidos na Rosa das Virtudes, são os componentes do caráter, que revela quem é cada um dos militares de qualquer força em qualquer época. Representam a cultura militar profissional e descrevem a natureza de nossos marinheiros.

Todo aspirante deve buscar assumir os valores da instituição, estabelecendo um modelo de conduta para os demais, bem como o segundo-tenente deve fazê-lo a bordo, a fim de construir equipes fortes e coesas num ambiente saudável e afetivo de aprendizagem. Cabe a cada um de nós, aspirantes do século XXI, a prática das ações para o desenvolvimento dos líderes das gerações que nos sucederão. Quando segundos-tenentes, similarmemente, devemos estimular ao máximo o desenvolvimento de líderes subordinados, de forma a potencializar nossas influências até os níveis organizacionais mais baixos, a fim de obter os melhores resultados.

É nosso dever solene, portanto, abraçar e inculcar nos nossos subordinados os valores da Marinha. Teremos influência direta sobre o destino dos nossos comandados. Temos grande responsabilidade para com o Brasil, e o nosso povo exige da Marinha a manutenção perene de uma liderança de excelência, baseada nos seus valores básicos.

O COMPONENTE FAZER – HABILIDADES

Possuir esses valores e atributos não é suficiente para ser um líder. Ser um líder dedicado e de princípios é apenas o começo. Conforme dito anteriormente, as principais alterações no perfil do líder militar para este novo século devem ocorrer especialmente na área cognitiva e do relacionamento humano, ou seja, teremos que ir ainda mais longe.

No que se refere às habilidades, três pontos básicos podem ser cruciais para o exercício de uma liderança positiva. Primeiro: nenhum subordinado acorda de manhã e pensa: “Como é que eu posso fazer isto errado hoje?” Eles desejam fazer o que é certo, e nós devemos lhes dar esta

oportunidade. Devemos olhá-los focalizando os aspectos positivos de cada um. Segundo: é nossa responsabilidade ajudá-los a evoluir mental, física, espiritual e socialmente em toda a sua potencialidade. Para tal, temos que criar um ambiente em que possam atingir a plenitude de seu potencial, valorizando a iniciativa, a criatividade e a habilidade de resolver problemas. Terceiro: trate os outros como gostaria de ser tratado. Devemos ter compaixão – um respeito básico pela dignidade de cada indivíduo – e tratar todos com dignidade e respeito. O subordinado deve sentir que está sendo tratado com justiça, deve sentir que nos interessamos por ele e que estamos fazendo todo o possível para que ele desenvolva seu potencial.

O novo século exigirá, ainda, de nós, líderes diretos, pensamento crítico-lógico e pensamento criativo, a fim de determinar a melhor forma de cumprir a missão. A ética será especialmente usada para pautar nossas condutas e adquirir certeza de que nossas escolhas são as melhores e contribuem para o aperfeiçoamento do desempenho do grupo, dos subordinados e de nós mesmos.

Por meio da comunicação e supervisão, desenvolveremos nossos liderados por instruções e aconselhamento, moldando equipes coesas e treinando-as até a obtenção de um padrão. Nesse trabalho de modelagem e treinamento, algumas habilidades podem contribuir para um relacionamento afetivo do comandante da pequena fração com seus homens. Primeiramente, valorizar as diferenças mentais, emocionais e psicológicas entre as pessoas: essa é a essência da sinergia do grupo. Segundo, procurar primeiro compreender, depois ser compreendido. A maior parte das pessoas não consegue escutar com a intenção de compreender, elas ouvem com a intenção de retrucar. E,

por fim, promover na equipe soluções tipo ganha/ganha: um estado de espírito que busca constantemente o benefício mútuo em todas as interações humanas. Nesse tipo de solução, as partes se sentem bem e se comprometem com o plano de ação. O sucesso de um membro do grupo não se conquista com o sacrifício ou exclusão de outro camarada.

Tanto nossos chefes quanto nossos subordinados esperarão que conheçamos bem tanto os subordinados quanto os equipamentos e que sejamos *experts* em nossa área de atuação. Por isso, temos que estar engajados continuamente em desenvolver novas habilidades para lidar tanto com novas atividades, equipamentos e táticas quanto com pessoal diferente.

Em resumo, além da vasta competência profissional e da competência exigida em comunicação, formação de equipes, supervisão e aconselhamentos, os líderes diretos do século XXI terão que dar ênfase à argumentação crítica e ao pensamento criativo. O guia para o adestramento de líderes diretos deve ser, portanto, desenvolvê-los intelectualmente para melhorar suas habilidades para lidar com ideias, pensamentos e conceitos.

O COMPONENTE SABER

"Em nossa Marinha, até pouco tempo, o conceito de liderança não mais era do que um dom trazido de berço. Hoje, considera-se que existe um conjunto de requisitos, os quais, quando aprendidos, desenvolvidos e aplicados, proporcionarão a qualquer pessoa as condições de se tornar um líder."

CMG (RM1) Leonardo Trisciuzzi Neto

A visão atual que a Marinha tem a respeito de liderança redirecionou o modo de pensar quanto à formação de seus oficiais.

A necessidade de formar oficiais com elevado preparo técnico-científico continua a ser perseguida, especialmente diante da conjuntura atual, quando as inovações tecnológicas ocorrem tão rapidamente. Contudo, a instituição entende que a liderança é, também, de importância incontestável e a considera como propósito maior e abrangente da formação do líder militar-naval direto.

O EMA-137, Doutrina de Liderança para a Marinha, estabelece para o curso de formação de líderes diretos na Escola Naval: “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 autoconhecimento, permitirão o entendimento mais aprofundado da natureza humana, enfocando as suas necessidades, carências e motivações”.

Podemos perceber que o homem é o grande foco da liderança, e, sendo por meio da educação que se inicia a formação de um líder, é irrefragável que as Ciências Sociais e Humanas desempenham um importante papel nesse contexto. Esse aspecto toma uma dimensão ainda maior no caso da formação do líder militar, dado que liderar homens e mulheres até os limites de sua força para alcançar o cumprimento da missão tem sido o grande desafio dos chefes militares em todos os tempos.

Escola Naval: as Ciências Sociais e Humanas e a formação de líderes diretos

“A experiência militar britânica permite demonstrar que liderança é

uma qualidade profissional, que pode ser ensinada como uma outra matéria.”

Bidwell

Para que os oficiais de Marinha sejam capazes de acompanhar os avanços tecnológicos que ocorrem tão rapidamente na Era da Informação, o sistema de ensino naval deve ser capaz de manter um elevado padrão técnico-científico na forja dos novos líderes militares. Contudo, uma formação técnico-profissional excelente não basta para que sejamos capazes de conduzir homens no limite de suas resistências físicas e psicológicas, sob ameaças e fogos inimigos.

A natureza humana mantém-se inalterada desde os primórdios dos conflitos armados. Líderes e liderados vivenciam os mesmos temores e emoções em todas as operações militares. Não saber como lidar com a pessoa humana, entender suas necessidades, punir ou reforçar positivamente na hora certa gera no militar a falta de um atributo que é fundamental para o exercício do comando, em qualquer escala de tropa: a Liderança Militar.

Surgiu a necessidade, portanto, de encontrar uma solução, com a finalidade de completar as lacunas na formação dos militares condutores de homens. Uma das soluções encontradas foi a implementação do estudo dos atributos de Liderança nas escolas de formação, base de todo o oficial de carreira das Forças Armadas.

Sendo a Liderança um assunto altamente multidisciplinar, essa implementação trouxe consigo a necessidade de se apoiar de maneira científica e sistematizada o estudo do assunto. Seria, portanto, indispensável que o futuro líder militar tivesse uma gama de conhecimentos que servisse de alicerce para o desenvolvimento de um verdadeiro líder: o estudo das Ciências Sociais e Humanas.

A necessidade de dar mais ênfase a essas ciências – em especial apoio ao ensino da Liderança – entre as disciplinas dos currículos nas escolas de formação de líderes diretos tem sido uma decorrência natural na modernidade. Novos critérios de valores morais, revelações científicas revolucionárias, particularmente no domínio psíquico, a notada elevação do padrão intelectual das praças e outros conceitos de liberdade e de direitos humanos mudaram de modo radical a forma de lidar com os subordinados, pondo em relevo como nunca a responsabilidade dos chefes no tocante a obterem integral cooperação de seus liderados. A tendência é que a busca e a aplicação desses atributos se acentuem cada vez mais, uma vez que a liderança e a cooperação não nascem com o indivíduo; são desenvolvidas durante o período de formação.

O oficial das Forças Armadas não precisa ser um doutor nos aspectos abstratos da Psicologia, da Filosofia, da Psiquiatria ou da Sociologia. A maioria dos homens que ele irá comandar pertence à categoria cuja conduta será fácil de controlar, desde que o chefe conheça o mínimo indispensável de psicologia militar. É, contudo, irrefragável que, se o comandante de homens domina o essencial a respeito do procedimento humano, se distingue o normal do mórbido, se não ignora o mecanismo de interdependência que rege estímulos e reações e, sobretudo, conhece a si próprio, estará em excelentes condições de corrigir deficiências e obviar inaptidões pessoais, o que não ocorre, é evidente, com o ignorante da psicologia da Liderança.

O líder deve ainda ser capaz de entender o comportamento social do homem, bem como suas várias formas de organização, contextualizado em nossas equipes de trabalho e combate nas nossas divisões. Elas nos permitem entender melhor a so-

cidade em que vivemos e compreender melhor os fatos e processos sociais que nos rodeiam, especialmente num mundo de mudanças e agitações sociais em que a relação entre líder e liderado sofre intensas e rápidas transformações.

“Na verdade, o processo de tornar-se um líder é quase o mesmo que o processo de tornar-se um ser humano pleno. Para o líder, como para qualquer pessoa plena, a vida em si é a carreira.”

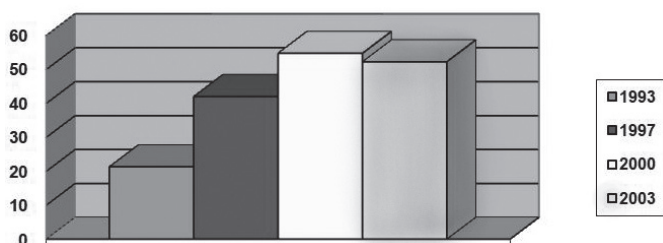
Warren Bennis

O propósito do estudo das Ciências Sociais e Humanas se resume, pois, em fixar o mínimo necessário de conhecimentos especializados de imediato interesse para o líder direto, bem como cumprir sua missão quanto à condução de seus homens, pois, na verdade, quem não compreender plenamente o homem como um ser social, especialmente nas atividades militares, não conseguirá liderá-lo verdadeiramente.

A evolução das Ciências Sociais e Humanas nos currículos da Escola Naval

Conforme dito, a necessidade de dar mais ênfase a essas ciências – em especial apoio ao ensino da Liderança – entre as disciplinas dos currículos nas escolas de formação de líderes diretos tem sido uma decorrência natural da modernidade. Mas qual a postura do sistema de ensino naval diante do assunto?

A fim de caracterizá-la, verificamos junto à Secretaria Escolar as principais alterações curriculares nos últimos dez anos na Escola Naval, tomando-se como base para comparações os currículos de 1993, 1997, 2000 e o vigente – 2003, considerando apenas as disciplinas pertencentes ao Ensino Básico, que constituem a base de formação de todos os oficiais formados



Carga horária do Centro de Ciências Sociais (CCS)

pela Escola Naval, independente de Corpo ou habilitação.

Em 1993, as disciplinas do Centro de Ciências Sociais (CCS) constituíam 21,32% da carga horária destinada ao Ensino Básico. Naquele mesmo ano, uma pesquisa de opinião efetuada junto ao público interno da Marinha do Brasil apresentou, entre outras realidades, a inadequação do relacionamento entre superiores e subordinados. Os diversos fatores que, ausentes, contribuíram para esse desfecho certamente podem ser sintetizados em um conceito intimamente vinculado à instituição e à atividade militar: a Liderança.

Dessa forma, a Diretoria de Ensino da Marinha decidiu buscar maneiras de aperfeiçoar seus diversos cursos no que diz respeito a este importante aspecto. Com este propósito, promoveu na Escola Naval, em 1994, o primeiro simpósio sobre liderança, cujos resultados pautaram as ações em relação ao assunto.

Assim, foi criada ou redimensionada, nos diversos cursos do Sistema de Ensino Naval, a disciplina Liderança, com teor compatível com seus níveis e com ênfase em aspectos considerados sensíveis no mesmo simpósio. Esse projeto foi respaldado em 1995, quando, entre as diversas Orientações Ministeriais, figurou a recomendação de ver com especial atenção, nos cursos de formação de oficiais, o problema do ensino da Liderança.

Em 1997, os reflexos desse projeto já se fizeram notáveis em termos curriculares para a Escola Naval. As cargas horárias destinadas às disciplinas do CCS aumentaram drasticamente e, naquele ano, já correspondiam a 49,02% da

carga horária destinada ao Ensino Básico. Para 2000, a tendência de aumento continuou, e elas já correspondiam a 54,79%.

Em 2003, apesar de o índice ter se mantido praticamente constante, 52,28%, a disciplina Liderança, que em 2000 ocupava uma carga horária de 60 horas, passou a 90. No início daquele mesmo ano, o diretor de Ensino da Marinha, por meio de palestra proferida no auditório da Escola Naval, reafirmou aos oficiais, docentes e aspirantes a importância da Liderança para a carreira militar e a intenção da Marinha em desenvolver cada vez mais esta área do ensino na formação dos oficiais.

A formação do líder é uma história, muito mais do que uma série de aulas. Como uma história moderna, não tem começo, meio ou fim. Mas tem muitos temas que aparecem repetidas vezes – a necessidade de educação humanística e oportunidades para que ela se desenvolva, entre outros.

E é dessa forma, portanto, que a Marinha do Brasil vem trabalhando, para garantir que seus futuros oficiais tenham as oportunidades e a formação humanística necessárias ao processo de transformação, visto que tornar-se uma pessoa com as características de um líder é um ato de livre arbítrio por excelência, e, se é isso que nós, futuros oficiais, realmente almejamos, transformar-nos é o único caminho.

O COMPONENTE FAZER – COMO FAZER O ASPIRANTE PENSAR COMO LÍDER?

“O homem é aquilo que ele pensa ser.”

David O. McKay

O manual de liderança das Forças canadenses (Leadership, 1973) estabelece que qualquer pessoa, independentemente de experiências que tenha, e sendo razoavelmente inteligente, pode estudar, praticar, cultivar e aplicar técnicas de Liderança. Assim sendo, a Escola Naval pode otimizar o processo de formação e desenvolvimento de lideranças, desde que dê ênfase ao assunto, a ponto de motivar todos os seus setores para essa finalidade. Esse é um fator muito relevante, especialmente se partimos do princípio de que a liderança é um processo puramente concebido e exercido dentro da área afetiva, donde decorre que o envolvimento e a mobilização dos professores e instrutores para o assunto são de fundamental importância.

Conforme abordamos no início deste trabalho, o manual FM 22-100, do Exército dos EUA, estabelece que, para preparar seus liderados e operar efetivamente por meio de todo o espectro de conflitos, há certas coisas que você deve ser, conhecer e, finalmente, fazer.

Já abordamos a importância do componente “ser”, os atributos e as habilidades necessárias ao líder do século XXI. Na Escola, a formação do caráter do líder deve estar focalizada em todas as suas atividades. Os aspectos da educação do aspirante devem estar direcionados para construir e reforçar o componente “Ser”. Suas crenças e seus valores são facetas de quem e do que você é.

Por meio das aulas de Liderança, do estudo das Ciências Sociais e Humanas, de estudos de casos, filmes, palestras, for-

maturas e exemplos dos aspirantes mais antigos, a Escola Naval tem desenvolvido o componente “conhecer”.

Finalmente, o componente “Fazer”. Para desenvolvê-lo, a Escola Naval deve ser capaz de proporcionar as oportunidades para praticar a liderança no ambiente militar, reforçando este componente.

Embora a Escola forneça os conceitos e procedimentos básicos para muitas habilidades do líder, a experiência e a competência só crescem realmente na divisão que assumiremos, “fazendo”. Contudo, o desafio de melhorar como líder sempre deve permanecer conosco. Desde a Escola Naval, é importante o amadurecimento de uma visão de que as escolas de formação são campos de exercício para prática do futuro.

A instituição proporciona recursos para os sistemas educacionais, mesmo sob ferrenhas restrições orçamentárias. As organizações buscam atribuir tarefas que contribuam para o bem da MB e para o crescimento individual do líder. Entretanto, ninguém melhor do que os líderes para saber quais as áreas relevantes que valem a pena serem estudadas e praticadas. Os líderes determinam o que necessitam saber para o seu trabalho e para o futuro, e se esforçam para obter isso.

Nesse contexto, em agosto de 2003 realizou-se, na Aman, o I Simpósio de Liderança Militar, com enfoque na formação de líderes diretos. O evento contou com a participação de cadetes e aspirantes das três escolas de formação de oficiais das Forças Armadas do Brasil. Uma das questões centrais das discussões foi o “Fazer” e quais os mecanismos usados por essas instituições para desenvolver tal componente. A troca de experiências expôs as semelhanças e diferenças entre as academias e proporcionou uma reflexão sobre esta questão na Escola Naval.

Viu-se que as práticas nos avisos de instrução, o serviço, a chefia de equipes, os comandos de veleiros e o encargo de oficiais-alunos, entre outras atividades, constituem oportunidades para o exercício da liderança.



Premiação de aspirantes

A partir da observação dessas e de outras oportunidades nas demais academias militares, os aspirantes participantes do evento, juntamente com representantes de todos os corpos e habilitações da turma do 4º ano, geraram um Projeto de Exercício da Liderança na Escola Naval, composto de programas que, com o comprometimento de aspirantes e oficiais, seriam capazes de desenvolver e ampliar o “Fazer” na Escola. O projeto tem passado por análises do Comando do Corpo de Aspirantes, e há expectativas de que a implantação de alguns desses programas sejam levados a cabo ainda em 2004, com execução mais ampla a partir de 2005.

A primeira das mais importantes conclusões do evento foi que a Escola Naval precisa estar buscando continuamente, seja por meio dos professores, instrutores, oficiais e, principalmente, por iniciativa dos aspirantes, avançar

no processo de desenvolvimento da liderança entre estes. A segunda delas é que é imprescindível que todo aluno das escolas de formação tenha tido oportunidade, na escola, de ocupar posições que o permitam exercer liderança sobre os demais. E, por fim, que todas as ações na área de liderança devem minimizar os mecanismos empíricos, a fim de desenvolver um processo controlado e cientificamente acompanhado. Dessa forma, os resultados surgirão e serão percebidos e materializados por um melhor desempenho dos segundos-tenentes a bordo de suas OM e à frente de suas divisões ou pelotões.

CONCLUSÃO

Para o bom funcionamento de uma OM são necessários requisitos baseados na existência de uma estrutura coerente e flexível, no emprego de táticas, estratégias e doutrinas adequadas, bem como na combinação de profissionais competentes utilizando meios apropriados. Contudo, sua eficiência dependerá da disponibilidade de líderes capazes de realizar a conjugação harmônica desses fatores.

Se no século XXI, por um lado, o processo decisório poderá ser facilitado pelo emprego de modernos recursos tecnológicos, por outro, como as ações militares, quer em tempo de paz, crise ou guerra, foram, são e continuarão a ser um esforço predominantemente humano; se exigirá cada vez mais eficiência no desempenho da liderança. Mesmo que seja exigido o desenvolvimento de certas habilidades para atuar nesse novo ambiente, os atributos e valores militares já evidenciados

por líderes que se destacaram no passado continuarão sendo essenciais para uma liderança positiva no futuro.

Não há fórmula para se fazer um líder. Sê-lo é um processo contínuo de maturação dos componentes Ser, Saber e Fazer. A todos nós, aspirantes do século XXI, é

dada a oportunidade de desenvolver-nos. Amadurecer, pensar como líderes e ter paixão pelo que fazemos são o ponto de partida para construirmos uma Marinha com comandantes de valor, prontos a atender ao chamado de nossa nação sempre e onde for preciso.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>; Liderança; Conduta; Princípios Militares;

BIBLIOGRAFIA

- PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. *Liderança militar*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.
- OLIVEIRA, Pêrsio Santos de. *Introdução à Sociologia*. São Paulo: Ática, 1998.
- BENNIS, Warren. *A Formação do líder*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- REVISTA MARÍTIMA BRASILEIRA, v.112, números 07/09, Jul/Set 1992.
- _____, v.121, números 04/06, Abr/Jun 2001.
- A DEFESA NACIONAL, ano LXXXIV, número 781, Jul/Ago/Set 1998.
- SANGUE NOVO, ano 2, número 3, Ago. 2003.
- _____, ano 3, número 5, Abr. 2004.
- NOBRE, Érica Barreto. *Crenças de Superiores e Subordinados sobre perfil do líder Militar-Naval Brasileiro deste século*. Julho de 1998.
- MILITARY REVIEW BRAZILIAN 2º QUARTER 1996.
- _____, 1º QUARTER 1999.
- _____, 2º QUARTER 1999.
- _____, 1º QUARTER 2000.
- _____, 4º QUARTER 2000.
- EMA 137 – Doutrina de Liderança para a Marinha do Brasil.