

# TREINANDO OFICIAIS PARA A MISSÃO DE LÍDERES EDUCADORES EM VILLEGAGNON: O RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA\*

*“Quando tudo o que é natural, criativo, flexível, caloroso e que emana do espírito humano é esmagado e apertado, qualidades de comando como a compaixão, as decisões corajosas e a vocação militar dão lugar à conformidade, à deformação de caráter, à indecisão e ao medo de falhar.”*

Norman Dixon

**ERICA BARRETO NOBRE\*\***  
Capitão de Mar e Guerra (RM1-T)

---

## SUMÁRIO

Apresentação
Justificativa e antecedentes
O relato da experiência
Planejamento e passos preliminares
Objetivos
Programa e metodologia
Avaliação e resultados
Conclusão

## APRESENTAÇÃO

A citação de Dixon, na epígrafe, pode gerar polêmica ou incômodo pelas palavras cruas e incisivas, mas ela nos remete à complexidade da formação militar, problematizando esta questão e alertando sobre as vicissitudes e os riscos do processo de transformar jovens cidadãos em disciplinados e valorosos futuros líderes militares.

Por meio deste breve artigo, pretende-se não só incentivar a reflexão e a discussão sobre a questão da formação militar e do preparo daqueles que dela se encarregam, mas também registrar e divulgar alternativas de aperfeiçoamento empregadas com sucesso, as quais, se não forem documentadas, correm o risco de se limitarem a meras iniciativas pessoais, autografadas, datadas e esquecidas, sem nunca chegarem

---

\* N.R.: Matéria publicada na Revista Villegagnon de 2012.

\*\* Psicóloga, graduada pela UERJ, ingressou na Marinha em 1983. Serviu no Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha (Chefe do Departamento de Psicologia) e na Escola Naval (Instrutora de Liderança e Chefe do Centro de Ensino de Ciências Sociais). Atualmente, na Reserva, é instrutora naquela Escola. Mestre em Psicologia Social pela UFRJ, com dissertação relativa à liderança militar-naval. Recebeu o Prêmio Produção Acadêmica 2006, por artigo publicado na RMB (4º Trim/2005). A sua matéria “Ser Militar” foi selecionada como capa da RMB (2º Trim/2012).



Cerimônia de Juramento à Bandeira pelos Aspirantes do 1º ano

a constituir práticas institucionalizadas. A natureza da atividade militar implica uma saudável renovação de quadros de pessoal a cada dois anos, o que, se por um lado traz vantagens, por outro, algumas vezes, pode também implicar perdas por descontinuidade e lacunas de registro histórico quanto a práticas bem-sucedidas. Eventualmente, retorna-se a linhas de ação que já se haviam mostrado infrutíferas, reincidindo-se em velhos erros ou, simplesmente, retrocede-se quanto a avanços anteriormente alcançados, apenas porque pessoas se vão e a memória de determinadas práticas eficazes se perde.

O relato que se segue diz respeito ao último treinamento realizado na Escola Naval (EN), em maio de 2011, denominado “Ciclo de Palestras de Psicologia e Liderança para Oficiais Educadores do Comando do Corpo de Aspirantes da Escola Naval”. Ele é o resultado de um longo percurso. Desde 2002, vários treinamentos deste tipo foram realizados, mas se entende que, após diversos descaminhos, equívocos e reformulações, finalmente se alcançou um formato suficientemente bem-sucedido de treinamento, que tem boa adesão e agrega valor à atuação dos oficiais do Comando do Corpo de Aspirantes (ComCA) no seu incansável e diuturno esforço para bem formarem a futura geração de oficiais de Marinha de carreira.

Antes de explicitar os objetivos e a metodologia do treinamento propriamente ditos, para que este possa ser avaliado, reproduzido e aperfeiçoado no futuro, faz-se necessário relatar brevemente a sua origem e história.

## JUSTIFICATIVA E ANTECEDENTES

A premissa que justifica a necessidade de treinamento específico para desempenhar a função de líder educador, em Organizações Militares (OM) de formação, é que as atividades destes militares distinguem-se, significativamente, daquelas operativas, típicas da carreira, exigindo conhecimentos e competências peculiares. A experiência mostra que excelentes oficiais no nível operativo não, estão, necessariamente preparados para serem bons educadores, lidando com jovens em formação. J. Gardner enfatiza o papel dos modelos ou mentores, considerando que há diversos atributos de liderança que poderiam ser mais bem aprendidos por meio de exemplos vivos. Este aspecto evidencia a necessidade de se dar muita atenção à seleção e ao preparo dos oficiais do Comando do Corpo de Alunos (Colégio Naval) ou do Corpo de Aspirantes (Escola Naval) e de todos aqueles que se vão responsabilizar pela formação de futuros líderes. Eles são agentes multiplicadores. Seus acertos e erros se refletem sobre toda uma nova geração de militares.

Enquanto as Academias Militares têm como missão, em linhas gerais, formar oficiais para os primeiros postos da carreira militar, o Comando do Corpo de Aspirantes/Cadetes é responsável, basicamente, pela formação militar dos jovens, incluindo-se aí a forja da liderança e do caráter militar. Eles

devem formar personalidades, disseminar valores e incentivar vocações, mas também têm o poder de decepcionar, de desiludir e de “deformar” caráter, lembrando a contundente epígrafe de Dixon, seja por desconhecimento, desmotivação ou inabilidade. Assim, nenhum esforço é supérfluo ou excessivo para melhor prepará-los para a tão importante e específica missão de educar.

Em 2002, já consciente e preocupado com estas questões, o então vice-almirante e diretor de Ensino da Marinha, Kleber Luciano de Assis, determinou que fosse elaborado um treinamento de liderança para os oficiais do ComCA da Escola Naval. Na mesma ocasião, o Almirante Kleber determinou também que o currículo de liderança da EN fosse atualizado. Estudioso do tema da liderança, afirmava ele, em palestras que ministrava naquela época:

**Para as dificuldades que este novo milênio parece nos reservar, mais do que nunca, precisamos de ótimos líderes, de homens que observam a ética, são firmes, apreciam a justiça, exercitam a coerência e são excelentes indutores do sentimento de poder dos subordinados**

*“(...) ressalto não ter dúvidas de que temos excelentes gerentes. Mas a experiência tem mostrado que ser gerente não significa, obrigatoriamente, ser líder. E para as dificuldades que este novo milênio parece nos reservar, mais do que nunca, precisamos de ótimos líderes, de homens que observam a ética, são firmes, apreciam a justiça, exercitam a coerência e são excelentes indutores do sentimento de poder dos subordinados.”*

O primeiro desses treinamentos ocorreu, portanto, em novembro de 2002, e seguiu

um modelo mais teórico de disseminação de conceitos e teorias de Psicologia e de liderança, associado também a técnicas de dinâmica de grupo, que visavam desenvolver competências de relacionamento interpessoal.

Ao longo de uma década, em que sete desses treinamentos (seis para a EN – 2002, 2003, 2005, 2007, 2008 e 2012 – e um para o Colégio Naval – 2010) foram ministrados, passou-se por uma série de evoluções

e de adaptações, em busca do formato ideal de treinamento que melhor respondesse às necessidades dos oficiais, bem como às exigências da missão da Escola, e que, também, fosse operacionalmente viável, tendo em vista a árdua rotina dos oficiais, e apresentasse para eles credibilidade, conquistando sua genuína adesão. Os treinamentos posteriores a 2002 foram realizados por iniciativa da Superintendência de Ensino da EN, sempre com a autorização do comandante da Escola.

Em 2010 houve pela primeira vez uma solicitação formal de treinamento por parte do próprio comandante do Corpo de Alunos, no caso, do Colégio Naval. A essa demanda seguiu-se, em 2011, uma solicitação de treinamento oriunda também do setor ComCA, desta vez da Escola Naval, o que pode ser interpretado como um indício importante de reconhecimento, pelo público-alvo, da necessidade e da validade do treinamento oferecido. Depois das diversas experiências, chegou-se a um formato de treinamento mais operacional, alinhado

de treinamento mais operacional, alinhado

com as 25 orientações práticas de conduta contidas na publicação “Voga para os Oficiais da Escola Naval”. Esta foi elaborada, em 2007, por determinação do comandante da EN, àquela época o Contra-Almirante Arnon Lima Barbosa, com a finalidade precípua de nortear o cumprimento da missão dos oficiais, designados para a EN, enquanto líderes educadores.

Cabe esclarecer que, a partir de 2002, a Escola Naval passou a contar com uma equipe de liderança, lotada no Centro de Ensino de Ciências Sociais da Superintendência de Ensino. Além do Capitão de Mar e Guerra (Ref) Júlio Roberto Gonçalves Pinto, coordenador da Área de Formação Humanística e coautor dos manuais de Liderança (DEnsM-1005) e de Estudo de Casos (DEnsM-1006), ingressaram na Escola, àquela época, mais dois oficiais: um, da Armada, e outro, do Quadro Técnico. O CMG (RM1) Jayme Pessôa da Silveira Neto, experiente oficial submarinista, foi comandante do Aviso de Instrução *Guarda-Marinha Jansen*, encarregado da Turma de Guardas-Marinha de 1986 na primeira viagem do Navio-Escola *Brasil*; ComCA da EN, em 1998, e se graduou, posteriormente, em Psicologia. A própria autora é oficial psicóloga do Quadro Técnico, com Especialização em Psicologia Organizacional pela Fundação Getúlio Vargas, tendo cursado, por indicação da Marinha, Mestrado em Psicologia Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, com dissertação relativa ao tema liderança militar, no qual se especializou. Mais recentemente, em 2009, juntou-se à equipe o CMG (RM1-FN) Paulo R. Ribeiro da Silva. Militar operativo e competente, além de muito estudioso, foi o primeiro oficial a participar, pela MB, em operações de paz da Organização das Nações Unidas (ONU) (Unavem – Angola), em 1989, como observador e

um dos primeiros oficiais a enviar tropa para operações de paz da ONU, em 1995 (Angola-Calomboloca), quando comandava o Batalhão de Engenharia de Fuzileiros Navais. Comandou também, por dois anos, o Centro de Adestramento da Ilha da Marambaia (Cadim), oportunidade em que foi encarregado, entre outros eventos significativos, de receber e hospedar o então Presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, por sete períodos sucessivos.

Contando com a participação dessa equipe e com o apoio de sucessivos chefes, superintendentes de ensino e comandantes, de 2002 até os dias atuais, diversos projetos de liderança, além das disciplinas curriculares ministradas aos aspirantes e dos treinamentos voltados para os oficiais do Setor ComCA, foram implementados na Escola Naval e encontram-se em andamento, tais como: *site* de liderança na página da EN na intranet; treinamento de liderança para aspirantes adaptadores; projeto de debate de filmes de liderança e ética em dias de Prática Profissional Naval com os terceiro e quartanistas; palestras sobre cultura militar-naval, ética e liderança para docentes e oficiais RM2 recém-ingressos na EN etc.

Em seguida, será abordada a metodologia empregada no Ciclo de Palestras de Psicologia e Liderança para Oficiais Educadores do Comando do Corpo de Aspirantes da Escola Naval, incluindo-se os seguintes tópicos: planejamento, objetivos, programa, técnicas, avaliação e resultados.

## O RELATO DA EXPERIÊNCIA

Passa-se à descrição sumária deste último treinamento, realizado em 2011, a pedido do comandante do Corpo de Aspirantes da EN, CMG Herman Stroub, e com a participação deste, que em muito contribuiu para os bons resultados obtidos.

### *Planejamento e passos preliminares*

O planejamento do treinamento foi antecedido pela aplicação, para os oficiais do ComCA, de um breve questionário sobre preferências relativas à carga horária, aos dias e horários do treinamento e temas a serem tratados. Foi oferecida uma lista de sugestões de temas, com a possibilidade de incluir outros. Aqueles que despertaram maior interesse dos oficiais foram: estudos de casos, atualização teórica em liderança, novos desafios da liderança militar, aplicação de recompensas e punições na formação militar e inteligência emocional.

A partir do levantamento desse questionário, foi planejado o treinamento, cuja proposta foi submetida à apreciação do superintendente de Ensino, Contra-Almirante (CA) (RM1) Guilherme Mattos de Abreu, e do comandante da Escola, CA Leonardo Puntel. Uma vez aprovado, foi realizado um treinamento, desenvolvido em dez encontros, dois por semana, com uma média de uma hora e meia de duração, totalizando uma carga horária de aproximadamente 15 horas.

### *Objetivos*

– Alinhar a atuação dos oficiais que servem na EN, como líderes educadores, com a 13ª diretriz da Estratégia Nacional de Defesa, com a diretriz P-7 (liderança) das Orientações do Comandante da Marinha (Orcom), com os preceitos da Doutrina de Liderança da MB (EMA-137) e com a publicação “Voga para os Oficiais da EN” (EN-01) e promover atualização teórica sobre o tema, compatível com as publicações citadas e com o atual currículo de liderança ministrado aos aspirantes da EN.

– Fornecer uma base teórica de Psicologia e Educação para o exercício de funções em OM de formação.

### *Programa e metodologia*

O conteúdo programático do treinamento incluiu os seguintes tópicos: apresentação de publicações que norteiam liderança nas Forças Armadas (FFAA)/MB; atualização teórica em liderança; especificidades e novas tendências da liderança militar; inteligência emocional e desenvolvimento de competências de liderança; bases psicológicas da liderança; psicologia da aprendizagem e emprego de incentivos (recompensas e punições); sociedade contemporânea e “geração Y”; psicologia da juventude e adaptação do jovem à vida militar; motivação para a carreira militar; ética e a forja do caráter na formação militar; e voga para oficiais educadores (orientações práticas).

A metodologia empregada envolveu, basicamente, exposição teórica, estudos de casos e debates. Podem-se citar como exemplos de atividades realizadas a discussão de trechos de filmes sobre educação e liderança, como “Coach Carter: Treino para a Vida”; debate de dilemas éticos do cidadão comum e da rotina dos aspirantes; e estudos de casos reais ocorridos na Escola Naval e em outras academias militares, tratando de situações como furto de uma prova ou motim de alunos.

Embora o treinamento tenha sido precedido por todo um planejamento, a autora logo percebeu que seria importante se manter atenta às dificuldades e às necessidades contingenciais daqueles oficiais do Setor ComCA, adaptando a programação às demandas e urgências do grupo. Assim, várias atividades e providências não previstas inicialmente foram incluídas ao longo do processo. Ao se discutir a motivação dos aspirantes para a carreira militar, por exemplo, naturalmente a discussão evoluiu para a motivação em geral do oficial na MB e na EN, discutindo-se também os entraves

e as dificuldades práticas do exercício das funções de oficial educador em OM de formação. Para lidar com essas questões, foi elaborado um instrumento de “Pesquisa de Opinião” que solicitava que os participantes do treinamento respondessem à seguinte questão: “Cite as principais dificuldades (de ordem pessoal e/ou institucional) que encontra para atuar como um oficial educador junto aos aspirantes, colocando em prática os princípios apresentados na publicação EN-01 (Voga para os Oficiais da Escola Naval) e os conteúdos debatidos durante o presente Ciclo de Palestras”. Em seguida, os participantes deveriam sugerir linhas de ação para superar as dificuldades apontadas.

Outro exemplo de prática incluída durante o treinamento foi uma atividade de “consultoria” ao comandante do Corpo de Aspirantes e a decorrente seleção de estudos de casos pontuais, visando intervir em situações específicas do setor, em consonância com a visão do comandante do Corpo de Aspirantes, alinhando procedimentos e aperfeiçoando determinadas competências dos oficiais.

Ao final do treinamento, um dos oficiais participantes levantou, como dificuldade para o seu aperfeiçoamento, a limitação de *feedback* sobre o desempenho na função. A exemplo do que já ocorre na área acadêmica, na qual a realimentação dos docentes (militares e civis) pelos aspirantes integra o Sistema de Avaliação do Sistema de Ensino Naval (Savsen), foi elaborado, experimentalmente, e com base nos 25 preceitos da publicação “Voga para os Oficiais da Escola Naval”, um modelo piloto de Inquérito Pedagógico de Feedback para Oficiais Educadores do ComCA da EN, acompanhado de modelo de Folha de Levantamento de Resultados. Este instrumento foi disponibilizado informalmente para os oficiais participantes interessados.

Foi elaborado também um relatório final sobre o treinamento, que incluiu o resultado estatístico global da “Pesquisa de Opinião” aplicada aos oficiais sobre alguns óbices de ordem prática, associados às atividades de Setor ComCA, bem como algumas linhas de ação que poderiam favorecer e potencializar o cumprimento de sua missão. Este foi enviado ao comandante do Corpo de Aspirantes e, com o conhecimento deste, também ao superintendente de Ensino da Escola Naval. Algumas das conclusões desse relatório serão apresentadas sucintamente no tópico a seguir.

### ***Avaliação e resultados***

Ao todo, 30 oficiais/guardas-marinha (RM2), incluindo o comandante e o imediato do Corpo de Aspirantes, participaram do treinamento, sendo que 23 destes foram certificados por terem frequentado pelo menos 50 por cento dos dez encontros realizados. O comandante do Corpo de Aspirantes esteve presente em todas as palestras, o que contribuiu sobremaneira para sinalizar para os oficiais subordinados a importância do treinamento e para concretizar o sucesso do mesmo.

Vale ressaltar que o empenho do comandante do Corpo de Aspirantes em realizar o treinamento e sua atitude de parceria e de proatividade foram fundamentais para os bons resultados obtidos. Pequenos problemas, muitas vezes fáceis de resolver, mas que tinham impacto relevante sobre a motivação dos aspirantes, eram prontamente equacionados e resolvidos pelo ComCA, ao serem levantados durante os encontros. Um exemplo: a “parte azul”, que é pouco valorizada como incentivo por grande parte dos aspirantes, porque está cercada de múltiplos trâmites burocráticos, ganhou imediatamente uma “audiência VIP”, como ele próprio denominou, no horário da pa-

rada, da qual ficariam isentos, naquele dia, apenas os aspirantes agraciados pela boa conduta. A nova voga vigorou, contudo, por pouco tempo, possivelmente porque, com a troca de oficiais no setor, a memória dos motivos da alteração da rotina da audiência da “parte azul” se perdeu.

Os participantes avaliaram o treinamento como muito bom e de elevada aplicabilidade prática para a função, mas apontaram certo prejuízo no aproveitamento individual, devido às atividades paralelas simultâneas, que implicavam interrupções e ausências. Muitos sugeriram que os encontros pudessem ter prosseguimento, por entenderem que se havia criado um espaço proveitoso para reflexão e debate da missão que exerciam, de análise e estudo de situações e casos reais e de alinhamento de condutas e procedimentos entre os oficiais do setor ComCA.

A autora avalia, ainda, que este tipo de treinamento contribui para melhorar a integração entre os educadores da Superintendência de Ensino e aqueles do Comando do Corpo de Aspirantes e para aumentar a consistência entre o currículo teórico de liderança apresentado aos aspirantes e a prática desta.

Analisando-se os resultados da Pesquisa de Opinião aplicada aos oficiais do ComCA e levando em conta, ainda, a experiência desta instrutora em diversos outros treinamentos similares ao longo de dez anos na Escola Naval, verifica-se, reincidentemente, que os oficiais que desempenham a função de formadores no Comando de Aspirantes percebem que suas atividades sofrem atrito pelo acúmulo de atividades paralelas, especialmente as administrativas, e pela proporção elevada de aspirantes a cargo de cada oficial, sendo que nos últimos anos esta situação vem-se agravando, em função do aumento do número de aspirantes. O total de aspirantes se

elevou de uma média de aproximadamente 750 para os atuais quase 900, sem alteração correspondente do número de oficiais do ComCA. Embora a missão de formar os oficiais para os primeiros postos da carreira seja inexoravelmente cumprida pela Escola e pelos competentes e dedicados oficiais do ComCA, é difícil avaliar as possíveis perdas, a médio e longo prazos, em termos de qualidade da formação, quanto aos inúmeros aspectos intangíveis e subjetivos desta, tais como nível de comprometimento e de motivação para a carreira dos jovens oficiais e consolidação de um caráter militar e de valores éticos compatíveis com a profissão militar e com a instituição MB, que cada vez mais trafega na contramão do individualismo, do hedonismo, do imediatismo e do materialismo, que prevalecem na sociedade contemporânea e que competem com a vocação militar.

Dentre as linhas de ação sugeridas pelos oficiais, foi mencionada a possibilidade de se empregar os oficiais RM2 como auxiliares dos comandantes de Companhia. Esta linha de ação poderia ser implementada, experimentalmente, sem alteração da tabela de lotação ou do efetivo e sem necessidade de requisitar reforços de pessoal, apenas empregando o elevado número de oficiais RM2 embarcados e já disponíveis no Departamento de Educação Física e Esportes (Defe), departamento do próprio Corpo de Aspirantes. Essa designação poderia ser efetuada, inicialmente, meramente no nível da delegação de tarefas, sem qualquer alteração ou criação formal de função e sem mudança de organograma, a título de experiência e sob criteriosa avaliação. Os oficiais do Defe poderiam empenhar-se nas tarefas apenas burocráticas e administrativas durante a manhã, com contato limitado com os aspirantes, que estariam em aula, podendo permanecer em suas atividades-fim de treinamento físico-militar e treinamento

de equipes à tarde, mantendo a rotina já em vigor. Isso aumentaria a disponibilidade de tempo e o contato dos comandantes de Companhia e de Batalhão, modelos e formadores por excelência, com os aspirantes. Essa linha de ação, s.m.j., poderia, pelo menos, minimizar o problema levantado e atenderia ao critério de aceitabilidade, na medida em que não consiste em “terceirizar” a formação do oficial de Escola para jovens e inexperientes guardas-marinha/oficiais RM2, mas em desvencilhar o oficial de carreira do ComCA de tantas atribuições secundárias, porém urgentes, que competem com sua missão precípua, liberando estes oficiais para um maior contato com os aspirantes em formação.

Embora os treinamentos realizados venham sendo bem avaliados pelos participantes, os meios para a realização de um trabalho de excelência possivelmente vão além do preparo e do treinamento. Acredita-se que, para os conteúdos disseminados no Ciclo de Palestras se tornarem realidade, aperfeiçoando, de fato, ainda mais a prática da formação dos aspirantes pelo Setor ComCA, é fundamental que alguns obstáculos críticos à atuação dos oficiais sejam removidos ou, pelo menos, minorados.

## CONCLUSÃO

Algumas lições foram aprendidas ao longo dos anos, ministrando aulas de Psicologia e de Liderança para sucessivas turmas de aspirantes, assim também como vários treinamentos para diferentes grupos de oficiais do Comando do Corpo de Aspirantes. Ao contar essa história, pretendeu-se trans-

mitir aos futuros instrutores de Liderança e psicólogos da Escola Naval uma experiência que possa ser repetida e aperfeiçoada no futuro. Também objetivou-se divulgar para o público-alvo de oficiais do ComCA uma ferramenta útil para o melhor desempenho de suas funções.

Uma síntese das principais conclusões alcançadas será apresentada em seguida.

Os resultados de qualquer treinamento de liderança voltado para o exercício de funções no Setor ComCA poderiam ser potencializados se este fosse acompanhado por outras medidas complementares. Este tópico já foi abordado com maior profundidade em

outro artigo da autora (“Treinamento em Liderança na formação do oficial de Marinha – uma abordagem psicológica”), publicado em 2005, na Revista Marítima Brasileira. Algumas das medidas propostas transcendem o âmbito de ação da Escola Naval, referindo-

se ao sistema de recursos humanos da MB entendido de forma abrangente.

Primeiramente, parece fundamental a questão do voluntariado para este tipo de comissão, considerando-se que seria ideal também a elaboração de um perfil e a exigência de seleção psicológica para a função. O Treinamento de Psicologia e Liderança para Oficiais Educadores designados para o Setor ComCA, se inserido após uma pré-seleção, teria a sua eficácia ampliada, propondo-se a desenvolver competências pedagógicas de um grupo de oficiais que já teria evidenciado potencial e interesse para tal tipo de função. Entretanto, para garantir uma relação candidato/vaga que viabilize a seleção daqueles com perfil mais adequado para a função, é imperioso

**Entusiasmo, vibração e fogo sagrado são contagiosos e constituem-se em requisitos essenciais para aqueles que atuam como modelos durante a formação**



umentar a atratividade e o prestígio das funções vinculadas à formação, as quais exigem profunda abnegação e dedicação e que, por vezes, parecem não estar associadas à valorização e ao reconhecimento suficientemente compatíveis. Entusiasmo, vibração e fogo sagrado são contagiosos e constituem-se em requisitos essenciais para aqueles que atuam como modelos durante a formação. A motivação não depende apenas de cada indivíduo, mas também dos incentivos proporcionados pelo sistema de recursos humanos de cada organização.

Quanto à inserção e à metodologia do treinamento propriamente dito, a experiência mostrou que ele pode ser uma ferramenta útil para o Setor ComCA, desde que se apresente num formato objetivo, prático e operacional, sendo conduzido com certa flexibilidade, para que possa se ajustar às urgências e às demandas de cada

grupo. O engajamento dos participantes é fortemente influenciado pelo comprometimento e pela presença do comandante e do imediato do Corpo de Aspirantes durante os encontros. Aliás, a inserção ideal do treinamento é por uma demanda do próprio comandante do Corpo de Aspirantes, com o respaldo e a aprovação do comandante da Escola. Os participantes devem ser previamente consultados sobre temas de interesse a serem incluídos no programa. O treinamento deve ocorrer, preferencialmente, fora do local de trabalho, para evitar interrupções constantes devido a atividades paralelas. Idealmente, poderia ser realizado antes que os novos oficiais assumissem as suas funções no setor, o que ocorre, em geral, a cada dois anos.

**O desempenho dos oficiais do ComCA é, muito provavelmente, a variável mais crítica da equação da motivação e do moral do Corpo de Aspirantes**

O desempenho dos oficiais do ComCA é, muito provavelmente, a variável mais crítica da equação da motivação e do moral do Corpo de Aspirantes da Escola Naval. Em alguns momentos, a perfeita harmonia entre autoridade, afetividade e entusiasmo é alcançada pelos oficiais líderes e educadores e se reflete com clareza no semblante e nas atitudes dos aspirantes. Em 2011, numa questão de uma prova de liderança que tratava de liderança transformacional e de carisma, um aspirante intendente do 3º ano escreveu: “O ComCA é um líder que apresenta carisma, e o Corpo de Aspirantes confia nele plenamente e o tem como

referência.” Somente líderes vocacionados e treinados para atuarem como educadores estarão à altura do desafio da epígrafe, vislumbreado por Dixon: formar militares disciplinados sem “quebrar” o caráter dos futuros comandantes. Para tanto, é preciso aprender a edu-

car. Educar canalizando adequadamente a agressividade e a rebeldia, desenvolvendo o autocontrole e a *endurance* e preservando a iniciativa, o autorrespeito, a coragem moral e o senso de justiça, que devem caracterizar o líder militar.

Encerra-se este artigo com a transcrição, abaixo, das 25 orientações básicas contidas na publicação “Voga para os Oficiais da Escola Naval”.

1ª) Pratique uma liderança inspiradora, que atribua sentido ao exercício da profissão militar e às tarefas exigidas dos aspirantes durante a rotina de formação – os “porquês” e “para quês” são fundamentais.

2ª) Demonstre entusiasmo profissional e mantenha acesa a chama do idealismo.

3ª) Colabore para elevar e manter elevado o moral do Corpo de Aspirantes e da tripulação da Escola Naval.

4ª) Ensine o aspirante a ter autoconfiança.

5ª) Aprenda a comunicar-se com correção e eficiência.

6ª) Seja exemplo: “Nada do que você disser vai valer mais do que o que você fizer.”

7ª) Persiga a coerência entre o discurso oficial da Instituição – valores e preceitos expressos – e os critérios para atribuição de mérito e aplicação de prêmios e punições aos aspirantes.

8ª) Pratique a abnegação.

9ª) Estimule o companheirismo e a primazia do bem comum sobre o individualismo.

10ª) Seja exigente, perseguindo a melhoria contínua.

11ª) Empregue com bom senso a sua autoridade legal.

12ª) Cultive a obediência da autodisciplina.

13ª) Se for preciso punir para impor a disciplina, o que não é desejável, seja justo, não deixe rastros de rancor.

14ª) Aja com firmeza, mas tenha paciência, compreensão e tato.

15ª) Mantenha o autocontrole, evitando perdê-lo, principalmente no relacionamento com os aspirantes que você deve liderar.

16ª) Dirija-se ao aspirante com correção e evite palavras de baixo calão.

17ª) Conheça os aspirantes e demonstre verdadeiro interesse pelo seu aperfeiçoamento e bem-estar.

18ª) Conquiste lealdade por meio de ações e bons exemplos.

19ª) Nunca desprestigie a cadeia de comando.

20ª) Mantenha os aspirantes bem informados, evite que rumores e boatos se espalhem. Seja honesto, mesmo que a verdade não lhe seja favorável.

21ª) Promova a interiorização crítica e reflexiva de valores éticos.

22ª) Estimule e reconheça as demonstrações do atributo coragem moral.

23ª) Apoie e estimule a iniciativa do aspirante e combata a mentalidade “erro zero”.

24ª) Elogie o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero para cumprir a missão, mesmo que o objetivo pretendido não tenha sido alcançado.

25ª) Estimule os aspirantes a apresentarem soluções para os problemas.

#### 📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<EDUCAÇÃO>; Escola Naval; Formação de Oficial; Liderança; Princípios militares;

### REFERÊNCIAS

- BRASIL. Estado Maior da Armada. EMA-137. *Doutrina de Liderança da Marinha*. Brasília: EMA, 2004.
- \_\_\_\_\_. Escola Naval. EN-01. *Voga para os Oficiais da Escola Naval*. Rio de Janeiro: EN, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia Nacional de Defesa*. 2.ed. Brasília-DF, 18 dez. 2008.
- DIXON, Norman F. *On The Psychology of Military Incompetence*. London: Futura Publications Limited, 1979.
- GARDNER, John W. *Liderança*. Rio de Janeiro: Editora Record, 1990.
- NOBRE, Erica B. (Dissertação de Mestrado) *Crenças de superiores e subordinados sobre o perfil do líder militar-naval brasileiro neste final de século*. UFRJ, 1998.
- \_\_\_\_\_. “Treinamento em Liderança na Formação do Oficial de Marinha – uma abordagem psicológica”. *Revista Marítima Brasileira*. Rio de Janeiro, v.125 (10/12), p. 161-169, out/dez. 2005.