

associação para a realização de trabalhos, que se concretizam no trabalho em equipe, onde ela passa de tarefa em tarefa e muda de pessoal no caminho. Ou seja, não existem laços sociais duradouros que embasam traços de caráter fortes.

Em nossa Marinha, até pouco tempo, o conceito de liderança não mais era do que um dom trazido do berço.

Cabe, entretanto, ressaltar que, hoje, este painel anacrônico está se modificando, pois considera-se que existe um conjunto de requisitos, os quais, quando aprendidos, desenvolvidos e aplicados proporcionarão a qualquer pessoa as condições em se tornar um condutor eficiente e eficaz de seus homens, ou seja, um líder; que o patamar básico e fundamental para as condições de uma liderança está inicialmente no conhecimento e aprimoramento da língua nativa, imprescindível na formação de uma liderança; ou seja, é pela educação que se inicia a formação de um líder.

A ARTE DA LIDERANÇA

Assim, a arte da liderança é a delicada habilidade em interagir com a emoção das pessoas. Ela só é acessível para quem procura entender experiências subjetivas do ser humano, os processos internos por meio dos quais a percepção gera sensações de medo ou entusiasmo, estados de motivação ou desinteresse, reconhecimento de situações e finalmente escolhas comportamentais pertinentes e adequadas.

Não faz muito tempo, o conhecimento, em seu sentido mais amplo, era um privilégio de uma minoria de pessoas, sendo estas as detentoras do conhecimento e tecnologia, e que administravam e conduziam organizações.

Entretanto, as relações no ambiente de trabalho passaram por diversas mudanças nos últimos anos, acentuadamente durante a década de 80/90, graças ao abrangente desenvolvimento da tecnologia.

Atualmente, o grande desafio é acompanhar a evolução na forma como se administram as organizações em uma economia globalizada, em um mundo ligado ininterruptamente à tecnologia das comunicações, onde as informações são difundidas no momento que acontecem.

Na história da humanidade, é possível reconhecer, em diversos momentos, que o homem exerceu diversas formas de liderança. Não é possível, entretanto, afirmarmos que a cada época temos um tipo de líder, mesmo porque não existe um padrão de liderança; porém, podemos afirmar que a cada época temos um perfil de líder

fruto das características do homem, da sociedade e das suas tecnologias e evoluções comportamentais.

Nos dias de hoje, na pós-modernidade,

onde a fragmentação está em todos os lugares, os laços são frágeis nas relações interpessoais, e a dúvida é um estado-sentimento constante, as pessoas estão cada vez mais voltadas para a individualidade, a tecnologia a cada dia se sobrepõe ao elemento humano, a competição se intensifica, a alta rotatividade de pessoal e a multiplicidade de opções torna difícil e complexo preservar a legitimidade das ações e os elos de ligação duradouras, a "longo prazo", onde os valores como confiança, lealdade e integridade possam ser conquistados e respeitados. Hoje, a narrativa de vida é imediata.

Entretanto, com a velocidade com que as coisas acontecem no mundo pós-moderno, onde as organizações têm sempre

Hoje, infelizmente, a regra é o resultado, não existe ética

que mostrar respostas imediatas para situações inopinadas, os grupos ou equipes são formados apenas para determinadas tarefas ou trabalhos específicos, e logo após sua conclusão, dissolvidos. E aí, durante as ações dessas equipes, surgem os problemas, pois espelham-se nesse contexto os “laços frágeis”, onde o individualismo se sobressai. Nesse regime de trabalho, quem não acompanha o ritmo está sujeito à depreciação profissional, ao desemprego, não existe a “narrativa de vida longa” e não há motivos para que as pessoas se envolvam umas com as outras em prol de metas e objetivos a conquistar. Assim, lentamente, os laços ora duradouros se tornam frágeis e a corrosão inicia-se atingindo relações de compromisso, lealdade e confiança. E a hierarquização nos valores se inverte. A regra é o resultado, não existe ética. O estímulo à competição altera

a atitude e o comportamento das pessoas. O “não há longo prazo” ou “uma narrativa de vida curta” das associações efêmeras corroem os valores da integridade que só são desenvolvidas com o tempo e a informalidade no contato contínuo. A formalidade ocasionada pela pós-modernidade, onde o contato humano vem sendo gradualmente reduzido, aumenta a superficialidade e dificulta o estabelecimento de relações sólidas e duradouras.

As organizações devem se conscientizar que só poderão permanecer agregadas e competitivas se investirem no desenvolvimento de todos os indivíduos, sobretudo em homens que consigam trazer e introduzir uma nova cultura baseada no aprendizado contínuo e o respeito mútuo.

O quadro abaixo nos mostra a evolução do conceito de liderança, ou seja, as posturas do líder no passado e no futuro:

LÍDER NO PASSADO	LÍDER NO FUTURO
Aprendia quando alguém lhe ensinava	Procura deliberadamente aprender
Considerava que o aprendizado ocorria na sala de aula	Reconhece o poder do aprendizado decorrente da experiência do seu trabalho
Responsabilizava o superior pela sua carreira	Sente-se responsável pela sua própria carreira
Não era considerado responsável pelo próprio desenvolvimento	Assume a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento
Acreditava que sua formação estava pronta, completa	Encara a educação como uma atividade permanente para a vida toda
Não percebia a ligação entre o que aprendia e os resultados profissionais	Percebe como o aprendizado afeta o seu trabalho
Deixava o aprendizado a cargo da instituição	Decide intencionalmente o que aprender
Não tinha noção do aspecto humanidade em suas ações	Profunda atitude psicológica e sociológica no aspecto humanidade de seus subordinados e de sua própria pessoa

Ou seja, como acima mostrado, o maior desafio do líder no futuro é ser um eterno aprendiz e levar o seu aprendizado para a ambiente de seu grupo, de sua equipe, de sua organização. Assim procedendo, o líder, em vez de ser um simples gerente com poder legal, estará se mostrando sensível aos sentimentos da sua equipe quando estiver, legalmente e moralmente, ao lado de seus homens. Para o verdadeiro líder não existe tolerância zero.

Cabe ainda salientar os perigos constantes envolvidos em equipes, referidos a eventuais sintomas de alteração de comportamento, em face das diferenças culturais existentes e dos diversos tipos de personalidade. Isso poderá ser eliminado com uma liderança eficaz, um permanente compromisso com uma auto-avaliação para diagnosticar sintomas, procurar conduzi-los e até mesmo para solucioná-los. Não existem regras fixas ou preconcebidas para a solução dos problemas – a liderança é situacional.

O poder estará sempre presente nas cenas superficiais do trabalho em equipe. A autoridade legal e moral é de alguém que assume a responsabilidade pelo poder que usa. O aspecto autoritário na hierarquia do velho estilo conduz ao fracasso na condução de homens. As modernas técnicas orientam para se fugir a esse aspecto autoritário na condução. Mas só isso não basta. Na pós-modernidade, ninguém poderá se permitir repouso em berços conquistados.

As constantes transformações que o mundo vem sofrendo estão tornando as pessoas cada vez mais individualistas, o

que dificulta o trabalho em equipe. Some-se a rotatividade e os “laços frágeis” que apresentam. Além disso, a modernidade cria no ser humano uma grande expectativa e ansiedade, fruto das incessantes mudanças e vicissitudes do mundo moderno. O progresso trouxe produtividade e qualidade. As organizações necessitam de constantes aprimoramentos em face de um mercado mais competitivo a cada instante, proporcionando uma demanda crescente de informações. Tanta dinâmica derrubou as arcaicas relações burocráticas e estáticas de trabalho. O momento é de flexibilidade. A rotina do trabalho metódico deu lugar aos grupos de trabalho caracterizados pela grande rotatividade de seus componentes

Não existem regras fixas ou preconcebidas para a solução dos problemas – a liderança é situacional. Na pós-modernidade, ninguém poderá se permitir repouso em berços conquistados

A competição é encontrada no estado mais conflitante, onde a confiança, a integridade e o caráter ficaram reduzidos a meros conceitos de boa conduta. A cooperação limita-se apenas à consecução da tarefa, isto é, à obtenção do resultado. O lado humano ficou ao largo, representado apenas pela superficial de-

monstração de respeito mútuo, os “laços frágeis”.

Caberá ao líder a análise da **dinâmica do grupo**, fundamentada no estudo das forças que atuam nos relacionamentos internos do grupo. É uma abordagem específica, que considera o grupo como uma entidade própria e não apenas um amontoado de indivíduos. À semelhança das pessoas, os grupos não se estruturam segundo um padrão único.

A **motivação** é o principal combustível para a boa realização das tarefas. Funda-

mentado na idéia de que todo ato humano é motivado, levando o indivíduo a agir e, sobretudo, persistir num dado comportamento, visando a um determinado objetivo, deve o líder proporcionar tal motivação. Com entusiasmo, propondo desejos e encorajando o seu grupo a acreditar em suas próprias qualidades.

O espírito de equipe advém da ampla e generosa contribuição entre seus componentes.

Cooperação significa valorizar o trabalho conjunto em detrimento de ações individuais, mas nada impede o desenvolvimento e o estímulo das habilidades, formando o sujeito ativo tributário do objeto comum.

O exemplo é um aspecto relevante, para o qual o líder deverá estar sempre

alerta. Dar exemplo é a maneira de desenvolver o senso de responsabilidade nos subordinados.

Comunicação e entusiasmo estão intrinsecamente ligados à iniciativa. Entusiasmo denota arrebatamento, impetuosidade, prazer que se revela no esgotamento do fazer bem feito. Demonstra o desejo de alcançar propósito, constituindo-se em uma atitude positiva que se irradia positivamente sobre os pares. A iniciativa é o afluyente maior e mais latente do entusiasmo. Aliada a uma boa comunicação, ela espelha também, de maneira cabal, o voluntariado, expressas de coragem e responsabilidade.

A liderança exercida formará o perfil solicitado.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>/Liderança/

Um conjunto de imperfeições forma, muita vez, um todo original e harmonioso.

Luiz Felipe Magalhães

O QUE É UM OFICIAL DE MARINHA

GUIDO JOSÉ WINTERS

Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN – RRm)

SUMÁRIO

Introdução

Esboço da questão

A questão fundamental

A mudança dos padrões de pensamento

Primeiro período: o Idealismo

Passagem para o segundo período: o Empirismo

A entrada no padrão de pensamento atual

Considerações

O valor da corporação

A opção do oficial

Considerações finais

UM ESCLARECIMENTO DA REDAÇÃO

O autor, para expor suas idéias, usou o texto na forma de fala ao Corpo de Aspirantes da Escola Naval no início de um ano letivo.

INTRODUÇÃO

No momento em que se reinicia em Villegagnon mais um período acadêmico, é importante que a palavra do Comandante se faça ouvir por toda a tripulação da ilha, em especial pelos aspirantes, razão de ser

desta escola. Esta palavra é também particularmente dirigida aos oficiais e professores, reafirmando-os como representantes do comando, portadores, portanto, dessa mensagem, nas suas diversas instâncias funcionais.

Quem tenha os ouvidos abertos, ou um olhar perspicaz, ou mesmo os sentidos ainda não embotados, há de ter percebido o turbilhão em que se encontra o mundo de hoje. Parece que o Universo está em efervescência, em permanente mudança de estado, com o que tudo se altera, até mesmo os valores mais fundamentais.

Os valores que na nossa infância – refiro-me à década de 40 – pareciam tão estáveis e seguros, que permitiam ao espírito do jovem aventureiro navegar mar adentro, pois sabia ter pontos de referência inabaláveis, e a certeza de retorno a porto seguro. Entretanto, hoje, esses valores, essas marcas de orientação, se é que não se perderam destruídos pelo impacto das intempéries, das mudanças, estão de tal forma encobertos pela névoa da poluição das novidades, que já não servem como base a partir da qual se possa traçar uma derrota, planejar outro curso, que possa atravessar a barreira do novo milênio.

A fúria dos elementos mostra-se hoje mais forte, destruindo não só o porto seguro, mas a própria nau, com o que o jovem aventureiro passa, na verdade, de nauta a naufrago. Agarrado aos destroços da embarcação que vê soçobrar, tenta apenas sobreviver, vagueando à mercê das ondas.

Esse quadro, de aparência excessivamente trágica, serve apenas para marcar o caráter decisivo desse momento em que vivemos e se configura alocução do comandante, primeiro termo de uma série que irá se desdobrar nas palavras dos oficiais e professores. Esse termo inaugural, essa palavra de ordem é o único ponto de orientação a que os navegadores de Villegagnon

podem se referir. E a palavra que ora profiro se constitui, em essência, uma reafirmação daqueles valores que se tornaram invisíveis; trata-se, fundamentalmente, de uma proclamação e de uma conclamação a todos, visando dissipar a névoa das incertezas, visando definir a orientação a ser assumida na formação do oficial de Marinha.

ESBOÇO DA QUESTÃO

O que é ser oficial de Marinha? Será que ainda é possível delinear o seu perfil numa época tão conturbada pela rapidez das mudanças?

Nós afirmamos que sim, e essa é a razão de aqui se fazer presente a palavra do Comandante, proclamando a crença na Marinha, reafirmando o valor do oficial de Marinha.

Entretanto, se aqui, na histórica Ilha de Villegagnon, além da marinharia de longa tradição, procura-se desenvolver e manter atualizado o pensamento acadêmico, lastreado numa racionalidade científica, não poderíamos nos contentar com uma afirmação simplista, ainda que carregada de idealismo.

A proposta desse texto é que se possa, a partir dessa afirmação, pensar no oficial de Marinha, submetendo o seu conceito à prova de fogo da crítica científica, da dúvida metodológica inaugurada por Descartes.

Para tal, mais adiante esboçaremos um quadro que sintetiza as grandes mudanças por que passou o pensamento do homem até chegar ao momento atual. Esperamos que tal esboço venha a servir como quadro de referência, delimitando o âmbito do tema em reflexão, e possa, assim, contribuir para o aprofundamento do debate da questão: Qual deve ser a rota da Escola Naval para atingir seu objetivo? Isto é, em que direção ela deve navegar para alcançar a melhor formação do oficial de Marinha?