

# LIDERANÇA NA MARINHA: ALGUNS PENSAMENTOS\*

— Uma exortação aos jovens —

**KLEBER LUCIANO DE ASSIS**  
Vice-Almirante

---

## TÓPICOS ABORDADOS

(arranjo pela *RMB*)

Gerência  
Liderança  
Exemplo  
Clima de mudança, de desafio  
Liderança participativa  
Seleção de metas  
Trabalho em equipe  
Virtuosos da profissão

Recompensas  
Ações corretivas  
Ética  
Lealdade  
Livre comunicação  
Delegação de tarefas  
Administração por exceção  
Ações e atitudes  
Autoconfiança

Dentre as muitas disciplinas ministradas na formação dos novos oficiais da Marinha, destaco como a mais importante a Liderança.

Liderança é o coração e a alma de qualquer empreendimento.

Ninguém gerencia um projeto, de qualquer natureza, apenas comparando números, rearrumando um organograma ou utilizando fórmulas.

Na Marinha, são gerenciadas pessoas, homens e mulheres, militares e civis, su-

---

\* N.R.: Texto extraído e adaptado pela *RMB* da exortação feita pelo autor como diretor de Ensino da Marinha aos formandos do CIAW, em 24 de março de 2003.

bordinados ou não, que possuem uma importante característica comum: escolheram por vontade própria dedicar-se ao serviço naval. Foram voluntários. Apesar desta peculiaridade a melhor das estratégias de administração estará fadada ao insucesso caso não existam chefes – homens ou mulheres – que se comprometam com a meta a ser alcançada.

De fato não se deve apostar em estratégias, mas em pessoas!

**Gerência** e liderança são conceitos intimamente interligados.

A gerência é algo extremamente objetivo, e o seu desempenho pode ser medido através das tarefas cumpridas.

Nas escolas de formação da Marinha, aprende-se a lidar com as ferramentas para o serviço naval; em algumas, pode-se até receber o título de Master of Business

*A d m i n i s t r a t i o n*  
(MBA); entretanto, no final dos cursos, poderão ser graduados excelentes tenentes, mas não obrigatoriamente excelentes líderes.

Ter liderança é algo mais!

**Liderança** é uma qualidade puramente subjetiva e difícil de ser medida, por mais que estabeleçamos os parâmetros para uma acurada avaliação.

Liderança é, sem dúvida, a habilidade para inspirar outras pessoas a trabalhar em equipe no sentido de alcançar as metas estabelecidas em qualquer projeto.

E, ainda, pode ser identificada sua existência em uma organização ao se verificar o estilo dela atuar, que reflete o caráter e a personalidade do chefe.

A qualidade da liderança é o mais importante ingrediente na receita do sucesso profissional.

Embora seja um trabalho de equipe, ela não deve deixar de seguir seu líder.

Não defendo a idéia de que os líderes já nascem feitos. A liderança pode ser aprendida pela leitura de seus princípios e é alcançada pela experiência de vida de cada um.

É observando os valores que regem a Marinha, como a conduta dos chefes que se constitua um exemplo a ser seguido, que as pessoas certamente sentirão vontade de, mais do que obedecê-los, segui-los.

Os princípios teóricos aliados a uma prática consciente moldam o líder.

Por exemplo, no meu caso, os estilos de liderança que utilizo foram aprendidos por autodidatismo e pela observação daqueles a quem tive a oportunidade de ver liderando. Digo estilos no plural porque não existe um único estilo que se aplique a todas as situações.

Quanto às observações que fiz ao longo

desses mais de 40 anos de atividade naval, é importante ressaltar que se aprende tanto com os bons **exemplos** como com os maus e que, naturalmente,

ambos constituem-se em valiosos instrumentos didáticos de aprendizagem.

Sempre encarei o meu trabalho como parte da minha vida. O serviço naval oferece-me desafios que estimulam a minha mente. Espero que o mesmo ocorra com todos.

Nas OM onde servi, sempre procurei criar um **clima de mudança, de desafio**, tentando levar as pessoas a realizar metas que elas imaginavam estar além de suas possibilidades. E assim ainda o faço. O trabalho que desempenho se resume em aliviar inibições e medos que venham amarrar meus comandados nas correntes da incerteza.

Como fazer isso? Criando um clima de crescimento, de oportunidade e de motivação que os leve a buscar a excelência, pelo orgulho de fazê-lo.

---

## Os princípios teóricos aliados a uma prática consciente moldam o líder

---

Procuo, sempre que possível, praticar **liderança participativa**. Não me agrada ficar sentado à minha mesa exortando os homens e as mulheres que comigo servem, sem oferecer-lhes a experiência que acumulei nesses anos. Procuo dar o exemplo honesto, que, por assim ser, se espalha em todos os graus hierárquicos subordinados e termina por estabelecer um padrão desejável de desempenho para toda OM.

Na prática, a primeira obrigação de qualquer chefe é **selecionar as metas** a serem atingidas pelo seu navio. É de sua responsabilidade orientar seus subordinados no sentido de alcançá-las. Ele é o único homem que pode fazê-lo, com a sua personalidade e caráter de líder, não se satisfazendo com resultados medíocres.

Numa companhia férrea, a meta básica poderá ser assegurar a pontualidade; numa companhia telefônica, que o serviço não seja interrompido; na esquadra, que o navio esteja pronto.

Se, por qualquer motivo, essas metas básicas não estão sendo atendidas, de nada terá adiantado o investimento feito nessas organizações e elas perdem a razão de existir.

Numa diretoria como a de Ensino, se determinado processo seletivo não logrou recrutar os melhores candidatos ou se os questionamentos judiciais tornam-se incontroláveis, o melhor é reestudar os processos adotados, pois algo está errado.

Sempre digo aos meus subordinados que iremos alcançar as metas que estabeleço **trabalhando em equipe**, pois estarei sempre disponível para ajudá-los. Como lembra o dito popular, “estamos no mesmo barco”, e o sucesso da OM é o sucesso de todos.

Por circunstâncias fora de nosso controle, nem sempre trabalhamos com os **virtuosos da profissão**. Na maioria das vezes, recebemos um time já formado e temos que moldá-lo ao nosso estilo de liderança. Os

subordinados, homens e mulheres, podem não ser os mais atraentes, os mais elegantes ou os mais inteligentes, mas têm que ser os mais motivados!

O importante é que, em qualquer equipe, se quisermos fazer com que o pessoal melhore seu desempenho e que se esforce em busca da excelência além do esperado, **temos que recompensá-lo**.

Como não temos autonomia para aumentar seus salários, devemos buscar outros métodos de reconhecimento que incidam no valor profissional e na busca da excelência, procurando proporcionar aos subordinados o melhor ambiente de trabalho possível.

Isso não significa deixar as rédeas soltas; pelo contrário, significa ser firme, educado e profissional, antes de tudo, sem deixar de tomar as **ações corretivas**, quando e onde forem necessárias.

É responsabilidade do líder tomar providências corretivas quando alguém não está contribuindo para o esforço geral em desenvolvimento pela equipe.

Lamentavelmente, em qualquer organização, existem aqueles que não gostam de trabalhar e outros cujas personalidades os tornam difíceis de trabalhar em equipe. O líder deve identificar esses tipos de pessoas e, assim, será reconhecido por todos aqueles que trabalham com afinco.

Não tomar a atitude adequada ao momento em questão significa enfraquecer a sua liderança perante o grupo.

Outro aspecto de fundamental importância é que o líder deve **agir de forma ética** o tempo todo. Certamente, se for ético, os demais componentes do grupo tomarão coragem para proceder da mesma forma.

Da mesma maneira, nenhum liderado espera que seu líder seja tolerante com a ignorância, com a indecisão ou com a fraqueza. Se ele agir assim, não há como acre-

ditar em seu julgamento ou em seu comportamento em uma situação difícil.

O respeito e a lealdade são oferecidos ao líder firme, corajoso e decente no trato com os subordinados.

Da mesma forma, quando alguém enfrenta dificuldades, cabe ao líder dar-lhe o apoio e ajudá-lo o mais que possível.

É importante ressaltar que a **lealdade** é um caminho de duas mãos e que, se praticada, suas ações ecoam dentro da OM.

Uma **livre comunicação** deverá ser mantida com os seus subordinados. Isso significa não menosprezá-los nem ameaçá-los por sugestões aparentemente absurdas. Idéias muito boas às vezes são desprezadas com sarcasmo, em vez de analisadas com espírito crítico profissional. Tal sarcasmo termina por inibir a iniciativa e o medo da crítica leva as sugestões a ficarem rarefeitas. E como resultado, a mesmice toma conta dos procedimentos adotados. Mantido o *status quo*, vem a estagnação e, sem que se perceba, a organização entra em agonia.

Nas análises críticas e nas discussões acadêmicas das idéias apresentadas, não importa quem está certo e sim o que está certo!

Sempre que possível, **tarefas devem ser delegadas**. O líder não deve fazer de sua vida um martírio por não confiar nos outros. Ser centralizador o levará a trabalhar ininterruptamente horas a fio por desconfiar de seus assessores. Com o tempo virá o cansaço, a irritabilidade e, assim, a sua saúde certamente ficará ameaçada.

Insisto, é preciso delegar poderes.

Mas também é necessário manter o controle a distância.

Procurem administrar por exceção\*.

A liderança, mais do que demonstrada com palavras, deve ser exercida por **ações e atitudes**. Esta é a melhor maneira de inspi-

rar as pessoas a terem um desempenho superior, convencendo-as por tudo aquilo que é realizado pelo líder e pelas suas atitudes do dia-a-dia.

Um dos atributos essenciais do líder é a **autoconfiança**, que lhe permite admitir seus próprios erros e corrigi-los no instante imediato da constatação.

Não podemos esquecer que um líder lidera seus homens; um comandante os comanda!

---



---

### **Nas análises críticas e nas discussões acadêmicas das idéias apresentadas, não importa quem está certo e sim o que está certo!**

---



---

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:  
<VALOR> /; Liderança;

\* N.R.: Administração por exceção – aquela em que o chefe preocupa-se apenas com os pontos negativos, as exceções, garantindo maior liberdade de ação aos subordinados.