

A LIDERANÇA NA GERÊNCIA E CONDUÇÃO DE UM PERÍODO DE MANUTENÇÃO GERAL DE UM NAVIO-ESCOLTA COM BASE NO PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE*

RAPHAEL CORRÊA SILVA**
Capitão de Mar e Guerra

SUMÁRIO

Introdução
Contextualização
Liderança e Gestão
Práticas do PMBOK
Conclusões

INTRODUÇÃO

A liderança é uma habilidade que sempre existiu na história. Há registros na literatura desde os históricos bíblicos (GAIDZINSKI, PERES & FERNANDES, 2004, p. 464). Segundo Burns (1978, cit. por POPPER, 1996, p. 17), é

um dos fenômenos mais comuns e menos compreendidos no mundo.

Quanto à manutenção, as Normas para Logística de Material da Marinha do Brasil (MB) definem ser “o conjunto de atividades técnicas e administrativas que são executadas visando manter o material na melhor condição para emprego com

* Trabalho apresentado no Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) do Instituto Universitário Militar de Lisboa (2024).

** Possui três comandos de navios na carreira. Realizou os cursos de Estado-Maior para Oficiais Superiores na Escola de Guerra Naval (RJ) e Études Militaires Supérieures, na École de Guerre (França), e possui mestrado em Defesa e Dinâmica Industrial na Universidade Paris II – Sorbonne.

confiabilidade [...]” (MB, 2002, pp. 3-1). As atividades técnicas são implementadas por ocasião do Período de Manutenção (PM). Este período é o intervalo de tempo em que os meios navais permanecem indisponíveis para fins operativos, e a manutenção não pode ser feita pela equipe orgânica do meio (MB, 2002, cit. por GOMES, 2016, p. 23).

A tarefa de gerenciar e conduzir um PM em um navio da Esquadra brasileira é um grande desafio. Listar os problemas que podem ocorrer ao longo deste período, tendo como base teórica os conceitos do Project Management Book of Reference (PMBOK), é o primeiro passo do gerenciamento. A aplicação dos conceitos exige a prática da liderança e da gestão.

Neste sentido, este trabalho possui como objeto de estudo a liderança em gerenciar a manutenção de um navio.

O problema considerado tem relação com os atrasos, os custos elevados e a

qualidade questionável da execução de serviços em um PM nos navios da MB.

O trabalho tem como propósito relatar os conhecimentos adquiridos na aplicação de conceitos de liderança na gerência de um Período de Manutenção de um navio, bem como as concepções pessoais. As limitações para esta abordagem, segundo Santos e Lima (2019, p. 42), foram no tempo – 2009 a 2012, isto é, o lapso temporal do PM; no espaço – Fragata *Rademaker*, navio-escolta da MB submetido ao referido PM; e no conteúdo – a gerência e a condução de um Período de Manutenção Geral com base no PMBOK.

Destarte, formula-se como questão: Como aplicar as práticas do PMBOK sob

a orientação dos conceitos de liderança em um Período de Manutenção Geral de um navio-escolta?

A estrutura deste trabalho contém uma breve contextualização do tema, seguida da abordagem de conceitos de liderança e gestão; depois, a aplicação destes conceitos, por meio das boas práticas do PMBOK, constituindo a resposta da questão formulada; e, por último, as conclusões.

CONTEXTUALIZAÇÃO

O PM da Fragata *Rademaker* ocorreu no Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) entre 2009 e 2012. Esta fragata pertence à Esquadra brasileira, e uma das principais ferramentas para gestão

dos serviços deste PM foi o PMBOK. Estes elementos serão apresentados a seguir.

A Esquadra brasileira, localizada no estado do Rio de Janeiro, é o conjunto de forças, isto é, par-

cela da totalidade de navios e meios aéreos destinados ao serviço naval, posto sob comando único (MB, s.d.a). A Fragata *Rademaker*, navio subordinado à Esquadra, foi a última das quatro fragatas britânicas tipo 22 - lote 1 a chegar ao Brasil em 1997 (POGGIO, s.d., 23º parágrafo).

O AMRJ, situado na cidade do Rio de Janeiro, possui a missão de “gerenciar e executar programas de construção, manutenção e reparo de meios navais da MB, [...], contribuindo para a prontidão operativa do Poder Naval [...]” (MB, s.d.b).

O Guia PMBOK fornece diretrizes e define os conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos, identificando um conjunto de conhecimentos, ampla-

O Guia PMBOK fornece diretrizes e define os conceitos relacionados ao gerenciamento de projetos

mente reconhecido como boa prática (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, pp. 1-2).

No próximo item, serão abordados os principais assuntos de liderança e gestão aplicados no PM da Fragata *Rademaker*, ocorrido entre 2009 e 2012.

LIDERANÇA E GESTÃO

A atividade de gerir e conduzir um PM em um navio da MB surge por meio da atribuição de uma missão. Isto configura uma autoridade legal conferida a um indivíduo para planejar e gerenciar militares (OKROS, cit. por VIRK, s.d., p. 2) e compõe o conceito da “Trindade dos Oficiais”, apresentado por Okros (2010, pp. 7-8), que considera três elementos: o comando, a liderança e a gestão.

Este conceito define que a base primária para o exercício da gestão é autoridade formal, enquanto a base primária para a liderança

é a influência social derivada de uma combinação de poder de posição e poder pessoal (OKROS, 2010, pp. 7-8).

O exercício da liderança e gestão requer, inicialmente, o reconhecimento do ambiente em que as atividades ocorrerão. No caso em lide, no ambiente considerado não há a presença de inimigos, ou seja, não há a presunção do combate, assemelhando-se ao ambiente empresarial. Contudo a hierarquia militar permanece como pedra angular. Assim, há uma simbiose entre as formalidades e tradições militares com demandas da sociedade civil. Esta espe-

cificidade oferece um desafio ao líder na escolha do melhor estilo de liderança para gerir as atividades planejadas.

Segundo Kline (1933, 2º parágrafo), a liderança é “a habilidade de inspirar nos outros uma compreensão da vontade do líder e o desejo de cumpri-la¹”. O comando pode ser definido como uma autoridade legal conferida a um indivíduo para planejar e gerenciar as forças militares para a missão designada, e a gestão é um processo de organização e gerenciamento dos recursos disponíveis para atingir os objetivos desejados (OKROS, cit. por VIRK, s.d., p. 2).

A Doutrina de Liderança da MB (2013, pp. 1-6) apresenta diferentes estilos de liderança. Neste caso, o ambiente era

formado, principalmente, pelos seguintes sistemas: a Fragata *Rademaker* (composta por militares profissionais e dedicados), a cadeia de comando, o AMRJ e as empresas. Desta forma, os estilos escolhidos

para a gerência e condução do PM foram a Liderança Participativa ou Democrática e a Liderança Transformacional.

A característica que distingue a Liderança Democrática é a participação dos subordinados, com aproveitamento de suas ideias. Os componentes do grupo são incentivados a opinarem sobre as formas como uma tarefa poderá ser realizada, cabendo a decisão final ao líder (MB, 2013, pp. 1-7).

Quanto à Liderança Transformacional, infere-se que é um estilo de liderança indicado para situações de pressão, crise

O exercício da liderança e gestão requer o reconhecimento do ambiente em que as atividades ocorrerão

1 Tradução do autor para “ability to inspire in others a comprehension of the leader’s will and a desire to fulfill it”.

e mudança, que requerem elevados níveis de envolvimento e comprometimento dos subordinados (MB, 2013, pp. 1-8).

Em ambos os estilos, destacam-se as características da inteligência e do conhecimento. O líder somente desempenhará as suas funções exitosamente se possuir tais características (MB, 2013, pp. 1-7 e 1-8).

Segundo o General Dextraze (2021, 16º parágrafo), uma liderança eficaz repousa sobre quatro qualidades essenciais: o conhecimento, a lealdade, a integridade e a coragem.

No que tange ao conhecimento, pessoas competentes inspiram respeito aos subordinados, pares e superiores, e, em longo prazo, nada substitui o conhecimento. O conhecimento é construído por meio do estudo, da prática e da experiência (DEXTRAZE, 2021, 21º parágrafo).

A composição de uma equipe coesa e qualificada dentro da Fragata *Rade-maker* permitiria aprimorar o conhecimento. Assim, os estilos de liderança escolhidos somente seriam eficazes se houvesse a transmissão do conhecimento para poder gerir as atividades dos serviços de manutenção com eficiência. A liderança e a gestão foram baseadas na transmissão de conhecimentos e experiências em adestramentos intensos. Isto permitiu, sobretudo, o refinamento da tomada de decisão das ações de controle do PM.

No próximo item, abordar-se-ão os problemas mais frequentes em projetos listados no PMBOK, bem como as tarefas executadas, cuja meta era mitigar tais problemas.

PRÁTICAS DO PMBOK

A aplicação da liderança e da gestão no grupo de bordo, considerando os problemas mais frequentes em projetos, permitiu a execução de tarefas que mitigassem tais problemas, alcançando o cumprimento da missão atribuída com êxito. Assim, a resposta da questão formulada será apresentada neste item.

Segundo Negreiros (2014), em palestra proferida na Escola de Guerra Naval, a base de dados do PMBOK indica que os problemas mais frequentes em projetos são: recursos humanos (RH) insuficientes, escopos mal concebidos, comunicação deficiente e riscos mal avaliados.

Partindo desta constatação, para cada

um dos problemas foram adotadas medidas, com tarefas que possuíam como elementos estruturantes a liderança e a gestão.

Quanto aos RH insuficientes, a prática está contemplada no item 9.1 do PM-

BOK (5ª Ed.) (2013, p. 61), sendo definida como “planejar o gerenciamento dos RH”.

Esta é a prática que requer o exercício da liderança com maior intensidade. Entre os estilos escolhidos, conforme mencionado no item anterior, a transmissão do conhecimento era a base. Destarte, o gerenciamento dos RH foi implementado por meio de adestramentos hebdomadários, que visavam à qualificação do pessoal de bordo para acompanhar, registrar, avaliar e, por vezes, executar os serviços de reparo.

Relativamente ao escopo não definido adequadamente e a mudanças de escopo constantes, a prática refere-se ao item

A liderança e a gestão foram baseadas na transmissão de conhecimentos e experiências em adestramentos intensos

4.5 do PMBOK (5ª Ed.) (2013, p. 61), conceituada como “realizar o controle integrado de mudanças”.

Esta prática foi posta em vigor, exigindo-se a execução de serviços que foram pedidos e delineados. Evidentemente, a elaboração dos pedidos e a avaliação dos delineamentos perpassavam por um elevado grau de conhecimento dos equipamentos. Este conhecimento era transmitido por meio dos adestramentos.

Os problemas de comunicação são mencionados no item 10.2 do PMBOK (5ª Ed.) (2013, p. 61), sob o título de “Gerenciar Comunicações”. Para evitar este problema, eram conduzidas reuniões regularmente com o pessoal de bordo e com os *stakeholders*.

Com referência aos riscos não avaliados corretamente, item 11.2 do PMBOK (5ª Ed.) (2013, p. 61), apresentado como “Identificar os Riscos”, procurou-se empregar pessoal experiente para identificação e avaliação de riscos, ou seja, pessoal formado nos adestramentos.

A implementação de tais medidas de liderança e gestão gerou resultados expressivamente positivos sob a ótica da boa gestão: o PM encerrou-se com custo menor que outros, cerca de R\$ 30 milhões. A título de comparação, Barbosa (2012, p. 52) relata que o PM de outra fragata, na mesma época, teve o custo de aproximadamente R\$ 90 milhões. O lapso temporal foi reduzido (2009-2012), se comparado aos PM de outros navios, sendo que Barbosa (2012, p. 52) menciona que, em 2010, o AMRJ apresentou a necessidade de um prazo de 40 meses para executar o PM geral de uma fragata. Ao final do PM da *Rademaker*, as provas de mar foram conduzidas sem óbices, a aprovação para o ciclo operativo transcorreu bem, e, sobretudo, o navio operou por mais dez anos, sem necessidade de grandes manutenções.

CONCLUSÕES

A condução do PM de um navio-escolta revela desafios pela complexidade dos sistemas, os custos envolvidos e a qualidade dos serviços. Caracteriza-se por uma atividade eminentemente técnico-administrativa, cuja meta é restabelecer a capacidade operacional do meio na sua plenitude para que exerça suas atividades operativas com eficiência.

Neste trabalho foi feita uma breve contextualização, tendo sido apresentados os principais *stakeholders* envolvidos do ambiente PM da Fragata *Rademaker* no período de 2009 a 2012.

O ambiente considerado, ainda que guardando os vínculos com o domínio militar, não continha inimigos, portanto não havia hipóteses de combates. Esta característica guiou a escolha dos estilos de liderança a serem aplicados. O sistema que estava sob controle era a Fragata *Rademaker*. Nele foram implementadas a liderança partilhada ou democrática e a transformacional, dependendo das dificuldades da condução do PM e da interação com os demais sistemas do ambiente: AMRJ e empresas. A gestão do PM foi focada no controle dos recursos financeiros e, principalmente, nos RH.

Os RH compunham o elemento de maior valor, pois era capaz de agregar valor aos serviços do PM. Este elemento era composto pelo pessoal de bordo, militares maduros e dedicados que aprimoraram seus conhecimentos, por meio de adestramentos de elevada qualidade, repetitivos e sistemáticos, para acompanhar, avaliar, registrar e mesmo executar os serviços de manutenção.

O conhecimento angariado por este grupo permitiu que, ao longo das reuniões diárias, houvesse uma troca de informações e opiniões que refinavam o

processo decisório do gestor. As decisões tornavam-se cobranças e orientações aos demais sistemas do ambiente, isto é, principalmente o AMRJ e as empresas. Estas demandas eram apresentadas aos demais sistemas com base no PMBOK. As boas práticas fizeram-se presentes na gestão do PM, tendo sido aplicadas por meio da liderança e gestão dos RH.

Os adestramentos representaram a atividade principal da prática da liderança e da gestão e visaram à preparação indivi-

dual e coletiva. A composição de equipe para o retorno do navio às atividades operativas era a meta final. Enquanto a preparação individual permitia que um militar atuasse no seu setor, a coletiva preparava o navio para se fazer ao mar operativamente no futuro. Desta forma, o navio foi devolvido ao setor operativo da MB em um tempo razoável, com um custo baixo e com os equipamentos operando confiavelmente, permitindo sua operação por mais dez anos.

CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<APOIO>; Manutenção; Manutenção de navios;

<ARTES MILITARES>; Liderança;

<FORÇAS ARMADAS>; Navio-Escolta; Navio de Escolta;

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBOSA, R. F. L. (2012). “Manutenção de meios da Esquadra: a criação de um programa de revitalização da infraestrutura para manutenção dos navios da Marinha”. Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas. Escola de Guerra Naval [EGN], Rio de Janeiro.
- DEXTRAZE, J. A. (2021, 29 de novembro). “L’art du leadership”. Disponível em: <https://www.canada.ca/fr/armee/services/ligne-mire/articles/2021/11/lart-du-leadership.html>.
- GAIDZINSKI, R. R.; PERES, H. H. C.; FERNANDES, M. F. P. (2004, jul-ago). “Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem”. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(4), 464-466. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/sbC8d4Scmf8RM9rJGhxF7M/?lang=pt&format=pdf>.
- GOMES, R. A. (2016). “A política de manutenção de meios: necessidade de se adequar a capacitação dos órgãos técnicos do Sistema de Abastecimento da Marinha para se obter uma maior eficiência do processo de manutenção regulamentado pela Política de Manutenção de Meios”. Tese apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas. Escola de Guerra Naval [EGN], Rio de Janeiro.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2013). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. (5ª Ed.). Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- KLINE, A. (1933). “The leadership of Nelson”. *Proceedings*. 59(364). Disponível em: <https://www.usni.org/magazines/proceedings/1933/june/leadership-nelson>.
- MARINHA DO BRASIL. (s.d.a). ComemCh [Página online]. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/comemch/quem%20somos>.

- MARINHA DO BRASIL. (s.d.b). AMRJ [Página online]. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/amrj/missao-visao>.
- MARINHA DO BRASIL. (2013). EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha (Rev. 1 Mod. 2). Brasília: Estado-Maior da Armada.
- MARINHA DO BRASIL. (2002). EMA-420: Normas para Logística de Material (Rev.2 Mod.1). Brasília: Estado-Maior da Armada.
- MINISTÉRIO DA DEFESA. (2015). MD35-G-01: Glossário das Forças Armadas (5ª Ed.). Brasília. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/doutrina/md35-G-01-glossario-das-forcas-armadas-5-ed-2015-com-alteracoes.pdf/view>.
- OKROS, A. (2010). “Leadership in the Canadian Military Context”. Canadian Forces Leadership Institute Monograph 2010-01. Canadian Forces College, Toronto. Disponível em: <https://www.isofms.org/resources/reading-lists>.
- POGGIO, G. (s.d.). “Fragatas Tipo 22 – Parte 3 – Além da Royal Navy”. Disponível em: https://www.angelfire.com/space/portoseguro/Tipo22/tipo_22-parte4.htm.
- POPPER, M. (1996). “Leadership in military combat units and business organizations”. *Journal of Managerial Psychology*, 11(1), 15-23. doi: 0268-3946.
- SANTOS, L. A. B.; & LIMA, J. M. M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2ª Ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- VIRK. A. (s.d.). “Command Leadership or Management”. Disponível em: https://www.academia.edu/24913183/Command_Leadership_or_Management.