

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) ALEXANDRE FERREIRA DA SILVA

CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS E A GUERRA DE MANOBRA NA ATUALIDADE:

a contribuição da liderança.

Rio de Janeiro

2009

CC (FN) ALEXANDRE FERREIRA DA SILVA

CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS E A GUERRA DE MANOBRA NA ATUALIDADE:
a contribuição da liderança.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CF Sergio Renato B. Salgueirinho

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2009

RESUMO

A Guerra de Manobra é um estilo de condução da guerra que exige, dentre outras necessidades, que a liderança se adapte às suas peculiaridades. O Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), nos últimos anos, tem realçado a importância da Guerra de Manobra, normatizando seus conceitos e publicando informações sobre esse estilo de condução da guerra em seus periódicos. A identificação dos atributos do líder que devem ser prioritariamente desenvolvidos para atender às necessidades da liderança na Guerra de Manobra e o aperfeiçoamento do ensino da disciplina de liderança no âmbito da oficialidade do CFN, especialmente dos atributos identificados como prioritários, são relevantes para contribuir para o aperfeiçoamento dos oficiais, que devem estar preparados para conduzir a Guerra de Manobra. Apresenta uma análise comparativa dos conceitos da Guerra de Atrito e da Guerra de Manobra, realçando a necessidade de uma maior ênfase da liderança para a Guerra de Manobra. Identifica os aspectos que devem ser mais desenvolvidos para a liderança na Guerra de Manobra, por meio da análise dos atributos do líder e do líder direto, ambos relacionados na Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil, revelando que também há necessidade do líder possuir inteligência emocional. Apresenta a distribuição e os métodos de ensino da disciplina de liderança para oficiais no sistema de ensino do CFN e outras iniciativas que corroboram para o desenvolvimento da liderança, como o programa DECIDA e o Programa de Leitura Profissional. Identifica quais são as orientações a respeito do aperfeiçoamento da liderança que existem no Programa de Adestramento da Força de Fuzileiros da Esquadra, no setor operativo, e apresenta sugestões para o aperfeiçoamento do ensino da disciplina de liderança no nível da liderança direta, principalmente pela inclusão da avaliação da liderança em exercícios no terreno e jogos de guerra, além de uma integração do setor operativo com o sistema de ensino para conduzir adestramentos onde a liderança seja o tema principal.

Palavras-chave: Liderança Direta. Guerra de Manobra. Corpo de Fuzileiros Navais. Oficiais. Liderança. Sistema de Ensino. Inteligência Emocional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	GUERRA DE ATRITO X GUERRA DE MANOBRA.....	6
3	ATRIBUTOS DO LÍDER MILITAR.....	9
4	ENSINO DE LIDERANÇA PARA OFICIAIS NO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS.....	21
5	CONCLUSÃO.....	24
	REFERÊNCIAS.....	26
	GLOSSÁRIO.....	28
	APÊNDICES.....	31

1 INTRODUÇÃO

Do justo e duro Pedro nasce o brando
(Vede da natureza o desconcerto),
Remisso e sem cuidado algum, Fernando,
Que todo o reino pôs em muito aperto;
Que, vindo o castelhano devastando
As terras sem defesa, esteve perto
De destruir-se o reino totalmente;
Que um fraco Rei faz fraca a forte gente (CAMÕES, 1980, p.259, grifo nosso).

Este Pedro a quem se refere o verso é D. Pedro I, rei de Portugal de 1357 a 1367, que tinha uma personalidade forte e fama de justiceiro e cruel. Seu filho, D. Fernando, aos 21 anos, sucedeu-o no trono após a sua morte. Logo o seu fraco caráter e sua conduta imoral colocaram em risco o reino de Portugal ao iniciar uma guerra com Castela que, em resposta, invadiu Portugal e quase o dominou completamente. O registro de Camões, no século XVI, sobre as consequências para Portugal de uma fraca liderança serviu de inspiração para que o autor elaborasse este trabalho, abordando a liderança no âmbito do Corpo de Fuzileiros Navais (CFN).

Desde 2001, o Comando-Geral do CFN vem publicando em seu periódico, “Âncoras e Fuzis”, artigos sobre a importância do estilo de condução da guerra conhecido como Guerra de Manobra, abordando seus principais conceitos e suas diferenças para o estilo que os fuzileiros navais estavam acostumados a lidar até então, conhecido como Guerra de Atrito.

É importante ressaltar que este periódico tem sido um dos principais meios que o Comando-Geral tem para se comunicar com os fuzileiros navais, caracterizado por grande diversidade de temas e uma boa interatividade com toda a tropa, que participa ativamente das soluções para os problemas militares ali apresentados.

Ao longo deste esforço de divulgação realizado pelo CFN, ressalta-se a discussão de como implementar essa mudança de filosofia do emprego do poder militar. Mudanças no adestramento, na instrução e na formação do pessoal, com ênfase na liderança e no estudo da história militar, foram apontados como algumas das medidas necessárias para que ocorra uma transformação dessa natureza (LIND, 1985; LISBOA, 2002; PARANHOS *et al*, 2001). Neste trabalho, será abordada a contribuição da liderança neste processo.

O propósito deste trabalho é definir atributos que devem ser prioritariamente valorizados pelo líder dedicado à “Guerra de Manobra” e apresentar sugestões para que o ensino da disciplina de liderança no CFN possa desenvolvê-los. Esse estudo abordará somente

a liderança exercida pelos oficiais fuzileiros navais que atuam no *nível tático*¹, onde os comandantes lideram seus subordinados prioritariamente pelo contato direto, embora a abrangência deste tema envolva militares de todos os postos e graduações e seja aplicável em todos os níveis de condução da guerra.

Para o atendimento desse propósito, serão abordados os seguintes assuntos: no capítulo dois, as principais diferenças entre a Guerra de Manobra e a Guerra de Atrito e os motivos que realçam a importância da liderança para a condução da Guerra de Manobra; no capítulo três, serão discutidos os principais atributos do líder militar destacados na Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) e a relação que guardam entre si, para permitir uma identificação mais precisa daqueles que devem ser mais valorizados pelo líder na Guerra de Manobra; no capítulo quatro, será analisado o sistema de ensino da disciplina de liderança no CFN e apresentadas algumas sugestões para o desenvolvimento dos atributos específicos do líder na Guerra de Manobra. Por último, será apresentada uma conclusão reunindo os aspectos relevantes apresentados.

Como é notório, muito já se escreveu sobre liderança e este trabalho não tem a pretensão de esgotar um assunto que está em constante evolução, mas pretende realçar objetivos que devem ser perseguidos pelo CFN, na opinião do autor, contribuindo para que essa importante parcela da Marinha do Brasil (MB) possa direcionar o ensino da liderança para atender às necessidades de bem conduzir a Guerra de Manobra por meio do aperfeiçoamento da formação do oficial fuzileiro naval.

¹ Para o conhecimento dos termos técnicos, que estão ressaltados em *itálico*, consultar o glossário.



2 GUERRA DE ATRITO X GUERRA DE MANOBRA

O propósito desse capítulo é comparar os estilos de condução da guerra conhecidos como Atrito e Manobra, para que fiquem evidenciados os motivos que realçam a maior importância da liderança para a Guerra de Manobra.

A Guerra de Atrito pode ser definida como aquela “ [...] que persegue a destruição cumulativa da capacidade material do inimigo por meio de poder de fogo superior [...]” (LISBOA, 2002, p. 199). Assim, o efeito desejado desse tipo de confronto é a progressiva destruição física do inimigo, tanto pessoal quanto material. O conflito se encerra quando uma das partes desiste ou quando um dos lados não tem mais meios para combater. Como se resume a um embate entre forças, a superioridade numérica e/ou tecnológica é um fator de peso muito alto para o sucesso do confronto e o resultado das ações é proporcional ao tamanho da força empregada, reduzindo o espaço para o uso da criatividade (BRASIL, 2009a).

O fogo² é o principal elemento para a atrição e é necessária a maior concentração possível de força para obter o máximo volume de fogos. Essa condição implica em uma estrutura de comando e controle menos flexível, com ações centralizadas. A manobra também é utilizada nesse estilo, mas para se posicionar de modo a empregar o fogo da melhor maneira (BRASIL, 2009a).

Apresenta a desvantagem de, normalmente, proporcionar maiores custos em pessoal e material e maiores danos ao ambiente onde ocorre o conflito, em relação à Guerra de Manobra. Por outro lado, existe menor chance de insucesso por assegurar a neutralização física do inimigo (BRASIL, 2009a).

Sobre a Guerra de Manobra, apenas a sua conceituação teórica é recente. Sun Tzu, há 2.500 anos, já resumia sua essência quando dizia que “Lutar e vencer em todas as batalhas não é a glória suprema; a glória suprema consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar.” (CLAVELL, 1983, p. 25). Lind (1985) registra como o primeiro caso clássico desse estilo a Batalha de Lectra, entre Esparta e Tebas, em 371 a.C., quando as forças tebanas, numericamente inferiores, derrotaram Esparta com uma inovação na manobra que surpreendeu o oponente.

A verdadeira vitória que Sun Tzu apregoa na citação supracitada, certamente

² Fogo, neste trabalho, pode ser entendido tanto como o fogo proveniente dos armamentos de proteção individual – pistolas, submetralhadoras e fuzis – como aqueles destinados à proteção coletiva, como artilharia, morteiros, metralhadoras, fogo aéreo e fogo naval.



induz a evitar o confronto com outra força. Embora isso nem sempre seja possível, a Guerra de Manobra busca evitar esse confronto direto, como é possível perceber pela citação abaixo:

Em contraste com a teoria da atrição, o objetivo da Guerra de Manobra é a estabilidade mental, moral e física do inimigo, isto é, a focalização na sua habilidade de observar, orientar-se, decidir e agir, e não necessariamente na destruição das forças inimigas no campo de batalha. Complementando essa visão, a Guerra de Manobra, em vez de procurar a “força” do inimigo para ser engajada em uma batalha decisiva, tem como ponto de partida a evitação da “força” do inimigo, seguida da aplicação de uma superioridade relativa sobre uma presumida fraqueza, que pode ser física ou psicológica, técnica ou organizacional (LISBOA, 2002, p. 201).

Lind (1985) define a Guerra de Manobra como a arte de processar o ciclo de tomada da decisão mais rápido que o inimigo, causando sua perda de coesão mental até que ele não possa mais lutar como uma força organizada. Esse processo de decisão é chamado de *Ciclo de Boyd* e é uma das bases teóricas da Guerra de Manobra (BRASIL, 2009a).

Segundo Lind (1985), para conseguir esse intento, a força deve enfatizar alguns aspectos essenciais: um sistema de comando e controle que permita a execução de ações descentralizadas para processar o *Ciclo de Boyd* mais rápido, de maneira que decisões críticas possam ser tomadas pelos escalões mais baixos, que estão mais próximos à situação; operar eficientemente no cenário de *fricção* característico da guerra e ainda, por meio da rapidez na decisão e velocidade nas ações, manter um ritmo de combate elevado para provocar confusão e desordem no inimigo, criando múltiplas ameaças, deixando-o na dúvida se elas são verdadeiras; e evitar a repetição de padrões táticos de atuação para dificultar que o inimigo possa prever suas ações. Ele ainda acrescenta que os comandantes devem utilizar menos processos analíticos e mais sua própria intuição para decidir.

Os líderes devem ser capazes de rapidamente se adaptarem às novas situações conforme o desenvolvimento das ações e devem compreender perfeitamente a *intenção do Comandante* e até de dois escalões acima do seu para tomarem a decisão sempre baseados no real significado de sua missão, em seu sentido mais completo. Para tal, comandantes normalmente dão ordens explicando o seu efeito desejado e não determinando a ação a empreender (LIND, 1985). A correta compreensão da *intenção do Comandante* e da missão recebida serão as garantias para que se evitem erros, apesar de esse tipo de condução da guerra implicar em uma liberdade que nem sempre atinge os resultados esperados, por também tratar de aspectos intangíveis, como a coesão mental e moral do inimigo.

Pelos fatos anteriormente mencionados, segundo Kilian Júnior (2005), a Guerra de Manobra propicia um resultado desproporcional ao valor da força empregada, pois este estilo multiplica o poder de combate da força que o utiliza. Para os mais fortes, seu emprego

representa economia de tempo e meios e, para os mais fracos, representa uma chance de derrotar o inimigo (BRAGA *et al*, 2002).

Apesar de diferenças significativas entre esses estilos, atrito e manobra estão presentes em vários graus durante os conflitos, complementando-se para atingir o resultado esperado. Por exemplo, no *nível tático*, objeto deste estudo, normalmente procura-se empregar os princípios da Guerra de Manobra para desestabilizar a coesão mental do inimigo e sua capacidade de decidir, mas normalmente a atrição é necessária para resolver o conflito (KILIAN JÚNIOR, 2005).

Enquanto a Guerra de Atrito privilegia a utilização do *princípio de guerra* conhecido como *massa*, a Guerra de Manobra privilegia os princípios da *manobra, surpresa e economia de meios*, mas a liderança não deixa de ser importante na Guerra de Atrito, embora seja fundamental para a Guerra de Manobra.

Todos os fatos que aqui foram relacionados para a Guerra de Manobra demonstram o enfoque na preparação do líder para que ele seja mais independente em combate, adotando uma nova maneira de pensar e decidir, apesar de não trazer nenhuma inovação tecnológica ou significativas alterações técnicas ou doutrinárias. Depreende-se que a liderança exercida com responsabilidade, acima de qualquer outro aspecto, permita que esse estilo de condução da guerra possa ser bem empregado. Para a atrição, tem maior peso a tecnologia e a superioridade numérica, embora a liderança também seja importante.

Conclui-se que a Guerra de Manobra possui significativas diferenças de condução em relação à Guerra de Atrito que enfatizam a maior importância da liderança para sua execução, tais como: a maior liberdade de ação para os subordinados; execução de ações descentralizadas; um sistema de comando e controle mais flexível; ênfase em atribuições de tarefas citando apenas o efeito desejado e não as ações a empreender; correto entendimento da *intenção do Comandante* e de dois escalões acima de seu nível; e maior rapidez no processo decisório e na implementação das ações.

3 ATRIBUTOS DO LÍDER MILITAR

A MB lista 32 atributos para o líder militar no EMA-137 e, especificamente para o líder direto³, relaciona 14 atributos. A liderança direta é o objeto deste trabalho. Como é possível observar no APÊNDICE A, os atributos do líder direto não são apenas uma redução daqueles relacionados para o líder militar, apresentando também alguns acréscimos e modificações, como ficará evidenciado no desenvolvimento deste capítulo. Como muito já se escreveu sobre liderança, enumerando as mais variadas qualidades do líder e fórmulas para seu aperfeiçoamento, sem consenso sobre uma única listagem ou método, este autor optou por desenvolver uma análise a partir da interpretação dos atributos do líder militar e da relação que apresentam entre si e com os atributos do líder direto, para identificar aqueles que devem ser mais desenvolvidos para a liderança na Guerra de Manobra.

O primeiro atributo a ser discutido é a **confiança**⁴. Consiste na “capacidade de inspirar a crença de ser capaz de executar com êxito a missão que lhe foi atribuída [...]” (BRASIL, 2004, p. A-1). Segundo Maxwell (2007, p. 80), “confiança é o fundamento da liderança.” Se o elo de confiança se romper entre o líder e as pessoas que ele pretende influenciar, não haverá mais como exercer a liderança sobre esse grupo. Para atrair e desenvolver a confiança de seus subordinados para si, o líder “[...] precisa exibir competência, conexão e de caráter.” (MAXWELL, 2007, p. 83). Competência, conexão e caráter também constituem atributos essenciais para o líder na MB, embora o termo conexão tenha sido descrito como ligação ou relação, no EMA-137.

Competência é a “proficiência em habilidades tangíveis, como as técnicas funcionais e os conhecimentos específicos; e habilidades intangíveis, como as interpessoais, de comunicação, de trabalho em equipe e administrativas.” (BRASIL, 2004, p. A-1). Em resumo, a competência alia a capacidade técnica do líder e a habilidade em administrar as capacidades individuais dos membros de sua equipe de modo a empregá-los da melhor maneira possível em prol de um objetivo comum, ou seja, construindo uma relação que proporcione a maior eficácia possível para a organização.

Sobre as habilidades tangíveis, o **conhecimento profissional**, também

³ O líder direto pratica sua liderança em organizações onde os subordinados estão acostumados a relacionar-se com seu chefes pessoalmente, com grande frequência, como nos batalhões, companhias, pelotões e esquadras de tiro. Eles devem conhecer muito bem os subordinados e serem especialistas em seu campo de atuação (BRASIL, 2004).

⁴ Para facilitar o leitor a acompanhar o desenvolvimento do capítulo sobre o líder militar e os 14 atributos do líder direto estão realçados em negrito, quando necessário, as palavras-chave sobre seu significado.

relacionado como atributo essencial na Doutrina de Liderança da MB, preenche as necessidades tangíveis para formar a competência do líder. Não há como liderar sem conhecer os aspectos técnicos de sua atividade (BRASIL, 2004). Além da busca constante da **aprendizagem** e do seu **desenvolvimento pessoal**, é responsabilidade do líder promover condições para que seus subordinados também se desenvolvam (BRASIL, 2004).

Para as habilidades intangíveis que o líder deve possuir, estão enquadrados os atributos que irão permitir que o líder se relacione com seu grupo e forme uma equipe coesa que trabalhe em prol de objetivos comuns. Foram destacados os atributos a seguir para compor essas habilidades, embora outras interpretações possibilitem que outros atributos também sejam considerados: bondade, consideração individual, expressão oral, espírito de equipe e compostura.

Bondade, para a Doutrina da MB, é entendida como a “demonstração de preocupação com o bem estar pessoal e profissional dos liderados.” (BRASIL, 2004, p. A-1). Cabe ao líder interpretar corretamente seu significado, encontrando a dosagem ideal de bondade para cada indivíduo, grupo ou situação, sob a pena de exercer uma liderança paternalista caso se exceda nessa característica. Essa preocupação exagerada não favorece o desenvolvimento do tipo de militar que o CFN deseja, com iniciativa e prontidão. Esse tipo de liderança paternalista não é apropriada, pois mostrar-se preocupado com o bem estar e profissional dos liderados não significa, em absoluto, resolver os seus problemas, mas sim, ajudá-los com sinceridade e dentro do limite aceitável, para não se desviar de sua missão. A experiência prova que essa distância respeitosa não impedirá que se construa uma relação de confiança com os subordinados. Além de atributo do líder, tratar com bondade os subordinados é uma obrigação assumida ao incorporar à MB, declarada por ocasião do Juramento à Bandeira (APÊNDICE B) que é prestado por todos os militares nessa ocasião.

Consideração individual significa que é “desejável que se relacione com cada pessoa individualmente.” (BRASIL, 2004, p. A-1). Embora pareça algo simples de se fazer e, na verdade, é simples, não é raro ver bons líderes esquecendo o verdadeiro significado que este atributo encerra. Relacionar-se com cada pessoa de seu grupo é mais do que cumprimentá-la diariamente. É considerar a relevância que cada um tem para o grupo. Essa atitude irá contribuir para obter o máximo de produtividade que cada liderado pode fornecer.

A capacidade de **comunicação** é um fator muito relevante. Dentre os diversos aspectos que conformam essa capacidade, para o líder militar foram relacionadas apenas a **expressão oral** e a **expressão escrita**, que não foi avaliada por este autor como importante para o líder direto. A expressão oral foi definida como “capacidade de apresentar, oralmente,

idéias, pensamentos, fatos e situações com correção, clareza, precisão, objetividade e propriedade de linguagem.” (BRASIL, 2004, p. A-1). O problema é que essa qualidade não abrange totalmente o que se pretende, que é comunicar, embora constitua uma ferramenta importante para que ela aconteça. Drucker (2001) cita que a comunicação é a percepção, pois pode haver uma distância considerável entre o significado do que se pretende informar e aquilo que se percebe como a informação. Por isso, além das qualidades reunidas pela MB para definir a expressão oral ou talvez para potencializar o efeito dessas qualidades, deve-se procurar adaptar-se ao público-alvo. De pouco adiantaria um chefe com excelente competência profissional que não conseguisse traduzir suas orientações para seus subordinados de maneira a conduzir o grupo na direção correta.

Sobre **espírito de cooperação**, atributo que significa a transformação de todos em responsáveis pela sua organização, mesmo além dos limites de sua função, este autor considera que está intimamente ligado ao **espírito de equipe**. O EMA-137 cita que “é inegável que a união faz a força.” (BRASIL, 2004, p. B-1). A questão é como transformar a coesão entre o líder e seus subordinados e entre eles próprios como algo duradouro. A história da Companhia E, do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), que atuou na Segunda Guerra Mundial (1939-1945), retrata bem esse espírito. O livro que relata a história dessa companhia, na verdade, é uma aula de como criar o verdadeiro espírito de equipe. O autor desse livro, ao entrevistar ex-membros dessa companhia em 1988, registrou o seguinte:

À medida que conversavam a respeito de outros membros da companhia, sobre as várias reuniões feitas no transcurso de décadas, ficou óbvio que eles continuavam a ser um grupo de amigos. [...] Fiquei muito curioso como a forma pela qual essa amizade intensa e admirável se desenvolveu. É algo que todos os exércitos tentaram criar ao longo da história, mas poucos conseguiram, e, desses nenhum superou a Easy [como era chamada a Companhia E] nesse particular (AMBROSE, 2003, p. 364-365).

O fator fundamental em todo esse processo de formação de espírito de equipe foi a atuação do Tenente Winters, um líder exemplar e competente o suficiente para que sua companhia tenha sido considerada um exemplo de eficácia durante aquela Guerra.

Ainda sobre o espírito de equipe, o **senso de justiça**, no sentido de julgar com imparcialidade (BRASIL, 2004), é indispensável. A falta desse atributo pode destruir um longo processo de formação de uma equipe. Segundo Nobre (1998, p. 102), o senso de justiça foi uma característica muito citada pelas praças do CFN como atributo de comportamento dos melhores chefes.

Dentre as habilidades intangíveis que contribuem para a formação de um líder competente, falta a discussão sobre a **compostura**, que também pode ser chamada de

autocontrole ou equilíbrio emocional. Resumidamente, consiste na “manifestação coerente de reações emocionais apropriadas, sobretudo em situações difíceis ou críticas.” (BRASIL, 2004, p. A-1). Sem dúvida, esta é uma qualidade indispensável quando se trata de relacionamento com outras pessoas de quem se pretende conquistar a confiança e fazer com que desempenhem suas tarefas da melhor maneira possível, às vezes com risco da própria vida, mas os fatores emocionais que influenciam na liderança são bem maiores do que apenas esta característica.

Segundo Goleman (2004), embora situações diferentes necessitem de líderes diferentes, os líderes mais eficazes apresentam como característica comum o que pode se chamar de inteligência emocional. Ele relaciona cinco componentes da inteligência emocional para o trabalho: autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social. Os parágrafos seguintes resumem a definição de Goleman (2004) para essas cinco características.

Autoconsciência é a capacidade de avaliação constante de suas próprias ações e reações e os reflexos que podem provocar nos outros. Assim, fica mais fácil assumir uma postura mais flexível que possa aceitar críticas, interagindo para compensar as próprias deficiências. Normalmente, quem possui essa característica está mais apto a avaliar a sua equipe.

Autodisciplina é sinônimo do que foi definido como autocontrole na Doutrina da MB. Um efeito positivo dessa característica é não se precipitar a realizar julgamentos antes de analisar todos os fatos.

Motivação será posteriormente discutida neste capítulo, de forma que, por ora, é necessário apenas registrar que é um dos fatores que formam a inteligência emocional de um líder e envolve o comprometimento com a sua equipe e sua organização.

Empatia é a capacidade de entender emocionalmente o outro lado para tomar as decisões. É uma sensibilidade que o líder deve desenvolver para avaliar as reações de seu grupo diante das tarefas e problemas apresentados.

Habilidade Social é a capacidade de gerenciar relacionamentos e construir um entendimento em comum, que é muito útil para a formação de uma equipe. Sobre essa habilidade, segundo o entendimento deste autor, são necessários vários outros atributos, tais como o **tato** para resolver problemas e conduzir um grupo e a **discrição** para não acirrar ânimos desnecessariamente com atitudes ou palavras desproporcionais à situação (BRASIL, 2004).

A inteligência emocional abrange não só o equilíbrio emocional, mas outros fatores que possibilitam ao líder compreender o seu comportamento e de seus liderados,

contribuindo decisivamente para formar um grupo coeso e motivado (GOLEMAN, 2004). Na opinião deste autor, é uma nova visão, sob o enfoque emocional, da habilidade de trabalhar alguns atributos já listados na Doutrina da MB.

Continuando a abordagem sobre a confiança, um dos pilares da tríade que foi citada por John Maxwell (2007) para descrevê-la foi o caráter. Na Doutrina da MB, **caráter** foi definido como “a soma total dos traços da personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base a ética, a integridade, a honestidade, o respeito e a confiança, sendo fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa.” (BRASIL, 2004, p. A-1). Não há como pensar em uma relação de confiança quando há dúvidas sobre o caráter do líder. A seguir, serão discutidas as bases que fundamentam o caráter.

O termo confiança que foi supracitado como um dos componentes para a formação do caráter foi interpretado, neste enquadramento, como a certeza de que o líder cumprirá o que fala e não no sentido mais amplo definido por Maxwell, como um exemplo de competência, conexão e de caráter, já explicado anteriormente (MAXWELL, 2007).

O conceito de ética na MB foi estendido para a ética militar naval, que envolve os princípios, valores, costumes, tradições e normas que impelem a seguir o valor e a ética militar, prescritos nos artigos 27 e 28 do Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980), os dizeres do Juramento à Bandeira e o código de honra expresso na Rosa das Virtudes (APÊNDICE B).

Honestidade é uma qualidade que não comporta gradações. Ou se é honesto ou não se é honesto. Integridade e respeito também são relacionados como atributos do líder.

Integridade é a coerência para “[...] agir de acordo com as próprias idéias e pontos de vista, em qualquer situação. Significa firmeza, franqueza, sinceridade e honestidade para si mesmo e em relação a superiores, pares e subordinados.” (BRASIL, 2004, p. A-1). Essa postura, logicamente, deve ser complementada pela **coragem moral**, que consiste em defender crenças baseadas em seus valores, mesmo havendo a necessidade de desafiar os outros (BRASIL, 2004). Quando há necessidade de se contrapor às ideias de um superior, obedecidos aos preceitos da disciplina militar, a verdadeira coragem moral se mostra.

Respeito do subordinado em relação ao superior é uma obrigação, de acordo com o Juramento à Bandeira e a disciplina militar (BRASIL, 2004). Mas o verdadeiro líder deve se preocupar em conquistá-lo por meio de suas qualidades de liderança, inclusive por meio do respeito que reserva aos seus liderados. Maxwell (2007, p. 98) cita que: “Quando as pessoas o respeitam como pessoa, o admiram. Quando o respeitam como amigo, o amam. Quando o respeitam como líder, o seguem.”

Também é o caráter firme que consolida a **responsabilidade moral** e a **dedicação**

necessária para empenhar-se ao máximo para o cumprimento de suas tarefas. Além da responsabilidade prescrita nos regulamentos que impele o líder a manter uma **supervisão** frequente nas tarefas que foram designadas a sua equipe, o EMA-137 define que a responsabilidade moral diz respeito às consequências morais e éticas de seus atos, mesmos que não contrariem as normas vigentes (BRASIL, 2004). Esse discernimento é característica dos grandes líderes.

A outra sustentação da tríade da confiança, segundo Maxwell (2007), é a conexão. Um episódio que aconteceu durante a presidência de George W. Bush nos EUA ilustra bem esse atributo. Ocorreu logo após o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001, nos EUA. Após a tragédia, as câmeras de televisão filmaram o Presidente com o braço em torno dos ombros de um bombeiro, conversando com ele em cima dos escombros do prédio destruído pelo atentado. Alguns populares gritaram para o Presidente que não estavam conseguindo ouvi-lo e ele respondeu que estava ouvindo a todos, que o mundo todo os estava ouvindo e que logo os responsáveis por aquele ato também iriam escutá-los. Naquele momento, o Presidente conseguiu estabelecer uma ligação muito forte com aquelas pessoas (MAXWELL, 2007).

Essa conexão, que na Doutrina da MB é chamada de **ligação (relação)**, consiste justamente na relação entre o líder e seus liderados, que à medida que se fortalece, “[...] maior será a probabilidade de o subordinado querer ajudar o Líder. Deve-se utilizar a emoção como fator de estímulo à ação.” (BRASIL, 2004, p. A-3). Mesmo com a hierarquia sendo um princípio basilar e constitucional das Forças Armadas, os bons líderes devem tomar a iniciativa do estabelecimento da conexão com seus subordinados. Essa iniciativa facilitará o desenvolvimento das relações e será muito melhor para construir relacionamentos (MAXWELL, 2007).

Concluindo sobre o atributo confiança, após a explanação de seus aspectos componentes, não há como negar sua grande participação na conduta do líder. Pode-se considerar a confiança que o líder inspira em seus subordinados e em seus superiores como intimamente ligada a seu grau de competência profissional e a um eficiente uso de sua inteligência emocional. A inteligência emocional abrange todos os atributos que formam as habilidades intangíveis que contribuem para a formação de um líder competente, até mesmo a conexão ou ligação, considerada por Maxwell (2007) como um dos pilares da tríade da confiança. Quanto ao caráter, o terceiro pilar dessa tríade, é óbvio que é importantíssimo e não há como estabelecer relação de confiança observando-se falhas de caráter. Por isso, pode ser considerado o princípio de onde toda liderança deve surgir.

Como um atributo relacionado à confiança, está a **autoconfiança**. Definida como a “capacidade de demonstrar segurança e convicção de ser bem sucedido diante das dificuldades.” (BRASIL, 2004, p. A-1), logo essa postura perderia o seu valor se não houvesse suficiente competência para resolver os problemas. O líder que possui essa qualidade facilita o estabelecimento do elo de confiança que foi discutido nos parágrafos anteriores, mas depende dos atributos da confiança para que possa utilizar sua autoconfiança com sucesso. A autoconfiança, por vezes, contribui em muito para inspirar o **entusiasmo** em sua equipe. Por um exemplo mais dramático, pode-se observar o efeito desses atributos na história do explorador Shackleton, em sua expedição de navio à Antártida, de 1914 a 1916. Ele e sua tripulação passaram cerca de um ano e meio isolados no gelo da Antártida, com restrições de alimentação e abrigo, após o seu navio ter encalhado, mas, mesmo assim, quando se lê os diários dos tripulantes, é surpreendente a pouca menção que faziam à situação desesperadora que se encontravam (MORRELL; CAPPARELL, 2003). Shackleton conseguia estimular sua tripulação, mantendo seu moral elevado, mostrando-se confiante de que poderia resolver qualquer dificuldade.

Sobre **motivação**, a Doutrina da MB relata o seguinte: “A motivação não surge somente da autoconfiança de cada um, nem somente da confiança dos liderados em seu Líder. Ela é desenvolvida sobretudo no enfrentamento de dificuldades e nos adestramentos rigorosos [...]” (BRASIL, 2004, p. B-3). Shackleton conseguiu conduzir seu grupo por uma aventura extraordinária e trágica, por longos dois anos, mantendo o bom humor e a fé inabalável que conseguiria resolver todos os problemas e, ao que parece, seus homens acreditaram nisso e atribuíram a sua liderança o fato de terem sobrevivido (MORRELL; CAPPARELL, 2003). Sem dúvida, a tripulação de Shackleton manteve-se entusiasmada e motivada acima do esperado para aquela situação.

A motivação, para os Fuzileiros Navais, também deve ser inspirada pelo espírito de corpo, expressão definida no item IV do artigo 27 do Estatuto dos Militares como o “[...] orgulho do militar pela organização onde serve.” (BRASIL, 1980). O CFN estimula esse sentimento e, na opinião deste autor, essa característica ajuda aos fuzileiros a procurarem um padrão de desempenho elevado e desenvolverem um elevado espírito de cooperação. Em combate, essa motivação pode provocar atos de **coragem** para enfrentar perigos à própria vida em nome do cumprimento da missão.

Pode-se concluir que a autoconfiança é um atributo desejável, mas só se sustenta pelo estabelecimento dos atributos necessários para se estabelecer a confiança. Assim, se um líder possui os atributos relacionados para a confiança, naturalmente se mostrará

autoconfiante e poderá desfrutar desse atributo com sucesso. A autoconfiança pode ser analisada como uma característica que ajuda no processo de influenciar, que será discutido a seguir.

Uma das definições de liderança é “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição.” (BRASIL, 2004, p. 1-2). Por essa definição, percebe-se o que a Marinha espera de seus líderes. Existem várias outras definições, mas uma característica comum entre elas é a capacidade de influenciar.

Influenciar tem um significado maior do que persuadir, que é relacionado como um atributo que o líder deve possuir. **Persuasão** significa a “capacidade de utilizar argumentos convincentes, para influenciar ações e opiniões dos outros.” (EMA, 2004, p. A-3). Influenciar envolve a postura de mostrar-se como **exemplo** para seus subordinados e vários outros atributos, tais como a autoconfiança do líder e a relação de confiança que o grupo estabelece com ele. Em resumo, quem persuade, influencia, mas quem influencia, não necessariamente precisará se valer da persuasão. Maxwell (2007, p. 33) cita que a influência é a verdadeira medida da liderança, pois a “verdadeira liderança não pode ser concedida, indicada ou atribuída”. Nas Forças Armadas, em geral, espera-se que ocupar determinada posição de liderança irá tornar quem a ocupa um líder, mas isso nem sempre acontece, pois, segundo Maxwell (2007), a liderança deve ser conquistada e dependerá de da capacidade de influenciar.

O propósito maior da influência é incitar a **motivação** e o **entusiasmo** natural para que, espontaneamente, seu grupo queira realizar a tarefa que lhe foi designada. Uma característica como a capacidade de influência, que resume a verdadeira essência da liderança, é altamente desejável. Mesmo destacado com um significado maior que a persuasão, o processo de influenciar pode ser entendido como algo decorrente da habilidade social do líder, um dos componentes de sua inteligência emocional, assim como a capacidade de motivar.

O **exemplo** é um dos atributos que mais se exige do líder direto (BRASIL, 2004) e como visto anteriormente, importante para o processo de influenciar. No Corpo de Fuzileiros Navais, é comum escutar expressões do tipo: “A palavra ensina, mas o exemplo arrasta”. Para alguns, não importa o que se ensina às pessoas, elas seguirão o que vêem (MAXWELL, 2007).

Assim, o líder deve ser um exemplo em todos os sentidos, como indivíduo e como profissional. Até o seu **comportamento social**, que envolve suas atitudes no meio civil, é

relevante, pois todos os militares assumem um compromisso com os preceitos da ética militar naval. Logicamente, esse atributo não é tão importante para a liderança em combate, mas, lembrando que a liderança é construída aos poucos, não se deve esquecer desse aspecto. Todos os outros atributos que caracterizam o líder ideal devem ser observados para que o exemplo seja positivo, mas há que se ter cuidado em não exagerar nos padrões de exigência, pois é muito raro, para não dizer impossível, que alguém consiga reunir todos os atributos em sua personalidade e exercê-los sem nunca ter falhado em algum aspecto (BRASIL, 2004).

Em favor da postura exemplar que o líder deve adotar, a **disciplina consciente** pode ser qualificada como um atributo indispensável. A disciplina consciente é a qualidade que faz com que o líder se mantenha “[...] dentro das normas e regulamentos mesmo quando não estiver sendo observado ou quando suas idéias ou concepções forem contrárias.” (BRASIL, 2004, p. A-2). A primeira pessoa a quem o líder deve exercer sua liderança é o próprio líder.

O **desprendimento ou abnegação**, por exemplo, é característica marcante dos líderes. Segundo Maxwell (2007), o custo da liderança pode ser representado pelo fato de que à medida que se adquire mais responsabilidade, os direitos diminuem. Talvez essa perda de direitos citada por Maxwell seja um exagero, mas com certeza há muito menos possibilidade de se aproveitar os direitos adquiridos. E os subordinados percebem esse esforço e o valorizam.

O exemplo foi avaliado por este autor como o mais marcante atributo da liderança. Como sua essência é mostrar-se o mais correto possível em todos os sentidos, não haveria como ser diferente.

Outro atributo essencial é a capacidade de tomar a **decisão**. Afinal, antes de influenciar, o líder tem que saber qual rumo tomar. Além da obviedade que o significado deste atributo encerra, a MB considera que o líder deve ser proativo, tomando decisões que se antecipem aos problemas (BRASIL, 2004). O interessante desse atributo é a sua correlação com vários outros, como a iniciativa, o pensamento crítico, a criatividade, a flexibilidade, a objetividade e, com certeza, a competência, já discutida neste mesmo capítulo.

A **iniciativa**, particularmente, tem seu efeito cerceado ou expandido por um dos aspectos da cultura organizacional⁵ chamado de “erro zero”. Um exemplo de sua não utilização pode ajudar a esclarecer este interessante aspecto encontrado em algumas organizações. O Capitão-de-Mar-e-Guerra D. Michael Abrashoff, da Marinha dos EUA, cita

⁵ Cultura organizacional é o conjunto de valores, regras e crenças de uma organização mostrados por meio dos símbolos e interações entre seus participantes (MONTEIRO *et al*, 1999).



que certa vez incorporou à tripulação do navio em que era Comandante, um jovem oficial que tinha sido praticamente expulso de outro navio por uma série de falhas e recebeu a missão de seu superior para tentar recuperá-lo. Logo o Comandante Abrashoff descobriu que o jovem oficial era um exímio conhecedor dos manuais operativos. Nesse processo desgastante, mas vitorioso, conseguiu passar um recado para sua tripulação de que mesmo se falhassem, o comando do navio estava disposto a ajudar e não desistir deles. Assim, todos entenderam que sua iniciativa não seria tolhida, pois erros honestos no intuito de cooperar com o grupo poderiam ser admitidos (ABRASHOFF, 2006). Lind (1985) esclarece que se as pessoas têm mais medo de cometer um erro do que de exercer a iniciativa, elas não assumirão riscos e, conseqüentemente, não ganharão a guerra.

Sobre o atributo **criatividade**, é suficiente lembrar que é do líder que se espera a solução, sempre. Porém, ressalta-se que se espera a criatividade apoiada em sólido conhecimento profissional, que produza resultados satisfatórios. Como resumo desse pensamento, o Comandante-Geral do CFN, Almirante-de-Esquadra Fuzileiro Naval Monteiro (informação verbal)⁶, citou o seguinte: “A doutrina é refúgio dos sem criatividade”.

Criatividade e **flexibilidade** para se adaptar a diferentes situações e se mostrar acessível a novos conhecimentos (BRASIL, 2004) é fundamental tanto em períodos de paz quanto em combate. A criatividade incrementa a flexibilidade porque permite visualizar várias soluções para resolver os problemas. Outra análise interessante desse atributo é que a **persistência ou tenacidade** instigam a criatividade e fazem com que se estimule a busca das mais variadas soluções. Lógico que a persistência pode se manifestar sem o auxílio da criatividade, mas essa não é maneira mais inteligente de exercê-la. Mesmo quando evidentemente não há outras soluções para um problema, o líder deve se valer de seu pensamento crítico para chegar a essa conclusão. Há uma expressão normalmente empregada pelos Fuzileiros Navais que traduz esse tipo de persistência sem criatividade: “Reforçar o insucesso”. Maxwell (2007, p. 204) cita que: “Quando há pressão, os grandes líderes dão o melhor de si. O que quer que seja que haja em seu interior vem à superfície”. Para Lind (1985), iniciativa e criatividade são muito importantes para a Guerra de Manobra. Em uma estrutura onde se privilegia não repetir padrões de atuação, não poderia ser diferente.

O **pensamento crítico** é o que habilita o líder a raciocinar logicamente, identificar as causas do problema e resolvê-lo. É “a parte essencial do processo de tomada de decisão.” (BRASIL, 2004, p. B-3). Esse pensamento crítico aliado ao conhecimento profissional conduz

⁶ Palestra proferida pelo Comandante-Geral do CFN, Almirante-de-Esquadra Fuzileiro Naval Monteiro, em um Seminário sobre Operações Anfíbias realizado no Comando de Operações Navais, no ano de 2007.



a decisões seguras e possibilita assessorar os seus chefes da melhor maneira possível. Além disso, contribui para que se tenha segurança para mudar seus planos quando existem alterações da situação, mesmo quando a urgência não permita a consulta a seus superiores. Há uma história sobre o que se espera do líder em relação a esse atributo que ocorreu no Exército Prussiano. O Príncipe Frederico Charles (1801-1883) estava repreendendo um major de seu Exército pelo fato de ele ter cometido um erro tático em uma batalha. O major ponderou que ele apenas tinha obedecido a uma ordem e que, na doutrina do Exército Prussiano, uma ordem emanada por um superior era o mesmo que receber a ordem diretamente do Rei. O Príncipe respondeu que o Rei o tinha promovido a major porque acreditava que ele era inteligente o suficiente para não obedecer ordens (LIND, 1985). É claro que o caso em questão é um extremo e a disciplina militar deve sempre ser mantida e não se recomenda que se desobedeça a ordens, mas também é fato que tudo deve ser feito para realizar a missão. Só os bons líderes saberão o limite entre essas posições.

Segundo a Doutrina da MB, a **objetividade** é o atributo que “capacita o Líder implementar suas decisões de forma racional e prática, não permitindo que seja dada margem às interpretações. A ausência deste atributo gera nos subordinados desconfiança e desmotivação.” (BRASIL, 2004, p. B-5). Além desta interpretação que relaciona a objetividade à capacidade de comunicação, este atributo pode ser interpretado como a capacidade de manter a missão como meta de seu planejamento, sem desvirtuar-se em problemas paralelos de menor importância. É sempre manter a missão como o “farol” que guia seus passos.

Conclui-se que o bom líder deve saber decidir no momento apropriado, utilizando sua iniciativa, criatividade e mantendo-se flexível para modificar sua decisão de acordo com as alterações de situação para superar os obstáculos que possam se interpor em seu caminho. A capacidade de decidir envolve, pelo menos, a criatividade, a iniciativa e a flexibilidade.

Segundo Penteado (1992), além de não ser possível definir um padrão de atributos para o líder, a soma desses atributos não produz necessariamente um líder. Na avaliação deste autor, embora não haja uma solução padrão, como citado no início deste capítulo, a busca por atributos ideais já contribui para o desenvolvimento da liderança. Ao final, a grande qualidade do líder parece ser empregar essas características na medida correta, de acordo com o público-alvo e a situação.

Na abordagem realizada neste capítulo, foram identificadas correlações entre atributos do líder que permitiram agrupá-los em quatro diferentes grupos que serão chamados de categorias: a capacidade de inspirar confiança; o exemplo; a capacidade de tomar decisão e

o caráter. Todos os outros atributos, pela interpretação aqui demonstrada, contribuem para que essas categorias se formem. Essa redução de atributos para quatro categorias, que continuam dependendo dos múltiplos aspectos que os compõem, na opinião do autor, contribui para uma maior objetividade para estabelecer programas de desenvolvimento da liderança.

Como o foco do estudo desses atributos é a sua aplicação na liderança em combate, especificamente na Guerra de Manobra, reforça-se que a liderança é importante para qualquer estilo de condução da guerra, embora seja primordial para a Guerra de Manobra. Afinal, trata-se não só de conduzir um grupo com eficiência, mas de influenciá-los para que arisquem a própria vida e a de outras pessoas em nome de sua missão.

A análise da interpretação dos atributos aqui discutidos combinada com as características da Guerra de Manobra apresentadas no capítulo anterior ressaltam uma necessidade de maior desenvolvimento de alguns atributos específicos para este estilo de condução da guerra, tais como: a decisão oportuna, criativa e a capacidade de alterar essa decisão rapidamente, de acordo com a evolução da situação e a confiança que o líder inspira em seu grupo e nos superiores.

A liberdade para exercer a iniciativa e decidir oportunamente tem um grande peso para a Guerra de Manobra, pois é a iniciativa dos escalões que se encontram diretamente em combate que permitem que decidam com a rapidez necessária, mesmo quando não há possibilidade de consultar os seus superiores.

Não há dados oficiais sobre a cultura do erro zero no CFN, apenas a experiência do autor ao longo de sua carreira, o que poderia levar a conclusões erradas, porém é possível afirmar que essa é uma característica que deve ser evitada, pois inibe a iniciativa tão desejada na Guerra de Manobra.

A criatividade, não no sentido de experimentação e aprendizagem com o erro, mas no sentido de usar seu pensamento crítico para, mesmo fora de esquemas padrão, descobrir soluções que surpreendam o inimigo, provocando o caos e a desordem em sua coesão sistêmica e rapidamente alterando sua decisão para atender às evoluções da situação, caso seja necessário.

A maior possibilidade de riscos devido à dependência das decisões tomadas em escalões mais baixos, o que não isenta a responsabilidade do Comandante, reforça os laços de confiança, que devem ser consolidados pelas características que integram este atributo: o conhecimento profissional e o bom uso da inteligência emocional. Essa combinação de características permitirá que o comando e controle seja mais flexível e também autorize a descentralização das ações com maior garantia de que os líderes decidirão corretamente.

4 ENSINO DE LIDERANÇA PARA OFICIAIS NO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS

O propósito deste capítulo é apresentar sugestões para que o ensino da disciplina de liderança para os oficiais do CFN possa desenvolver os atributos identificados como prioritários para o líder dedicado à Guerra de Manobra. Para tanto, será apresentado como se desenvolve o ensino de liderança nas unidades de ensino do CFN e algumas iniciativas desenvolvidas pela instituição como um todo, que contribuem para o aperfeiçoamento da liderança.

Sob a responsabilidade do CFN, existem duas ocasiões em que os oficiais têm contato com o estudo da liderança por exigência da carreira. Ainda como Guardas-Marinha (GM), um pouco antes de serem nomeados oficiais, o Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC) é responsável por ministrar o Curso de Especialização em Guerra Anfíbia (C-Espc-GAnf) e o Estágio Especial de Guerra Anfíbia (EEGANf), de acordo com a origem do oficial⁷. No primeiro ano de Capitão-Tenente, os oficiais realizam o Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais (CAOCFN).

No C-Espc-GAnf e no EEGAnf, a disciplina de liderança é tratada como uma atividade extra-classe realizada por meio do estudo de filmes selecionados. As características do curso, destinado a complementar a habilitação e qualificação dos guardas-marinha para as funções operativas de Segundo-Tenente, propiciam situações práticas que reproduzem a *fricção* que se encontra em combate e requerem o emprego de habilidades em liderança para resolvê-las. Para o ano de 2010, estão sendo preparadas alterações curriculares para incluir a liderança como disciplina e incrementar seu estudo, utilizando inclusive um circuito que testará a reação dos líderes em diversas situações (informação verbal).⁸

O CAOCFN sofreu uma recente revisão curricular que foi aprovada no ano de 2009. Foi inserida a disciplina de liderança com vinte tempos de aula, organizados em duas etapas. Na primeira, são apresentados os conceitos doutrinários sobre liderança, por meio de palestras proferidas por instrutores convidados. Na segunda, os alunos serão divididos em grupos para analisar alguns filmes selecionados, a fim de identificar os princípios da liderança. Essa fase terminará com a apresentação de uma resenha e um painel apresentados

⁷ Os oficiais fuzileiros navais podem ter as seguintes origens: Escola Naval, Quadro Auxiliar e Quadro Complementar. O Quadro Auxiliar é composto por militares que eram praças e ingressaram no oficialato por concurso. O Quadro Complementar é formado por oficiais que ingressaram na Marinha por concurso, após terem completado o curso superior.

⁸ Informação transmitida pelo Capitão-Tenente Fuzileiro Naval [redacted] Espc-GAnf e EEGAnf, em 19 ago. 2009.

em uma Jornada de Liderança com a participação de convidados da tripulação na plateia. Ainda foi organizado um “Mural de Liderança”, contendo citações que motivarão debates semanais ao longo de todo o ano (PENHA, 2009).

O Comando-Geral do CFN também instituiu um Programa de Leitura Profissional para todos os postos e graduações, de Soldado a Capitão-de-Mar-e-Guerra, com livros sobre história militar, doutrina, tática e liderança. O propósito desse programa é desenvolver a criatividade, o conhecimento da história militar e a capacidade de liderança de seus Oficiais e Praças (BRASIL, [2008?]).

O periódico Âncoras e Fuzis, editado pelo CIASC, contém uma seção chamada DECIDA que apresenta um problema militar para que sargentos e oficiais, voluntariamente, apresentem uma solução. Todas as participações recebem uma pontuação e, ao final do ano, tanto a Organização Militar que teve maior número de participantes como o militar que mais participou recebem um prêmio. As melhores soluções são premiadas e publicadas na edição seguinte do periódico (BRASIL, 2009c). Essa iniciativa estimula não só o desenvolvimento do conhecimento profissional, mas também a criatividade.

A Força de Fuzileiros da Esquadra⁹(FFE), setor do CFN que reúne todos os meios operativos, não apresenta um programa específico de liderança em seu programa de adestramento, mas determina que a liderança faça parte de todos os seus exercícios (BRASIL, 2009b). Algumas unidades subordinadas à FFE tiveram a iniciativa de desenvolver projetos no âmbito de sua organização, como foi o caso do Batalhão de Operações Especiais de Fuzileiros Navais, que implantou um projeto piloto de avaliação de liderança (COSTA; ROMERO, 2009).

Sobre a competência profissional que contribui para inspirar a confiança, os cursos de carreira regulares do CFN são os principais responsáveis por essa característica. Iniciativas como o Programa de Leitura Profissional e o programa DECIDA também contribuem para tal propósito. Inteligência emocional e decidir com criatividade, no momento correto e mantendo a flexibilidade para modificar a decisão conforme as alterações de situação, são questões que necessitam de uma abordagem mais específica. A reprodução de situações que simulem os aspectos da fricção que ocorrem na guerra seriam o ideal para o desenvolvimento desses atributos.

⁹ No CFN, o mais alto escalão é o Comando-Geral que tem como unidades subordinadas as OM de ensino e de apoio, no tocante à pessoal e material. É responsável, portanto, pela elaboração da doutrina do CFN e pelo processo de formação profissional em todos os níveis. A Força de Fuzileiros da Esquadra segue outra cadeia de comando, subordinada ao Comando de Operações Navais, [redacted] as unidades operativas, com exceção das localizadas fora da sede do Rio de Janeiro [redacted]

Para essa capacidade de tomar decisão, os jogos de dupla ação¹⁰ devem ser enfatizados. Em sua avaliação, não é importante quem vencerá, mas identificar possíveis falhas em tomar decisões no momento oportuno e em fornecer uma explicação lógica para sua decisão. Além disso, estudo de casos e jogos de guerra também devem ser utilizados (PARANHOS *et al*, 2001). O CFN, desde 2006, possui um simulador tático a laser que possibilita que esses exercícios sejam realizados com muito realismo, acoplando um receptor e um emissor em cada militar. Ao receber um disparo certo com munição de festim, um feixe de laser é emitido e detectado no receptor, que registra a hora e o local onde o militar foi atingido no sistema, inclusive se ele foi morto ou ferido (BRASIL, 2005). Esta tecnologia facilita muito, mas também não é essencial para que esse tipo de exercício seja realizado.

O CAOCFN utiliza um sistema de Sistema de Jogos Didáticos (SJD) que reproduz operações de fuzileiros navais com bastante fidelidade e permite que os oficiais alunos possam testar seus planejamentos (IRINEU *et al*, 2005).

Conclui-se que o CFN, principalmente no seu setor de ensino, tem todas as ferramentas para desenvolver os atributos desejados e tem buscado o incremento do estudo de liderança por seus oficiais. As iniciativas têm incentivado o debate sobre o tema, o que ajuda a reforçar a liderança de maneira geral.

Sugere-se que as ferramentas de ensino e instrução, utilizadas pelos cursos do CIASC, que não fazem parte da disciplina de liderança e contribuem para o desenvolvimento dos atributos desejados para a Guerra de Manobra, como os jogos de guerra para o CAOCFN e a condução de pequenas frações em situações que simulam a *fricção* do combate para os guardas-marinha, sejam também avaliadas como parte da disciplina de liderança, além das avaliações já estabelecidas nas disciplinas as quais pertencem. Isso contribuirá para incrementar a importância e o interesse pelo tema.

Embora o propósito original deste capítulo não seja abordar o setor operativo, visualiza-se que a Força de Fuzileiros da Esquadra pode contribuir com a implantação de um projeto especificamente voltado para liderança em seu Programa de Adestramento, com a aplicação de exercícios avaliados de dupla-ação para aplicação dos conceitos da Guerra de Manobra, mas também com o debate de temas selecionados para discussão em seminários.

¹⁰ Exercício em que ambos os partidos contendores tem liberdade para exercer a tática, sem interferência de um grupo de controle.



5 CONCLUSÃO

A Guerra de Manobra possui significativas diferenças de condução em relação à Guerra de Atrito que enfatizam a maior importância da liderança para sua execução, tais como: a maior liberdade de ação para os subordinados; execução de ações descentralizadas; um sistema de comando e controle mais flexível; ênfase em atribuições de tarefas citando apenas o efeito desejado e não as ações a empreender; correto entendimento da intenção do comandante e de dois escalões acima de seu nível; e maior rapidez no processo decisório e na implementação das ações.

Apesar disso, a liderança foi identificada como importante em qualquer estilo de condução da guerra, embora seja primordial para a Guerra de Manobra. Os vários autores sobre liderança ainda não encontraram um consenso sobre os atributos padrão do líder, mas o desenvolvimento deste trabalho reforça que a própria pesquisa para a identificação dos atributos e de sua perfeita compreensão já contribui para orientar o esforço individual e do CFN para o desenvolvimento da liderança.

Inicialmente, para identificação desses atributos, foram discutidos os atributos do líder militar e, especificamente, do líder direto, apontados na Doutrina de Liderança da MB. Essa discussão permitiu que os atributos fossem reunidos em grupos distintos, chamados de categorias, tal a relação de dependência que formam entre si. Além disso, foi possível identificar um novo atributo de acentuada importância, que é a inteligência emocional. Na interpretação deste autor, é uma nova visão, enfatizando o aspecto emocional, da aplicação de alguns atributos já listados no EMA-137. Foram identificadas quatro categorias de atributos: a capacidade de inspirar confiança; o exemplo; a capacidade de tomar decisão e o caráter. Todos os outros atributos contribuem para que essas categorias se formem. A formação dessas categorias, que continuam dependendo dos múltiplos aspectos que os compõem, contribui para uma maior objetividade para estabelecer programas de desenvolvimento da liderança.

A partir da análise desses atributos e das peculiaridades da Guerra de Manobra, foi identificada a necessidade de maior desenvolvimento da capacidade de tomar decisão e de inspirar confiança. Considera-se a decisão englobando a iniciativa, a criatividade e a flexibilidade.

Relembra-se que não há como desconsiderar o poder do caráter e do exemplo no processo de influenciar, mas esses atributos foram considerados essenciais para qualquer situação que se necessite empregar a liderança.

A liberdade para exercer a iniciativa e decidir oportunamente tem um grande peso

para a Guerra de Manobra, pois é a iniciativa dos escalões que se encontram diretamente em combate que permite que decidam com a rapidez necessária, mesmo quando não há possibilidade de consultar os seus superiores.

Não há dados oficiais sobre a cultura do erro zero no CFN, apenas a experiência do autor ao longo de sua carreira, o que poderia levar a conclusões erradas, porém é possível afirmar que esse é uma característica que deve ser evitada, pois inibe a iniciativa tão desejada na Guerra de Manobra.

A criatividade, utilizada com responsabilidade e boa dose de pensamento crítico, para, mesmo fora de esquemas padrão, descobrir soluções que surpreendam o inimigo, provocando o caos e a desordem em sua coesão sistêmica e, caso necessário, rapidamente alterando sua decisão para atender às evoluções da situação.

A maior possibilidade de riscos devido à dependência das decisões tomadas em escalões mais baixos, o que não isenta a responsabilidade do Comandante, reforça os laços de confiança, que devem ser consolidados pelas características que integram este atributo: o conhecimento profissional e o bom uso da inteligência emocional. Essa combinação de características permitirá que o comando e controle seja mais flexível e também autorize a descentralização das ações com maior garantia de que os líderes decidirão corretamente.

O CFN, principalmente no seu setor de ensino, tem todas as ferramentas para desenvolver os atributos desejados e tem buscado o incremento do estudo de liderança.

Sugere-se que as ferramentas de ensino e instrução utilizadas pelos cursos do CIASC que não fazem parte da disciplina de liderança e contribuem para o desenvolvimento dos atributos desejados para a Guerra de Manobra, como os jogos de guerra para o CAOCFN e a condução de pequenas frações em situações que simulam a *fricção* do combate para os guardas-marinha, sejam também avaliadas como parte da disciplina de liderança, além das avaliações já estabelecidas nas disciplinas as quais pertencem. Isso contribuirá para incrementar a importância e o interesse pelo tema.

O setor operativo poderia contribuir com a implantação de um projeto especificamente voltado para liderança no Programa de Adestramento da FFE, não só com a aplicação de exercícios avaliados de dupla-ação para aplicação dos conceitos da Guerra de Manobra, mas também com o debate de temas selecionados e discutidos em seminário.

Na visão deste autor, o CFN está desempenhando ações eficazes, embora sempre exista mais o que fazer quando se fala em liderança, pois seu desenvolvimento é um processo de longo prazo e grande comprometimento e a integração do setor de ensino como o setor operativo será um grande passo nesse sentido.

REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, D. Michael. *Este barco também é seu: práticas inovadoras de gestão que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da marinha americana*. São Paulo: Cultrix, 2006. 200 p.
- AMBROSE, Stephen E. *Band of Brothers: (companhia de heróis)*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 392 p.
- BRAGA, C.C.; LOPES, M.J.F; GAGLIANO, W.S.; OLIVEIRA, S.R.D. *Peculiaridades da Guerra de Manobra e sua Aplicabilidade na MB*. Rio de Janeiro: Escola de Guerra Naval, 2002. 29 p. Ensaio.
- BRASIL. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. Aquisição de Simuladores a Laser para o CFN. *Âncoras e Fuzis: Corpo de Fuzileiros Navais*, Rio de Janeiro, ano VI, n. 31, p. 3, Out. 2005. Disponível em: <www.mar.mil.br/cgcfm/downloads/ancorasefuzis/31ancfuz.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2009.
- _____. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. *CGCFN-0-1: Manual Básico dos Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais*. Rio de Janeiro, 2009a.
- _____. Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra. *Programa Geral de Adestramento para 2009 (CONFIDENCIAL)*. Rio de Janeiro, 2009b.
- _____. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. Seção DECIDA da revista “Âncoras e Fuzis”. *Âncoras e Fuzis: Corpo de Fuzileiros Navais*, Rio de Janeiro, ano VIII, n. 2, p. 62, Jun. 2009c.
- _____. Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais. *Programa de Leitura Profissional: Corpo de Fuzileiros Navais*. [S.l], [2008?]. 2 p.
- _____. Estado-Maior da Armada. *EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha*. Brasília, 2004.
- _____. Lei 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. *Vade-Mécum Naval*, 2004. Disponível em: <https://www.mar.mil.br/sim/vade_mecum/estatuto.pdf>. Acesso em: 17 Ago. 2009.
- CAMÕES, Luís de. *Os Lusíadas*. ed. comentada. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980. 648 p. (Coleção General Benício, v. 185, publ. 505).
- CLAVELL, James (Adapt.). *A Arte da Guerra: Sun Tzu*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 1983. 111 p. Adaptação em português do original inglês: *The Art of War by Sun Tzu*.
- COSTA, R.; ROMERO, R. Corpo de Fuzileiros Navais investe no aprimoramento da liderança. *Âncoras e Fuzis: Corpo de Fuzileiros Navais*, Rio de Janeiro, ano VIII, n. 2, p. 54, Jun. 2009.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: o homem*. São Paulo: Nobel, 2001. 192 p.

GOLEMAN, Daniel. *Daniel Goleman na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 92 p.

IRINEU DE SOUZA, F.I.; COSTA, A.S.A; JUNQUEIRA DE SOUZA, W.J.; LAGE, R.R. O CIASC de Hoje. *O Anfíbio*: revista do Corpo de Fuzileiros Navais, Rio de Janeiro, ano XXV, n. 24, p. 22-35, 2005. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/cgcfm/downloads/oanfíbio/2005anf.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2009.

KILIAN JÚNIOR, Rudbert. A Guerra de Manobra nos diversos níveis de condução da guerra. *O Anfíbio*: revista do Corpo de Fuzileiros Navais, Rio de Janeiro, ano XXV, n. 24, p. 92-107, 2005. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/cgcfm/downloads/oanfíbio/2005anf.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2009.

LIND, William S. *Maneuver Warfare Handbook*. Colorado, EUA: West View Press, 1985. 133 p.

LISBOA, Cláudio da Costa. Guerra de Manobra. *Revista Marítima Brasileira*, Rio de Janeiro, v. 121, n. 10/12, p. 198-206, Out./Dez. 2002.

MAXWELL, John C. *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*: uma receita comprovada para descrever o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007. 334 p.

MONTEIRO, C.D.B.; VENTURA, E.C.; CRUZ, P.N. Cultura e Mudança Organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, Jan./Mar. 1999. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>>. Acesso em: 20 Ago. 2009.

MORRELL, Margot; CAPPARELL, Stephanie. *Shackleton*: uma lição de coragem. 4. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2003. 265 p.

NOBRE, Erica Barreto. *Crenças de superiores e subordinados sobre o perfil do líder militar-naval brasileiro neste final de século*. 1998. 347 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

PARANHOS, M.C.C.; SILVA FILHO, J.R.; CAMARGOS FILHO, R.L.; EGYPTO ROSA, L.E. A Guerra de Manobra e os Grupamentos Operativos de Fuzileiros Navais. *O Anfíbio*: revista do Corpo de Fuzileiros Navais, Rio de Janeiro, ano XXI, n. 20, p. 67-74, 2001. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/cgcfm/downloads/oanfíbio/2001anf.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

PENHA, Osmar da Cunha. Corpo de Fuzileiros Navais investe no aprimoramento da liderança. *Âncoras e Fuzis*: Corpo de Fuzileiros Navais, Rio de Janeiro, ano VIII, n. 2, p. 54, Jun. 2009.

PENTEADO, J.R.W. *Técnica de Chefia e Liderança*. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1992. 186 p.

GLOSSÁRIO

Ciclo de Boyd: Esta é a principal base teórica empregada na guerra de manobra, segundo a qual as ações no combate são desenvolvidas na seqüência OBSERVAÇÃO – ORIENTAÇÃO – DECISÃO – AÇÃO (OODA), de forma cíclica. Na primeira etapa, é percebida uma mudança no curso dos acontecimentos; na segunda é produzida uma imagem mental da nova situação; na terceira etapa, chega-se à decisão da conduta a ser desenvolvida; e na última são implementadas as ações decorrentes da decisão tomada, voltando-se à etapa da observação para um novo ciclo.

Fricção: aspecto da natureza da guerra que conduz os eventos aparentemente mais simples à uma complexidade extrema; pode ser fruto de agentes externos, como o fogo inimigo, um obstáculo ou uma interferência eletrônica, ou ser auto-induzida, por meio de ordens confusas ou mal transmitidas, complexas relações de comando ou falhas de comunicação.

Intenção do Comandante: A intenção do comandante é um instrumento que ajudará seus subordinados a entender o contexto maior em que suas tarefas estão enquadradas, possibilitando-lhes o exercício da iniciativa quando uma situação inesperada ocorrer, sem que seja afetada a unidade de esforço do conjunto.

Nível Tático: Nível responsável pelo emprego de frações de forças militares, organizadas, segundo características e capacidades próprias, para conquistar objetivos operacionais ou para cumprir missões específicas.

Princípio de guerra: Preceitos filosóficos decorrentes de estudos de campanhas militares ao longo da história e apresentam variações no espaço e no tempo. São pontos de referência que orientam e subsidiam os chefes militares no planejamento e na condução da guerra sem, no entanto, condicionar suas decisões. O comandante, ao planejar e executar uma campanha ou operação, levará em consideração o que preconizam os princípios, interpretando-os e aplicando-os criteriosamente em face da situação, decidindo quais irá privilegiar, em detrimento de outros.

Princípio da massa: Princípio de Guerra que compreende a aplicação de forças superiores às do inimigo, em termos de quantidade, qualidade e eficiência, em um ponto decisivo, no tempo devido, com capacidade para sustentar esse esforço, enquanto necessário. Os meios devem ser concentrados para que se possa obter superioridade decisiva sobre o inimigo, no momento mais favorável às ações que se tenham em vista. A aplicação desse princípio permite que forças numericamente inferiores obtenham superioridade decisiva no momento e local desejado. Não implica obrigatoriamente no emprego maciço de forças, mas a aplicação de golpes decisivos, em superioridade, quando e onde forem requeridos.

Princípio da manobra: Princípio de Guerra que se caracteriza pela capacidade de movimentar forças de forma eficaz e rápida de uma posição para outra, contribuindo para obter superioridade, aproveitar o êxito alcançado e preservar a liberdade de ação, bem como para reduzir as próprias vulnerabilidades. A finalidade da manobra é criar, pela utilização da mobilidade de um conjunto de forças, uma situação favorável para alcançar objetivo estratégico ou tático. Dessa maneira, os meios serão dispostos de forma tal que as forças inimigas sejam colocadas em desvantagem, contribuindo para que os propósitos pretendidos sejam alcançados com menores perdas de pessoal e material.

Princípio da surpresa: Princípio de Guerra que consiste em golpear o inimigo onde, quando ou de forma tal que ele não esteja preparado. O comandante que obtém o efeito da surpresa poderá alterar a seu favor, de forma decisiva, a correlação das forças em combate. Esse princípio sugere que os esforços devam ser empreendidos de forma a surpreender o inimigo e não ser surpreendido por ele. Com o emprego da surpresa, poderão ser obtidos resultados superiores ao esforço despendido, compensando fatores desfavoráveis. A surpresa deverá ser buscada nos níveis estratégico, operacional e tático. Manifesta-se pela originalidade, audácia nas ações, sigilo, despistamento, inovação tecnológica e, sobretudo, pela velocidade de execução das ações e dissimulação.

Princípio da economia de meios: Princípio de Guerra que se caracteriza pelo uso econômico das forças e pela distribuição e emprego judiciosos dos meios disponíveis para a

obtenção do esforço máximo nos locais e ocasiões decisivos. A aplicação adequada desse princípio baseia-se dentre outros, nos seguintes aspectos: deslocamento do maior poder combatente disponível para pontos selecionados, dentro do esforço principal, com vistas a buscar ações decisivas; apropriada economia de meios ou forças nos locais ou áreas consideradas secundárias; emprego adequado de forças nas ações secundárias, liberando forças para a realização do esforço principal; e dosagens adequadas dos meios, visando a obter o máximo rendimento com o mínimo de esforços.

APÊNDICE A – ATRIBUTOS DO LÍDER

PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UM LÍDER MILITAR

- a) bondade;
- b) apresentação pessoal;
- c) autoconfiança;
- d) capacidade de decisão;
- e) caráter;
- f) coerência/integridade;
- g) competência;
- h) comportamento social (postura);
- i) compostura (autocontrole, equilíbrio emocional);
- j) confiança;
- k) consideração individual;
- l) conhecimento profissional;
- m) coragem;
- n) dedicação;
- o) desprendimento (desinteresse, abnegação);
- p) disciplina consciente;
- q) discrição;
- r) entusiasmo;
- s) espírito de cooperação;
- t) exemplo;
- u) expressão escrita;
- v) expressão oral;
- w) flexibilidade;
- x) imparcialidade (senso de justiça);
- y) iniciativa;
- z) ligação (relação);
- aa) motivação;
- ab) persuasão;
- ac) respeito;
- ad) persistência/tenacidade;
- ae) responsabilidade moral (senso de responsabilidade);

af) tato.

PRINCIPAIS ATRIBUTOS DE UM LÍDER DIRETO

- a) exemplo;
- b) comunicação;
- c) espírito de equipe;
- d) tomada de decisão;
- e) aprendizagem;
- f) supervisão;
- g) motivação;
- h) desenvolvimento pessoal;
- i) pensamento crítico;
- j) criatividade;
- k) responsabilidade moral;
- l) flexibilidade;
- m) objetividade;
- n) conhecimento profissional.

APÊNDICE B – JURAMENTO À BANDEIRA E ROSA DAS VIRTUDES

Juramento à Bandeira

INCORPORANDO-ME À MARINHA DO BRASIL,
PROMETO CUMPRIR AS ORDENS DAS AUTORIDADES A QUE ESTIVER
SUBORDINADO;

A **RESPEITAR** MEUS SUPERIORES HIERÁRQUICOS;

A TRATAR COM AFEIÇÃO MEUS IRMÃOS DE ARMAS;

E COM **BONDADE** MEUS SUBORDINADOS;

A DEDICAR-ME INTEIRAMENTE AO SERVIÇO DA PÁTRIA.

CUJA HONRA, INTEGRIDADE E INSTITUIÇÕES

DEFENDEREI COM O SACRIFÍCIO DA PRÓPRIA VIDA.

Rosa das Virtudes

A Rosa das Virtudes (BRASIL, 2004, p. E-2) é um código de honra que lista 16 virtudes que todo militar deve buscar exercê-las. As virtudes estão relacionadas abaixo:

- a) honra;
- b) iniciativa;
- c) espírito de sacrifício;
- d) coragem;
- e) fidelidade;
- f) tenacidade;
- g) abnegação;
- h) disciplina;
- i) patriotismo;
- j) lealdade;
- k) cooperação;
- l) zelo;
- m) ordem;
- n) fogo sagrado;
- o) decisão;
- p) espírito militar.