

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) ALEX FIGUEIREDO BULLOS

A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL PARA O SÉCULO XXI:

Como conciliar os requisitos da instituição e os anseios dos profissionais?

Rio de Janeiro

2009

CC (IM) ALEX FIGUEIREDO BULLOS

A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL PARA O SÉCULO XXI:

Como conciliar os requisitos da instituição e os anseios dos profissionais?

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

Orientador: CF LUIS FERNANDO POMPEU  
Escola de Guerra Naval

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2009

“Trate seus soldados como seus filhos e eles o seguirão aos vales mais profundos; trate como seus filhos queridos e o defenderão com o próprio corpo até a morte.”

SUN TZU

## RESUMO

A Marinha do Brasil, uma Força Armada secular, possui muitos valores, normas e procedimentos que precisam ser entendidos e enraizados pelos militares que nela labutam. Em contrapartida, os profissionais têm anseios que carecem de serem considerados pelas organizações, para que se sintam motivados a atingirem o seu melhor desempenho. O objetivo desta monografia é analisar a possibilidade de se conciliar os requisitos de uma instituição formal e tradicional com os anseios profissionais dos que nela labutam, à luz do papel desempenhado pelo líder organizacional. Torna-se importante entender a atuação do líder e se a liderança exercida atualmente é condizente com o previsto em manuais e doutrinas. Inicia-se com uma abordagem da teoria da liderança, passando por uma breve evolução histórica, pelos seus principais conceitos e suas características. Apresentam-se, de forma resumida, os aspectos relevantes sobre a liderança e o líder organizacional, preconizados na Marinha do Brasil e no Exército dos Estados Unidos da América, para distinguir o que se espera do líder e como poderia ser estabelecida uma efetiva liderança. Em seguida, identifica-se como está sendo aplicada, de fato, a liderança na Marinha do Brasil e as principais diferenças entre a teoria preconizada na doutrina e o exercício da liderança. Examinam-se os resultados obtidos por um comandante de navio de guerra da Marinha dos Estados Unidos da América ao aplicar de forma criativa os preceitos de liderança previstos nos manuais. A conclusão destaca a importância da liderança como um processo de aprendizagem contínuo e o preponderante papel do líder organizacional para conciliar os objetivos da organização com o dos profissionais, no século XXI, a fim de proporcionar benefícios mútuos. Este trabalho encontra-se fundamentado em pesquisa bibliográfica documental, com a leitura analítica da seleção de obras, publicações doutrinárias e artigos atinentes ao tema. Aplica-se uma análise comparativa, e a pesquisa descritiva, por meio de análise de dados e interpretação dos resultados de um questionário sobre liderança respondido por oficiais da Marinha do Brasil.

**Palavras-chave:** Requisitos, anseios, líder, liderança.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EMA	Estado-Maior da Armada
EUA	Estados Unidos da América
MB	Marinha do Brasil
ODS	Órgão de Direção Setorial
OM	Organização Militar
ORCOM	Orientações do Comandante da Marinha
ORISSET	Orientações Setoriais

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os estilos efetivos .....	11
--------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2</b>	<b>A TEORIA DA LIDERANÇA</b> .....	8
2.1	Evolução da liderança .....	9
2.2	Estilos de liderança .....	10
2.3	Níveis de liderança .....	12
2.4	A liderança organizacional na Marinha do Brasil .....	13
2.5	A liderança organizacional no Exército dos Estados Unidos da América .....	15
<b>3</b>	<b>O LÍDER ORGANIZACIONAL</b> .....	17
3.1	Na Marinha do Brasil .....	17
3.2	No Exército dos Estados Unidos da América .....	18
<b>4</b>	<b>A LIDERANÇA DE ABRASHOFF</b> .....	20
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	25
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	28
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA</b> .....	29

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos são os valores, as doutrinas e os procedimentos estabelecidos pelas instituições para garantir o cumprimento da sua missão, mas que precisam ser entendidos, aceitos, internalizados e desenvolvidos pelos profissionais que labutam na organização, a fim de serem atingidos com eficiência os objetivos definidos.

Os profissionais tornam-se cada vez mais exigentes e melhor qualificados com a facilidade de acesso à informação proporcionada pela evolução tecnológica. Para os profissionais, o anseio por auto-realização, estima e reconhecimento tornou-se mais importante do que o simples atendimento de necessidades consideradas primárias.

Conciliar os requisitos da instituição e os anseios profissionais torna-se um desafio instigante que pode encontrar no papel dos líderes e nos processos de liderança um possível apoio para desenvolver benefícios mútuos e atingir os objetivos definidos pela organização.

O presente estudo tem por propósito analisar a possibilidade de conciliar os requisitos da instituição com os anseios dos profissionais à luz dos principais conceitos sobre a liderança e o líder organizacional preconizados na Marinha do Brasil (MB). Este trabalho encontra-se fundamentado em pesquisa bibliográfica documental, com a leitura analítica da seleção de obras, publicações doutrinárias e artigos atinentes ao tema. Aplica-se uma análise comparativa, e a pesquisa descritiva, por meio de análise de dados e interpretação dos resultados de um questionário sobre liderança, respondido por oficiais da Marinha do Brasil, tendo sido estruturado em cinco capítulos.

No capítulo dois, será apresentada a teoria sobre liderança, contendo a evolução histórica, os estilos e os níveis em que se subdividem, bem como os principais preceitos dos manuais de liderança da MB e do Exército dos Estados Unidos da América (EUA). Em seguida, no capítulo três, será abordado o papel do líder organizacional e como contribui nesse processo de liderança. No capítulo quatro, analisa-se um caso prático de aplicação da liderança organizacional por um ex-comandante de navio de guerra da Marinha dos EUA. Por fim, no capítulo cinco, será apresentada uma breve conclusão do trabalho.

## 2 A TEORIA DA LIDERANÇA

“Valores como a honra, a dignidade, a honestidade, a lealdade e o amor à pátria, assim como todos os outros considerados vitais pela Marinha, devem ser **praticados e transmitidos, permanentemente**, pelo Líder aos seus liderados”.<sup>1</sup> Secular instituição composta por, aproximadamente, 60 mil militares que trabalham em Organizações Militares (OM) sediadas ao longo de todo o território nacional e no exterior, a MB, como órgão militar de Estado, tem o desafio de forjar em seus homens os valores da sua instituição e o amor à pátria, sem contudo, desconsiderar a evolução das muitas formas de transmití-los.

A liderança, como “processo que consiste em **influenciar** pessoas no sentido de que ajam, **voluntariamente**, em prol dos objetivos da Instituição”,<sup>2</sup> carece de contínuo estudo para compreender como melhor transmitir a cultura organizacional e conduzir os militares de forma motivada ao cumprimento da missão. Waddell (1994)<sup>3</sup>, em seu artigo sobre um modelo de liderança situacional para chefes militares, cita o seguinte entendimento sobre a liderança:

A liderança continua sendo a mais misteriosa das artes [...] enquanto não soubermos exatamente o que faz com que os homens pulem da trincheira e, à ordem de outro homem, avancem enfrentando a morte, a liderança continuará sendo uma das qualidades mais elevadas e esquivas. Continuará sendo uma arte.

Goleman (2002, p.xvi) destaca que a liderança permeia a organização e afirma que “a liderança é distribuída. Ela reside não somente em quem se encontra no topo, mas em cada indivíduo (de qualquer nível hierárquico) que, de alguma forma, sirva de líder para um grupo de seguidores – onde quer que se situe dentro da organização.”

Percebe-se que a liderança não é uma ciência exata; encontra-se em todos os níveis da instituição e o seu exercício pelo líder busca transmitir os requisitos institucionais e motivar os profissionais a voluntariamente se comprometerem com o cumprimento da missão.

Vieira (2002)<sup>4</sup> destaca que a função do líder será reduzir o intervalo entre os anseios pessoais dos profissionais e os requisitos da organização. Esse dilema da liderança, em proporcionar benefícios mútuos aos profissionais e às instituições, torna o líder a pessoa chave para perceber e defender, com clareza e coragem, as propostas de conciliação das partes.

---

<sup>1</sup> BRASIL, 2004, p.1-3, grifo nosso.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p.1-2, grifo nosso.

<sup>3</sup> <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj94/fal94/waddell.html>

<sup>4</sup> [https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/295187/1/\(Livro\\_Lideran\\_Militar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira\).pdf](https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/295187/1/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf)

## 2.1 A evolução da liderança

Chiavenato (2004) classificou as teorias sobre liderança em três grupos: a primeira, denominada de teoria de traços de personalidade, que enfatiza as características marcantes da personalidade do líder; a segunda, conhecida por teoria de estilos de liderança, que trata dos estilos do líder se comportar; e a terceira denominada de teoria situacional de liderança, que defende a adequação do líder às circunstâncias da situação.

A teoria neoclássica de administração<sup>5</sup> (1960-1970) reforçou a necessidade da divisão do trabalho nas organizações, o que enseja no desdobramento da instituição em três níveis hierárquicos (institucional, intermediário e operacional), com a especialização das tarefas e a amplitude administrativa. Decorrente dessa necessidade evidenciou-se a importância da liderança também desdobrar-se nos diversos níveis da instituição e fazer disseminar a cultura organizacional pelos profissionais.

A teoria estruturalista de administração<sup>6</sup> trouxe uma visão holística e enfatizou que a organização como um todo era superior à soma das partes. Nasce o conceito de homem organizacional que tem diferentes papéis na organização e uma personalidade cooperativista e coletivista.

A teoria comportamental<sup>7</sup> enfatizou as pessoas e a importância de se conhecer as necessidades humanas para entender a influência sobre o seu comportamento. A motivação humana, analisada por Maslow e por Herzberg, se torna um importante fator de liderança. Constata-se que, após atendidas as necessidades primárias fisiológicas e de segurança, os liderados também almejam reconhecimento social e necessidades de estima e auto-realização. Não menos importante, sob o enfoque comportamental, surgem as teorias X e Y,<sup>8</sup> que defendem, na X, que os profissionais são ingênuos, sem iniciativa e precisam ser controlados e dirigidos, e pela Y, que as pessoas são criativas e competentes, aceitam responsabilidades e desafio, mostrando-se automotivadas e autodirigidas.

Videira (2002) discorre que, no período do fim da II Guerra Mundial (1939-1945) até meados da década de 1980, predominavam as teorias da psicologia norte-americana baseada no comportamento organizacional, influenciadas pelo movimento “bahavorist” (comportamentalista). Essas teorias, hoje apontadas como teorias transacionais, defendiam

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, 2004.

<sup>6</sup> *Ibidem.*

<sup>7</sup> *Ibidem.*

<sup>8</sup> *Ibidem.*

que a mudança de comportamento se dava como resposta a uma transação de troca entre líder e liderados.

Ainda na década de 1980, surgem as teorias transformacionais que preconizavam que acima de uma transação de troca entre líder e liderados, havia de fato uma transformação de atitudes e valores. Os subordinados transcendiam seus próprios interesses para integrá-lo aos objetivos do líder, da equipe e da organização. O líder transformacional consegue obter de seus subordinados uma postura de comprometimento com a organização acima de uma simples motivação temporária para a realização de uma determinada tarefa.

Constata-se pela evolução da teoria sobre liderança a tendência do líder precisar conhecer melhor os profissionais e seus anseios, bem como, entender a relação entre os interesses profissionais e os organizacionais.

## 2.2 Estilos de liderança

Na Doutrina de Liderança da Marinha<sup>9</sup>, apresenta-se como estilos de liderança a Autoritária ou Autocrática; a Participativa ou Democrática; a Delegativa; e a Situacional.

A Autoritária ou Autocrática está fundamentada na autoridade formal, atribui baixa relevância para os aspectos humanos, inibe a iniciativa e a criatividade do subordinado, e aplica recompensas e punições para o cumprimento de padrões preestabelecidos.

A Participativa ou Democrática incentiva a criatividade e a participação do grupo, proporciona maior liberdade e autonomia, torna os membros menos dependentes da presença do líder e, em consequência, valoriza o crescimento profissional individual e do grupo.

A Delegativa, aplicada normalmente sobre pessoas motivadas e qualificadas, promove maior autonomia sobre assuntos especializados, sob a supervisão do líder.

A Liderança Situacional age de acordo com as circunstâncias, conforme a percepção do ambiente e da forma de condução do líder.

Quanto maior a definição de tarefas, mais autoritária tende a ser a liderança exercida, o que permite pouco espaço para a criatividade do subordinado. Conforme há maior liberdade de ação, as tarefas são menos definidas, o que proporciona uma liderança mais democrática e delegativa. A liderança situacional permeia os estilos de liderança conforme a situação e a maturidade da equipe a ser conduzida. À medida que se reduz a necessidade de supervisão e de orientação, admite-se que o grupo se tornou mais maduro e, portanto, capaz

---

<sup>9</sup> BRASIL, 2004, p. 1-5.

de receber a delegação de competência e a corresponsabilidade necessária para o cumprimento da missão.

A FIG.1 mostra a curva que representa as matizes de estilos efetivos de liderança que varia conforme a definição das tarefas e o grau de supervisão necessária.

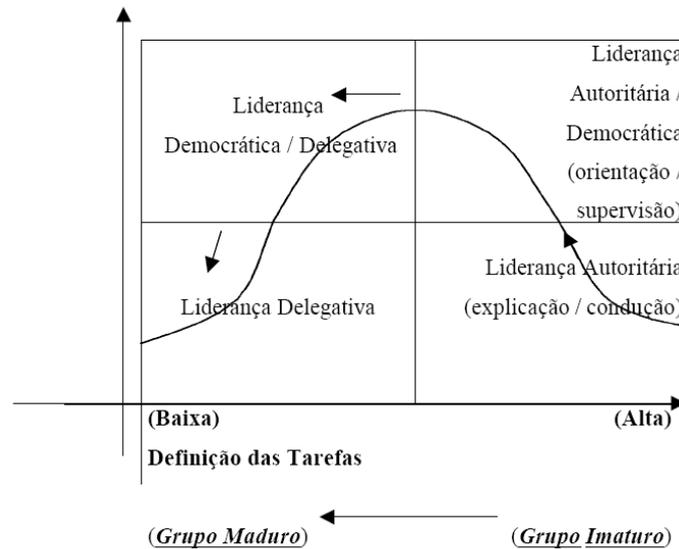


FIGURA 1 - Os estilos efetivos

Fonte: Doutrina de liderança da Marinha, 2004, p. 1-6.

Depreende-se que é possível aperfeiçoar o grupo a ser liderado e torná-lo capaz de desenvolver suas tarefas com autonomia. O líder também sofre variações de maturidade, permeando da liderança autoritária à liderança delegativa, conforme sente maior segurança no seu estilo de conduzir o grupo e da maior liberdade permitida pelo seu líder superior.

Segundo Flanagan Jr (1985, *apud* VIDEIRA, 2002, p.8)<sup>10</sup> “O mais importante preceito da liderança é que se pode aprender a ser como líder.” Abrashoff (2006, p.37)<sup>11</sup> ressalta que ao dar liberdade aos subordinados no navio de guerra criou “um espírito de disciplina descontraída, com criatividade, senso de humor e orgulho”.

Constata-se que é possível, mesmo na Marinha norte-americana, uma instituição secular, formal e tradicional, que dispõe de todas as tarefas bem definidas e com atuação em ambientes complexos e de elevada tensão, ainda assim, variar de uma liderança autoritária para um estilo participativo ou delegativo. A liberdade de iniciativa e criatividade proporcionada aos profissionais cria um sentimento de confiança e de responsabilidade, que

<sup>10</sup> FLANAGAN, M. Edward. **Before the Battle – a Commonsense and Guide to Leadership and Management.** Novato: Presidio Press, 1985.

<sup>11</sup> Ex-comandante do navio de guerra BENFOLD da Marinha norte-americana, que participou de conflitos armados.

gera autoconfiança e autorealização e motiva as pessoas a se desenvolverem.

### 2.3 Níveis de liderança

A Doutrina de Liderança da Marinha<sup>12</sup> estabelece os níveis de liderança baseada em organizações divididas em três níveis funcionais: Estratégico; Tático; e o Operacional. Dessa forma, foram estabelecidos três níveis de liderança, a saber: Estratégica; Organizacional; e Direta.

A liderança estratégica,<sup>13</sup> desenvolvida pela alta cúpula da administração, define o planejamento estratégico da instituição. “É um processo empregado para conduzir a realização de uma visão de futuro desejável e bem delineada”.<sup>14</sup> “À medida que o líder ascende a níveis acima do tático, o número de pessoas por quem o líder é responsável aumenta. Em consequência, a interação com a "tropa" se torna cada vez menos direta.” (WADDELL, 1994).<sup>15</sup> Dessa forma, percebe-se que há um elevado distanciamento entre os líderes estratégicos que estabelecem a visão, daqueles que de fato executarão as tarefas, por isso, a importância da liderança organizacional no nível tático.

A liderança organizacional, presente em organizações de maior envergadura, é desenvolvida pelo nível tático da instituição, normalmente, por meio de um Estado-Maior. Elos de ligação do nível estratégico da empresa com o operacional, os líderes organizacionais precisam disseminar para os líderes diretos os aspectos principais da visão e da política do alto comando da instituição. A ação dos líderes organizacionais se faz pelo exemplo e de forma indireta, delega tarefas, motiva seus liderados por meio dos líderes diretos intermediários e marca sua presença em situações oportunas e críticas.<sup>16</sup>

Segundo Waddell (1994)<sup>17</sup>:

Na medida em que um oficial se torna comandante de grupo ou ala ou de escalão superior, tornar-se-á inevitavelmente isolado e a comunicação passa a ser menos direta e se faz mais através de intermediários. A maioria dos chefes mais bem sucedidos tentou reduzir os efeitos desse fenômeno de isolamento através de visitas a suas tropas, no campo, tão freqüentes quanto possível.

A liderança direta,<sup>18</sup> presente no nível operacional da instituição, é desenvolvida

<sup>12</sup> BRASIL, 2004, p. 1-8

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 1-8.

<sup>15</sup> <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj94/fal94/waddell.html>

<sup>16</sup> BRASIL, *op. cit.*

<sup>17</sup> <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj94/fal94/waddell.html>

<sup>18</sup> BRASIL, 2004.

pelo constante contato pessoal com os subordinados. É mais intensa na condução de pequenos grupos, pois exige a proximidade nos relacionamentos.

A participação conjunta dos líderes organizacionais e dos líderes diretos é fundamental para suprir a distância entre os níveis estratégico e operacional, como forma de conhecer melhor os anseios dos liderados e fazer disseminar o resultado esperado pela instituição.

#### 2.4 A liderança organizacional na Marinha do Brasil

No nível estratégico, as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) definem a visão estratégica da instituição e como deve ser tratada a liderança na Marinha. No nível tático, os Estados-Maiores dos Órgãos de Direção Setorial (ODS) emitem as suas Orientações Setoriais (ORISSET) para definir melhor os procedimentos a serem adotados, de modo a cumprir os objetivos definidos pelas ORCOM. No nível Operacional, os Comandantes dos navios lideram suas tripulações, com o apoio de oficiais, para que sejam cumpridas as determinações previstas nas orientações supramencionadas.

É importante esclarecer que neste trabalho será considerada a repetição desta redivisão em três níveis até aonde seja possível estabelecer de fato a liderança direta, sobre grupos em menor escala. Por isso, dado o tamanho de alguns navios ou OM da Marinha, com mais de 300 tripulantes, adotar-se-á, dentro de cada navio, a redivisão pelos três níveis: o comandante, como de fosse o nível estratégico; o imediato<sup>19</sup> e os oficiais, no nível tático; e as praças,<sup>20</sup> no nível operacional.

Nos navios, torna-se de elevada importância o desenvolvimento de líderes organizacionais e diretos, para traduzir as ordens do comandante e conduzir as praças nas tarefas operativas.

Após entender os estilos e os níveis de liderança, cabe identificar como está de fato sendo exercida a liderança na Marinha. Será que os preceitos existentes na Doutrina de liderança da Marinha estão sendo entendidos e postos em prática pelos líderes na organização?

No apêndice A, foi apontado o resultado do questionário sobre liderança

---

<sup>19</sup> Imediato é o cargo ocupado pelo oficial que se segue no organograma ao comandante do navio.

<sup>20</sup> Praças é o termo utilizado para designar os militares de graduação inferior ao de oficial.

respondido por quarenta oficiais do posto de Capitão-de-Corveta,<sup>21</sup> todos com mais de vinte anos de carreira, sendo que muitos já comandaram navios de guerra da Marinha do Brasil.

Como resultado do questionário, destaca-se que 40% dos oficiais entendem que, na liderança sobre outros oficiais, aplica-se uma liderança autoritária, mas quando se trata da liderança sobre as praças esse percentual aumenta para 65%. Ou seja, as praças possuem menos liberdade para trabalharem e predomina a liderança autoritária na Marinha. Com relação ao grau de liberdade, 42,5 % dos oficiais acreditam que os oficiais recebem tarefas pouco definidas e ainda possuem pouca liberdade de iniciativa e de criatividade. Quando se trata das praças, 65% dos oficiais entrevistados apontam que as praças mais graduadas não são eficazes como líderes e também tem pouca liberdade de iniciativa e de criatividade. Percebe-se que há pouca liberdade de iniciativa e de criatividade para as praças trabalharem e que não são consideradas como eficazes para o exercício da liderança. 77,50 % dos oficiais atestam que as praças são pouco qualificadas para o exercício da liderança. 57,5% identificam que há pouca liberdade para o subordinado se manifestar e que é pouco incentivado o desenvolvimento de equipes subordinadas para atuarem com razoável autonomia na execução das tarefas. Contata-se que, mesmo sendo consideradas pouco qualificadas, as praças não são incentivadas ao desenvolvimento profissional. A quase totalidade dos oficiais, 97,5 %, dizem que a cobrança sobre resultado é exigida dos oficiais mesmo que tenha ocorrido a delegação de competência para uma praça executar a tarefa. Os oficiais entrevistados entendem que é baixo ou razoável o grau de maturidade das praças para o exercício da liderança e que é pouco incentivado o desenvolvimento das praças, como a participação em cursos e estágios, dentre outros. 60% dos entrevistados classificaram como baixa a motivação das praças mais graduadas para o exercício da liderança.

Ao considerar o universo de uma OM, conclui-se que a cobrança do nível estratégico sobre a execução das tarefas é realizada sobre os oficiais, no nível tático, que tentam controlar todas as informações numa cultura de “erro zero” e com uma liderança autoritária, executar o máximo possível de tarefas, delegar pouco e subestimar o potencial de seus subordinados. Os oficiais investem pouco na qualificação das praças mais graduadas, tornando-as imaturas, sem motivação e inaptas para o exercício da liderança.

Inicia-se, assim, o ciclo vicioso de não desenvolver as praças e, com isso, torná-las cada vez menos qualificadas para liderar. Dessa forma, justifica-se não delegar

---

<sup>21</sup> Capitão-de-Corveta é o posto de oficiais superiores da Marinha do Brasil correspondente ao de Major no Exército Brasileiro e na Força Aérea Brasileira.

responsabilidade às praças que por sua vez irão continuar não merecedores de tal confiança. Essa situação dificulta o desenvolvimento e desdobramento da liderança pelos escalões da instituição para fazer ressoar as normas estabelecidas pelo nível estratégico.

Alia-se a esse problema, o distanciamento entre os níveis administrativos criado nos últimos anos pela informática. Os Oficiais retidos em seus computadores marcam cada vez menos suas presenças no escalão operacional. Esse distanciamento dos oficiais tornou ainda mais importante o desenvolvimento profissional dos liderados, para que possam adquirir mais confiança e autonomia; se sentirem úteis e realizados.

A Doutrina de liderança da Marinha ressalta a importância de se desenvolverem os profissionais, gerar responsabilidade e maturidade, fazer com que a liderança seja transmitida a todos os níveis hierárquicos até a liderança direta, no escalão operacional. Por que então na prática há uma quebra dessa transmissão de liderança sendo as praças mais graduadas excluídas desse processo? Não seriam essas praças mais graduadas importantes para o desenvolvimento e desdobramento da liderança organizacional?

O desenvolvimento profissional das praças contribui para a autorealização desses profissionais e tem direta ligação com a motivação para o desempenho eficiente de suas funções. As praças mais graduadas se tornam aptas para o exercício da liderança direta e, por conseguinte, contribuem para o êxito da liderança organizacional, o de atingir os requisitos organizacionais, definidos pelo nível estratégico.

## 2.5 A liderança organizacional no Exército dos Estados Unidos da América (EUA)

O Exército dos EUA passou a adotar, a partir de 2006, o manual FM 6-22,<sup>22</sup> que estabelece a doutrina de liderança para os líderes do Exército a ser empregada no cumprimento de suas missões. Com base no conceito de SER-SABER-FAZER, o manual apresenta as qualidades necessárias ao líder do Exército e destaca que é aplicável em todos os níveis e a todos os homens e mulheres de todas as categorias e classes que servem no Exército.

Um líder no Exército é alguém que, por força do papel assumido ou atribuído inspira responsabilidade e influencia as pessoas a atingirem objetivos organizacionais. Líderes no Exército motivam as pessoas, tanto dentro como fora da cadeia de comando para prosseguir as ações, pensamento e decisões para o bem maior da organização (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2006, p. 1-1. Tradução nossa).

O manual ressalta a importância de influenciar e motivar as pessoas; de

<sup>22</sup> <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf>

estabelecer um propósito e uma visão, com uma direção clara; manter um processo contínuo de aprendizagem; reconhecer o mérito dos liderados e buscar o aperfeiçoamento. Acrescenta ainda os valores de lealdade, dever, respeito, serviço altruísta, honra, integridade e moral que devem estar presentes no líder. Destaca, ainda, os requisitos básicos de liderança e os divide em atributos entre “o que o líder é” e “o que o líder faz”. Com relação ao “o que o líder é”, menciona que deve liderar com caráter, demonstrando valores, empatia e altruísmo; deve liderar com presença, demonstrando pendor militar, aptidão física, confiança e resistência; e, por último, deve possuir capacidade intelectual, com agilidade de raciocínio, julgamento, criatividade, tato e domínio do conhecimento. Com relação ao “o que o líder faz”, indica que deve liderar as pessoas com influência e pelo exemplo, com uma comunicação clara e franca; torna-se importante aprimorar e desenvolver as pessoas, criar um clima positivo, para a busca de resultados.

Percebe-se que não há sensíveis diferenças entre o que é preconizado pela Doutrina de liderança da Marinha e o constante no Manual do Exército norte-americano. A liderança é aprendida, aperfeiçoada e o exercício da liderança organizacional deve estar calcada no exemplo a ser dado pelo líder e na preocupação com o desenvolvimento e o bem estar do subordinado. Tais requisitos resumem o caminho a ser trilhado para reduzir as diferenças e alinhar os anseios dos liderados aos objetivos da instituição.

Covey (2004) destaca que o importante para o subordinado deve ser igualmente importante para o líder, pois demonstra o quanto o líder considera o liderado. Ou seja, os anseios de seus subordinados têm o mesmo peso que você atribui a ele. Se não é dada a devida atenção à satisfação dos profissionais, denota-se que a instituição não reconhece seus valores. A liderança a ser exercida precisa compreender os valores dos subordinados, conquistar sua confiança e fazê-los acreditar que a instituição se preocupa com eles.

Menkes (2008) cita o relato de uma funcionária da empresa T&T, que afirmou a existência de uma cultura altamente baseada na hierarquia e que isso fazia com que as pessoas tivessem medo de falar francamente. Numa organização militar baseada na hierarquia e na disciplina, como a Marinha do Brasil, é importante que a liderança organizacional esclareça aos escalões administrativos inferiores, que é possível e desejável que os subordinados falem verdadeiramente o que pensam, com respeito. Cabe aos líderes filtrarem e atribuírem a importância devida à crítica ou sugestão recebida e demonstrar ao subordinado que sua opinião foi analisada.

### 3 O LÍDER ORGANIZACIONAL

#### 3.1 Na Marinha do Brasil

Chiavenato (2004, p.140) atesta que “o administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Precisa deixar de ser o gerente autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização”. Segundo a Doutrina de liderança a Marinha (2004), o líder Organizacional deve primar pela comunicação clara e o perfeito entendimento pelos líderes diretos dos objetivos a atingir, a fim de evitar retrabalhos e ineficácia dos executores.

Para se estabelecer a liderança organizacional é fundamental o desenvolvimento de assessorias competentes, bem adestradas, criativas e inovadoras, para ressoar aos escalões operativos a forma adequada de agirem em consonância com os objetivos da organização.

Espera-se que o líder organizacional estabeleça uma visão de médio e longo prazo, se antecipe aos fatos e garanta a melhor decisão para a instituição. A experiência e o aprendizado acumulados ao longo da vida profissional é o arcabouço de conhecimento que irá contribuir para a correta avaliação das situações e a definição das ações a adotar. O líder organizacional serve como um filtro para priorizar o que deve ser executado pelo nível operacional alinhado com a direção estabelecida pelo nível estratégico da organização.

Detentor de uma visão sistêmica, com a avaliação das prioridades do nível estratégico, o líder organizacional busca orientar o trabalho dos líderes subordinados, a fim de canalizar os recursos disponíveis para as tarefas realmente importantes.

Tal como a própria definição de liderança o exprime, a essência da liderança organizacional não se confina à direção de pessoas e das suas tarefas, mas inclui ainda uma componente de influência, para além e acima do cumprimento mecânico correspondente às exigências rotineiras da organização. Com efeito, a realização individual dos membros da organização resulta da combinação das suas capacidades multiplicadas pelas motivações individuais, uma combinação que evidencia a responsabilidade do líder relativamente a cada membro da organização (VIDEIRA, 2002, p.14).

Abrashoff, um defensor da arte de desenvolver líderes e seus subordinados, afirma que “o sucesso de toda empresa é uma conquista coletiva” (2006, p.147). Destaca também que, “romper com os nossos sistemas estratificados para confiar nas pessoas que trabalhavam para nós, especialmente àquelas no extremo inferior ou próximo dele na hierarquia, foi uma mudança conveniente e progressiva.” (2006, p.142). Dessa forma, Abrashoff reforça em sua obra que, ao receber o comando do navio, os militares tinham baixa confiança, pouca

iniciativa e raro compromisso. Para reforçar a importância de ouvir os liderados, Abrasshoff cita que “os comandantes precisam ver o navio do ponto de vista da tripulação. Eles precisam facilitar a expressão e a exposição de ideias para os tripulantes e recompensá-los por isso, e precisam descobrir como e quando delegar responsabilidade” (2006, p.17-18). Percebe-se a importância que o líder deve atribuir ao desenvolvimento profissional do liderado, a ouvi-lo e a fomentar a iniciativa e a liberdade de ação, para incrementar a responsabilidade e o compromisso com a instituição. Hunter (2004, p.23) atesta que “ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher desenvolver”.

Goleman afirma que os líderes visionários “compreendem que a distribuição do conhecimento é o segredo do sucesso; por isso compartilham-no com abertura e generosidade” (2002, p. 59). O autor destaca que os líderes são capazes de articular objetivos organizacionais aos valores de seus subordinados.

O líder não deve fixar sua atenção no cumprimento da tarefa e esquecer o relacionamento com o profissional que a executa. Hunter (2004) afirma que quando se trabalha com pessoas, as coisas são realizadas sob a dinâmica do relacionamento e da tarefa, sendo comum o líder perder o equilíbrio e priorizar apenas uma delas. O líder precisa atribuir importância à execução da tarefa para cumprir os requisitos da instituição, mas também preocupar-se com a realização do liderado.

Menkes (2008) atribui que a inteligência executiva está baseada na execução das tarefas, no trabalho com as pessoas e na avaliação de si próprio. Mais uma vez, percebe-se a importância de se equilibrar a atenção no resultado da execução da tarefa com o relacionamento com o subordinado, e considerar a autoavaliação do líder e o *feed-back* do subordinado.

### 3.2 No Exército dos EUA

Pelo manual do Exército dos EUA,<sup>23</sup> o líder deve gerir prioridades, agir em ambiente complexo, de maior incerteza e interagir com os grupos formais e informais da instituição. Com a visão de longo prazo da instituição, com uma abordagem sistêmica e equilibrando os papéis de chefe e de autoridade, o líder organizacional precisa delegar parte dessa autoridade, dar liberdade para os liderados realizarem o trabalho e estimular a criatividade. Liderar pelo exemplo é um dos principais aspectos a ser observado, para

---

<sup>23</sup> <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf>

despertar a confiança do subordinado. Ser eclético, refletir e saber as conseqüências da aplicação da doutrina, inspirar, persuadir, motivar, negociar, e convencer os subordinados de que a instituição se preocupa com eles são alguns dos requisitos para se estabelecer a liderança organizacional. Com uma comunicação clara e aberta para discussão, avaliação, *feed-back*, aconselhamento e orientação, numa atitude positiva e de modo a gerar confiança mútua e economia de tempo, o relacionamento entre líder e liderado pode ser estreitado e fortalecido.

O manual do Exército dos EUA traz mais atributos do líder organizacional, mas que não diferem muito daquilo que já foi abordado neste trabalho e que está preconizado na Doutrina de liderança da Marinha. Conclui-se que os conceitos previstos nas normas são semelhantes, mas pouco praticados, conforme evidenciado no questionário sobre liderança.

Covey (2004) menciona a importância de se criar uma espiral ascendente que consiste de uma constante renovação do ser humano. Essa espiral ascendente começa pelo aprendizado, passa pela dedicação e se transforma em ação, progredindo e repetindo cada um desses três passos em planos mais elevados. O líder organizacional precisa criar nos líderes diretos e, estes, nos subordinados essa espiral ascendente de desenvolvimento profissional e pessoal. Incentivar a aprendizagem, fomentar a dedicação e permitir a ação de seus subordinados, com confiança e liberdade, motiva as pessoas e faz com que se sintam úteis e comprometidas com a organização.

Como fazer na prática para desenvolver os líderes organizacionais? Como fazer para ajustar os requisitos da organização aos anseios profissionais? Seria possível aplicar de fato os conceitos de liderança e os atributos do líder em uma Força Armada?

No capítulo 4, serão abordadas algumas das práticas de liderança de Michael Abrashoff e os resultados alcançados.

## 4 A LIDERANÇA DE ABRASHOFF

Nos negócios, como na Marinha, existe o consenso de que “eles” não querem que as regras sejam questionadas ou desafiadas. Para os funcionários, “eles” são os gerentes; para os gerentes, “eles” são a diretoria. Trabalhei muito para convencer a minha tripulação de que eu queria que as regras fossem questionadas e desafiadas, e que “eles” éramos “nós” (ABRASHOFF, 2006, p. 18).

Michael Abrashoff ao assumir o comando do navio de guerra BENFOLD<sup>24</sup> afirmou que “como comandante, eu estava encarregado de impor 225 anos de regulamentos, políticas e procedimentos acumulados na Marinha” (2006, p. 83). As regras são importantes e necessárias, mas não podem impedir o pensamento humano.

A dificuldade para conciliar os objetivos individuais com os da organização, fica patente no pensamento de Chris Argyris<sup>25</sup>:

existe um inevitável conflito entre o indivíduo e a organização devido à incompatibilidade entre a realização de ambos. A organização formal faz exigências aos indivíduos que são incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo **frustração e conflito**. A empresa típica confina seus empregados em **tarefas mediócras** em que há **pouca oportunidade** para **responsabilidade, autoconfiança ou independência** (ARGYRIS, 1968 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 356, grifo nosso).

Argyris (1968, *apud* CHIAVENATO, 2004)<sup>26</sup> conclui que as organizações que conseguem integrar os objetivos individuais com os organizacionais tornam-se mais produtivas. Daí, defende que as organizações devem contribuir para o desenvolvimento do indivíduo e a aplicação desse conhecimento incrementado. Percebe-se que o equilíbrio a ser buscado pelo líder organizacional para conciliar os anseios profissionais com os requisitos institucionais, reside na preocupação em desenvolver os liderados.

Abrashoff (2006) ao assumir o comando do navio constatou que seu ex-comandante, ao desembarcar, não detinha a admiração de sua tripulação. Pouco tempo depois, Abrashoff percebeu que a tripulação não tinha iniciativa, não havia líderes nos escalões intermediários e muito menos pessoas compromissadas com o navio como uma equipe. Para o mesmo autor “o que todos os líderes têm em comum é o desafio de obter o máximo da sua equipe, e isso depende de três variáveis: as necessidades dos líderes, o clima da organização e a competência potencial da equipe” (2006, p. 15). A competência da equipe se traduz no grau de investimento da organização no desenvolvimento dos profissionais. Pessoas capazes,

---

<sup>24</sup> BENFOLD trata-se de um navio de guerra dos EUA, que teve participação de fato na guerra contra o Iraque (2003), e constituiu-se de 310 tripulantes, entre homens e mulheres, com mais de 150 m de comprimento (ABRASHOFF, 2006).

<sup>25</sup> Argyris, Chris. **Personalidade e Organização: O Conflito entre o indivíduo e o Sistema**. Rio de Janeiro: Ed. Renes, 1968.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

qualificadas e motivadas transformam o clima da organização em um ambiente de confiança e respeito e facilitam o desenvolvimento de toda a instituição. De forma semelhante, percebe-se que a deficiência sentida no navio de Abrashoff também foi evidenciada no questionário de liderança respondido pelos oficiais da MB.

Na Doutrina de liderança da Marinha, consta que o estilo de liderança autocrática “pode ser útil e, até mesmo, recomendável, em situações especiais – em combate, por exemplo, sendo a forma de liderança mais conhecida e de mais fácil adoção.” (2004, p. 1-4).

Em relação ao estilo autocrático, Abrashoff destaca que o fluxo de informações é elevado e dinâmico, tendo por vezes poucos segundos para tomar uma decisão numa batalha. Por isso, torna-se extremamente importante que desenvolva seu pessoal e o desafie a entrar em ação. “O que é preciso agora é uma nova maneira convincente de inspirar as pessoas a dar o melhor de si enquanto as coisas estão acontecendo à velocidade da luz” (2006, p.35). Para o autor, criar responsabilidade nos subordinados e compromisso com a organização gera a independência necessária para que a liderança seja no estilo democrático e delegativo. O autor acrescenta que há um princípio simples, que na Marinha dos EUA todos aplaudem, mas, na prática rejeitam, que é o dos oficiais delegarem competência aos subordinados. No entanto, não se aceita que os oficiais digam “não sei”. Daí, os oficiais ficam num constante estado de alerta e precisam controlar tudo, com atenção excessiva aos detalhes.

O desafio do líder organizacional é inversamente proporcional ao grau de desenvolvimento dos profissionais dos escalões inferiores e do grau de confiança que o nível estratégico deposita no nível operacional. Quanto mais qualificados se tornam os liderados e mais o comando da organização manifesta sua confiança nessas pessoas, menos o líder organizacional precisa se desdobrar para coordenar a organização como um todo.

Na Marinha norte-americana, Abrashoff pondera que “estavam todos condicionados a promulgar ordens de cima, não a receber de bom grado sugestões de baixo” (2006, p.50). O autor adverte que os executores veem coisas que os superiores desconhecem, daí a prudência em tentar ver a organização pelos olhos do subordinado.

A liderança organizacional, responsável por criar líderes nos escalões subordinados, que divulguem as diretrizes e direcionem as pessoas a atingirem os objetivos organizacionais, encontrou em Abrashoff um adepto marcante. Em posição semelhante ao nível estratégico, no universo do navio, Abrashoff preferiu exercer uma liderança organizacional e, por vezes, direta, descendo ao escalão operativo para demonstrar aos seus oficiais e liderados o quanto era importante que os executores das tarefas opinassem e

apresentassem sugestões de aprimoramento dos procedimentos. Constatou-se que aquele autor entendia que ouvindo as pessoas, estas se sentiam motivadas e comprometidas com a organização como um todo.

Abrashoff, ao entrevistar seus subordinados, conferiu que os mesmos eram exatamente iguais a ele, ou seja, tinham sonhos, esperanças, objetivos profissionais, preocupações pessoais e que careciam de se sentirem respeitados.

os líderes devem liberar os seus subordinados para desenvolver os seus talentos ao máximo possível. No entanto, a maioria dos obstáculos que limitam o potencial das pessoas é provocada pelo líder e está enraizada nos próprios medos dele, nas necessidades do ego e em hábitos improdutivos (ABRASHOFF, 2006, p. 16).

Os anseios profissionais vão além do simples atendimento de necessidades primárias. Se um liderado está realizado profissionalmente; se sente prestigiado pela organização; se sente ouvido pelo seu líder; sente confiança e liberdade para atuar, é natural que desenvolva um trabalho de qualidade e se doe mais para o bem da instituição.

Abrashoff encontrou muitas resistências para implementar uma liderança organizacional ao estilo democrática e participativa. Havia muitos paradigmas de como as coisas deveriam ser executadas e a preocupação do que pensariam as autoridades superiores ou os comandantes de outros navios. A própria tripulação, inicialmente, parecia não acreditar nas mudanças de paradigmas, na criatividade e na liberdade incentivadas por Abrashoff.

No início do comando, o autor percebeu uma tripulação pouco motivada, apática, sem iniciativa e sem liderança. Muitos marinheiros davam baixa da Marinha.

Eu pensava que a baixa remuneração fosse o principal motivo das baixas, mas esse motivo, na verdade, era o quinto. O motivo principal era não ser tratado com respeito ou dignidade; o segundo, ser impedido de exercer alguma influência importante na organização; o terceiro, não lhes serem dadas atenção; e quarto, não serem recompensados com mais responsabilidade” (ABRASHOFF, 2006, p. 22).

As ações adotadas por Abrashoff demonstravam que o bem estar da tripulação e o desenvolvimento profissional eram mais importantes do que a repercussão de suas ações em benefício próprio. Abrashoff sabia que era preciso gerar maturidade profissional em seus subordinados para que elevasse o rendimento do navio como um todo. A preocupação demonstrada pelo líder sobre os anseios dos profissionais denota o grau de importância que a administração atribuiu a seus homens.

Videira chama a atenção de que “uma liderança eficiente cria empenhamento ao nível do individual, coesão ao nível da pequena unidade e espírito de servir em toda a instituição.” (2002, p.11). Essa é a questão primordial da liderança organizacional, a de criar ressonância, com lideranças nos escalões inferiores para suprir a distância do nível

estratégico, mas manter no campo operacional uma unidade de procedimento e de propósito.

O General Belchior Vieira destaca que a liderança não deve estar baseada na autoridade investida quando afirma:

Será então lícito definir a liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado (VIDEIRA, 2002, p. 11).

Esse fato demonstra que, mesmo no meio militar, não se trata de uma questão de mandar e cumprir, ainda que em situações de combate. Abrashoff menciona que “o líder jamais consegue o que quer ordenando simplesmente que aquilo seja feito. A liderança de verdade deve ser conquistada pelo exemplo, não por preceitos.” (2006, p. 39). Não questionar as ordens de seus superiores não significa que o subordinado estará empenhado em executar determinada ação com afinco. Esse algo a mais, essa motivação para executar uma ação mesmo que não concorde com ela depende da confiança no líder e do compromisso com a organização. Daí, a importância dos líderes nos escalões inferiores estarem em sintonia com o líder organizacional. Por isso, a Doutrina de liderança da Marinha reforça que “O Líder deve trabalhar para desenvolver outros Líderes subordinados, assim como elevar o potencial, a responsabilidade e a cooperação dos subordinados, em geral.” (2004, p. 2-2). Na prática, constata-se que a teoria do “erro zero” incutida nos oficiais gera estresse; a centralização das ações e desmotiva os liderados a se desenvolverem profissionalmente.

Abrashoff se esforçou para mudar a cultura do distanciamento do líder daqueles que realmente executam as tarefas, a fim de evitar que o computador dominasse o tempo dos seus oficiais. Em que pese a distância funcional como comandante do navio dos marinheiros que executam as tarefas, Abrashoff entendia que era necessário se fazer presente nos círculos hierárquicos inferiores, para conhecer as pessoas e suas necessidades e mostrar, pelo exemplo, aos líderes intermediários – seus oficiais –, de como era importante interagir com os seus liderados. Michael Abrashoff afirmou que:

Quanto mais eu saísse cumprimentando os marinheiros, mais eles me falavam com franqueza e inteligência. Quanto mais eu lhes agradecia pelos esforços, mais eles trabalhavam com afinco. Ainda assim alguns líderes parecem ir na direção contrária. Eles continuam ligados eletronicamente por e-mail e telefones celulares, mas estão desligados pessoalmente, e muitos líderes quase nunca saem da própria sala. (2006, p. 138)

Depreende-se que quanto mais atenção e reconhecimento são atribuídos ao subordinado, mais este se sente engajado com os requisitos da organização e motivado a atendê-los, pois, passa a se sentir como parte importante da instituição. Abrashoff resume seu

pensamento quanto ao papel do líder com as seguintes sugestões de procedimentos:

Lidere pelo exemplo; Ouça com o máximo de atenção; Compartilhe o objetivo e o sentido; Crie um clima de confiança; Busque resultados, não elogios; Assuma riscos calculados; Vá além do procedimento padrão; Prepare o seu pessoal; Estimule a união; e Melhore a qualidade de vida do seu pessoal (2006, p. 189).

Em decorrência da liderança de Abrashoff (2006), segundo a sua obra, destacam-se os principais resultados obtidos:

a) redução de falha nos equipamentos e economia de U\$ 1,4 milhão no ano de 1998. No ano seguinte, economizou mais 10% do orçamento;

b) “os indicadores de prontidão” do BENFOLD, durante a crise do Iraque, em 1997, tornaram-no o navio mais disponível da Frota do Golfo;<sup>27</sup>

c) “obtivemos a maior pontuação de tiro da Frota do Pacífico”,<sup>28</sup>

d) Estabeleceu um novo recorde do ciclo de treinamento pré-manobras,<sup>29</sup> reduzindo de 52 para 19 dias;

e) A marinha norte-americana possuía uma taxa de retenção de aproximadamente 50% dos marinheiros, pois os demais pediam demissão após o primeiro turno de alistamento. No BENFOLD, essa taxa era ainda menor, de apenas 28% quando Abrashoff assumiu o comando do navio. A taxa de retenção do navio saltou para 100% e permaneceu estável durante o seu comando, o que gerou uma economia de cerca de U\$ 100 mil de treinamento que seriam gastos para recrutamento de novos marinheiros;

f) troféu *Spokane*<sup>30</sup> atribuído ao navio BENFOLD pela maior prontidão para o combate da Frota do Pacífico; e

g) “O BENFOLD continuou batendo todos os índices de avaliação da Frota do Pacífico e, muitas vezes, a tripulação quebrou os recordes existentes”.<sup>31</sup>

A aplicação prática no navio BENFOLD, de muitos dos conceitos de liderança e atributos do líder abordados neste trabalho, demonstra que as dificuldades sentidas pelas grandes instituições são semelhantes, porém, é possível atingir os requisitos institucionais e proporcionar às pessoas o prazer em executar suas tarefas e motivá-las a doarem o melhor de si.

<sup>27</sup> ABRASHOFF, 2006, p.36.

<sup>28</sup> *Ibidem*, p.36.

<sup>29</sup> Treinamento de preparação do navio para a próxima comissão (ABRASHOFF, 2006, p.36).

<sup>30</sup> Troféu Spokane é um prêmio estabelecido em 1908 pelo presidente Theodore Roosevelt (ABRASHOFF, 2006, p.37).

<sup>31</sup> ABRASHOFF, *op.cit*, p.38.

## 5 CONCLUSÃO

A MB possui inúmeros valores, códigos e normas de procedimentos que formam os requisitos da instituição.

Os anseios profissionais por estima e autorealização tornaram-se mais evidentes, com a facilidade de acesso à informação proporcionado pela evolução tecnológica, do que o simples atendimento das necessidades consideradas primárias.

As pessoas são o que há de mais importante em uma organização, sendo por meio delas que se agrega valor à execução das tarefas. É importante que estejam motivadas e influenciadas a se doarem, em compromisso com a instituição.

A liderança não é uma ciência exata e está presente em todos os níveis da instituição. A arte de conduzir as pessoas e motivá-las a voluntariamente se comprometerem com o cumprimento da missão, encontra, no líder, a pessoa-chave para esse processo.

O líder e o estilo de liderança a ser exercida no nível tático formam o elo de ligação das diretrizes emanadas pelo nível estratégico e o nível operacional, daí, a importância do líder organizacional como conciliador dos requisitos da instituição e os anseios profissionais.

No ambiente militar, quanto maior a definição de tarefas e o nível de estresse envolvido, mais autoritária tende a ser a liderança exercida. A liderança praticada por Abrashoff provou que é possível, mesmo em um ambiente militar, não descumprir as normas estabelecidas, mas com criatividade e a coragem moral necessária, criar líderes nos escalões inferiores com responsabilidade, gerar um clima de equipe e cooperação e fomentar que as pessoas do escalão operativo se sintam realizadas e compromissadas com o cumprimento da missão.

Conforme apontado na Doutrina de liderança da Marinha e corroborado pelo manual do exército dos EUA, o líder organizacional deve liderar pelo exemplo e primar pelo desenvolvimento dos profissionais. É importante criar a maturidade e a qualificação necessária nos liderados para agirem com liberdade e criatividade.

A participação conjunta dos líderes organizacionais e dos líderes diretos é fundamental para suprir a distância entre os níveis estratégico e operacional, como forma de conhecer melhor os anseios dos liderados e fazer disseminar o resultado esperado pela instituição. É importante que a liderança organizacional desenvolva as praças mais graduadas para o exercício da liderança direta; crie assessorias competentes, bem adestradas, criativas e

inovadoras e gere ressonância dos requisitos institucionais nos escalões inferiores.

O questionário sobre liderança respondido por oficiais experientes, com mais de vinte anos de serviço na MB, evidenciou que os Oficiais, que formam a liderança organizacional, na sua maioria, não promovem o desenvolvimento das praças, as julgam como pouco qualificadas e, por conseguinte, não merecedoras de delegação de competência e de responsabilidade de tarefas importantes que realmente agreguem valor.

A preocupação dos oficiais com o “erro zero” gera estresse e inicia o círculo vicioso da centralização das tarefas nos oficiais e a baixa confiança nas praças, que se sentem desmotivadas, com pouca liberdade de iniciativa e de criatividade. Tal situação dificulta a liderança organizacional pelos oficiais e uma efetiva liderança direta pelas praças mais graduadas, que se tornam imaturas, desqualificadas e frustradas com a falta de estima e de auto-realização profissional.

Não há sensíveis diferenças dos principais conceitos preconizados na MB e no manual do Exército dos EUA, duas instituições de grande envergadura e militares, o que evidencia que as deficiências apontadas pelos oficiais, na pesquisa realizada, são uma falha do exercício da liderança prevista na Doutrina de liderança da MB.

A importância atribuída aos anseios dos profissionais demonstra a atenção dispensada pelos líderes aos subordinados. O líder deve incentivar o desenvolvimento profissional do liderado, ouvi-lo e fomentar a iniciativa e a liberdade de ação, para incrementar a responsabilidade e o compromisso do subordinado com a instituição.

O líder organizacional precisa criar nos líderes diretos e, estes, nos subordinados a espiral ascendente de desenvolvimento profissional e pessoal. Incentivar a aprendizagem, a dedicação e permitir a ação de seus subordinados, com confiança e liberdade, motiva as pessoas, faz com que se sintam úteis e compromissadas com a organização.

O líder precisa equilibrar a atenção a ser dada à execução da tarefa com o relacionamento com o profissional que a executa. Ouvir e demonstrar interesse pelas ideias dos subordinados são requisitos potenciais para motivar os liderados a cumprirem a missão com empenho.

Com base no caso de Abrashoff, conclui-se que é possível conciliar os requisitos da instituição com os anseios dos profissionais, à luz dos principais conceitos preconizados na Doutrina de Liderança da MB. Percebe-se que a principal dificuldade está em praticar os conceitos de liderança previstos e mencionados neste trabalho. Cabe ao líder desenvolver a percepção de como agir para proporcionar benefícios mútuos aos profissionais e às

instituições. A liderança organizacional para o século XXI tem como desafio o de criar ressonância nos escalões administrativos inferiores, da importância de se investir nos relacionamentos com os subordinados, cada vez mais exigentes, a fim de criar um espírito de confiança e de cooperação. Abrashoff demonstrou que o militar pode se sentir realizado e motivado a desenvolver a instituição.

A liderança é um processo de aprendizagem contínuo. Torna-se relevante que outros estudos sejam realizados no sentido de identificarem os principais óbices que dificultam o término dessa cultura do “erro zero” dos Oficiais e como poderia ser praticada a liderança preconizada na MB.

## REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, Michael. **Este Barco também é seu**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- BRASIL. **Doutrina de Liderança da Marinha. EMA-137**. Brasília: Estado-Maior da Armada, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Tradução Alberto Cabral Fusaro e Márcia do Carmo Felismino Fusaro. 21. ed. Rio de Janeiro: Best seller, 2004.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **FM 6-22 (FM 22-100): Army Leadership Competent, Confident, and Agile**. Headquarters, Department of the Army: Washington, D. C., 2006. Disponível em: < <http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm6-22.pdf> >. Acesso em: 15. abr. 2009.
- FRANÇA, Júnia L.; VASCONCELLOS, Ana C. **Manual para Normatização de Publicações Técnico-Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. **O poder da Inteligência Emocional: Primal Leadership. A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Tradução Cristiana Serra. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 9. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- MENKES, Justin. **Inteligência Executiva – A essência de todos os grandes Líderes**. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.
- VIDEIRA, Carlos. **LIDERANÇA MILITAR**. Compilação, traduções, adaptação e sistematização do General Belchior Vieira. Disponível em: < [https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/295187/1/\(Livro\\_Lideran\\_Militar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira\).pdf](https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/295187/1/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf) >. Acesso em: 20 mar. 2009.
- WADDELL, Donald E. **Um modelo de liderança situacional para chefes militares**. Airpower journal online, v. VIII, n. 3, 1994. Disponível em: < <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/apj94/fal94/waddell.html> >. Acesso em: 25 mar. 2009.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA

<b>1.</b>	<b>Em relação à liderança exercida pelos Oficiais sobre outros Oficiais na MB, o Sr. considera que trata-se de um estilo de liderança</b>		
( 40,00% )	Autoritária	( 37,50% )	Situacional
( 15,00% )	Participativa	( 7,50% )	Delegativa
<b>2.</b>	<b>Em relação à liderança dos Oficiais sobre as praças, o Sr. considera como estilo de liderança mais empregada a</b>		
( 65,00% )	Autoritária	( 22,50% )	Situacional
( 12,50% )	Participativa	( 0,00% )	Delegativa
<b>3.</b>	<b>Em relação às tarefas e ao grau de liberdade atribuído aos Oficiais para exercerem a liderança, o Sr. considera as</b>		
( 17,50% )	tarefas bem definidas e pouca liberdade de iniciativa e criatividade.	( 27,50% )	tarefas bem definidas e razoável liberdade de iniciativa e criatividade.
( 12,50% )	tarefas pouco definidas e razoável liberdade de iniciativa e criatividade.	( 42,50% )	tarefas pouco definidas e pouca liberdade de iniciativa e criatividade.
<b>4.</b>	<b>As praças mais graduadas podem ser classificadas em relação ao exercício de liderança sobre as menos graduadas e à liberdade de iniciativa e de criatividade como</b>		
( 12,50% )	eficazes, com pouca liberdade de iniciativa e de criatividade.	( 5,00% )	eficazes, com liberdade de iniciativa e de criatividade.
( 65,00% )	não eficazes, com pouca liberdade de iniciativa e de criatividade.	( 17,50% )	não eficazes, com liberdade de iniciativa e de criatividade.
<b>5.</b>	<b>O Sr. considera as praças mais graduadas para o exercício da liderança sobre as menos graduadas como</b>		
( 77,50% )	pouco qualificadas.	( 17,50% )	qualificadas.
( 0,00% )	muito qualificadas.	( 5,00% )	desqualificadas.
<b>6.</b>	<b>Com relação ao feed-back sobre a liderança exercida, o Sr. considera que</b>		
( 57,50% )	há pouca liberdade para o subordinado se manifestar.	( 17,50% )	é incentivada a participação do subordinado.
( 17,50% )	não é dada importância à opinião do subordinado.	( 7,50% )	é incentivada e atribuída elevada importância à opinião do subordinado.
<b>7.</b>	<b>O Sr. considera que o desenvolvimento de equipes subordinadas para atuarem com razoável autonomia na execução das tarefas</b>		
( 30,00% )	não é incentivado.	( 55,00% )	é pouco incentivado.
( 12,50% )	é incentivado.	( 2,50% )	é muito incentivado.

<b>8.</b>	<b>Em relação à cobrança sobre a execução das tarefas, conclui-se que a responsabilidade é exigida</b>		
( 97,50% )	dos oficiais, mesmo que tenham delegado a competência para a execução.	( 0,00% )	dos militares efetivamente executores das tarefas.
( 0,00% )	dos oficiais, caso não tenham delegado a competência para a execução.	( 2,50% )	dos militares efetivamente executores das tarefas, conjuntamente com os oficiais.

<b>9.</b>	<b>Com relação ao nível de maturidade percebida das praças mais graduadas para exercerem liderança sobre as menos graduadas, considera-se</b>		
( 45,00% )	baixo.	( 45,00% )	razoável.
( 10,00% )	elevado.	( 0,00% )	muito elevado.

<b>10.</b>	<b>Com relação ao desenvolvimento das praças mais graduadas, em relação à participação em cursos, seminários e programas de treinamento, dentre outros, o Sr. considera que</b>		
( 32,50% )	não é incentivado.	( 50,00% )	é pouco incentivado.
( 15,00% )	é incentivado.	( 2,50% )	é muito incentivado.

<b>11.</b>	<b>Com relação à motivação das praças mais graduadas para exercerem liderança sobre as menos graduadas, o Sr. considera que há</b>		
( 60,00% )	baixa motivação.	( 32,50% )	razoável motivação.
( 5,00% )	elevada motivação.	( 2,50% )	nenhuma motivação.

<b>12.</b>	<b>Em relação ao nível de conhecimento dos subordinados, o Sr. considera que os oficiais (É POSSÍVEL MARCAR MAIS DE 1 OPÇÃO)</b>		
( 28,33% )	se preocupam em saber as características da formação profissional dos subordinados.	( 28,33% )	se preocupam em saber as dificuldades e os anseios profissionais dos subordinados.
( 21,67% )	se preocupam em saber as dificuldades e os anseios dos subordinados, no âmbito familiar.	( 21,67% )	Nenhuma das anteriores

<b>13.</b>	<b>Em relação ao grau de confiança que os subordinados depositam em seus superiores, o Sr. considera que</b>		
( 45,00% )	Há pouca confiança e pouca liberdade	( 42,50% )	Há muita confiança e pouca liberdade
( 10,00 )	Há pouca confiança e muita liberdade	( 2,50% )	Há muita confiança e muita liberdade