ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) CARLOS EDUARDO LOPES DE OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA MARINHA DO BRASIL
NO SÉCULO XXI

Rio de Janeiro

2009

CC (IM) CARLOS EDUARDO LOPES DE OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA MARINHA DO BRASIL
NO SÉCULO XXI

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

Orientador: Capitão-de-Corveta Carlos
Alexandre Rezende de Sant'Anna

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2009

RESUMO

O estudo tem como propósito identificar a importância da liderança organizacional na Marinha do Brasil no século XXI. A fundamentação teórica contempla a exposição da gênese da liderança, da evolução histórica, conceitual e de algumas teorias sobre o tema, que embasam o desenvolvimento da liderança. No contexto da Marinha, são apresentados a definição, os estilos e os níveis de liderança adotados pela Força, de acordo com o estabelecido pela Doutrina de Liderança da Marinha. Em consonância com esta Doutrina, a liderança organizacional é um dos níveis de liderança a ser desenvolvido na Marinha do Brasil e se caracteriza por ser própria das organizações estruturadas em Estado-Maior. O tema liderança vem assumindo importância significativa para a Marinha do Brasil frente ao ambiente de mudanças e incertezas que caracteriza o século XXI, sendo tratado de forma prioritária pela Alta Administração Naval. A Doutrina na Marinha enumera alguns atributos a serem desenvolvidos e observados pelo líder para que a Liderança Organizacional seja exercida com sucesso. Na liderança organizacional, o líder influencia e motiva seus liderados rumo à conquista dos objetivos da Organização. A liderança organizacional é desenvolvida no âmbito da Marinha, principalmente, de forma indireta, utilizando-se, dentre outros meios, da força do exemplo para se tornar efetiva. Apesar da complexidade tecnológica, característica dos modernos equipamentos militares, o desenvolvimento da liderança continua sendo prioritário no âmbito naval e de significativa importância para a Marinha do Brasil no século XXI. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica documental, por meio de técnicas indiretas sobre os pressupostos teóricos da liderança organizacional.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Organizacional. Marinha do Brasil.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	A LIDERANÇA: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES E TEORIAS	6
2.1	A gênese da liderança e suas definições.....	6
2.2	A evolução conceitual e teorias sobre liderança.....	9
3	A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA MARINHA DO BRASIL	14
3.1	A definição de liderança na MB.....	14
3.2	Os estilos e os níveis de liderança na MB.....	16
3.3	A Liderança Organizacional na MB.....	17
3.4	A importância da Liderança Organizacional na MB no século XXI.....	20
4	CONCLUSÃO	23
	REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

Na era atual, chamada de Era da Informação¹, empresas e instituições investem, cada vez mais, em tecnologia, buscando racionalizar recursos e melhorar seus resultados organizacionais. Em que pese o intenso avanço tecnológico, característico do tempo presente, as organizações estão direcionando seus esforços para o desenvolvimento de certas capacidades relacionadas à condução de seu pessoal, dentre as quais se destacam, em especial, a liderança. No entanto, não é de hoje que as empresas e instituições envidam esforços para desenvolver a liderança no seio organizacional. Provavelmente por isso, verifica-se uma vasta e crescente literatura sobre liderança, o que demonstra, não só o fascínio que o tema exerce sobre as pessoas, desde os mais remotos tempos, mas também, a grande relevância e importância do tema para as organizações.

A Marinha do Brasil (MB), organização estruturada como Estado-Maior, necessita desenvolver a liderança, em especial, no nível da liderança organizacional. Caracterizada por ser exercida indiretamente, a liderança organizacional se utiliza, dentre outros meios, da força do exemplo para ser desenvolvida e contribuir para sucesso organizacional da Marinha.

O propósito desta monografia é identificar a importância da liderança organizacional na Marinha do Brasil no contexto do século XXI. Para isso, no capítulo 2 serão abordados alguns aspectos da liderança, em especial, seu histórico, suas definições, sua evolução conceitual e algumas de suas teorias. No capítulo 3, serão descritos alguns aspectos da liderança na MB, em especial a definição, os estilos e os níveis de liderança adotados na Marinha, culminando com a abordagem da liderança organizacional, identificando-se a sua importância na MB no século XXI. Finalizando o trabalho, apresenta-se uma breve conclusão.

O tema estudado se justifica pelo fato da liderança ser um processo chave em grande parte das organizações no século XXI, em especial nas Instituições Militares, como a MB. A relevância do tema encontra abrigo na potencialidade que o exercício da liderança organizacional da MB possui, frente ao ambiente de incertezas e mudanças, que caracterizam o século XXI, e na necessidade de desenvolvê-la e estudá-la no âmbito da MB.

¹ Alvin Tofler, consultor de estratégia e escritor do livro “O Choque do Futuro” e outros congêneres, classifica as mudanças ocorridas ao longo da história em ondas dinâmicas, sendo a 1ª delas associada à Era Agrícola, a 2ª onda à Era Industrial e a 3ª onda à Era da Informação.

Para a elaboração da presente monografia, foi realizada uma pesquisa bibliográfica documental, por meio de técnicas indiretas sobre os pressupostos teóricos da Liderança Organizacional.

2 A LIDERANÇA: HISTÓRICO, DEFINIÇÕES E TEORIAS

Embora estudado de longa data, nos últimos anos o tema liderança tem sido alvo de inúmeros estudos nos campos da Administração e da Psicologia, que lhe agregaram novas abordagens de seu conteúdo.

A humanidade, ao longo de sua história, reconheceu a importância da liderança, pois, “desde o primitivo *homo sapiens*, ensaiando seus primeiros passos, até complexos arranjos sociais, como Estados Nacionais, grandes empresas e universidades, todos parecem necessitar de líderes e de lideranças” (BERTERO, 2007, p.1).

Neste sentido, Marins Filho (2005, p. 1) complementa que, a “Liderança é um tema que vem sendo discutido pelo homem, desde os mais remotos tempos. Ser líder e formar líderes parece ser um desafio constante do homem e das organizações”.

Desta forma, neste capítulo serão descritos os seguintes aspectos relacionados à liderança: sua gênese e histórico; algumas definições sobre o tema; conceitos e teorias desenvolvidas, a fim de se construir a base teórica para a posterior identificação da Liderança Organizacional na Marinha do Brasil.

2.1 A gênese da liderança e suas definições

O tema liderança é um assunto atual, no entanto, há dois mil anos, no mínimo, pensadores e pesquisadores se debruçam sobre os dilemas relacionados ao líder e liderados² (UNITED KINGDOM, 2004, p. A-3). Nesta direção, Conceição Neto (2008, p. 27) afirma que “o tema liderança sempre se manteve em evidência, desde os gregos e romanos”.

Bass (1990, *apud* CONCEIÇÃO NETO, 2008)³, após realizar um levantamento histórico sobre liderança, afirmou que o primeiro escrito a mencionar as palavras liderança, líder e seguidores remonta aos egípcios e data do ano 2300 a.C.

Segundo Bahiense (2003), o primeiro tipo de liderança despontou no seio dos grupos primitivos, preponderando a liderança pelos mais fortes, de forma semelhante ao que ocorre nos animais.

Na literatura cristã, também é possível identificar as qualidades excepcionais da liderança, envolvendo líderes como Abraão, Moisés, David e Salomão, onde se enfatiza a

² Original em inglês.

³ BASS, Bernard. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3 ed. New York: The Free Press, 1990.

obediência às determinações de Deus na condução do seu povo, bem como, suas características heróicas (CONCEIÇÃO NETO, 2008).

Observando-se o histórico e os diversos conceitos e definições sobre liderança, é possível identificar alguns autores, cujas obras e pensamentos, contribuíram para o entendimento e a evolução conceitual da liderança. Atualmente, algumas destas obras, que se relacionam à política e à estratégia, são amplamente reverenciadas no mundo contemporâneo, no que se refere ao desenvolvimento da liderança no âmbito das organizações.

Neste sentido, o *Defence Leadership Centre* (DLC⁴) destaca quatro autores, cujas obras e pensamentos são, atualmente, referências no assunto liderança: o general Sun Tzu, que há cerca de 2.500 anos a.C., escreveu “A Arte da Guerra”, onde apontava traços que o general deveria possuir para conduzir seus planos; os filósofos gregos, representados por Sócrates, Platão e Aristóteles, que viveram por volta dos séculos 4 e 5 a. C., com seus postulados sobre ética e moral; Nicolau Maquiavel, que em sua obra “O Príncipe”, promove uma sofisticada discussão sobre liderança no século XVI; e o general prussiano Carl Von Clausewitz, que no século XIX, escreveu o livro “Da Guerra”, onde enaltece a importância de se trabalhar a estratégia e a liderança (UNITED KINGDOM, 2004).

Na vasta literatura existente sobre o tema, encontram-se inúmeros trabalhos relacionados à liderança que objetivaram entendê-la, sem haver, no entanto, um consenso em torno de sua definição. Portanto, é comum encontrar diferentes definições de liderança para diferentes pessoas e organizações (FREITAS *et al.*, 2008).

Segundo Cavalcanti *et al.* (2006, p. 37), “definir liderança não é uma tarefa simples. Talvez seja mais fácil reconhecer quem a possui do que defini-la”. Para Penteado (1992, p. 3), “talvez uma das dificuldades de sua conceituação correta esteja no fato de ser a Liderança um fenômeno social, alguma coisa que acontece nos grupos, não apenas de seres humanos, mas inclusive nos agrupamentos animais”.

Maximiano (2000) afirma que dentre as diversas definições de liderança, a mais simples é aquela que a define liderança como a influência de um determinado indivíduo no comportamento de outros indivíduos. Portanto, “liderança é um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” (YUKL, 1998, *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2006, p. 37)⁵.

⁴ O *Defence Leadership Centre* (Centro de Defesa e Liderança), criado em abril de 2002, é parte integrante da Academia de Defesa do Reino Unido e tem como missão melhorar a capacidade de liderar, no âmbito da Defesa.

⁵ YUKL, Gary. *Leadership in organizations*, 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Para James Hunter, autor do *best seller* “O monge e o executivo”, liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25).

Para Tead (1935, *apud* PENTEADO, 1992, p. 3)⁶, “liderança é a atividade de influenciar pessoas a cooperar na consecução de um objetivo que considerem, por si mesmas, desejável”. Em uma concepção complementar, o Marechal Montgomery (1961, *apud* PENTEADO, 1992, p. 3)⁷ considera que a liderança é “a capacidade, é a vontade de levar homens e mulheres a um objetivo comum, é o caráter que inspira confiança”.

Alinhando-se as definições acima apresentadas, para o DLC, há uma visão hodierna do tema, pois

A liderança é visionária; é a projeção da personalidade e caráter para inspirar as pessoas a atingirem os resultados desejados. A liderança é uma combinação de exemplo, persuasão e compulsão, dependente da situação. Ela deve ser orientada para transformar e ser fundamentada por habilidades individuais e por uma filosofia. O líder bem-sucedido é um indivíduo que entende a si próprio, a sua organização, o meio ambiente em que eles operam e as pessoas que têm o privilégio de liderar (UNITED KINGDOM, 2004, p. 2, tradução nossa).

Da análise das definições de liderança apresentadas, identificam-se dois aspectos em comum, quais sejam: a liderança é vista como um fenômeno do grupo, que envolve duas ou mais pessoas; e a liderança é vista como um processo de influência, exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994, *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2006)⁸. Apesar das diferenças, estas definições se complementam mutuamente (YUKL, 1998, *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2006)⁹.

Sob um enfoque abrangente,

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 1999, p. 558).

Portanto, considerando que os quatro elementos que caracterizam a liderança contribuem para que empresas e instituições consigam atingir melhores resultados, estas organizações procuram, de forma crescente, desenvolver líderes capazes de motivar e conduzir seus liderados na busca dos objetivos das organizações, conferindo à liderança papel de destaque.

⁶ TEAD, Ordway. *The Art of Leadership*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1935.

⁷ MONTGOMERY, Field-Marshal. *The Path to Leadership*. Londres: Collins, 1961.

⁸ BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

⁹ YUKL, Gary. *Leadership in organizations*, 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

2.2 A evolução conceitual e teorias sobre liderança

Conforme já relatado, em que pese os diversos estudos elaborados sobre liderança, não se obteve um consenso sobre o assunto. Segundo Idalberto Chiavenato,

A liderança é um processo-chave em toda organização e tem sido preocupação constante, tanto das organizações que dela necessitam, como também de teóricos e pesquisadores. Os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações. Por essas razões, a complexidade do assunto tem levado a uma infinidade de teorias [...]. A conclusão é que não existe ainda uma abordagem ampla e universalmente aceita a respeito (CHIAVENATO, 1999, p. 554).

Assim, de acordo com o propósito deste trabalho, serão descritas a evolução conceitual e algumas das teorias relacionadas à liderança.

Ao longo do tempo, observa-se uma evolução no conceito de liderança, que contempla desde as mais antigas pesquisas até os mais recentes trabalhos nas áreas do comportamento humano e das teorias da Administração. Estudada sob diferentes prismas, o conceito de liderança se transformou em função do contexto cultural, social e ambiental dos pesquisadores, o que fez dela “um dos assuntos mais observados e menos compreendidos na terra” (BURNS, 1978, p. 2).

Os estudos sobre liderança apresentam alguns conceitos específicos relacionados a diferentes momentos históricos. Inicialmente, a liderança foi considerada uma função do indivíduo, empregando-se as idéias a respeito do destaque do homem sobre a sociedade, baseada nas idéias de Aristóteles.

A concepção aristotélica legitima o direito do mais forte, de onde se origina a Liderança. O primeiro líder é aquele capaz de submeter pela força os seus inimigos. [...] A Liderança se torna, em conseqüência, um poder que passa de pais para filhos: criam-se dinastias de sangue e a Liderança é atributo que se transfere e relação que se eterniza. A Religião depressa reforçou o líder natural, através dos postulados do Direito Divino. [...] Durante séculos, a Liderança é somente função do indivíduo a quem competem a posição de proeminência e o exercício da influência sobre os grupos humanos (PENTEADO, 1992, p. 5).

A partir desta concepção, intensificaram-se as pesquisas sobre as qualidades necessárias para se definir um líder. Porém, os resultados obtidos não convergiram para uma resposta que definisse tal característica, já que os traços coincidentes não passavam de generalidades (PENTEADO, 1992). Apesar de o líder ser distinguido pelas suas qualidades, não se podia “afirmar haver alguma evidência de existirem traços universais de liderança” (ROSS, 1957, *apud* PENTEADO, 1992, p. 7)¹⁰.

¹⁰ ROSS, Murray G.; HENDRY, Charles E. *New Understandings of Leadership*. Nova York: Association Press, 1957.

Portanto, a liderança passou a ser vista, também, como uma função do grupo, já que o líder possuía posição de proeminência no grupo, na qual exerce influência (PENTEADO, 1992).

A passagem do indivíduo para o grupo como alvo das pesquisas sobre Liderança foi uma conseqüência da Era das Relações Humanas, iniciada em Hawthorne, em 1927, por Elton Mayo e seus companheiros, na fábrica de Western Electric. A descoberta do grupo como *unidade de trabalho* fez com que sua importância superasse a do indivíduo. Sendo a Liderança fenômeno social, e tendo fracassado as tentativas de caracterizá-la em termos apenas individuais, nada mais natural que se fizessem tentativas de compreendê-la não mais como função do individual, e sim como função do grupo (PENTEADO, 1992, p. 7 e 8).

Mesmo a liderança sendo considerada como função do indivíduo e do grupo, com a evolução dos estudos sobre o comportamento humano, a liderança passou a ser percebida, também, como uma função da situação. Isto é, a individualidade do líder seria determinada pela situação (PENTEADO, 1992).

A evolução conceitual da liderança está relacionada, principalmente, nas inúmeras teorias que surgiram sobre o tema. Stogdill (1948, *apud* PENTEADO, 1992, p. 9)¹¹ afirma que “as qualidades, características, e habilidades exigidas de um líder são largamente determinadas pela situação em que ele deve agir como líder”. Neste sentido, um líder caracterizado por ser agressivo, pode agir de forma tímida quando defrontado com uma situação que não seja requerida esta habilidade agressiva (PENTEADO, 1992).

Desta forma,

a Liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação (PENTEADO, 1992, p. 11).

A evolução conceitual sobre a liderança se desenvolveu no bojo das teorias que explicam a liderança, sob diferentes enfoques. Segundo Conceição Neto (2008), podem ser identificados quatro grupos de teorias imprescindíveis para a compreensão da liderança: as teorias inatistas, comportamentais, contingenciais e neocarismáticas.

O grupo das teorias inatistas esteve em cena até o final dos anos 40 e está associada à atuação de grandes homens que fizeram a história, nos detentores de traços e de uma postura carismática. Este grupo considera a liderança como função do indivíduo. Dentro deste grupo será descrita, de acordo com o propósito do trabalho, a teoria sobre os traços de personalidades.

Segundo Chiavenato (2003), esta teoria se baseia no aspecto inato do líder, centrando-se na sua figura, com ênfase nas características e qualidades que o distinguem, pois

¹¹ STOGDILL, Ralph Melvin. Personal Factors Associated With Leadership. In: *Jornal of Psychology*, v. 25, 1948.

“só exerceria liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa” (CAVALCANTI *et al.*, 2006, p. 39). Ou seja, as pessoas que possuíam estes traços já nasciam líderes. Em que pese estes traços poderem estar associados, por ventura, aos sucessos do líder, nenhum deles, por si só, garante o *status* de líder o tempo todo e em todas as situações (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

O segundo grupo de teorias, chamado de teorias comportamentais, dominou a década de 60 e enfocava o comportamento e o estilo de liderança aplicado. Estas teorias consideram a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos liderados, e estabelecem um estilo peculiar de conduta do líder a fim de gerar resultados finais. Enquanto a teoria dos traços de personalidade se refere ao que o líder é, a teoria dos estilos de liderança refere-se ao que o líder faz, sendo suportada pelo conceito da liderança como função do grupo (CHIAVENATO, 2003).

Neste grupo de teorias, destaca-se a teoria dos três estilos, que define três estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática. O líder autocrático centraliza toda a autoridade e as decisões, sendo dominador e temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. Na liderança liberal, o líder concede total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, participando apenas quando solicitado. O grupo ignora o líder, pois a ênfase reside no grupo. Na liderança democrática, o líder é um facilitador que orienta o grupo, auxiliando na definição dos problemas e nas soluções, sendo comunicativo, encorajando a participação das pessoas e se preocupando igualmente com o trabalho e com o grupo. “O líder trabalha e toma decisões em conjunto com os subordinados, ouvindo, orientando e impulsionando os membros” (CHIAVENATO, 1999, p. 564).

Na prática, o administrador utiliza os três estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser executada, as pessoas e a situação. “O desafio está em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas” (CHIAVENATO, 1999, p. 566).

Enquanto as teorias dos traços de personalidades eram vistas como limitadas e simplistas, as teorias sobre estilos de liderança consideravam apenas algumas variáveis da situação. Surgem então, as teorias contingenciais, terceiro grupo a ser descrito, que se estabeleceram entre o final dos anos 60 e começo dos anos 80. Para estas teorias, a liderança surge de fatores situacionais, de acordo com a tomada de decisão, as metas e o vínculo entre líder e liderado, partindo do princípio que não há um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação, pois cada contexto requer um tipo de liderança para se atingir a eficácia dos liderados (CHIAVENATO, 2003). Assim, estas teorias centram-se na liderança

como função da situação. De acordo como o propósito deste trabalho, neste grupo de teorias, destaca-se a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard. Esta teoria apregoa que a liderança bem sucedida só seria alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado, que depende do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores (CAVANCANTI *et al.*, 2006). Assim, esta teoria baseia-se na combinação entre o nível de maturidade dos liderados e o estilo de liderança.

As teorias situacionais avançaram em relação às teorias baseadas exclusivamente no estilo de liderança, pois procuraram incluir a liderança no contexto ambiental em que ocorrem, levando em consideração o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos, dentre outros fatores.

O quarto grupo de teorias é o das teorias Neocarismáticas, que exercem influência desde o início dos anos 80 até os dias de hoje, constituindo-se em uma abordagem contemporânea sobre o tema. Tal grupo se caracteriza pela ênfase conferida ao líder, ao aprendizado do carisma, ao fato de que os valores transformam o comportamento dos liderados e à visão e à capacidade do líder em servir ao outro. Deste grupo, serão detalhadas, de forma breve, as teorias sobre liderança carismática e liderança transformacional.

As teorias sobre liderança carismática baseiam-se em habilidades que fazem com que os líderes sejam assim percebidos pelos liderados, quando observados determinados comportamentos. O líder carismático se caracteriza por ser um agente de mudanças, o que associa esta teoria a um contexto de mudanças. Estes líderes têm uma meta a ser alcançada, sendo percebidos como anticonvencionais, autoconfiantes e agentes de mudanças. Segundo Robbins (2002, *apud* CAVALCANTI *et al.*, 2006)¹² é possível desenvolver o carisma, porém nem sempre os sucessos são garantidos.

Com o crescente reconhecimento da importância das pessoas para o alcance dos resultados organizacionais, surge a liderança transformacional. A expressão liderança transformadora foi utilizada inicialmente, segundo Cavalcanti *et al.* (2006), por Burns (1978, *apud* BENNIS; NANUS, 1988)¹³. Nesta teoria, os líderes assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, a fim de adaptá-las às mudanças ambientais, pois, sem esta liderança, é extremamente difícil tentar moldar um futuro mais desejável e aceitável para a nação ou para as organizações (BENNIS, 1996).

Esta linha de estudo contempla, ainda, que para a obtenção de sucesso nos negócios, deve-se investir em todos os componentes das organizações, desde o funcionário do

¹² ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.

¹³ BURNS, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

nível organizacional mais baixo até o seu presidente ou comandante, pois o ser humano é a origem de todo o processo de transformação.

Parece, assim, não restar dúvidas que cada indivíduo da organização, em seu nível de atuação, contribui com sua essência para a organização, pois se as pessoas buscarem seu melhor desempenho, a excelência organizacional será consequência. Neste sentido, as pessoas alcançam seus mais altos níveis de criatividade e produtividade quando encontram significado no trabalho, desaparecendo assim, a dicotomia trabalho e lazer (BARRET, 2000). Portanto, a transformação corporativa necessita de mudança de valores e comportamentos, que têm como ponto de partida a transformação pessoal do líder.

A liderança transformacional é uma teoria que tem uma visão contemporânea sobre liderança, que acompanha a evolução do tempo e amplia a compreensão da natureza do ser humano sob um enfoque cada vez mais holístico. Além disso, analisa a liderança sob enfoques mais modernos, propondo alternativas baseadas na força que o líder exerce sobre um grupo, para que ele consiga solucionar os dilemas, que a vida moderna do século XXI impõe ao homem e às organizações (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Atualmente, os líderes percebem a necessidade de atuar junto ao que é intangível na organização, por meio da “gestão do invisível”. Esses ativos intangíveis seriam os talentos ocultos, a motivação de funcionários, o grau de comprometimento das pessoas da organização, a satisfação dos funcionários com o que fazem, os boicotes e resistências, dentre outros (CAVALCANTI *et al.*, 2006). Conseguir que as pessoas dêem o melhor de si para o cumprimento dos objetivos organizacionais, mantendo-as motivadas e, simultaneamente, que os indivíduos atinjam seus objetivos pessoais, é uma tarefa que as teorias neocarismáticas tentam executar.

Desta forma, após a apresentação da gênese histórica da liderança, da sua evolução conceitual e de algumas teorias encontradas na vasta literatura sobre o tema, será identificada no próximo capítulo, a liderança na MB, à luz do arcabouço teórico existente e adotado pela Instituição.

3 A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA MARINHA DO BRASIL

Com o advento da globalização e da tecnologia da informação, o século XXI vem sendo caracterizado por grandes transformações e desafios, exigindo das organizações uma constante adaptação às mudanças. Neste cenário, empresas e instituições buscam desenvolver competências a fim de minimizar possíveis impactos negativos. Desta forma, a liderança se mostra como um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional, pois ela impacta diretamente o cotidiano das pessoas e das organizações.

No âmbito da Marinha do Brasil a tônica atual é de que a liderança tenha grande relevância. Apesar do alto grau de tecnologia e sofisticação, característicos dos modernos equipamentos militares, a natureza peculiar da profissão militar exige o desenvolvimento da liderança na Marinha, pois

A MB caracteriza-se por ser uma Instituição em que há predominância de ações envolvendo o relacionamento humano, visando ao cumprimento das mais diferentes missões. Portanto, a importância do exercício da liderança é fundamental para que se possa alcançar altos índices de operacionalidade, coesão e lealdade entre os seus integrantes. Conhecer a profissão, demonstrar retidão de caráter, dedicação, determinação e outros atributos podem bastar para aqueles que exercem ações de maneira isolada mas, para o Líder, que comanda e influencia outros homens, não é tudo. Na arte da liderança é necessário saber diagnosticar o ambiente, conhecer seus homens, suas reações e anseios, bem como identificar claramente a missão a ser cumprida e o objetivo a ser atingido, que será sempre o “farol” para todas as atividades desenvolvidas (BRASIL, 2004, p. 2-1).

Assim sendo, a liderança transcende o conhecimento técnico-profissional, sendo necessário desenvolvê-la em todos os seus níveis e modalidades.

Neste capítulo será apresentada a liderança na MB, em especial a liderança organizacional. Inicialmente serão expostos a definição, os estilos e níveis de liderança adotados pela MB. Em seguida, será identificada a importância da liderança organizacional na MB no século XXI.

3.1 A definição de liderança na MB

As primeiras pesquisas sobre liderança tiveram início nas instituições militares, sendo estudadas depois, por instituições públicas e empresas (SANTOS, 2008).

Neste sentido, o tema liderança é alvo de estudo há tempos na MB, o que pode ser constatado nas análises da publicação “Noções sobre liderança: para escalões intermediários da hierarquia militar-naval”, de autoria de Capitão-de-Corveta Fernando Achilles de Faria

Mello, elaborado em 1959, e do Manual de Liderança - DEnsM - 1005, elaborado pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), em 1996.

Com o propósito de apresentar os elementos conceituais, os princípios e orientações gerais, não só para o desenvolvimento, mas também para aplicação doutrinária da Liderança da MB, o Estado-Maior da Armada (EMA) elaborou, em 2004, a publicação “EMA-137 - Doutrina de Liderança na Marinha”, doravante denominada EMA-137.

Segundo o EMA-137, liderar relaciona-se com o ato de comandar, que é “exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão” (BRASIL, 2004, p. 1-1). Nesta definição, identificam-se dois atributos do comando: a chefia e a liderança. A chefia associa-se à autoridade, que advém da responsabilidade da função e a liderança, por sua vez, relaciona-se com a capacidade individual dos mais antigos influenciarem e inspirarem os mais modernos. Portanto, a chefia e liderança não são processos alternativos e sim, simultâneos e complementares, que ocorrem no exercício do comando.

Historicamente, na Marinha, a condução do pessoal - Liderança Naval - é um processo de influência utilizado por todos os escalões, no trato com os subordinados, em busca da harmonia entre os objetivos da Instituição e os interesses pessoais, fundamentada em leis e tradições navais (BRASIL, 2004, p. 2-1).

Neste sentido, a liderança, sendo “a arte de conduzir pessoas, é atributo essencial ao militar” (BRASIL, 1996, Apresentação).

Inicialmente, o EMA-137 define liderança como “o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização” (BRASIL, 2004, 1-2).

Oficialmente, “A Marinha do Brasil define liderança como: o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição” (BRASIL, 2004, p. 1-2). Desta definição, destaca-se, principalmente, que a liderança na MB inclui a capacidade de um grupo realizar algum objetivo de maneira volitiva, visando atender o anseio do líder como se fosse o seu próprio. Assim, o desenvolvimento da liderança nos grupos humanos, que objetivam finalidades comuns, como a MB, depende do nível de sinergia existente no grupo. Por isso, o líder deve ter sensibilidade e atuar para garantir as excelências requeridas (BRASIL, 1996).

Comparando-se a definição de liderança adotada pela MB e as apresentadas no capítulo 2 deste trabalho, pode-se afirmar que as mesmas guardam semelhança entre si, bem como, contemplam, não apenas a capacidade de influenciar, mas também, a busca dos objetivos organizacionais da Instituição.

3.2 Os estilos e os níveis de liderança na MB

Na MB, existem quatro estilos de liderança, cabendo ressaltar que estes estilos se baseiam nas diversas teorias desenvolvidas sobre liderança, que foram relatadas no capítulo 2 do presente trabalho. Assim sendo, a liderança na MB, pode ser exercida, segundo os seguintes estilos: liderança autoritária ou autocrática; liderança participativa ou democrática; liderança delegativa; e liderança situacional (BRASIL, 2004).

A liderança autoritária ou autocrática se baseia na autoridade formal. Ela é aceita pela estrutura do grupo como correta e legítima e concede autonomia para o líder motivar seus subordinados por meio de recompensas e punições. O líder autoritário apóia-se em uma rígida disciplina, exigindo obediência com distanciamento de relacionamentos que não sejam formais para com os subordinados (BRASIL, 2004).

Na liderança participativa ou democrática, como o nome sugere, o líder abre mão de parcela da autoridade formal, adotando uma postura democrática a favor da participação dos subordinados e aproveitamento de suas idéias. Nesta liderança, incentiva-se que os liderados opinem sobre como tarefas podem ser realizadas, porém a decisão final cabe ao líder. O líder democrático encoraja a participação das pessoas e delega com sabedoria. Tal estilo é típico ao empregado em um Estado-Maior (BRASIL, 2004).

A liderança delegativa é apropriada para assuntos de natureza técnica, pois o líder concede aos assessores, oportunidade na tomada de decisões especializadas, permitindo que ajam por si só. Este estilo de liderança é eficaz quando exercido sobre indivíduos altamente qualificados e motivados (BRASIL, 2004).

Na liderança situacional, a liderança exercida deve ser diferente para cada tipo de situação. Conhecida como Teoria do Ciclo Vital da Liderança, seu êxito se baseia na percepção do ambiente e na capacidade de adaptação do comportamento do líder para atender às necessidades dos liderados. Este estilo de liderança assume, de acordo com a situação, traços da liderança autocrática, democrática e delegativa (BRASIL, 2004).

Estes estilos de liderança estão estabelecidos no EMA-137 e ocorrem de acordo com a necessidade. É importante ressaltar que a liderança, enquanto capacidade de influenciar pessoas, objetiva motivar os indivíduos na busca dos objetivos organizacionais. Portanto, os melhores resultados no tocante à liderança ocorrem quando ela é desenvolvida, não sendo impositiva. Assim sendo, comparando-se as teorias sobre liderança, relacionadas no capítulo anterior, a estes estilos de liderança, pode-se verificar que a Marinha se utiliza dos preceitos das teorias dos traços de personalidade, das teorias comportamentais dos estilos de liderança e

das teorias contingenciais, em especial, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, e das teorias neocarismáticas. Cabe ressaltar, portanto, que estes estilos de liderança guardam características identificadas nas diversas teorias desenvolvidas, ao longo do tempo, pelos pesquisadores, o que evidencia a sintonia da doutrina MB com os estudos empreendidos sobre o tema.

A evolução das técnicas de gestão empresarial fez com que o foco do estudo sobre o comportamento dos dirigentes se voltasse para as diferenças entre o líder de base e o de cúpula (BRASIL, 2004). Em consequência disso, estabeleceu-se um padrão de Organização, estratificado em três níveis: tático, operacional e estratégico.

Neste sentido, a MB idealizou um conceito de organização baseado em três níveis funcionais: operacional, tático, e estratégico e, por conseguinte, foram estabelecidos três níveis de liderança: a direta, organizacional e estratégica. Estes níveis definem de forma precisa a abrangência da liderança (BRASIL, 2004).

3.3 A Liderança Organizacional na MB

Para identificar a Liderança Organizacional na MB, inicialmente será apresentada a liderança organizacional no âmbito extra-MB.

A *Global Leadership and Behavior Effectiveness*¹⁴ (GLOBE) define Liderança Organizacional como “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar outros a contribuírem para a efetividade e sucesso da organização da qual eles são membros” (EARLEY; EREZ, 1997, *apud* MENDONÇA, 2007)¹⁵.

Martins (2007) a define como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e facilitar outras pessoas pertencentes a sua organização, visando contribuir para a eficácia e sucesso organizacional. Segundo Hall (1984, p. 116),

[...] a liderança organizacional é uma combinação de fatores. O mais óbvio deles é a posição elevada da organização. Esta fornece ao líder a base do poder e leva aos seus seguidores a expectativa de que há um direito legítimo naquela posição e de que o líder, de fato, se empenhará no processo de liderança, modelando-lhes os próprios pensamentos e ações e executando as funções de liderança para a organização como um todo. Isso pode ser observado quando há uma sucessão na liderança e os seguidores expressam a esperança de que a nova pessoa fornecerá o que a antiga não ofereceu.

¹⁴ A GLOBE é uma Organização Não-Governamental, criada pelo Professor Bob House, da Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, em 1991, com a intenção de estudar a influência da cultura na liderança. A GLOBE conta com a participação de 150 pesquisadores, de 61 nações, grande parte das regiões do mundo, sendo um programa de longo prazo.

¹⁵ EARLEY, Christopher; EREZ, Mirian. *New perspectives on International Industrial / Organizational Psychology*. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

Desta forma, pensar na liderança organizacional é pensar no líder exercendo o poder legitimado pela organização, para influenciar as pessoas, em busca de objetivos e metas da própria organização.

Na MB, a liderança organizacional é um dos níveis de liderança existentes e se caracteriza por ser exercida de forma indireta, pois os líderes divulgam suas políticas e diretivas e motivam seus liderados por meio de seu *staff*, comandantes subordinados ou Estado-Maior (BRASIL, 2004). A liderança organizacional

desenvolve-se nas organizações de maior envergadura, normalmente estruturadas como Estado-Maior, sendo composta por liderança direta, conduzida em menor escala e voltada para os subordinados imediatos e por delegação de tarefas (BRASIL, 2004, p. 1-10).

Assim, sendo a MB uma Instituição caracterizada pela predominância de ações envolvendo o relacionamento humano e que visa o cumprimento das mais diferentes missões, o exercício da liderança organizacional é importante e necessário para influenciar os homens e mulheres da MB a atingirem o grau de prontidão esperado pela sociedade brasileira (BRASIL, 2004).

Em face da distância entre o líder e liderados, na liderança organizacional “os resultados de suas ações são freqüentemente menos visíveis e mais demorados” (BRASIL, 2004, p. 1-10). Por isso, o líder organizacional deve, sempre que possível, atuar fisicamente junto aos liderados e desenvolver atributos que possibilitem ao líder organizacional exercer efetivamente sua influência em prol dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2004).

Portanto, apesar da diferença entre as definições empregadas na MB e extra-MB, identifica-se a existência de uma convergência de conceitos e concepções.

Para o líder desenvolver a liderança organizacional, o EMA-137 considera importantes os seguintes atributos:

- a) Comunicação: como na liderança organizacional existe uma distância entre o líder e os liderados, é necessário que as suas ordens sejam compreendidas prontamente. O líder organizacional deve ser persuasivo a fim de facilitar a comunicação. A comunicação conveniente depende das circunstâncias, obrigando o líder a estar sempre pronto para adaptar-se a novas situações;
- b) Formação de uma assessoria criativa: a liderança organizacional requer uma assessoria competente e bem adestrada para o assessoramento conveniente do chefe;
- c) Tomada de decisão: na liderança organizacional, na maioria das vezes, os líderes tomam decisões com base em informações incompletas ou com excessos de minúcias em aspectos

secundários. Assim, é essencial que o líder organizacional tenha visão para tentar antecipar eventos futuros na busca da melhor decisão para o futuro da Instituição;

d) Supervisão: a avaliação de uma organização é necessária para que o líder organizacional identifique fraquezas e atue de maneira pró-ativa, sempre que possível;

e) Orientação aos subordinados: considera-se que a orientação é a visão pessoal do líder sobre a missão e as tarefas que a organização deve cumprir para alcançá-la;

f) Filtragem das informações: considerando o volume elevado de informações que os líderes organizacionais têm que lidar, é necessário saber selecionar e filtrar as informações relevantes;

g) Pensamento sistêmico: os líderes organizacionais devem pensar de forma sistêmica, analisando as interferências mútuas com outras organizações, integrando e sincronizando os sistemas em sua totalidade;

h) Gerenciamento de recursos: os líderes organizacionais devem gerenciar de forma eficiente e com rigor os recursos disponíveis. Isto permite que o líder organizacional racionalize o tempo e energia dos liderados, repercutindo de forma positiva no moral do pessoal;

i) Previsão de efeitos: o líder, com sua habilidade de prever os desdobramentos de uma decisão, consegue avaliar a saúde do clima organizacional e identificar a necessidade de recursos e de mudanças organizacionais; e

j) Sincronização de ações: o líder organizacional deve ser capaz de agregar os esforços setoriais da organização a fim de alcançar a missão da organização. A liderança organizacional é um catalisador deste processo, pois define tarefas, possibilitando a convergência dos interesses, a harmonização de procedimentos e sincronização das ações em busca do cumprimento da missão da MB, com sucesso (BRASIL, 2004).

Cabe ressaltar também, que estes atributos não são, necessariamente, natos no líder organizacional da MB. Estes devem ser desenvolvidos, pois, em momentos críticos, comuns na vida militar, proporcionam a segurança necessária para a tomada de decisão e ação acertada.

Por fim, ressalta-se que é possível identificar, nestes atributos, a influência do grupo das teorias inatistas e das teorias neocarismáticas. No que se refere ao primeiro grupo, estes atributos podem ser vistos como habilidades que o líder deve possuir e desenvolver, reafirmando características da teoria dos traços de personalidade. No que se refere às teorias neocarismáticas, em especial à liderança transformacional, estes atributos possibilitam ao líder transformar seus seguidores, despertando a admiração, confiança e motivação para fazer pelo líder mais do que ele espera.

3.4 A importância da Liderança Organizacional na MB no século XXI

Em um ambiente de mudanças contínuas, que afetam o cotidiano das pessoas e das organizações no século XXI, a importância da liderança cresce, na medida em que a capacidade de influenciar as pessoas torna-se imprescindível para o alinhamento dos objetivos pessoais dos liderados aos objetivos organizacionais.

Segundo o Manual de Liderança da DEEnsM, em razão da natureza da guerra, as Forças Armadas precisam de uma participação humana completa, motivada e a mais aprimorada possível. Por isso, estas instituições concedem maior importância aos aspectos e assuntos ligados ao tema Liderança (BRASIL, 1996).

Neste sentido,

O militar deve ser um líder por excelência. É natural, portanto, que os militares estejam na vanguarda das preocupações e das iniciativas de tudo o que se refere a esse importante assunto. A disciplina e hierarquia, instrumentos poderosíssimos para a direção de pessoas e sempre disponíveis aos militares, somam-se a Liderança, também instrumento dos mais nobres nesse mister (BRASIL, 1996, Introdução).

Portanto, a Liderança Naval, e, em especial, a Liderança Organizacional na MB, é um processo de influência utilizado pelos escalões hierárquicos superiores no trato com os subordinados, que busca harmonizar os interesses das pessoas com os da Marinha, se fundamentando em valores firmados na legislação e tradição (BRASIL, 1996, Introdução).

As atividades destinadas ao preparo do Poder Naval dependem, não só, de um aprimorado esforço de cada militar, mas também de todos em conjunto. A formação de equipes coesas, capacitadas e altamente motivadas são objetivos mais amplos da Liderança Organizacional na MB (BRASIL, 2004).

Assim, ao longo dos últimos anos, a MB vem concedendo ao tema liderança uma elevada prioridade. As Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM¹⁶), para o ano de 2009, possuem Orientações Específicas, que contém ações prioritárias de curto prazo no que se refere à Liderança. Dentre as ações a serem empreendidas, destacam-se: o aprimoramento dos corpos docentes dos cursos de carreira, por meio de um programa específico da capacitação no tema liderança, de caráter contínuo; a criação de um “Portal da Liderança”, com acesso virtual a ampla bibliografia do assunto; e o reforço, em todos os níveis hierárquicos, do culto ao exemplo (BRASIL, 2009).

Considerando a relevância das ORCOM e seu impacto na MB, é possível afirmar

¹⁶ É um documento de referência para o planejamento de curto prazo, previsto na fase básica da Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha, com o propósito de transmitir, à Instituição, as orientações do Comandante da Marinha para o período de um ano.

que a inserção do tema liderança em uma Orientação Específica, demonstra, de maneira concreta, a importância do tema para a MB, bem como, a elevada prioridade atribuída pela Alta Administração Naval.

Além disso,

A acelerada evolução do conhecimento científico-tecnológico obriga o militar a estar capacitado para lidar não só com equipamentos e armas de alta tecnologia, mas também com subordinados cada vez melhor preparados, exigindo do Líder um papel cada vez mais complexo e abrangente. Para enfrentar essa realidade, o militar precisa desenvolver sua capacidade de liderança e aprimorá-la de forma progressiva, ao longo da carreira. Essas evidências impõem a necessidade de tratar a liderança como uma disciplina do currículo dos cursos regulares, ministrados aos Oficiais e Praças na MB (BRASIL, 2004, p. 3-1).

Por isso, os cursos de carreira, ministrados a Oficiais e Praças da MB, além de possuírem o viés técnico, possuem um caráter didático, que fornecem o conhecimento para desenvolver a capacidade de liderança nos militares, por meio do seu estudo previsto na grade curricular. Isto demonstra o esforço contínuo da MB em proporcionar as condições favoráveis para que o tema seja desenvolvido e exercido pelos militares.

Ao final do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS), o oficial deve ser capaz de liderar Organizações (BRASIL, 2004). Porém, o desempenho do militar no exercício da liderança deve ser alvo de contínua avaliação ao longo da carreira. Para tal, deve ser considerada como um dos principais aspectos da avaliação regular e sistematizada a fim de permitir a identificação e o destaque dos líderes, para que a eles sejam atribuídas as responsabilidades pela condução dos destinos da MB (BRASIL, 2004).

Por fim, cabe ressaltar que a MB considera o culto ao exemplo¹⁷ uma forma extremamente importante para o desenvolvimento da liderança organizacional, pois apesar da rápida evolução tecnológica e científica, característica do século XXI, a importância do exemplo para a vida em sociedade permanece válida, pois sua força é incomparável e seus efeitos duradouros. Por isso,

Não há nada que se exija tanto de um Líder quanto dar o exemplo pessoal, ou seja, o exemplo do seu comportamento, pleno de valores inerentes à ética militar, aceitos e respeitados pelo grupo. Este comportamento deve ser firme, permanente e coerente. A todo momento, o Líder é observado por seus subordinados e conquista deles a confiança, o respeito e a admiração. Neste processo, o Líder deve ser um modelo para seu pessoal, mas precisa ser cauteloso para não se exceder em estabelecer padrões muito além do desejável e até do exequível. É bom lembrar que os subordinados recebem com desagrado a chefia de alguém que não consegue disciplinar a si mesmo. Nunca esteve tão arcaico e inoportuno o dito popular *faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço*. Isto não convence mais ninguém (BRASIL, 2004, p. B-1).

Assim como na liderança direta, o culto ao exemplo se reveste de grande

¹⁷ O exemplo materializa-se no comportamento do líder, pleno de valores inerentes à ética militar, aceitos e respeitados pelo grupo.

importância para o desenvolvimento da liderança na Marinha, sendo potencializada pelo fato do líder organizacional ocupar o topo da Organização Militar por ele comandada, tornando-se um parâmetro de comportamento a ser seguido e de segurança para o surgimento da confiança necessária entre liderado e líder.

Corroborando este pensamento, Abrashof (2006) afirma que a influência do líder sobre os subordinados é profunda e define o tom e o espírito do grupo. Neste sentido, “o exercício de liderança pode significar a diferença entre a vitória e a derrota, mesmo em um cenário onde as operações militares se valerão de complexa e avançada tecnologia bélica” (BRASIL, 2004, p. 2-2).

Desta forma, a importância da Liderança Organizacional na MB no século XXI se materializa não só por ser um processo-chave que envolve toda a organização mas, sobretudo, pela capacidade de influenciar homens e mulheres a se entregarem, de corpo e alma, na construção de uma Marinha apta a enfrentar a complexidade do mundo moderno, as mudanças de cenários e situações conflitantes, e em última análise, a se engajarem em um conflito armado, quando assim for determinado.

Ao se verificar a gênese da liderança, sua evolução conceitual, as teorias sobre liderança, os conceitos e estilos estabelecidos pela MB é possível identificar que a Marinha possui pressupostos teóricos que propiciam o desenvolvimento da liderança em todos os níveis. A importância da liderança na MB é identificada pelo envolvimento e relevância assumida pela Alta Administração Naval em priorizar o tema expedindo Orientações Específicas sobre o tema, bem como, pelo seu desenvolvimento nos estabelecimentos de ensino naval.

Em face da importância atribuída pela MB e pela volatilidade dos cenários que se vislumbram para o século XXI, a liderança deve ser uma preocupação de todos os homens do mar, sendo o culto ao exemplo, uma mola propulsora para promovê-la em todos os níveis.

O fenômeno da liderança, alvo de inúmeros estudos, se materializa, sobretudo, no âmbito da MB, na liderança organizacional. Sua potencialidade para a condução dos “marinheiros” na busca do sucesso organizacional indica, de forma precisa, a necessidade de seu desenvolvimento contínuo e a sua importância para a MB no século XXI.

4 CONCLUSÃO

O início do século XXI está inserido na Era da Informação, na qual a evolução da tecnologia e da informação provoca mudanças em todos os níveis e áreas da sociedade. Tanto as empresas quanto as instituições públicas procuram desenvolver competências que contribuam para a conquista de seus objetivos e para o cumprimento de suas missões.

A liderança ocupa papel central na busca de melhores resultados e produtividade, no âmbito das empresas e instituições. O desenvolvimento da liderança nestas corporações permite um alinhamento dos objetivos das pessoas aos objetivos institucionais. É neste contexto que a Liderança Organizacional torna explícita sua importância.

A liderança, alvo de estudos desde os mais remotos tempos, inicialmente, foi entendida como um fenômeno em função do indivíduo. Com o progresso das pesquisas, foi entendida não só como função do indivíduo, mas também como função do grupo e da situação. Em que pese o grande número de definições existentes sobre liderança, a maioria delas relaciona a capacidade do líder de influenciar as pessoas do grupo na busca dos objetivos da organização. De acordo com as diversas definições sobre liderança que foram apresentadas, foram descritos os quatro grupos de teorias que explicam a liderança, segundo os respectivos enfoques.

Ao longo deste trabalho, foram descritos os estilos de liderança aplicados na MB e seus níveis, enfatizando-se a abordagem da liderança organizacional. O EMA-137, publicação emanada pelo Estado-Maior da Armada, explicita, de certo modo, o grau de importância que a Alta Administração Naval concede ao tema Liderança. Além disso, foi analisado o conceito de liderança organizacional aplicado pela doutrina, bem como, o aplicado no âmbito da MB, identificando-se a importância da liderança organizacional na MB, característica das Organizações de maior envergadura e que se estruturam com Estado-Maior. Destacou-se que, por meio da liderança organizacional, os líderes conduzem as Organizações Militares da Marinha em direção à consecução dos objetivos organizacionais e a conquista dos objetivos que levam à concretização da visão de futuro estabelecida pelo nível estratégico.

Foram apresentados também, os atributos necessários para um líder exercer a liderança organizacional na Marinha e, como ponto fundamental desse trabalho, identificou-se a sua importância na MB. Neste sentido, foi identificado que o tema liderança está presente nas Orientações Específicas do Comandante da Marinha para o ano de 2009. Foram apresentadas também, várias ações a serem empreendidas a fim de desenvolver a liderança, o que demonstra, de forma explícita, a importância da liderança organizacional para a MB.

Identificou-se, portanto, que o tema liderança possui extrema importância para a MB no século XXI. As tarefas de influenciar e conduzir os homens e mulheres da Marinha nas mais diferentes missões prescinde de equipamentos modernos e de tecnologia de ponta, mas é imprescindível a existência de líderes, que motivem seus liderados em busca de objetivos nacionais.

O desenvolvimento de atributos pelo líder pode auxiliar o líder no exercício da liderança organizacional, no entanto, o culto ao exemplo se mostra contundente para o reconhecimento do líder. Assim, apesar do contexto de mudanças e evolução tecnológica vigente no início do século XXI, o culto ao exemplo, é de grande relevância para o desenvolvimento da liderança organizacional e elemento necessário para o estabelecimento da liderança eficaz.

A evolução dos equipamentos militares vem aumentando ao longo dos últimos anos, porém a natureza humana certamente permanecerá imutável. Portanto, a capacidade de influenciar as pessoas de uma organização visando buscar, de forma motivada, os objetivos organizacionais, se constitui em uma importante habilidade diante dos possíveis desafios do século XXI, conferindo, de forma efetiva, importância à Liderança Organizacional na MB.

REFERÊNCIAS

- ABRASHOFF, D. Michael. *Este barco também é seu*. Tradução de Henrique A. R. Monteiro. São Paulo: Cultrix, 2006.
- BAHIENSE, Alvaro Lima Martins. *Liderança Militar: A Liderança na MB nos dias atuais*. 2003. 54 f. Monografia, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2003.
- BARRET, Richard. *Libertando a alma da empresa: como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Habra, 1988.
- BERTERO, C. O. *GV Executivo*. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=6&numero=1&Ano=2007>>. Acesso em: 10 jun. 2009.
- BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. *Manual de Liderança* (DEnsM-1005). Rio de Janeiro, 1996.
- _____. Estado Maior da Armada. *Doutrina de Liderança da Marinha* (EMA-137). Rio de Janeiro, 2004.
- _____. Gabinete do Comandante da Marinha. *Orientações do Comandante da Marinha para 2009* (ORCOM 2009). Brasília, 2009.
- BURNS, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* *Liderança e motivação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração dos nos novos tempos*, 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONCEIÇÃO NETO, Vera Lúcia da. *Quem são os líderes de Pernambuco: modelos teóricos e práticas locais*. 2008. 249 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. Belo Horizonte, UFMG, 2004.
- FREITAS, Valéria da Silva *et al.* *Um Estudo de Caso Relacionado à Liderança no Programa de Extensão de Serviços à Comunidade – PESC*. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/434.pdf>>.
Acesso em: 01 maio 2009.

HALL, Richard H. *Organizações, Estrutura e Processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HUNTER, James. *O Monge e o Executivo*. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 13. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MARINS FILHO, Luis Almeida. *Os 12 maiores atributos da liderança*. Disponível em:<<http://www.fundacaolamf.org.br/index.php?option=content&task=view&id=41&Itemid=43>>.
Acesso em: 13 jul. 2009.

MARTINS, Manuel Fernando Rafael. Liderança Multicultural. *Air and Space Power Journal*, Estados Unidos da América, p. 01-02, 01 fev. 2007. Disponível em:<<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2007/1tri07/martins.htm>>.
Acesso em: 01 maio 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, Josenilto Carlos de. *Liderança Transformacional - Seus efeitos sobre Trabalhadores Mediados pelo Ambiente Organizacional*. Disponível em: <<http://www.psi-ambiental.net/pdfjornada/D04JoseniltoLideranca.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2009.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. *Técnica de Chefia e Liderança*. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

SANTOS, Rodrigo Antônio Silveira dos. *O processo de liderança em momentos de crise organizacional*. Disponível em: <<http://www.lgr.egc.ufsc.br/publicador/public/docs/5.pdf>>.
Acesso em: 01 abr. 2009.

UNITED KINGDOM. Ministry of Defence. *Leadership in defense*. Shrivenham, 2004.

ZENTGRAF, Maria Christina. *Introdução ao estudo da metodologia científica*. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2006. Módulo de ensino.