

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC CLÉSIO MISSON PENONI

*O EMPOWERMENT E A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA MB*

Rio de Janeiro

2009

CC CLÉSIO MISSON PENONI

*O EMPOWERMENT E A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA MB*

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

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval

2009

## RESUMO

Verificou-se a análise da viabilidade de se empregar o *empowerment* no exercício da liderança organizacional no âmbito da Marinha do Brasil (MB), de modo a apresentar uma poderosa ferramenta a ser utilizada, pelos membros da organização, na condução de seus liderados. Inicialmente, relacionou-se conceitos de liderança constantes em obras da literatura militar e conceitos disponíveis em obras do campo da Administração, a fim de ressaltar os pontos de convergência notados. Identificou-se os níveis de liderança adotados pela MB e suas características principais, com o intuito de posicionar a liderança organizacional no âmbito da instituição. Abordou-se, de maneira específica, a liderança organizacional no enfoque da MB e do Exército dos Estados Unidos da América (*US ARMY*), de modo a identificar e analisar, de maneira sucinta, os pontos importantes nesse nível de liderança. Apresentou-se o *empowerment* como ferramenta útil no exercício da liderança, quando se ressaltam os pontos-chaves para que o *empowerment* seja implementado de maneira eficaz. Verificou-se a compatibilidade do processo de liderança na MB, em especial o organizacional, com as necessidades requeridas para que o *empowerment* auxilie, de modo eficaz, os líderes na condução de seus subordinados. Concluiu-se, finalmente, que a estrutura de liderança organizacional da MB tem condições de assimilar o *empowerment* no seu processo de conduzir e influenciar.

**Palavras-chave:** liderança, níveis de liderança, liderança organizacional, *empowerment*.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>NÍVEIS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>LIDERANÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b><i>EMPOWERMENT</i>.....</b>	<b>14</b>
5.1	Partilhar informações com todos .....	15
5.2	Criar autonomia estabelecendo limites .....	16
5.3	Deixar as equipas se tornarem a hierarquia .....	16
<b>6</b>	<b>O <i>EMPOWERMENT</i> E A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA MB .....</b>	<b>18</b>
6.1	Compartilhar informações .....	18
6.2	Autonomia com limites .....	19
6.3	Estrutura de equipas .....	20
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>23</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A liderança desempenha um papel de destaque na vida do ser humano desde as suas origens, mesmo que de maneira intrínseca. Para atingir seus objetivos ou influenciar seus semelhantes, o homem dispõe de habilidades e ferramentas que podem fazer diferença na maneira de conduzir parcela dos seus, eleita como público alvo.

Com a dinâmica da sociedade e o surgimento de novos desafios, o estudo da liderança necessita sofrer evoluções constantemente, focando o líder e, especialmente, o grupo de interesse. Fruto dessa necessidade, os estudiosos no campo da liderança buscam identificar características, processos e métodos que possam facilitar o estudo e a aplicação dessa ferramenta – a liderança – nos diversos nichos da sociedade. Todas essas variantes geram a necessidade de um maior detalhamento, associado às características do homem e do ambiente onde será exercida a liderança, segmentando sua abordagem em estilos, níveis e outras subdivisões. No âmbito das Forças Armadas, identifica-se, dentro das diversas abordagens, a separação da liderança por níveis, sendo elas: a direta, a organizacional e a estratégica.

Dentro dos estudos das especificidades no campo da liderança, há, também, a apreciação de possíveis ferramentas que venham a facilitar o líder na difícil tarefa de melhor conduzir seus liderados, viabilizando uma maior interação entre eles. Conforme ressaltam Blanchard, Carlos e Randolph (2001), o sucesso no atual mundo dos negócios está intimamente ligado ao grau de comprometimento dos membros das equipes com os objetivos traçados pelas organizações e o sentimento, por parte desses membros, de que possuem relativa autonomia, liberdade e responsabilidade, se sentindo parte ativa e importante das instituições a que pertencem. Dentro dessa gama de ferramentas disponíveis, pode-se destacar o *empowerment*<sup>1</sup>.

Sendo assim, este trabalho tem como propósito realizar uma análise da viabilidade de se empregar o *empowerment* no exercício da liderança organizacional no âmbito da MB, de modo a apresentar mais uma ferramenta útil aos seus membros que exercem a liderança nos diversos ambientes de trabalho, em especial, os líderes organizacionais.

Para tal, este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos e uma conclusão, conforme discriminado nos parágrafos subsequentes.

---

<sup>1</sup> O *empowerment* é um termo amplamente utilizado em administração e liderança; traduz a idéia de confiar aos subordinados autoridade e responsabilidade para que possam conduzir suas atividades com relativa autonomia (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001).

O primeiro capítulo aborda, de maneira sucinta, a diferença entre chefia e liderança, seguida de uma apresentação de definições de liderança disponíveis em bibliografias existentes no âmbito militar e no campo da Administração, ressaltando os pontos de convergência identificados.

No segundo capítulo, apresenta-se a subdivisão da liderança em níveis, de acordo com a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA – 137)<sup>2</sup>, e suas características principais.

O capítulo seguinte aborda, de maneira específica, a Liderança Organizacional no âmbito da Marinha do Brasil (MB), identificando pontos de importância nesse processo, uma apresentação da abordagem do Exército dos Estados Unidos da América (*US ARMY*) e uma comparação breve entre as duas doutrinas.

No quarto capítulo, o *empowerment* é apresentado como uma ferramenta útil no exercício da liderança, sendo abordado sob a ótica de Goldsmith, Lyons e Freas (2003), no tocante às chaves para a sua implementação.

O quinto capítulo apresenta uma análise da viabilidade de se empregar o *empowerment* no exercício da liderança organizacional no âmbito da MB e é seguido da conclusão do trabalho.

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental através de técnicas indiretas, quais sejam: levantamento da bibliografia, seleção da mesma, leitura analítica, fichamento de citações, resumos, análises e interpretações.

---

<sup>2</sup> Título abreviado da publicação básica doutrinária que aborda o desenvolvimento e a aplicação doutrinária da Liderança na Marinha do Brasil (MB), elaborada pelo Estado-Maior da Armada (EMA).

## 2 LIDERANÇA

Antes de iniciar a abordagem de diversas definições de liderança existentes na literatura disponível, cabe tecer um breve comentário sobre a sensível diferença que há entre os exercícios da liderança e da chefia ou da gerência. Na sua essência, o processo de gerenciar está focado nos resultados produtivos, havendo uma preocupação em alcançar a meta estabelecida e uma vinculação íntima com a autoridade associada ao cargo, ao posto, enfim, aos preceitos da hierarquia. Já o processo de liderar, mostra-se mais complexo, pois há a preocupação de como será alcançado o objetivo. As metas estabelecidas continuam no foco do processo de liderança, mas a preocupação com os integrantes da equipe ou subordinados também se reveste de importância. O processo de liderança busca um envolvimento dos integrantes da equipe, fomentando o comprometimento, a motivação, a participação e um sentimento de responsabilidade solidária. Coutinho aborda muito bem esse diferencial quando faz menção à liderança militar em sua obra:

*Liderança militar* é o processo pelo qual o comandante, no exercício da chefia militar, aplica a sua capacidade de influenciar os subordinados para motivá-los e obter deles a adesão à missão e o envolvimento individual e coletivo no seu cumprimento (COUTINHO, 1997, p. 123).

Apresentada essa diferenciação, este capítulo passa a tratar, agora, sobre conceitos de liderança elencados em certas obras que desenvolvem o tema, com uma abordagem dos pontos comuns mais importantes.

Como ponto de partida para esta fase do trabalho, vale citar uma das definições adotadas pelo Estado-Maior da Armada em sua publicação doutrinária, o EMA-137, que define liderança como sendo “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, p. 1-1). A publicação em questão ressalta a importância em buscar o caráter voluntário e a harmonia entre objetivos individuais e os da organização, sempre norteado pelas leis e tradições navais (BRASIL, 2004).

Uma segunda fonte bibliográfica que aborda o tema de maneira didática é o Manual de Liderança (DEnsM-1005)<sup>3</sup>, publicado pela Diretoria de Ensino da Marinha, onde a liderança naval é identificada como um processo, fundamentado nos valores cultuados na Marinha, direcionado para convergir os interesses individuais com os da MB, angariar respeito, cooperação, lealdade e obediência de todos os integrantes do grupo e capitanear

---

<sup>3</sup> Título abreviado da publicação elaborada pela Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), intitulada Manual de Liderança.

pensamentos, planos e ações, sendo uma eficaz ferramenta de influência a ser utilizada pelos escalões hierárquicos superiores na condução de seus subordinados (BRASIL, 1996).

No campo da Administração a liderança também possui posição de destaque, podendo-se identificar interessantes fontes de consulta. Uma definição que explicita essa importância é a apresentada por Hunter (2006, p. 20): “Liderança significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço de um objetivo. É preciso fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipe”, onde se pode notar a preocupação com que todos os integrantes sintam-se parte importante do processo, sentindo-se comprometidos e responsáveis na busca pelos objetivos estabelecidos.

Tannenbaum, Weschler e Maparik<sup>4</sup>(1970, *apud* Chiavenato, 2003) destaca a importância da comunicação humana no processo de influenciar pessoas, objetivando metas específicas preestabelecidas e ressaltando que o sucesso na liderança está consideravelmente ligado à eficácia desse poder de comunicação.

Ainda no campo da Administração, Maximiano (2007) reserva um lugar de importância para a liderança em sua obra, ressaltando a importância do líder saber trabalhar as diversas variáveis como as motivações e os valores dos integrantes da equipe, visando a atingir os objetivos de maneira sinérgica<sup>5</sup>.

Goldsmith, Lyons e Freas (2003) orientam para a aplicação da liderança de uma maneira potencializada para conduzir o grupo em busca das metas comuns, utilizando dons e talentos de todos os membros e criando um ambiente de cumplicidade.

Conforme abordado no início deste capítulo, com o confronto dos exercícios da liderança e da chefia, pode-se verificar a maior complexidade no desenvolvimento da primeira. A preocupação da organização com o processo como um todo e a busca por comprometimento e participação de todos os integrantes do grupo culmina com o sentimento de responsabilidade solidária e uma vontade comum de atingir os objetivos estabelecidos, quando do exercício da liderança. Já na abordagem dos conceitos de liderança elencados, identifica-se a convergência de idéias da literatura que podemos chamar de militar, com os autores que permeiam as obras no campo da Administração.

---

<sup>4</sup> TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MAPARIK, F.. **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

<sup>5</sup> Sinergia (do grego, *syn*, com e *ergos*, trabalho) significa literalmente “trabalho conjunto”. Fenômeno caracterizado quando duas ou mais causas produzem, atuando de forma conjunta, um efeito maior do que a soma dos efeitos que poderiam ser produzidos quando atuando de maneira individual (CHIAVENATO, 2003).

A preocupação com o alinhamento das idéias e ações em prol dos mesmos objetivos surge como um ponto importante no contexto da organização, havendo necessidade de aplicar esforços no bom uso da comunicação interpessoal e no enaltecimento da lealdade e do espírito de equipe.

O emprego eficaz e mais eficiente do poder de influenciar os membros do grupo ou os subordinados vem tomando proporções significativas dentro do escopo das prioridades daqueles que participam dos processos decisórios nas organizações e uma postura participativa e proativa parece ser a melhor forma de coadunar com a tendência atual, valendo citar o Tenente Coronel Carlos Videira (2002, p. 5):

Num mundo em profunda e acelerada mudança, o sucesso dos líderes militares do século XXI exigirá deles carácter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade. Só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito.

### 3 NÍVEIS DE LIDERANÇA

Encerrada a apresentação conceitual da liderança realizada no capítulo anterior, este capítulo passa a abordar a subdivisão da liderança em níveis, identificando de maneira sucinta suas características, de acordo com a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA – 137).

Em busca de uma atuação mais eficiente dos líderes nos diversos cenários contemporâneos e baseados em uma maior volatilidade dos cenários em questão, as técnicas de gestão aplicadas nas organizações têm focado na especificidade das características necessárias aos diversos níveis hierárquicos, a fim de preparar o líder para atuar dentro do seu nível de decisão, obtendo o máximo aproveitamento do seu grupo.

Dentro desse escopo, a MB, por meio do EMA, alinha-se a essa tendência, subdividindo a liderança em três níveis: direta; organizacional; e estratégica, de modo a facilitar a atuação de seus integrantes frente às diversas situações a que possam estar expostos.

Em um primeiro nível, encontra-se a liderança direta, que é praticada pelo líder no contato diário com os seus subordinados. Esse nível de liderança está bastante presente nos escalões hierárquicos inferiores, onde o contato pessoal constante exige do líder uma atuação direta com todos os integrantes do grupo. Contudo, até mesmo nos mais altos escalões hierárquicos, essa liderança precisa ser aplicada e desenvolvida.

Nas organizações que possuem estruturas alongadas verticalmente, de *staff* ou de Estado-Maior, o líder faz uso dessa liderança quando busca influenciar seus subordinados e assessores diretos e deve fazê-lo de maneira eficaz (BRASIL, 2004). Conforme a Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2004) preconiza, a capacidade de comunicação e de supervisão, assim como o conhecimento técnico e doutrinário são qualidades de suma importância no exercício da liderança direta. Sendo outros pontos fundamentais nesse exercício a transparência e o exemplo, valendo citar a publicação referenciada neste parágrafo:

Líderes diretos exercem influência continuamente, buscando cumprir a missão, tendo por base os propósitos e orientações emanadas das decisões e do conceito da operação do chefe, adquirindo e aferindo resultados e motivando seus subordinados, principalmente pelo exemplo pessoal (BRASIL, 2004, p. 1-9).

Imediatamente acima da liderança direta, encontra-se a liderança organizacional. Tal nível de liderança se faz mais presente em organizações de maior porte, onde os titulares dos níveis hierárquicos superiores não possuem contato direto e diário com a maior parte dos subordinados. As instituições que utilizam estruturas verticais de porte considerável, ou

Estados-Maiores, são bons exemplos de onde deve ser exercido tal tipo de liderança. Nesse nível de liderança, a influência do líder é quase toda exercida de maneira indireta, cabendo aos seus subordinados diretos equacionar o modo como as idéias do líder serão trabalhadas para atingir os objetivos predeterminados para a instituição (BRASIL, 2004).

Já no nível mais alto de liderança, encontra-se a liderança estratégica. Exercida pelos detentores das posições que definem a política e a estratégia da organização, tal liderança se reveste de uma importância significativa. Por meio da liderança estratégica, a cúpula da instituição faz chegar aos seus membros o conhecimento dos objetivos traçados, da política definida e de qual é a projeção futura esperada (BRASIL, 2004). O exercício dessa liderança é conduzido de forma mais indireta que os demais níveis, requerendo do líder uma atenção especial com atributos que possam minimizar ruídos na comunicação entre ele e seus subordinados. Outro ponto importante a ser ressaltado é a grande amplitude de influência exercida pelo líder, pois suas ações podem gerar reflexos no ambiente externo à organização e, da mesma maneira, podem sofrer influências de fatores e atores externos (BRASIL, 2004). Fruto da complexidade envolvida, faz-se mister ressaltar a importância do cuidado na escolha de um *staff* ou Estado-Maior que assessor de maneira eficaz e catalise o poder de influência do líder junto aos diversos subordinados.

Encerrada a etapa de apresentação dos níveis de liderança conceituados na Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2004), fica claro que cada nível exige preponderância de características específicas para a melhor condução do grupo e que a amplitude de influência se estende em razão direta com a ascensão de nível. Contudo, fica patente que não há independência entre os níveis mais altos em relação aos mais baixos. O líder que utiliza o processo de liderança estratégica continua se vendo obrigado a exercer a liderança organizacional e a direta, assim como o líder que pratica a liderança organizacional não pode abandonar os preceitos da liderança direta. Observa-se, desta forma, que o líder necessita ser cada vez mais completo na medida em que galga posições na escala hierárquica.

## 4 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Identificados os três níveis de liderança considerados pela MB no capítulo anterior, este trabalho passa a focar especificamente o nível intermediário de liderança, o organizacional.

Ao iniciar esta abordagem, vale ressaltar a importância em se preocupar com o processo de interação indireta exigido no exercício da liderança organizacional, conforme coloca Coutinho:

A liderança do comandante não fica adstrita apenas ao grupo de sua área funcional. Ela se projeta além dela, alcançando também pessoas que estão em grupos colocados ao longo da cadeia funcional sob a direção do comandante. Entretanto, não mais exercerá uma influência direta e pessoal. Para levá-la a estes grupos, o comandante tem que se fazer conhecido, visto e ter o seu desempenho profissional notado por todos, gerando *credibilidade* além de seu grupo de influência direta (COUTINHO, 1997, p. 136).

Por ser a liderança exercida, principalmente, de maneira indireta nesse nível, os canais de comunicação desempenham um papel fundamental na divulgação das informações importantes e no recebimento, por parte dos níveis hierárquicos mais altos, dos resultados alcançados, das deficiências identificadas e das solicitações oriundas de seus subordinados (BRASIL, 2004).

O líder organizacional deve ter um especial cuidado ao designar os integrantes de seu *staff* ou Estado-Maior, já que esses assessores serão os principais responsáveis pelo trâmite das informações importantes e por estimular todos os subordinados a participarem de maneira eficaz e mais eficiente dos trabalhos a serem desenvolvidos. Fruto dessa importância parcela de participação dos subordinados diretos – *staff* ou Estado-Maior – pode-se identificar na Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2004) a preocupação em ressaltar que os comandantes subordinados e assessores diretos devem despender esforços para motivar os subordinados indiretos do líder organizacional, mantendo, também, uma supervisão apropriada dos mesmos.

Apesar da importante participação dos subordinados diretos – *staff* ou Estado-Maior – no processo no nível de liderança organizacional, o líder deve procurar estar presente em momentos que considere de importância relevante e em locais identificados como críticos para o bom desempenho das atividades, buscando angariar respeito e confiança de todos os seus subordinados e mostrando, também, uma postura proativa e participativa (BRASIL, 2004).

No Exército dos Estados Unidos da América (*US ARMY*), as preocupações com a

divulgação da doutrina, o exercício da liderança e o preparo de seus líderes, não são diferentes da encontrada no âmbito da MB, conforme explicitado na publicação FM 22-100<sup>6</sup> (EUA, 1999).

A publicação supracitada aborda diversos campos em que o líder organizacional deve desenvolver habilidades, com o propósito de melhor influenciar seu grupo em prol dos objetivos estabelecidos.

De acordo com a FM 22-100 (EUA, 1999), no campo das habilidades interpessoais, fica latente a necessidade de o líder conhecer os seus subordinados de uma maneira ampla, com o intuito de potencializar a motivação e de incentivar a iniciativa, assim como desenvolver capacidade de comunicação e supervisão eficazes, minimizando as possibilidades de falhas no processo da liderança organizacional.

No tocante ao campo conceitual, a publicação ressalta a importância de o líder organizacional estabelecer metas precisas e concisas, filtrar as informações que são de relevância para o seu público alvo e identificar corretamente o sistema em que está inserido, buscando disponibilizar aos seus subordinados uma visão simples das ações a serem desenvolvidas e de como implementá-las de maneira otimizada.

Já na especificidade das habilidades técnicas, a revitalização e reacompanhamento de material e recursos humanos, assim como a manutenção das habilidades – qualificações – dos membros do grupo nas atividades críticas contribuem para que não haja deterioração na qualidade das atividades desenvolvidas (EUA, 1999).

Como último campo a ser abordado pela FM 22-100 (EUA, 1999), mas não menos importantes, estão as habilidades táticas, que podem ser resumidas na capacidade do líder organizacional manter-se atualizado nas doutrinas e procedimentos em voga, angariando a confiança dos subordinados e elevando a probabilidade de sucesso nas tomadas de decisões.

Virtudes como confiança e credibilidade são basilares para que não haja fragilidade no processo de liderar, cabendo ressaltar que a aplicação conjunta da liderança direta se torna obrigatória.

Quando se compara as duas doutrinas de liderança abordadas neste capítulo, a da MB e a do *US ARMY*, no nível organizacional, verifica-se que há uma convergência de idéias, ficando clara a importância do preparo do líder para melhor influenciar seus subordinados indiretos na busca pelos objetivos traçados e dentro da política estabelecida pelo nível

---

<sup>6</sup> A FM 22-100: “*ARMY LEADERSHIP Army Leadership - Be, Know, Do*” é uma publicação doutrinária do Exército dos Estados Unidos da América (*US ARMY*) elaborado para servir como fonte de referência para todos os líderes que compõem suas fileiras.

estratégico. Entretanto, apesar de toda similaridade de processo identificada, ficou explicitado um ponto de divergência entre as duas doutrinas supracitadas que, apesar de não interferir no objetivo final deste trabalho, merece ser citada, podendo endossar futuras análises, qual seja, a possível presença do processo da liderança organizacional nas organizações ou grupos de tamanho ou estrutura mais simples.

A Doutrina de Liderança da Marinha (BRASIL, 2004) define que só cabe o exercício da liderança organizacional em organizações de tamanho considerável, onde há, normalmente, a necessidade de *staff* ou Estado-Maior para assessoria do líder. Já a doutrina estabelecida na FM 22-100 (EUA, 1999) estabelece que a liderança organizacional subsidie a condução de grupos ou organizações de pequeno porte, justificando que o líder dificilmente pode manter o contato permanente com a totalidade dos seus subordinados durante todo o tempo, necessitando, por isso, da aplicação do processo da liderança organizacional na condução das atividades no âmbito de seu comando. Tal conflito de posições estimula a discussão e uma reavaliação criteriosa na posição da MB, mas, como não integra o foco deste trabalho, não sofrerá avaliações subseqüentes.

Encerrada a abordagem específica da liderança organizacional, pode-se concluir, portanto, que o exercício desse nível de liderança se mostra fundamental na condução das organizações e grupos subordinados. O cuidado com a escolha de assessores, os canais de comunicações utilizados e a transparência das ações, assim como, a constante preocupação com a motivação e o comprometimento do grupo, são tópicos fundamentais a serem considerados e podem fazer a diferença na busca pelos objetivos preestabelecidos.

## 5 EMPOWERMENT

Encerrada a fase de conceituação e detalhamento da liderança, em especial, da liderança organizacional, este capítulo aborda uma ferramenta poderosa disponível aos líderes, que pode facilitar e potencializar o poder de influência exercido no público alvo, o *empowerment*.

O *empowerment* foi objeto de estudo em diversas obras e, como não poderia deixar de ser, recebeu roupagens diferentes no desenvolvimento de sua apresentação como ferramenta. Este trabalho apresenta o *empowerment* apoiado na ótica de Goldsmith, Lyons e Freas (2003) evidenciada na obra “3 chaves do empowerment”.

A abordagem inicia-se pela apresentação de diferentes maneiras de se definir o que é o *empowerment*, de acordo com o conceito elaborado por autores que buscaram estudar e facilitar a aplicação da ferramenta.

Conger (1987, *apud* Goldsmith, Lyons e Freas, 2003, p. 193)<sup>7</sup> cita em sua obra que:

As organizações eficazes cobram dos líderes uma responsabilidade pelo desenvolvimento de todos os subordinados. [...] Define-se *empowerment* como um processo de capacitação e motivação dos subordinados através do aumento de sua eficácia pessoal. [...] Dessa forma, ajudar cada subordinado a atingir o seu pleno potencial passa a ser a responsabilidade do líder (GOLDSMITH; LYONA; FREAS, 2003, p. 193).

A posição de Bowen e Lawler<sup>8</sup> (1992, *apud* Goldsmith, Lyons e Freas, 2003) enriquece o conceito inicial, inserindo a idéia de compartilhamento de conhecimentos e informações no âmbito do público alvo – os membros da equipe – e da delegação de autoridade aos funcionários, viabilizando uma participação mais significativa destes nas tomadas de decisões importantes realizadas no âmbito da organização.

A aplicação do *empowerment* envolve a participação de todos os integrantes da organização. Os detentores dos cargos mais elevados precisam se posicionar favoravelmente à implementação da ferramenta e assumir uma postura proativa, sinalizando o seu comprometimento e cumplicidade com a reformulação de diversas partes do processo na busca por uma reestruturação de métodos. Blanchard, Carlos e Randolph (2001) mencionam em sua obra que o empenho em desenvolver um ambiente de confiança mútua entre os integrantes da organização contribui de maneira inexorável para o amadurecimento da postura

---

<sup>7</sup> CONGER, J. A.. **The Charismatic Leader**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

<sup>8</sup> BOWEN, D. E.; LAWLER, E. E.. **The Empowerment of Service: What, Why, How and When**. Sloan Management Review, Spring, 1992.

dos membros do grupo, ao se defrontarem com a necessidade de exercerem a liberdade com responsabilidade, posição essa alinhada com as de Goldsmith, Lyons e Freas (2003) e Hunter (2006).

Outra definição de considerada amplitude, que exprime a necessidade de mudanças de comportamento em todos os níveis e uma remodelagem nos encargos e funções é a adotada por Maximiano (2007, p. 246):

*Empowerment* significa “atribuir poderes a alguém” e é uma palavra que traduz a prática de transferir poderes de decisão a funcionários individuais e a equipe. Levado ao extremo, o *empowerment* envolve não apenas a redefinição das atividades do funcionário, como também de suas competências e do papel do gestor. O *empowerment* vai além do simples alargamento e enriquecimento de cargos.

Até esse ponto, o trabalho evidencia diversas vantagens e características do *empowerment*, por meio dos pontos de vista elencados. Todavia, o processo de operacionalização dessa ferramenta requer planejamento e preparo da organização como um todo, evitando o fracasso em sua implementação, com reflexos negativos na estrutura organizacional adotada.

É fato que qualquer decisão de mudança está associada a riscos, principalmente, quando elas interferem de maneira profunda nos processos correntes. Por isso, alguns autores buscaram elaborar obras que pudessem minimizar tais riscos, subsidiando os líderes e seus liderados para que realizem uma transição efetiva, contornando possíveis efeitos colaterais indesejáveis.

Conforme citado anteriormente, Goldsmith, Lyons e Freas (2003) elegeram três pilares fundamentais para balizarem o emprego dessa ferramenta, denominados “três chaves do *empowerment*”, são elas: partilhar informações com todos; criar autonomia estabelecendo limites; e deixar as equipes se tornarem a hierarquia. A análise do que são esses pilares passa a ser detalhada nos parágrafos subseqüentes.

### **5.1 Partilhar informações com todos**

Partilhar informações com todos parece ser o ponto de partida para um início sensato na adoção do *empowerment*. As informações divulgadas de maneira transparente motivam os integrantes do grupo a assumirem responsabilidades frente aos desafios impostos à organização, mesmo que os dados a serem compartilhados não sejam positivos e estimulantes; filtrá-los denota falta de confiança por parte dos líderes, abalando sua credibilidade (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001).

Pontos importantes a serem considerados na divulgação das informações são o grau de sigilo dos dados e a necessidade de conhecer o assunto, por parte do subordinado.

É primordial que fique clara a diferença existente entre manipular ou não divulgar dados de interesse dos subordinados e não divulgar dados sigilosos que possam comprometer a estabilidade da instituição ou que não estejam dentro do campo de conhecimento necessário dos subordinados, conforme cita Coutinho:

O líder dará a conhecer sempre o que aconteceu, o que está acontecendo, o que está para acontecer, sem prejuízo, evidentemente, do sigilo daqueles assuntos cuja divulgação possam prejudicar o cumprimento da missão e os interesses legítimos da organização (COUTINHO, 1997, p. 198).

## **5.2 Criar autonomia estabelecendo limites**

Criar autonomia estabelecendo limites parece, inicialmente, um contra-senso. Entretanto, os liderados devem receber informações explícitas de até onde podem prosseguir e decidir de maneira autônoma dentro de suas áreas de atuação (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001).

Principalmente, em um primeiro momento, os liderados precisam ser acompanhados e subsidiados para que possam amadurecer a capacidade de utilizar a liberdade em prol de um aumento de rendimento, objetivando as metas traçadas e dentro da política estabelecida pelos integrantes da organização que desempenham papéis nas funções de cúpula (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001).

Cabe ressaltar que a autonomia com limites estabelecidos, por si só, não garante o sucesso do processo. Os principais objetivos continuam sendo o estímulo à iniciativa, ao comprometimento e a responsabilidade solidária, havendo preocupação, também, com uma melhoria da auto-estima do liderado e o desenvolvimento do sentimento de participação.

## **5.3 Deixar as equipes se tornarem a hierarquia**

Em uma análise prematura do enunciado dessa terceira chave do *empowerment* pode surgir um sentimento de insegurança e de perplexidade, principalmente, por parte dos escalões hierárquicos superiores, acompanhado do receio de ameaça dos cargos e posições de prestígio na alta cúpula. Por isso, há necessidade de um maior aprofundamento na busca do entendimento da real intenção ao se estimular a mudança da estrutura hierárquica para a

estrutura em equipe. Tal posição se vê reforçada na obra de Blanchard, Carlos e Randolph (2001, p. 14), quando colocam que “[...] o problema não é o conceito de *empowerment*, mas a falta de compreensão das pessoas de como passar de uma mentalidade hierárquica tradicional para uma de *empowerment*.”

A migração da estrutura hierárquica para a estrutura de equipes – *empowerment* – significa uma mudança de postura por parte dos integrantes do grupo no tocante à participação nas decisões, iniciativa, criatividade e responsabilidade.

As resoluções das questões tendem a ser alcançadas de maneira mais rápida e completa, havendo, também, uma sensível elevação no nível de satisfação dos membros da equipe e no grau de comprometimento com o resultado final, valendo citar Blanchard, Carlos e Randolph:

Muitas das decisões complexas de hoje, a respeito dos negócios, precisam *imput* de muitas pessoas para trazer bons resultados. E para colocá-las em prática é preciso o esforço da equipe para atingir os resultados desejados. *A verdade é que a equipe é mais eficaz que os indivíduos em situações complexas.* A equipe – com sua sinergia – oferece um maior conhecimento, além de um mecanismo de apoio para as pessoas que estão tentando ter mais poderes para agir (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001, p. 24).

Ao encerrar-se a abordagem das “chaves” do *empowerment*, elaboradas por Blanchard, Carlos e Randolph (2001), pode-se confirmar a validade da ferramenta em questão para um líder na condução de seus subordinados de maneira direta ou indireta. O *empowerment*, quando corretamente implementado, potencializa o poder de influência do líder, facilitando a condução do público alvo na busca pela concretização dos objetivos da organização.

Cabe ainda ressaltar que a cúpula da organização precisa estudar o processo por completo e ter ciência da profundidade das mudanças envolvidas e suas respectivas conseqüências na organização como um todo, assim como todos os integrantes do processo precisam ser preparados, recebendo as informações necessárias e desenvolvendo as capacitações técnicas que permitam a eles exercer a autonomia e a iniciativa com responsabilidade (BLANCHARD; CARLOS; RANDOLPH, 2001).

## 6 O EMPOWERMENT E A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA MB

Este trabalho iniciou-se analisando diversas definições de liderança, tanto no campo da bibliografia militar quanto em obras do campo da Administração e, até este ponto, apresentou a separação assumida pela MB no tocante aos diferentes níveis de liderança, analisou o nível intermediário de liderança – a organizacional – e apresentou uma ferramenta de considerável utilidade no exercício da liderança, o *empowerment*. Tais apreciações foram conduzidas no transcurso deste trabalho com o intuito de possibilitar, neste capítulo, uma análise da viabilidade de se empregar o *empowerment* no exercício da liderança organizacional no âmbito da MB.

Cabe ressaltar que a análise será conduzida verificando-se a viabilidade de aplicação das três chaves do *empowerment*, elaboradas por Blanchard, Carlos e Randolph (2001). Ou seja, verificar se a estrutura utilizada pela MB, presente no EMA 137, é compatível com a implementação do *empowerment* no nível de liderança organizacional, caso um líder organizacional opte por utilizar essa ferramenta em sua organização.

### 6.1 Compartilhar informações

Conforme colocado no capítulo anterior, a informação compartilhada de maneira eficaz e transparente é um importante passo para que um ambiente de confiança, credibilidade e responsabilidade seja criado e mantido.

Na MB, a estrutura adotada, em especial, no contexto da liderança organizacional, proporciona condições de ampla divulgação dos assuntos de interesse geral e específico. Há documentos formalmente estabelecidos que expõem, de maneira, clara os objetivos estabelecidos pela alta cúpula, a política a ser seguida e diversas outras informações que podem motivar os subordinados a participarem de modo mais ativo nos processos, como as Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM)<sup>9</sup> e as Orientações Setoriais (ORISSET)<sup>10</sup>. Outras fontes de informações que são amplamente disseminadas, contendo assuntos de interesse geral e específicos no âmbito da MB, são: os Boletins de Ordens e Notícias

---

<sup>9</sup> As ORCOM são Orientações do Comandante da Marinha (CM) constantes em um documento anual e visa a transmitir, à MB, as orientações do CM para o ano em questão. São elaboradas com o assessoramento dos órgãos de cúpula da MB (Órgãos de Direção Geral e Órgãos de Direção Setorial) e abordam as prioridades eleitas para o ano em questão no âmbito administrativo.

<sup>10</sup> As ORISSET são Orientações Setoriais associadas às ORCOM que visam a especificar, anualmente, prioridades a serem assumidas pelas organizações na MB, com o intuito de conduzir as ações em prol das ORCOM.

(BONO), onde podem ser inseridas notícias de todas as organizações da MB; os periódicos editados por setores especializados como as revistas “Passadiço”, “Aviação Naval”, “Periscópio”, “O Anfíbio”, entre outras; jornais ou folhetos como os divulgados pela Casa do Marinheiro, pelo Clube Naval, pela Caixa de Construção de Casas para o Pessoal da Marinha, etc.; e os próprios sites das organizações, disponíveis na internet e na intranet; tudo isso contribuindo no processo da liderança indireta. No âmbito das organizações existem, também, processos que fazem chegar, de maneira eficaz, as informações, orientações, desafios e feitos alcançados, são eles: o Plano do Dia<sup>11</sup> e as reuniões periódicas (diárias, semanais, mensais, etc.), como a parada diária.

Do ponto de vista do grau de sigilo dos dados a serem divulgados e à necessidade do membro da organização tomar conhecimento de determinado assunto, a estrutura da MB é privilegiada, tanto na doutrina quanto no processo corrente. O monitoramento e a avaliação dinâmica das informações disponíveis permitem a correta delimitação da liberdade de acesso, evitando o prejuízo e o comprometimento dos objetivos estabelecidos, conforme corrobora Coutinho (1997).

## 6.2 Autonomia com limites

O conjugado “autonomia x limites” é um ponto de sensível importância na prática da liderança organizacional. Os subordinados necessitam ter conhecimento do ponto limítrofe até onde podem exercer sua autonomia, sabendo que, a partir daquele ponto, não possuem competência estabelecida e conhecimento necessário para conduzir as ações dentro da política predefinida, valendo citar Blanchard, Carlos e Randolph (2001) quando afirmam que “não é fácil criar uma cultura de *empowerment*. Isso significa agir com firmeza em face da adversidade e ao mesmo tempo conviver com um delicado equilíbrio entre responsabilidade e liberdade” (BLANCHARD; CARLOS. RANDOLPH, 2001, p. 16).

Na avaliação dessa chave do *empowerment*, pode-se verificar que a estrutura da MB favorece a determinação de limites dentro da autonomia autorizada. As designações de cargos, funções, postos e graduações vinculam autonomia ao membro da organização e ao mesmo tempo determinam limites para que não haja excessos ou interferências, em especial, no exercício da liderança indireta – organizacional. Discrepâncias que porventura venham a

---

<sup>11</sup> Plano do Dia é o documento elaborado diariamente sob coordenação do Imediato (oficial que exerce a função de subcomandante) da organização, onde são divulgadas notícias, informações e orientações e ordens de interesse dos integrantes da organização.

ser detectadas nesse âmbito podem estar associadas a erros de interpretações dos membros, excessos ou omissões no desempenho das atividades. Sendo assim, a realização de adestramentos e padronizações pode elucidar dúvidas existentes e reorientar os processos que apresentem falhas, principalmente, na liderança organizacional, por não contar com a presença permanente do líder junto de seus subordinados.

Desde o momento em que ingressam nas Forças Armadas, em especial, na MB, os cidadãos passam a ter contato com um ambiente organizado no qual os integrantes da organização dispõem de autonomia e limites estabelecidos, mesmo que sejam para as posições mais distantes da cúpula hierárquica.

No contexto das Forças Armadas, tal autonomia se mostra revestida de importância, pois há momentos em que a tomada de decisão não pode estar vinculada a uma consulta prévia ao escalão superior. Nesse mesmo grau de importância estão os limites estabelecidos, que balizam o integrante da organização e estipulam até que momento do processo tal integrante pode tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade em decisões requeridas, ponto muito sensível no processo da liderança organizacional. Tais limites são estabelecidos através de documentos oficiais no âmbito da MB e reforçados durante processos de formação de pessoal, adestramentos, reuniões, entre outros.

### **6.3 Estrutura de equipes**

A mudança de uma estrutura hierárquica para uma estrutura de equipes, no escopo da liderança organizacional na MB, passa a ser avaliada neste ponto do trabalho, sendo o terceiro e último pilar considerado por Blanchard, Carlos e Randolph (2001) no processo de transição para o *empowerment*. Essa chave do *empowerment* tem como propósito maior, remodelar o comportamento dos integrantes da organização ao se depararem com os desafios apresentados.

Como já citado no capítulo anterior, talvez essa “chave” seja a que cause maior resistência por parte dos integrantes da cúpula de uma organização para que o *empowerment* seja adotado. Os membros da organização precisam se aprofundar no estudo da ferramenta antes de emitirem suas opiniões, para que não sejam suggestionados pelo enunciado dessa terceira chave.

Essa chave trabalha, de forma expressiva, com a motivação dos membros da instituição, pois, utilizando a base preparada pelas anteriores, direciona o comportamento de

todos os participantes a uma convergência de forças em prol das resoluções de questões – sinergia.

Sendo assim, ao analisar o potencial do processo de liderança organizacional na MB em assimilar os preceitos dessa fase do *empowerment*, verifica-se que a MB dispõe de mecanismos eficazes para, inicialmente, divulgar as informações sobre a ferramenta, prover o ensino da mesma e realizar adestramentos, evitando possíveis falhas na compreensão, por parte de seus integrantes, do que é o *empowerment*. Tal facilidade – a ampla capacidade de divulgação de assuntos de interesse geral e específicos – ameniza o risco de uma resistência inicial gerada pela desinformação, facilitando, também, o entendimento do que é a estrutura de equipe e de como ela pode enriquecer o processo de decisão.

Como segundo ponto de importância capital para que seja efetivada a terceira chave com eficácia, está a aplicação de um comportamento proativo por parte de todos os membros da organização. Na MB, o ambiente favorável identificado para a implementação das duas primeiras chaves do *empowerment* também proporciona condições para que seus integrantes possam agir de maneira criativa, responsável e com iniciativa. Tendo acesso às informações necessárias e dispondo de autonomia relativa, os subordinados podem assessorar os líderes de forma mais completa, mostrando-se mais participativos nos processos de decisão.

Ao finalizar a análise de viabilidade da aplicação do *empowerment* no exercício da liderança organizacional do âmbito da MB, verifica-se que há compatibilidade entre a ferramenta estudada – o *empowerment* – e o processo avaliado – a liderança organizacional na MB. A análise realizada através da abordagem das chaves do *empowerment*, elaboradas por Blanchard, Carlos e Randolph (2001), permite a contextualização individualizada da estrutura da MB dentro dos três pilares estabelecidos: compartilhar as informações, permitir autonomia com limites estabelecidos e utilizar a estrutura de equipes na abordagem dos problemas.

Pode-se ressaltar a ampla capacidade de divulgação de assuntos de interesse geral e específico existente na MB, assim como o cuidado com a classificação no tocante ao grau de sigilo, quando o foco está na primeira chave do *empowerment*.

Na contextualização da segunda chave, fica patente o exercício de autonomia por parte dos membros da organização, sempre associado a limites previamente estabelecidos, assim como dispositivos e processos que possam avaliar e corrigir desvios detectados. Condições essas que favorecem, de maneira significativa, a aplicação da ferramenta no âmbito da liderança organizacional na MB.

Na abordagem da terceira chave, verifica-se que a estrutura da MB, em particular, no nível da liderança organizacional, viabiliza a utilização da estrutura de equipe. A disponibilidade de meios eficazes para a divulgação do *empowerment* e treinamento de seus integrantes minimiza a desinformação e pode diminuir a resistência à implementação da estrutura de equipe. Lembrando, também, que a ampla rede de fontes de informação existente na MB, associada à autonomia relativa inerente às funções estabelecidas, podem estimular uma participação proativa dos membros da organização, dando margem a uma assessoria mais completa e participativa.

## 7 CONCLUSÃO

Conforme proposto, este trabalho trata da análise da viabilidade de se empregar o *empowerment* no exercício da liderança organizacional no âmbito da MB, com o intuito de apresentar aos integrantes da MB, que fazem uso da liderança organizacional em suas organizações, mais uma ferramenta útil para conduzir seus liderados de maneira eficiente.

Durante o desenvolvimento do trabalho, fica evidente a substancial diferença entre a liderança e a chefia, destacando-se a maior complexidade da primeira, assim como a sua ampla abrangência no processo e maior preocupação com o comprometimento e participação dos envolvidos.

No tocante à abordagem dos diversos conceitos de liderança elencados, vale ressaltar a convergência da literatura militar com as obras consultadas no campo da Administração. Cabendo destacar a preocupação comum com o alinhamento das ações e idéias em prol dos objetivos estabelecidos, a importância do cuidado com a comunicação, a busca da lealdade e do espírito de equipe e, por fim, a postura participativa e proativa desejada pelos membros da organização que participam do processo decisório.

Ao apresentar a subdivisão por níveis, adotada pela MB, fica clara a necessidade do líder desenvolver características específicas para o exercício de cada nível e de tornar-se cada vez mais completo à medida que ascende na escala hierárquica. Ressalta-se, também, que não há independência dos níveis mais altos em relação aos mais baixos, já que o líder estratégico exerce a liderança organizacional e a direta, inevitavelmente. De maneira similar, o líder organizacional não pode se privar de aplicar a liderança direta na interação com seus subordinados diretos – *staff* ou Estado-Maior.

No aprofundamento da liderança organizacional, quando comparadas as doutrinas da MB e do *US ARMY*, fica clara a convergência de doutrinas, sendo ressaltada a importância do preparo do líder para melhor influenciar seus subordinados indiretos na busca pelos objetivos estabelecidos e dentro da política traçada pelos escalões superiores. Entretanto, cabe ressaltar uma leve dissonância identificada quanto à possível aplicação da liderança organizacional no âmbito das organizações menores, onde não se faz uso de Estados-Maiores. Na doutrina da MB, a liderança organizacional só tem sentido em organizações de porte, onde há órgãos de assessoria ou Estados-Maiores, já na doutrina do *US ARMY*, a liderança organizacional pode ser aplicada nos mais baixos níveis organizacionais da Força. Tal discordância não foi discutida em seu mérito neste trabalho por fugir do foco estabelecido,

mas fica como sugestão para ser abordado em trabalhos futuros a serem desenvolvidos. Ainda na abordagem da liderança organizacional, torna-se essencial destacar a sua importância na condução das organizações e de grupos subordinados. Os cuidados com a designação de assessores, a escolha dos meios de comunicação, a transparência nas ações, o comprometimento de todos e a motivação são pontos focais no processo da liderança organizacional.

Apresentado o *empowerment* como ferramenta auxiliar no processo de liderança, em especial, na liderança organizacional, fica notória sua eficácia e alta eficiência como facilitadora na busca por influenciar os liderados, direta ou indiretamente. Verifica-se que a correta e completa implementação, no caso deste trabalho, baseada na aplicação das três chaves do *empowerment*: compartilhar informações, conceder autonomia com limites e adotar a estrutura de equipes na resolução dos problemas, potencializa o poder de influência do líder e, conseqüentemente, facilita a concretização das metas estabelecidas, por meio da condução ótima do público alvo. Torna-se clara a importância da cúpula da organização estudar o processo por completo e tomar ciência das mudanças e conseqüências envolvidas; dos integrantes do processo serem preparados e capacitados; e de uma aceitação completa por parte de todos os envolvidos, para que possa ser exercida a autonomia e a iniciativa com responsabilidade.

A abordagem realizada por meio das três chaves do *empowerment* permite evidenciar que a ferramenta pode ser aplicada na MB e que tem chance de tornar o processo da liderança organizacional mais eficiente. Tornam-se dignos de destaque a capacidade que a MB tem de divulgar, de maneira ampla, os assuntos de interesse geral e específicos, assim como a forma como gerencia a classificação das informações no tocante ao grau de sigilo. O contato dos membros da organização com o exercício da autonomia e o estabelecimento de limites desde a etapa de formação apresentam-se como facilitadores na adoção da ferramenta no processo de liderança organizacional. E, já na contextualização da terceira chave do *empowerment*, nota-se, a interdependência das chaves e a importância do comportamento proativo por parte dos integrantes do processo, associado à iniciativa, credibilidade e responsabilidade, permitindo uma assessoria mais completa e participativa.

Em uma análise final, pode-se concluir que é viável a aplicação do *empowerment* no exercício da liderança organizacional do âmbito da MB, havendo compatibilidade entre a ferramenta estudada – o *empowerment* – e o processo avaliado – a liderança organizacional na MB.

## REFERÊNCIAS

BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. **As 3 chaves do empowerment**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137**. Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, 2004.

\_\_\_\_\_. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1005. Manual de Liderança**. Rio de Janeiro, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Coates, Jonathan; Bree, Claire. **Delegar Tarefas com Segurança**. São Paulo, Nobel, 1996.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Headquarters, Department of the Army. **FM 22-100: Army Leadership - Be, Know, Do**. Washington, 1999.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: O exercício da liderança**. 5. ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 2003.

HUNTER, James C.. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDEIRA, Carlos. **LIDERANÇA MILITAR**. Compilação, tradução, adaptação e sistematização do General Belchior Vieira. Disponível em: [http://www.dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/295187/1/\(Livro\\_Lideran\\_Militar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira\).pdf](http://www.dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/295187/1/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf). Acesso em: 31 mar 2009.