

Liderança Militar como Competência Profissional e Interpessoal – um Estudo de Caso

Aspirantes: Pierre Christian da Costa Henriques, Nelson Rodrigues Pinto Neto, José Alex Nóbrega de Oliveira, Carlos Eduardo Souza Ferreira da Rocha, Igor Ramon Martins Fraga, Danilo Gomes Clavico

Introdução

O processo de liderança vem sendo largamente abordado em muitos ramos da sociedade contemporânea. Este conceito já era mencionado na Grécia Antiga, quando Platão, em "A República", trata do exercício do poder e da educação dos que deveriam exercê-lo; porém passa a ser estudado sistematicamente, a partir do século XIX, por Thomas Carlyle e Max Weber. No ano de 1969 desponta a publicação do estudo sobre climas sociais realizado por White e Lippit, sob orientação de K. Lewin, traçando os três principais perfis de líderes: autocrático, democrático e "laissez-faire". Dando continuidade a esses estudos, vários outros pesquisadores acrescentaram novas conclusões ao tema, enriquecendo-o, dentre estes, Fiedler (1967), House (1971), Burns (1978), entre outros.

Dentro das Forças Armadas, o militar mais antigo sempre foi visto como o responsável por toda a situação que envolve seu pessoal e pela atuação deste nos diversos serviços a serem empreendidos. Por esta concepção, chegou-se à necessidade do amplo estudo e aprimoramento do conteúdo de liderança por parte dos militares. Como exemplo desta nova ideologia, existe na Marinha uma publicação que aborda o assunto, é a "Doutrina de Liderança da Marinha" (EMA-137/ 2004), base de estudo para diversos órgãos de formação de oficiais e praças.

Nesse trabalho, pretende-se demonstrar dentro de uma batalha acontecida na II Guerra Mundial, intitulada "Batalha Naval de Midway", a existência de complexas relações humanas, nas quais o líder militar tem uma função muito maior que a de um mero distribuidor de tarefas. Foram observados os conceitos teóricos de liderança militar, suas expressões práticas e o processo de interação grupal, bem como o contexto mundial vivido na época.

Relato do Caso

Infernos Flutuantes

Na primeira semana de junho de 1942, viria a ocorrer a maior batalha naval da história: A Batalha Naval de Midway. A esquadra composta por vários "destroyers", encouraçados, cruzadores, submarinos e o orgulho da marinha japonesa: seus quatro porta-aviões (Kaga, Soryu, Hiryu e Akagi, o Capitânia), suspendeu em direção à base naval americana na ilha de Midway, importante por abrigar o centro de inteligência americana que decifrava as comunicações japonesas. A frota japonesa que partiu para Midway era a maior e mais poderosa flotilha da história da guerra naval, até então. Os pilotos dos porta-aviões Akagi, Kaga, Hiryu e Soryu estavam entre os melhores do Japão e tinham mais anos de experiência do que seus equivalentes novatos na frota americana. Os japoneses estavam tão seguros da vitória que consideravam a campanha um prelúdio para as operações ainda mais vastas que idealmente vislumbravam.

Nesse momento, a frota americana contava com 3 porta-aviões: Enterprise, Yorktown, Hornet, além dos navios de escolta. O Almirante Nimitz, Comandante da Força, usaria de uma estratégia inesperada posicionando sua força-tarefa próxima ao arquipélago, antecipando-se aos japoneses.

No dia que antecedeu o suspender da flotilha nipônica, o Almirante Nagumo, comandante da operação, reuniu os 4 comandantes dos porta-aviões e apresentou toda a estratégia, de combate, assim como as táticas e áreas de atuação de cada porta-aviões. O ataque seria baseado nas ortodoxas estratégias japonesas que consistiam num ataque aeronaval maciço e o envio de quase toda a frota, mantendo os porta-aviões afastados do arquipélago. Com isso, os quatro avi-

ões bombardeiros seriam lançados contra bases em terra, sendo escoltados por grande parte do quantitativo dos aviões caça (Zeros). E na derrota os navios navegaram num raio de 40 km de distância.

O Almirante Yamaguchi, Comandante do Hiryu, percebeu, então, um grande problema, no qual a esquadra ficaria vulnerável a um ataque aéreo devido à grande proximidade dos navios e também à falta da proteção dos porta-aviões pelos aviões-caça e dos navios de escolta. Sugeriu, então, que o Hiryu e o Soryu fossem enviados a oitenta quilômetros do Akagi e do Kaga com controle direto dos recursos aéreos com mais ou menos uma dúzia de encouraçados, protegendo as duas Força-Tarefas de porta-aviões. Nagumo refutou sua sugestão pelo fato de ser ele muito centralizador em suas decisões, dizendo não ser viável essa separação da esquadra, quando na verdade ele não queria dividir seu comando e sua responsabilidade. Os outros comandantes dos porta-aviões também eram favoráveis à formação deste comando autônomo lateral, haja visto que isto flexibilizaria o ataque e evitaria uma hierarquização de inúmeras camadas sob o poder absoluto de um almirante parcialmente incomunicável, devido ao fato das mensagens por rádio não poderem ser executadas durante a missão, por causa da interceptação das mesmas pelos americanos. O Almirante Yamaguchi, certo das falhas do plano de Nagumo, tenta insistentemente convencê-lo, porém em vão.

O serviço de inteligência japonesa alerta a frota sobre a possibilidade da presença americana nas proximidades de Midway. Nagumo, mais uma vez, ignora esta informação e concentra suas expectativas no ataque à base em terra. Nagumo informa aos outros comandantes da frota mas, de forma arrogante, enfatiza que os americanos eram inferiores e, portanto, não ofereciam riscos.

Quando havia desacordos no alto escalão do almirantado japonês, esta tensão geralmente se manifestava de maneiras contraproducentes e estranhamente formalistas: ofertas para renunciar ou mesmo cometer suicídio, esforços rivais para aceitar em vez de atribuir culpa e determinação para afundar com o navio para se redimir de erros táticos.

Já a esquadra americana se deslocava, conforme as previsões do seu serviço de inteligência, em direção à frota japonesa, planejando deflagrar um ataque surpresa, enquanto estes estivessem empenhados em atacar Midway. O sistema de comando americano era bem mais flexível, e as ordens da frota eram funda-

mentalmente tolerantes o bastante para permitir alterações à medida que a batalha progredia. Essencialmente, o Almirante Nimitz instruiu o Almirante Fletcher e o Almirante Spruance a atacar a maior parte da frota japonesa duramente com todas as armas que possuísem e depois recuar quando os navios de superfície japoneses viessem em seu socorro. Os detalhes do ataque americano proposto – na verdade, a natureza da mobilização dos navios em si – foram deixados a cargo dos Comandantes Fletcher e Spruance.

Os Almirantes Spruance e Fletcher, inteiramente sozinhos, enviaram praticamente todo o esquadrão aéreo americano atrás dos japoneses na primeira oportunidade. Essa ação de Spruance e Fletcher poderia ter sido precipitada, mas eles basearam-se na crença de que, em uma guerra de porta-aviões, o primeiro ataque é em geral o mais crítico, já que pode acabar com a capacidade de retaliação do inimigo e pode pulverizar a própria plataforma de centenas de aviões que estão no ar.

Os Estados Unidos operavam basicamente com dois tipos de aeronaves: os caças de mergulho e os TDB Devastator. Os caças de mergulho eram ágeis. Os TBD Devastator já não eram capazes de combater eficazmente frente às condições tecnológicas japonesas. A aproximação terrivelmente longa e exposta os tornava alvos fáceis para os caças Zero japoneses. Ao contrário das aeronaves americanas obsoletas, os torpedeiros japoneses podiam lançar um torpedo bem mais pesado e mais eficaz a uma distância maior.

O clima no esquadrão de TDB Devastator era tenso, pois o Tenente Massey iniciou uma revolta dos pilotos do esquadrão, recusando-se a decolar com a aeronave para cumprir determinada missão, alegando que suas aeronaves eram alvos fáceis e não havia muita chance de sobreviver ao ataque.

O Comandante do Esquadrão Jack Waldron vendo a situação crítica e o clima instável que se instalou dentro do esquadrão convocou todos os pilotos ao convôo do Hornet, na tentativa de motivar seus pilotos a combater numa missão praticamente suicida em que os valores do patriotismo e autopreservação eram latentes e inevitavelmente conflitantes. Suas palavras foram: “Minha maior esperança é que encontremos uma situação tática favorável, mas se não encontrarmos e o pior acontecer, quero que cada um de nós faça o possível para destruir os nossos inimigos. Se sobrar apenas um avião para uma aproximação final, quero que esse homem entre e acerte. Podem

ter certeza de que no fronte do combate, eu serei o primeiro a avançar sobre as linhas inimigas com meu avião. Se há alguém que não queira participar deste ataque, não participe, mas é o futuro do nosso país que está em jogo. Que Deus nos acompanhe a todos. Boa sorte, boas aterrissagens e vamos acabar com eles!!!” Nesta mesma tarde, na hora da decolagem para o ataque, todos compareceram e o Comandante Jack Waldron ficou feliz em ver que podia contar com seus homens.

O Comandante do Esquadrão não iria com todos os aviões da esquadrilha, só iriam com ele 15 aviões. Jack determinou que somente aqueles dispostos a dar sua vida partiriam do navio. Neste momento, criou-se no esquadrão um grande sentimento de união, patriotismo e espírito de sacrifício que fez com que todos os pilotos, inclusive Massay, dispusessem-se a combater.

Jack Waldron decolou do Hornet para o último vôo de sua vida às 08:06, liderando quinze Devastator contra a frota japonesa. Waldron teve que encontrar e atacar sozinho os porta-aviões numa tarefa impossível, já que não havia nenhum caça de apoio para repelir os Zeros que atacassem, nem os caças de mergulho que estivessem voando alto para evitar os disparos antiaéreos da frota imperial. Em vez disso, todas as defesas aéreas e marítimas dos navios japoneses seriam apontadas para os lentos aviões de Waldron.

Sem proteção de caças ou bombardeiros aliados por cima, dando-se conta que era o primeiro piloto americano a atacar, e conformado com o fato de que depois de torpedear a frota japonesa, seus aviões não teriam sequer gasolina suficiente para voltar a seu porta-aviões de origem, mesmo se sobrevivessem à aproximação do bombardeio, Jack Waldron mandou uma mensagem de rádio ao Hornet comunicando sua intenção de seguir em frente de qualquer maneira. Waldron seguiu em frente, apesar de todos os obstáculos, sabendo muito bem que seu esquadrão estava condenado à destruição sem nenhuma chance de volta em segurança.

O primeiro Zero a se aproximar derrubou um dos TDB de Waldron, e também durante os minutos seguintes 14 aviões do esquadrão de torpedeiros também foram sucessivamente abatidos a tiro de metralhadora e canhão. Os poucos aviões que chegaram perto o bastante para lançar seus torpedos erraram completamente o Akagi e o Soryu.

Já na frota japonesa, todos os porta-aviões japoneses tinham seus aviões estacionados nos conveses,

sendo rearmados e reabastecidos. As tripulações frenéticas dos porta-aviões japoneses tentavam, em vão, mudar seus armamentos de um ataque terrestre planejado a Midway para um súbito ataque improvisado à frota americana que acabara de ser localizada a menos de trezentos e vinte quilômetros a leste.

Nesse estado de absoluta vulnerabilidade, os caças de mergulho americanos começaram a mergulhar de cabeça de alturas que atingiam seis mil metros, inteiramente invisíveis de baixo. O Kaga foi o primeiro a ser atacado. Quatro bombas atingiram o alvo. Em segundos, aviões japoneses carregados de gás, armados e prontos para decolar, começaram, em vez disso, a explodir, criando imensos rombos no convés de decolagem e matando quase todo mundo ao redor. Duas bombas americanas destroçaram o elevador do navio, ateando fogo em todos os aviões armados esperando em baixo, no convés-hangar. Uma bomba explodiu a ilha do porta-aviões matando todos os oficiais na coberta, inclusive o Comandante do Kaga. Os ataques aos outros porta-aviões foram semelhantes e tão destrutivos quanto ao Kaga.

Simultaneamente, os aviões caças Zero que estavam no ar foram lançados numa ofensiva contra Yorktown, que sendo atingido e perdendo seu poder de combate, leva seu Comandante, o Almirante Fletcher, a tomar uma decisão crucial na batalha. Com seu navio fora de condições de combate, Fletcher transfere para o Almirante Spruance decisões-chave sobre os lançamentos dos aviões da frota – sem rancores ou preocupações com a honra do comando. Esta atitude não prejudicou a continuidade da operação, concorrendo, portanto, para o sucesso americano.

Com o intenso ataque americano, em menos de seis minutos, o orgulho da Marinha Japonesa foi devorado pelas chamas, e o curso da Segunda Guerra Mundial no Pacífico foi alterado radicalmente.

Estudo de Caso

Almirante Nagumo

No dia que antecedeu o suspender da frota, o Almirante Nagumo, Comandante da Operação, reuniu os quatro comandantes do porta-aviões e apresentou toda a estratégia do combate. Ao tomar esta atitude Nagumo não deixa espaço para questionamentos e sugestões de seus comandantes das Forças-Tarefas, pois apenas apresenta a estratégia do ataque e delimita suas áreas de atuação, desconsiderando suas opiniões. Sua intransigência se confirma, mais uma

vez, pelo fato de ele refutar a opinião do Almirante Yamaguchi, ao demonstrar não querer dividir suas atribuições do comando. Os outros comandantes não coadunavam com a idéia de Nagumo e eram a favor de uma maior flexibilização das táticas e de uma descentralização do poder devido às condições da batalha, como o desconhecimento da posição inimiga e a interceptação das mensagens.

Mesmo após as insistentes tentativas de Yamaguchi, Nagumo ordena a execução do plano; e sendo avisado da possível presença americana nas proximidades, despreza totalmente esse aviso fazendo pouco caso do potencial americano.

Nagumo demonstrou claramente ser um líder autocrata e centralizador não delegando funções, porque seria essencial uma liderança diferente da ortodoxa doutrina japonesa, haja vista que as condições de guerra eram diferentes das guerras anteriores de que o Japão havia participado. Esse conflito, devido a sua complexidade, necessitava de uma estratégia mais participativa e uma hierarquia escalonada em diversos postos com liberdade de ação para os comandantes dos porta-aviões.

O rígido sistema estratégico de Nagumo causou problemas táticos, que também refletiam numa hierarquia institucional no comando imperial japonês que desencorajava a iniciativa e o pensamento independente. A liderança de Nagumo resulta, então, nas seguintes atitudes que levaram o Japão a derrota: sua ordem para enviar a maior parte dos caças que dariam cobertura e proteção à frota junto com os bombardeiros, sua decisão para enviar, também, todos os quatro bombardeiros de uma só vez contra Midway, sem manter uma reserva no caso de uma aparição súbita dos porta-aviões americanos e sua determinação crucial de não enviar seus aviões imediatamente ao saber da presença dos porta-aviões americanos.

Ao agir dessa forma, Nagumo simplesmente respeitou o procedimento padrão da Marinha Japonesa, sem perceber como o confronto com os americanos poderia ser diferente das outras experiências de vitórias fáceis contra adversários surpresos, em desvantagem numérica e inexperientes.

Nagumo deveria adotar uma postura mais participativa, ouvindo a opinião de seus subordinados. Deveria, também, ser mais flexível em seu comando e dividir a esquadra como o Almirante Yamaguchi sugeriu. Não concentrar todo o comando da esquadra em suas mãos e confiar mais na capacidade de seus subordinados.

Almirante Nimitz

O Almirante Nimitz, após emitir suas diretrizes, adota uma postura delegativa, na qual permite que seus subordinados tracem da forma que mais lhes convier a tática a ser seguida para se concluir a missão. Com essa atitude, ele demonstra confiança em seus subordinados e os estimula a estarem constantemente procurando uma alternativa melhor de ação, já que estes estariam encarregados de promover uma operação na qual os Estados Unidos poderiam atingir a supremacia nas águas do Pacífico, ou então, tornarem-se submissos a um regime ditatorial e propensos a perderem sua autonomia de navegação além de suas bases estratégicas neste oceano. Toda esta responsabilidade imprime um senso de dever, de patriotismo e de compromisso militar que motiva os comandantes a cumprirem tão importante tarefa. Dentro dessa forma de liderança, a transformacional, na qual todos os membros da missão reconhecem e compreendem o sentido maior daquilo que fazem, Nimitz atingiu o sucesso, demonstrando que o “empowerment” (dar poder ao subordinado delegando liderança e tomada de decisão) é uma alternativa muito importante para o líder que deseja integrar de forma ampla todo o seu grupo. Sua linha de ação foi totalmente adequada e coerente com as condições de guerra.

Almirante Fletcher

O Almirante Fletcher, comandante do Yorktown e das operações aéreas da missão, ao ter seu navio atingido por torpedos japoneses, passa o comando das decisões-chave sobre o lançamento das aeronaves para o Almirante Spruance. Ao tomar essa atitude ele demonstra estar consciente e ser suficientemente maduro para reconhecer sua impossibilidade de continuar no comando da missão. Mesmo sabendo que aquele que comandasse seus navios na maior batalha naval da Segunda Guerra Mundial seria o herói popular, ele deixa de lado o individualismo e mostra um alto grau de patriotismo e altruísmo. Esta decisão deixa claro que Fletcher coloca seu grupo e o cumprimento da missão acima de si mesmo. Ele foi feliz em sua atitude inteligente ao tomar a melhor decisão frente ao problema que surgiu.

Jack Waldron

O Comandante Jack Waldron demonstrou grande capacidade de motivar seus subordinados para abdicarem de suas próprias vidas numa missão praticamente suicida, através de uma dialética capaz de

atingir o íntimo de cada indivíduo. Cabe destacar que ele foi suficientemente habilidoso para conter uma revolta de seus subordinados, os pilotos do esquadrão, que viviam um conflito interno, pois naquele momento crítico, eles estavam em meio a um impasse entre a autopreservação, sentimento inato ao ser humano, e o patriotismo, que está diretamente vinculado ao espírito militar. Com seus atos ele conseguiu manter a coesão grupal de seu esquadrão. Ele adotou uma liderança transformacional, caracterizada pela inspiração, através de uma visão, e pelo desenvolvimento do potencial e autonomia do subordinado, fato que é expresso na hora em que ele deixa a cargo de cada piloto a escolha em participar ou não da batalha. Outro ponto alto de seu discurso foi externar sua liderança pelo exemplo quando este fala ao grupo que mesmo frente a qualquer obstáculo que se apresente no transcorrer da batalha, ele iria combater até o sacrifício da própria vida. Waldron foi um líder que demonstrou paixão e total dedicação ao seu país e à sua profissão, convencendo os subordinados das perspectivas da missão e do sentido da tarefa. Por fim, ele demonstrou, ainda, constância de propósitos, esperança e confiança na vitória, além de capacidade de decidir e de assumir riscos em atividades difíceis, trabalhosas e perigosas.

Contraste de culturas entre Estados Unidos e Japão

Os japoneses apresentam ao longo de todo o relato, traços de uma cultura ortodoxa e conservadora na qual o subordinado não tem acesso ao superior e à liberdade de expressão das idéias é contida por um sistema rígido de hierarquia. Dentro desta concepção, a desenvoltura nipônica na guerra foi seriamente comprometida, já que a dinâmica das operações japonesas não admitia alterações ao longo do combate e tampouco a possibilidade de ponderação de ordens emanadas de autoridades superiores. Sintomas de uma organização compulsiva, que se caracteriza pela dominância e submissão nas relações interpessoais e pelo perfeccionismo, também podem ser observados nas relações interpessoais entre os almirantes e pela forma como estes tendiam a se auto punir e estavam predispostos a assumirem quaisquer eventuais erros.

A forma americana de se portar frente aos combates diferencia-se substancialmente daquela dos ja-

poneses. Diante de situações dilemáticas, existia uma estrutura mais flexível de tomada de decisões, capaz de adequar estratégias de acordo com a mudança sofrida no teatro de operações. A valorização das contribuições individuais, característica da cultura americana, também foi um ponto alto. A liberdade de ação, respeitadas as diretrizes gerais superiores, permitia que os comandantes americanos não tivessem de esperar por resoluções advindas de comando superior, o que representa um ganho considerável em ocasiões nas quais o tempo é exíguo. Um outro aspecto importante é o estímulo à expressão de idéias, que faz com que todos se sintam parte integrante dos acontecimentos.

Conclusão

Com este trabalho pretendeu-se, através de um exemplo real de guerra, mostrar a aplicabilidade de diversos conceitos teóricos. Demonstrou-se, dessa forma, que liderar envolve muito mais do que mandar em pessoas, implicando em criar visões e novas ideologias favoráveis à perfeita assimilação, por parte daqueles que integram a instituição, da importância do que se faz ou do que se pretende fazer. Um indivíduo consciente é capaz de abrir mão de si mesmo em prol de uma causa.

Outro aspecto fundamental abordado, diz respeito às diversas possibilidades que um líder tem de agir, não existindo, assim, o correto estilo de liderança, mas sim diversas formas de se lidar com as situações a serem enfrentadas, dependendo de suas peculiaridades, o que demonstra a intensa necessidade de um chefe, militar ou não, de estar sempre procurando se aprimorar.

Bibliografia:

Bennis, Warren(Org.). *Líderes e Lideranças*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. *O Líder Eficaz*. São Paulo: Editora Atlas, 2002;

Doutrina de Liderança da Marinha do Brasil (EMA-137

Hanson, Victor Davis. *Por que o ocidente venceu. Massacre e cultura? Da Grécia antiga ao Vietnã: Ediuouro*, 2002;

NOBRE, Erica B. *Crenças de superiores e subordinados sobre o perfil do líder militar-naval brasileiro neste final de século*. Rio de Janeiro: Curso de Mestrado em Psicologia da UFRJ, 1998(tese).
