

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC(IM) ÁLVARO CARLOS RAMOS BARBOSA

ESTUDO DA LIDERANÇA MILITAR SEGUNDO A BIOGRAFIA DE NAPOLEÃO
BONAPARTE

Rio de Janeiro
2009

CC(IM) ÁLVARO CARLOS RAMOS BARBOSA

ESTUDO DA LIDERANÇA MILITAR SEGUNDO A BIOGRAFIA DE NAPOLEÃO
BONAPARTE

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

Orientador: Sérgio Renato Berna Salgueirinho

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2009

AGRADECIMENTO

Aos amigos do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores 2009, em especial, CC Frederico, CC Vilara e CC(IM) Vilella pelas inúmeras demonstrações de sincera amizade que muito dignificam o meu espírito. Aos mestres, VA Vidigal e Comte. Prado, pelo singular conhecimento transmitido, que ultrapassa as lições dos bancos escolares. Ao CA Gâmbôa e CMG Jorge Machado pela consideração, espírito altruísta e exemplo vivo de liderança. A Deus e à minha família, pelos valores inabaláveis transmitidos e, a todos que me honram com suas amizades, os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Há que se destacar, que em se tratando da sociedade humana, nada de grande é conseguido de forma solitária, exigindo líderes de envergadura para consolidarem suas obras. O estudo de grandes vultos históricos assume especial relevância no deslinde das complexas questões humanas, mormente porque eles foram personalidades que obtiveram singular desempenho na abordagem das mesmas e, portanto, podem servir de norte aos desafios atuais. Em liderança, o nome de Napoleão Bonaparte surge como um paradigma, pois seus feitos o imortalizaram por todas as gerações. Destaca-se que ele presenciou um momento histórico de significativas transformações, o que se assemelha, tomada as devidas proporções, ao vivenciado na atualidade, tornando mais pertinente ainda o seu estudo. Este trabalho desvenda a sua liderança, focando na liderança militar, que arrebatou milhões de corações e mentes mundo afora, sem descuidar do aspecto de estadista, pois Napoleão concentrou os poderes político e militar. O propósito do texto é buscar um paralelo com a atual doutrina de liderança preconizada na Marinha do Brasil. As próximas páginas revelarão esse desiderato.

Palavras-chave: História da França; Liderança Militar; Napoleão Bonaparte.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	CONHECENDO A LIDERANÇA DO CURSO.....	6
2.1	O homem, o soldado.....	7
2.2	A lenda, o mito	12
3	ELEMENTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA.....	19
4	CONCLUSÃO.....	23
	REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

A simples menção do nome Napoleão Bonaparte ainda excita a imaginação. Embora disseminasse morte e destruição, sem distinção entre militares e civis, ele trouxe, para os territórios conquistados, liberdades até então desconhecidas. A simples palavra Napoleão ainda hoje é sinônimo de competência militar e liderança. (LANNING, 1999, p. 24).

Quase dois séculos se passaram da morte do corso¹ e seu nome ainda é capaz de ecoar pela história, unindo presente e passado, tal como aludido pelo texto em epígrafe. Reverenciado ou odiado por milhões é impossível passar sem percebê-lo, pois o mundo seria outro se não houvesse este “pequeno notável”. Paradigmático, conforme destacado por Vaz (2009), ele influenciou os mais díspares e importantes eventos da moderna civilização ocidental, desde a formação dos Estados Unidos da América e estados nacionais europeus, como a Itália e a Alemanha, às antigas colônias ibero-americanas, exemplo de Brasil e Argentina.

Lanning (1999) pontifica que Bonaparte não foi um inovador na arte da guerra, mas sim aquele que melhor aplicou as transformações de seu tempo, otimizando os recursos materiais e humanos disponíveis e impactando diversos campos do saber. Artes, antropologia, ciência política, estratégia militar, história, dentre outras, não foram as mesmas após sua existência. Segundo Englund (2005), ele imprimiu eficiência à administração, fomentou a pesquisa científica e a educação e consolidou uma revolução burguesa, fazendo com que sua influência fosse perpetuada para além de um momento histórico de profundas transformações, tal qual o final do século XVIII e o limiar do século XIX. A vida social foi definitivamente transformada, desde fatos simples como a convenção por ele idealizada de numerar residências em uma rua, com números ímpares de um lado e pares de outro lado, ao advento do Código Civil Napoleônico até hoje vigente e referência para os países que adotaram o sistema do *Civil Law*², do qual o Brasil é um exemplo.

Outrossim, o mundo contemporâneo é objeto de significativas transformações, decorrentes não só da acentuada evolução tecnológica, quanto também da quebra de paradigmas e de valores outrora estabelecidos como absolutos, a exemplo do papel dos estados, da emancipação da mulher, dentre outros. Logo, não seria exagero argumentar, tomadas as devidas considerações, que a história presente possui semelhanças com a época

¹ O termo “corso” refere-se à origem de Napoleão Bonaparte, nascido na Ilha da Córsega em 1769 e falecido na Ilha de Santa Helena em 1821.

² Direito inspirado no Direito Romano, donde se destaca a legislação escrita, sujeita a menor ingerência por parte dos magistrados, diferente do *Common Law*, que é basicamente gerado pela atividade jurisprudencial.

vivida por Napoleão, pois a atual era do conhecimento, trazida a reboque das inovações da revolução da informática e novos referenciais de diversas magnitudes, imprimem desafios aos líderes militares, que o estudo da biografia de Napoleão ajudaria a responder. Aqui reside a relevância deste trabalho que será desenvolvido nos próximos capítulos. Paret (2001, tomo 1, segunda parte, p. 200) reforça este raciocínio:

Com freqüência – como em fases significativas da Primeira Guerra Mundial – uma estratégia fica atrás da realidade contemporânea. Em contraste, Napoleão desenvolveu estratégias que eram ajustadas às possibilidades de sua época e, durante alguns anos, teve sucesso em explorá-las em toda a sua dimensão.

As razões anteriormente expostas credenciam o propósito deste trabalho que é apresentar um paralelo entre a liderança do vulto histórico Napoleão Bonaparte e a sua harmonia e adequabilidade com a liderança preconizada pela Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137) para a Marinha do Brasil (MB). Vale destacar que o estudo não se prende a um receituário de como abordar os desafios modernos de liderança, mas tão somente apresentar uma história de liderança militar de sucesso, na esperança de contribuir com o deslinde das complexas questões formuladas aos líderes militares da atualidade.

Para tanto, como metodologia, fruto da técnica indireta de pesquisa bibliográfica, serão apresentadas diversas passagens da vida de Napoleão em que se observam exemplos de como ele utilizava a liderança, bem como, na medida do possível, o impacto com que a mesma era recebida por seus seguidores. O enfoque será centrado no perfil militar de ambos os atores, perpassando também pelo caráter de estadista de Bonaparte, pois que estadista e líder militar estão intrinsecamente relacionados, mormente em uma pessoa que concentrou tanto o poder político, quanto o poder militar.

Na sequência serão ilustrados aspectos teóricos acerca do tratamento dado pela moderna literatura de liderança, condensada na publicação EMA 137. Tais conceitos servirão para balizar os fatos e observações elencados no capítulo anterior. Deste modo, partindo da premissa que aquele referencial teórico retrataria o padrão de excelência requerido para os desafios dos líderes militares do começo deste século, espera-se atingir o propósito deste trabalho.

2 CONHECENDO A LIDERANÇA DO CORSO

O impacto de seu carisma e a crença em sua superioridade absoluta estendiam-se de sua tropa e de seus oficiais-generais aos oponentes. Wellington julgava que sua própria presença equivalia a quarenta mil soldados. Tropas francesas, situadas a quilômetros de distância de onde ele poderia estar, recebiam ordens para gritar *Vive l'Empereur!* (PARET, 2001, tomo 1, segunda parte, p. 190).

Desde os primórdios da humanidade, a necessidade de unir forças para suplantar os desafios que a sobrevivência impunha, impeliu homens de todos os continentes a elegerem líderes para guiarem os esforços do grupo na direção de seus objetivos. Poucos perpetuaram seus nomes nos anais da história, Napoleão foi um deles. Entender sua liderança é o desafio que este capítulo avoca, pois ela contribuiu de modo decisivo para imortalizá-lo. Nas palavras de Bonaparte: “a força é sempre a força; o entusiasmo é apenas o entusiasmo, mas a persuasão permanece e se imprime nos corações” (HENRIOT³, 1948 *apud* MENDONÇA, 2008, p. 66).

2.1 O homem, o soldado

Clausewitz⁴ (1831 *apud* PARET, 2001, tomo 1, segunda parte, p. 190) defende que para melhor entender como a liderança impactou a dinâmica dos fatos é essencial conhecer a psicologia de comandantes e seus soldados, bem como suas mútuas interações. Neste contexto, assume significativa importância descrever o perfil psicológico de Bonaparte, segundo a percepção de seus contemporâneos e a sua própria, e, na medida do possível, ser dado o mesmo tratamento em relação a seus seguidores.

O texto descrito a seguir, formulado pelo diretor da Escola Militar de Brienne⁵, atende com rara felicidade a este objetivo e pode ser tido como isento, mormente por não deter Napoleão, àquela época, nenhum cargo ou função de destaque que imprimisse um viés de bajulação ou ojeriza à referida análise:

Napoleão Bonaparte, corso de nacionalidade e de temperamento, jovem arredo, estudioso, que posterga o prazer pelo trabalho, amigo de leituras importantes e austeras, aplicado às ciências exatas, regular nas demais, excelente em matemática, bom em geografia, taciturno, solitário, esquisitão, desdenhoso, egoísta e tenaz em excesso, fala pouco e friamente, lacônico, duro nas réplicas e de difícil convívio; de um amor extremado, ambicioso, ciumento, cheio de esperanças... trata-se de um jovem que precisa ser protegido e vigiado (MENDONÇA, 2008, p. 34).

³HENRIOT, Émile, *Courrier Littéraire*, XIX^{ème} siècle, Paris: Ed. Marcel Daubin, 1948.

⁴CLAUSEWITZ, Carl Von. *On War*. Princeton. Ed. Princeton University Press, 1984.

⁵ Napoleão estudou na Escola Militar de Brienne de 1779 a 1784, tendo seus mestres o definido como “granito aquecido em vulcão” *apud* Gance (1927).

Outrossim, entender aspectos do contexto em que Napoleão foi criado também contribui para desvendar o seu perfil psicológico. Segundo Tarantino (1997), ele era uma figura carismática quando criança. Sua família tinha origem nobre na pequena Ilha da Córsega. Os Bonapartes eram respeitados pela população local e moravam em uma residência confortável, a despeito de sofrerem privações de ordem financeira, quando Napoleão era jovem. A Córsega, por sua vez, era um local de tradição militar, onde os pais incentivavam o espírito guerreiro em seus filhos, tendo fornecido grandes soldados ao mundo. Desde cedo Napoleão foi incentivado por sua mãe, Letícia, a buscar uma posição de destaque. Embora realista, ela acreditava que seus filhos poderiam fazer tudo na vida. Valores morais como honra e dignidade também integravam os costumes locais, que se necessário, eram lavados a sangue, sendo comum resolver conflitos por meio de duelos.

Talvez nestas inspirações regionais e familiares residisse a explicação de toda a ambição, coragem, confiança, orgulho e obstinação de Napoleão, muito antes dele ser matriculado na Escola Militar de Brienne em torno de 10 anos de idade. Ali, como lembra Gance (1927), embora ele liderasse batalhas de neve entre seus pares com rara desenvoltura, Napoleão era excluído pelas demais crianças, que zombavam de seu sotaque corso e de sua débil condição financeira frente aos demais alunos de origem abastada. A sua autoestima foi testada naquela ocasião, tendo superado todos os desafios, o que lhe valeu a analogia de ser um granito moldado no fogo de um vulcão, pois Napoleão jamais se curvava.

A sua qualidade de compreensão cartográfica é realçada pela bibliografia a que este trabalho teve acesso. Gance (1927) descreve uma aura mágica, quando Bonaparte visualizava as forças combatentes no mapa. Esta postura mítica contrasta com um soldado que vestia um uniforme em desalinho, puído pelo tempo, a despeito de ter se casado com uma das mulheres mais requintadas da sociedade parisiense, Josefina de Beauharnais. Segundo Jonhson (2003), a violência da campanha militar protagonizada na Itália por Napoleão estaria impactada pelos célebres casos de infidelidade de sua esposa.

Bonaparte foi reconhecido por seus méritos profissionais como um exímio soldado, um dos melhores que o mundo já viu e criador de táticas militares de singular eficiência, que lhe foram atribuídas em razão da sua capacidade de captar as transformações militares de seu tempo, oriundas desde o Antigo Regime⁶. Johnson (2003, p. 87) enumera alguma dessas qualidades como “rapidez de ação, decisão, aceitação de riscos, fantástica

⁶ Nome atribuído ao regime de governo monárquico anterior à Revolução Francesa.

liderança, juntamente com vontade e coragem férreas” e, também realça, tal como outros historiadores, que suas vitórias se deram, enquanto seus adversários não atualizaram suas táticas. Ele “melhorou e aperfeiçoou aquilo que herdara, mas não era propenso a modificar um aparato militar que funcionasse bem” (JOHNSON, 2003, p. 79).

Simoneau (2002) descreveu que Napoleão era tão obstinado com o trabalho, que se atrasou no seu próprio casamento por estar entretido com a confecção de planos militares da campanha italiana. Uma observação interessante acerca do método napoleônico de trabalho era a sua natureza centralizadora. Lanning (1999) descrevia que Napoleão planejava as campanhas, minuciosamente com a ajuda de seu chefe de Estado-Maior e só depois as delegava a seus subordinados para que controlassem a execução, segundo os planos pré-estabelecidos.

É interessante observar que o detalhismo com que Napoleão tratava os assuntos denota dificuldade em delegar. Mais intrigante ainda é o fato de uma personalidade tão exigente e minuciosa descuidar de aspectos relevantes, como a inadequada indumentária de seus soldados na campanha do Egito, que levavam pesadas roupas de lã e pouca água para o calor do deserto e a campanha da Rússia, castigada pelo inverno russo diante de uma logística também inadequada, conforme relatado por Tarantino (1997). Ambas as situações redundaram em significativas perdas para os exércitos da França.

A despeito do exposto, competência e conhecimento técnico não lhe faltaram. Clausewitz⁷ (1831 *apud* PARET, 2001, tomo 1, segunda parte, p. 190) aponta que “o maior feito de Napoleão não fora uma batalha vitoriosa nem uma campanha bem sucedida, porém a restauração do moral do exército francês na Itália em 1796”. Englund (2005) corrobora esse raciocínio, defendendo que a capacidade de Napoleão inspirar as tropas, mais que qualquer tática ou estratégia que ele viesse a adotar, era o segredo das vitórias que obtinha como general. Isto se notabilizou quando verificado que o moral das tropas francesas na Itália teria descido ao mais baixo nível antes de Bonaparte assumir o comando. “Haviam ocorrido motins por causa de soldos atrasados e das condições gerais; pilhagem e violência contra civis haviam se tornado comuns, assim como a insubordinação e a desobediência” (ENGLUND, 2005, p. 123).

Gance (1927) relatou Bonaparte assumindo uma tropa faminta, maltrapilha e indisciplinada, com um complicador representado pelo descrédito em sua liderança por parte da oficialidade sob seu comando, composta por diversos oficiais mais antigos que ele.

⁷ CLAUSEWITZ, Carl Von. *Der Feldzug von 1796 in Italien em Hinterlassene Werke*. Berlim.1832-1837, v.10.

Segundo Englund (2005), Napoleão não se intimidou frente àquele cenário caótico. Agiu com energia contra a pilhagem e não menos diferença em relação aos fornecedores civis desonestos. Na gestão do curso, em cerca de um mês, o moral das tropas foi restaurado e ela transformada em uma das melhores forças combatentes de todos os tempos. Sua liderança messiânica pode ser bem observada no discurso inflamado transcrito a seguir, por ocasião daquele episódio:

Soldados, estais nus e mal alimentados. O governo vos deve muito. Ele, porém nada vos pode dar. A paciência e a bravura que demonstrais em meio a estes rochedos são admiráveis. Elas, contudo, não vos proporcionam glória alguma. Nenhum fulgor resplandece em torno de vós. Quero conduzir-vos às mais férteis planícies do mundo. Ricas províncias, grandes cidades cairão em vosso poder. Lá, encontrareis honra, glória e fortuna. Soldados da Itália, acaso permitireis que nesta hora, vossa coragem e vossa constância venham a fraquejar? (MENDONÇA, 2008, p. 104).

Com apoio em Mendonça (2008), para melhor compreender sua liderança, cumpre dissecar a eloquência e o potencial carregado nas citadas palavras. O impacto do estilo de Napoleão ao abrir o discurso com cenários sombrios (soldados, estais nus e mal alimentados) e fechá-lo de forma apoteótica (honra, glória e fortuna), sem descuidar de uma chamada ao brio da virilidade de homens nascidos e criados em uma sociedade machista (acaso permitireis que vossa coragem e vossa constância venham a fraquejar?) foi de um impacto ímpar. Ademais, o discurso original em francês possuía uma entonação cadenciada arrebatadora.

Existiria, pois, fórmula mais eficiente de motivar um exército naquela situação? Segundo Mendonça (2008), ele não tentou enganar as tropas, pois seria temerário aplicar algum engodo a experimentados soldados da Revolução de 1789. Em contraste, afagou-lhes o ego, realçando a postura paciente e valorosa em oposição à dura realidade que enfrentavam. Para apaziguar-lhes o ânimo e poder controlá-los, jogou a culpa em um personagem abstrato, distante, representado pelo governo. Por fim, acenou-lhes com a esperança de chegar a uma espécie de “terra prometida”, tal qual na linguagem bíblica, sendo ele, Napoleão, o salvador, o messias. Este discurso foi o marco inicial de uma era de triunfos vivida pelas legiões francesas.

A capacidade de influenciar suas tropas era ímpar e ele se valia de todos os expedientes para isto. “Napoleão compreendia como poucos que o espírito de corpo e a glória que emanavam da vitória na batalha prevaleceriam para muitos soldados sobre o afeto por suas famílias, que eles poderiam vir a amá-lo mais do que amavam suas mulheres e filhos” (ENGLUND, 2005, p.124).

Segundo Englund (2005) ele possuía uma coragem singular e costumava liderar

pelo exemplo: marchou à frente de seus soldados em diversas ocasiões, como na tomada de Toulon contra os ingleses (sua primeira vitória de importância e, na qual chegou, inclusive a ser ferido), bem como na heróica conquista de uma ponte sob o fogo cerrado do inimigo em uma de suas muitas batalhas. Segundo Tarantino (1997), na batalha de Waterloo⁸, Bonaparte queria ir à frente de sua tropa de elite contra as forças inglesas, só não o fazendo, por ter sido dissuadido por seus oficiais, que viam na possibilidade de ser morto em combate, a derrota de suas tropas, independente de vencerem a batalha.

Na campanha do Egito seu exército foi assolado por uma peste, que matava dezenas de soldados diariamente. Isto começou a comprometer o moral da tropa que passou a recusar-se a amparar os soldados moribundos, que sofriam da peste. Napoleão, então, encampou um ato de extremo simbolismo: foi até o hospital em que os doentes eram tratados e pegou um cadáver nos braços, que jazia purulento no chão. Colocou-o em um local mais digno e exortou os soldados a ampararem os doentes. Sua explicação foi que a peste decorria do medo e o seu tratamento estava na coragem (LEVERTON, 1999).

Igualmente, analisar como Napoleão enxergava suas próprias características pessoais permite integrar a compreensão do seu perfil psicológico e contribuir para o propósito deste trabalho. Um aspecto relevante vem à tona ao observarmos dentre seus escritos as declarações a seguir: “sou da melhor estirpe dos Césares, aquela que constrói” (LUDWIG⁹, 1947 *apud* MENDONÇA, 2008, p.52) e “amo o poder, todavia, é à maneira de um artista que eu o amo... Amo-o como um músico ama seu violino, amo-o para dele arrancar sons, acordes, harmonias” (LUDWIG¹⁰, 1947 *apud* MENDONÇA, 2008, p. 51). Nestas passagens percebe-se claramente o sentido de grandeza e o desejo de se eternizar como orientador de seus passos.

Conforme assevera Mendonça (2008), desta percepção resultou a obsessão Napoleônica pelo tempo, que ele tinha como seu inimigo implacável, pois lhe roubava a oportunidade de realizar a grande obra humana a que entendia estar predestinado: “perdi um dia inteiro por culpa vossa, e o destino do mundo depende de um dia” (LUDWIG¹¹, 1947, *apud* MENDONÇA, 2008, p. 52). Nunca é demais lembrar a carreira meteórica de Napoleão: tenente aos 16, general aos 25, cônsul aos 30, imperador aos 35, exilado aos 46 e falecido aos 51.

⁸ Batalha na qual as forças de Napoleão foram definitivamente derrotadas em 1815.

⁹ LUDWIG, Emil, *Napoléon, Traduction de Alice Stern*. Paris: Payot, 1947, p.463.

¹⁰ *Ibidem*, p.951.

¹¹ *Ibidem*, p.951.

A sensibilidade e a imaginação fértil de Bonaparte engendraram um dos mais significativos cerimoniais militares de todos os tempos, capaz de moldar inúmeros comportamentos heróicos nos campos de batalha e até hoje perpetuado nas solenidades cívico-militares do exército francês: Napoleão, a fim de homenagear a memória de um soldado, Latour d’Auvergne, morto em batalha com atos de heroísmo, após uma de suas vitórias, determinou que seu coração fosse encerrado em uma caixa de chumbo e guardado pelo soldado mais antigo do regimento. Este, por ocasião da chamada, que deveria continuar pronunciando o nome do herói perante a tropa, responderia com os seguintes dizeres: “Tombou no campo da honra!” (MENDONÇA, 2008, p.47).

Adicionalmente, boletins eram impressos e distribuídos em todos os teatros relatando o fato. O efeito sobre a tropa era indescritível, fazendo vibrar os mais gélidos corações e inspirando rasgos de heroísmo equivalentes ao protagonizado por Latour no fragor da batalha (MENDONÇA, 2008).

Estes atos aumentavam a identificação de seus comandados pelo exemplo e foram fundamentais para o seu sucesso tanto no campo de batalha, quanto no aspecto psicológico, de modo a conquistar corações e mentes, pois seus soldados o tinham como a um herói. Napoleão tinha essa percepção:

[...] sabia que o sucesso de qualquer exército reside no entusiasmo e no moral de seus integrantes. Sua presença, carisma, natural liderança e coragem pessoal criaram e perpetuaram um espírito combativo até então desconhecido nos campos de batalha europeus. (LANNING, 1999, p. 23).

2.2 A lenda, o mito

Este último episódio listado ratifica o caráter de Napoleão anteriormente exposto, que prescrevia seu papel na terra ao dizer que “seria preferível não ter vivido a não deixar marcas da própria existência” (LUDWIG¹², 1947, *apud* Mendonça, 2008, p.44). Nem mesmo as falhas de natureza estratégicas, tais como o bloqueio continental, a decisão pela invasão da Península Ibérica e da Rússia ou erros na concepção logística de campanhas, a exemplo de conduzir tropas pelo deserto do Egito sem roupas e suprimentos adequados ou insistir na permanência da frota francesa em uma posição desguarnecida em *Abukir*¹³ diminuíram sua grandeza (LEVERTON, 1999).

Neste passo é oportuno ultrapassar o contexto meramente militar para apreender a

¹² LUDWIG, Emil. *Napoléon*, Tradução de Alice Stern. Paris: Payot, 1947, p. 464.

liderança de Napoleão também por meio de sua postura de estadista, tendo em vista que houve um estreito intercâmbio entre os dois papéis exercidos por Bonaparte, que acumulava o poder político e militar na França. Realça-se o ponto de vista de Bonaparte de que a guerra era um meio para atingir um fim e não um fim em si mesmo, segundo Englund (2005).

A compreensão de grande estadista fez Napoleão perceber que a França necessitava desfrutar das benesses que inspiraram a Revolução, pois seria a única forma de se legitimar verdadeiramente no poder, mais que o plebiscito realizado, que teria caráter passageiro, caso a qualidade de vida da população não melhorasse. Era a melhor propaganda da Revolução e de si próprio em todo o mundo, pois de nada adiantaria a epopéia dos revolucionários de 1789, se a França não pudesse desfrutar dos ideais por que lutou: liberdade, igualdade e fraternidade. Isto estava na ordem do dia, mormente porque o povo estava cansado de guerras.

Assim, ele tratou de implementar uma série de medidas que consolidassem essas aspirações, dentre as quais se destacaram um intenso programa educacional, a liberdade de culto, o incentivo às manufaturas e medidas de cunho administrativo que visavam tornar mais eficiente a máquina pública. Neste mister, segundo Johnson (2003), cabe destacar que a liderança do imperador era tamanha, que os funcionários públicos trabalhavam com extrema dedicação, cumprindo voluntariamente extensas jornadas de trabalho, que se iniciavam às seis horas. Isto denota o quanto acreditavam no seu líder.

Segundo Englund (2005), é interessante observar que Bonaparte via na religião uma forma de apaziguamento social, pois tanto a miséria própria, quanto a indulgência e riquezas alheias se explicariam por meio da justiça divina. Somente a expectativa de uma vida melhor aquinhoada após a morte permitiria aos famintos suportarem as gritantes diferenças sociais. Não havia então porque restringir que cada um professasse a sua própria religião. Além do que, as diferenças religiosas tinham sido motivos de constantes querelas ao longo dos séculos produzindo destruição e morte. Isto denota um paradoxo, pois tanto é uma postura de vanguarda, de um inovador visionário, um divisor de águas, quanto de um conservador, que desejava preservar o *status quo* dominante.

Val (2009, p. 94) também realçou um sofisticado pacto de poder entre o estadista e a grande nobreza, de modo a consolidar a revolução burguesa o que “incentivou a manufatura interna, um programa de obras públicas e a reforma da educação”. O Código Civil Napoleônico cumpria este objetivo ao ratificar a propriedade privada e afastar de vez as

¹³ Local em que a frota francesa sofreu a primeira derrota para o Almirante Néelson.

aspirações jacobinas¹⁴. Johnson (2003) acrescenta que Napoleão:

Considerava-se a personificação do Iluminismo, trazendo racionalidade e justiça a povos até então governados segundo os interesses de castas privilegiadas. Mas, apesar dos aplausos que geralmente recebia quando invadia territórios sujeitos ao feudalismo e à autocracia, e a despeito de alguns esforços iniciais para granjear apoio, a necessidade financeira e militar sempre acabava por obrigar Bonaparte a impor cargas que tornavam seu governo ainda mais impopular do que o regime anterior. E isso acontecia em geral rápida e não lentamente. Suas exigências de dinheiro e homens eram insaciáveis. O império tinha de provê-los e o resultado inevitável era o ódio. (JOHNSON, 2003, p.100).

Há que se destacar que a astúcia de Napoleão encarnou a esperança preconizada pelos ideais revolucionários, conforme anteriormente comentado. Esta aura missionária por ele encampada serviu-lhe para potencializar tanto o seu carisma frente aos seus admiradores, quanto o ódio de seus inimigos, pois os regimes monárquicos europeus tinham verdadeiro pânico por tudo que evocasse a Revolução de 1789, mormente um forte estado expansionista francês, governado por um tirano, no centro da geopolítica européia.

Napoleão proclamou-se o defensor da Revolução e “passou a propagar a idéia de que ainda havia povos que não a tinham experimentado, e por isso deveria ser expandida aos demais habitantes da Europa” (VAL, 2009, p. 94). Este discurso era recepcionado pelo clamor popular pela extensão dos direitos civis e pela quebra de privilégios do Antigo Regime. Neste mister, o novo ordenamento jurídico implementado na França assegurava direitos até então inexistentes, tal como a liberdade de culto, a extinção do feudalismo, a consolidação do direito de propriedade dentre outros.

Na proclamação aos húngaros, datada de 15 de maio de 1809, Napoleão escreveu:

Povo húngaro, chegou a hora de recobrar vossa independência.
Ofereço-vos a paz, a integridade de vosso território, de vossa liberdade de vossos ordenamentos legais ...
De vós, nada quero. Só desejo ver-vos uma nação livre e independente. Foi vossa aliança com a Áustria que causou vosso infortúnio. Tendes hábitos e tradições nacionais. Tendes ademais, uma língua pátria e vos orgulhais de vossa origem ilustre e ancestral...
Escolherei um rei de vosso agrado. Que ele reine apenas e tão-somente com vosso apoio. Que ele resida no meio de vós. Que ele não se cerque senão por compatriotas e soldados vossos.
Reuni-vos, nos campos de Rakos, em uma dieta de caráter nacional, tal como faziam vossos antepassados e, em seguida, dai-me a conhecer as vossas decisões. (DRIAULT¹⁵, 1943, *apud* Mendonça, 2008, p. 110).

Interessante observar nesse texto a preocupação de Bonaparte em apresentar-se

¹⁴ Grupo radical que se notabilizou na Revolução Francesa.

¹⁵ DRIAULT, Edouard. *Napoléon, Pensées pour l'action*. Paris: Presses Universitaires de France, 1943, p. 106.

como um líder que supre as necessidades de seus seguidores representadas pelo retorno da independência, a integridade do território, a liberdade e a capacidade de auto-gestão por meio de sua legislação própria. A literatura de liderança realça que um líder tem que suprir as necessidades de seus seguidores.

Em seguida ele reforçou o seu caráter messiânico, apresentando-se como alguém que não só “liberta a Hungria” com ato de puro altruísmo, como também fornece o substrato para o seu aperfeiçoamento (De vós, nada quero. Só desejo ver-vos uma nação livre e independente). Ato contínuo, ele realçou a sua postura de “benfeitor” em oposição ao “malfeitor” (Foi vossa aliança com a Áustria que causou vosso infortúnio), que brilhantemente Bonaparte apontou como sendo a Áustria, um país inimigo da França e, por conseguinte, da liberdade napoleônica: “é preciso salvar os povos, mesmo à sua revelia” (HENRIOT¹⁶, 1948 *apud* MENDONÇA, 2008, p. 66).

Por fim, ele afaga a autoestima dos seus seguidores exortando os valores húngaros, tais como a língua, a origem e a história, respaldando-se também na força de seus antepassados para legitimar-se de forma incontestada como o líder da nação húngara para tão-somente servi-la (dai-me a conhecer as vossas decisões).

Não há como não registrar o brilhantismo de sua oratória. Este comportamento tinha o poder de caracterizar o líder servidor¹⁷, que satisfaz as necessidades, tanto materiais quanto psicológicas de seus seguidores, bem como o líder carismático, por meio da aura messiânica que ele buscava impingir. O líder que aponta o caminho a seguir.

A entrada triunfal de Napoleão na Polônia, relatada por Simoneau (2002), apresentou Bonaparte sendo recebido como herói pela população e insistentemente procurado pela condessa Maria Walewska (1786-1817), que buscava saudá-lo como libertador de seu país. Posteriormente, a nobreza local prestigiou-o com um requintado baile. Vale realçar que a referida condessa, ostentava o estado civil de casada, tendo sido incentivada pelo próprio marido e outras pessoas próximas, a ter um romance com o imperador (também casado) em benefício das chamadas questões de estado. Deste relacionamento adúltero resultou o primeiro filho de Napoleão, já que sua então esposa, Josefina, não lhe deixou herdeiros.

Grandes líderes da intelectualidade da época foram fervorosos bonapartistas. Na literatura, segundo Mendonça (2008), Stendhal¹⁸ imaginava Bonaparte como o maior homem da história depois de César. Johnson (2003) relatou que Beethoven minutou a Terceira

¹⁶ HENRIOT, Émile, *Courrier Littéraire*, XIX^{ème} siècle, Paris: Ed. Marcel Daubin, 1948.

¹⁷ O líder servidor é aquele que atende às necessidades dos seus seguidores.

¹⁸ BEYLE, Henri-Marie, mais conhecido como Stendhal (1783-1842), foi um dos grandes nomes da literatura.

Sinfonia em homenagem a Bonaparte, mas mudou de postura quando soube que este passou a ostentar o título monárquico de imperador. Alguns de seus antigos admiradores passaram a lhe fazer franca oposição por razões diversas: pelo fato de ter transformado república em uma monarquia imperial; pelo autoritarismo das tropas de ocupação francesas, ou por fim, pela destruição que os combates traziam. A sua praticidade, entretanto, contornava o paradoxo dizendo: “serei o Brutus dos monarcas e o César da República” (LUDWIG¹⁹, *apud* MENDONÇA, 2008, p. 43).

Para entender o líder, urge também abordar os seus seguidores, pois não há líderes sem seguidores. Deste modo atinge-se a fórmula clausewitziana traçada alhures, segundo a qual era essencial conhecer-se tanto o perfil de comandantes, quanto de comandados.

Não é demais relatar o efeito que a eloquência de Napoleão causava sobre os seus soldados e neste mister o texto abaixo é fiel a este retrato:

Quando era o próprio Napoleão que lhes falava – e isso ocorria com freqüência – ele fazia o entusiasmo das tropas ganhar as alturas. Diante deles, Bonaparte surgia como um herói da antiguidade, como um personagem quase sobrenatural, de cem côvados de altura, malgrado sua baixa estatura. Quando o imperador tomava a palavra no meio das companhias, meus dois avós eram tomados pela impressão de ver a frente de Napoleão envolta em um colorido semelhante ao das auréolas. (TOMICHE²⁰, 1952 *apud* MENDONÇA, 2008, p. 102).

Não há que se falar que tal comprometimento por parte de seus exércitos estivesse vinculado a demonstrações públicas de apreço de Napoleão tal como o relatado por Englund (2005), que citou o fato de Bonaparte lembrar-se dos nomes de muitos de seus soldados e, inclusive, de seus familiares, ou mesmo de montar sua barraca na área destinada aos soldados da Guarda Imperial. Por sua vez, Johnson (2003) descreveu o hábito de Bonaparte comer da mesma refeição, por vezes insalubre, junto à tropa, puxar o nariz de soldados enfileirados ou dar tapinhas no rosto de oficiais, o que segundo os costumes da época eram sinais de afeto. Estes atos não teriam o condão de cativar seus exércitos à lealdade que lhe era dedicada, tal como observado ao longo deste trabalho. Soldados, muitos deles cujo batismo de fogo deu-se no sangrento movimento de 1789, não seriam tão ingênuos a ponto de arriscarem suas vidas e passarem privações das mais diversas ordens, dobrando-se a tão singelas demonstrações de apreço.

A extraordinária liderança no meio militar, segundo Mendonça (2008) tampouco estaria alicerçada em oportunos afagos no ego de seus generais como forma de motivá-los às

¹⁹ LUDWIG, Emil. *Napoléon*, Tradução de Alice Stern. Paris: Payot, 1947, p. 458.

²⁰ TOMICHE, Natalie. *Napoléon Écrivain*, Paris: Librairie Armand Colin, 1952, p. 187.

vésperas de uma grande batalha, a exemplo da correspondência enviada ao general Junot²¹ (1771-1813) no seguinte teor: “Um homem de vossa estirpe deve morrer ou só voltar a Paris depois de ter subjugado Lisboa” (TOMICHE²², 1952 *apud* MENDONÇA, 2008, p. 85).

Parte da explicação dessa motivação e mola propulsora da devoção dos homens ao seu líder, Johnson (2003) atribuiu aos reflexos da meritocracia implantada no exército, que permitia a rápida ascensão, podendo fazer um soldado raso ascender rapidamente na hierarquia da *Grand Armée*²³, bem como a possibilidade de fazer fortuna pela pilhagem dos despojos de guerra. Entretanto, fazer uso dessa retórica é fazer tabula rasa da extrema capacidade de persuasão de Bonaparte. Mostra desta pode ser observada quando de seu exílio na Ilha de Elba:

[...] Entregou-se bravamente ao governo da ilhota, com o mesmo entusiasmo por grandes projetos e pequenos detalhes que caracterizava seu governo de *Le Grand Empire*. Concebeu todo tipo de idéia e pôs em prática toda espécie de plano para irrigação, cultivo, construção, exploração, embelezamento e, é claro, engrandecimento. Tornou a mineração de ferro lucrativa (mas forneceu também serviços sociais para os trabalhadores), pavimentou ruas, e construiu uma linda fonte d'água; tipicamente, porém, a maioria dos planos nunca saiu do papel por falta de tempo e recursos. Não que importasse, pois sua reputação junto aos 12.000 habitantes era inabalável: eles passaram (praticamente da noite para o dia) da desconfiança e da antipatia pelo novo soberano a uma afeição “imorredoura” por ele quando compreenderam os enormes ganhos em lucros, atividade e animação eterna que sua presença lhes daria. (ENGLUND, 2005, p. 460).

O diferencial, segundo Englund (2005), era a incorrigível consciência que os soldados tinham de que, desde César, Napoleão era inigualável como comandante e servir sob suas ordens significava entrar para a história. Seus exércitos enfrentariam as mais duras campanhas, sem temor à morte. “Marchando e lutando, nus, famintos, mas alegres; não imagina que também nós estávamos fartos daquilo? Embora tivéssemos muito pouco a lhe agradecer, era em nossos corações é que estava a verdade”. (ROSTAND²⁴, 1900 *apud* ENGLUND, p. 415, 2005).

Napoleão conquistou corações e mentes. Seus seguidores eram idealistas e estavam embriagados pela força do nacionalismo vigente. Amostra desse estado de espírito deu-se na noite que se seguiu à magistral vitória em Austerlitz²⁵, quando seus soldados entoaram a *Marselheuse*²⁶, o hino dos infantess revolucionários. Após aquele fato, Napoleão

²¹ JUNOT, Jean-Andoche, comandou as tropas napoleônicas na invasão a Portugal em 1807.

²² TOMICHE, Natalie. *Napoléon Écrivain*, Paris: Librairie Armand Colin, 1952, p. 174.

²³ Era o nome que Napoleão atribuía ao exército francês como forma de aumentar-lhe o moral.

²⁴ ROSTAND, Edmond. *Aiglon, L'*. Londres. Ed. Harper & Brothers, 1900.

²⁵ Foi considerada a mais brilhante vitória militar de Napoleão.

²⁶ Segundo Val (2009, p. 94), o hino foi banido por Napoleão para acalmar os ânimos pós-revolucionários.

fez com que ele fosse transformado no hino nacional francês.

Embora possa suscitar controvérsias, após esses relatos, é forçoso discordar de Mme. Stäel²⁷ (1766-1817) que enxergava em Napoleão um poço de gelo, frio e calculista, que jogava com a vida dos soldados, tal qual um exímio enxadrista, não nutrindo por eles nenhum sentimento. Talvez Machiavel (1469-1527) e Hobbes (1588-1679) pudessem explicar com maior propriedade as referidas queixas em relação a Napoleão por meio das teorias da Escola Realista²⁸ e suas conhecidas razões de estado. Neste passo é oportuno analisar uma passagem acerca da morte de um subordinado em batalha e a respectiva reação de Napoleão, assentada no desabafo que fez a Josefina, donde o caráter pessoal impõe patente a sua sinceridade:

É uma hora da madrugada. Acabam de trazer-me uma carta. Ela é triste e afligiu minha alma. Trata-se da morte de Chauvet...
 Amiga, sinto necessidade de ser consolado. É a você, tão-somente, que preciso extravasar minha mágoa na carta que agora escrevo. Afinal, seus pensamentos têm grande poder de influir em meu estado de espírito e em minhas idéias.
 O que é o futuro? O que é o passado (sic). Quem somos nós? Que fluido mágico nos envolve, escondendo-nos as coisas que mais importam conhecer? Nós passamos, vivemos, morremos em meio a insondáveis maravilhas...
 Chauvet morreu. Ele era muito ligado a mim. Suas últimas palavras dão conta de que ele partira para juntar-se a mim. Sim, é claro. Vejo sua sombra; ele vaga em meio aos combatentes; ele assobia nas alturas, sua alma paira nas nuvens. Ele se mostrará favorável ao meu destino. (TOMICHE²⁹, 1952 *apud* in MENDONÇA, 2008, p. 79).

A literatura acerca de Napoleão é muito vasta, sendo informado por xx que existem mais livros publicados a seu respeito que qualquer outra personalidade da história humana. Entretanto, não é possível abordar todos os aspectos em um trabalho com este escopo resumido, razão pela qual se sugere que este assunto tenha continuidade em trabalhos futuros.

A título de curiosidade, segundo Tarantino (1997), quando os seus restos mortais foram transportados do exílio para Paris, 19 anos após a sua morte, uma multidão de cerca de 250.000 pessoas foram saudá-lo, havendo inúmeros veteranos de suas campanhas, trajando uniformes militares. Napoleão tornou-se uma lenda quando em vida e um mito após a sua morte, pois segundo Englund (2005) ele dizia que vencias as batalhas com os sonhos de seus soldados.

²⁷ STÄEL, Anne Louise Germaine foi uma famosa escritora contemporânea de Napoleão.

²⁸ Um dos ramos das Relações Internacionais que preconiza os interesses estatais de modo absoluto.

²⁹ TOMICHE, Natalie. *Napoléon Écrivain*, Paris: Librairie Armand Colin, 1952, p. 164.

3 ELEMENTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA

O presente capítulo visa apresentar algumas considerações de cunho científico acerca do conhecimento teórico sobre liderança consolidado na publicação Doutrina de Liderança da Marinha – EMA 137, doravante denominada EMA-137. Adicionalmente serão ilustrados conceitos presentes na literatura especializada, de modo a contribuir com a análise que será complementada pelo quarto e último capítulo.

Inicialmente, cumpre estabelecer o conceito de liderança: “Liderança é 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). Este conceito coincide com inúmeras definições a que este trabalho teve acesso, pois contém seguramente um ponto em comum, qual seja a capacidade do líder influenciar outras pessoas a realizarem, espontaneamente, tarefas que por si só não as fariam. Este comportamento é resultado da persuasão do líder.

No âmbito da MB, considera-se a clássica distinção entre chefia e liderança e impõe-se uma escala a mais ao estabelecer o conceito de comando. Por chefia entende-se uma posição de mando, de natureza formal, hierárquica, baseada no poder e não em influência. Ademais, coincide com a idéia de imposição, de punição caso não cumprida a obrigação. A rigor, chefia não é liderança, pois esta se distingue daquela, basicamente pelo caráter de voluntariedade do liderado em agir conforme sua consciência, comportamento este balizado pela influência do líder e focado nos objetivos institucionais (BRASIL, 2004).

Segundo Sanborn (2009), o líder entende suas tarefas como uma oportunidade para transformar o ambiente e as pessoas a sua volta de uma forma positiva, enquanto o chefe vislumbra suas tarefas como meras obrigações. Maxwell (2007) realça que as tarefas de chefia/gerencia são adequadas às atividades rotineiras, enquanto que a liderança presta-se a papéis de maior criatividade, em regra mais elaborados. Analogicamente, o líder é aquele que abre estradas e as percorre, enquanto o chefe somente as percorre.

Acrescente-se que para a MB, o comando é um instituto que possui chefia e liderança como itens complementares e não excludentes (BRASIL, 2004). Ele é assim definido: “comandar é exercer a chefia e a liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão” (BRASIL, 2004, p. 1). Uma explicação razoável para este conceito encontra guarida no fato das Forças Armadas serem instituições baseadas

na hierarquia e disciplina, portanto, necessariamente os chefes militares de uma instituição hierarquizada são instados a agirem como líderes.

Conforme pontifica Nobre (1998), a MB adota todo um procedimento no sentido de trabalhar seus quadros desde o ingresso para atuarem como líderes. Isto se aplica tanto às praças, quanto aos oficiais. Os oficiais são chefes e precisam agir como líderes, tendo oportunidade de aperfeiçoarem-se nesse sentido, visto que os cargos e funções em que são empregados criam condições para tanto e, adicionalmente, há o ensino da matéria ao longo dos diversos momentos da atividade castrense.

Por sua vez, a peculiaridade da carreira militar, máxime na guerra moderna, impõe que pequenos contingentes militares enfrentem desafios em campanha para os quais não é possível um monitoramento oportuno adequado, razão pela qual precisam decidir sozinhos em situações de risco e urgência extremos, sendo os líderes desses grupos fundamentais para o sucesso das missões e da sobrevivência dos militares. Bahiense (2003) relata que este tipo de situação foi comum na Guerra do Golfo e é mais um argumento em prol da extensão da liderança a todos os níveis hierárquicos, mormente porque os pequenos grupos referenciados são, em regra, formados por praças.

Outro aspecto de singular importância é que no processo de influência os líderes se valem de valores permeados pelo tecido social (família, grupo e sociedade) nas estruturas morais e éticas de seus indivíduos. Valores cultuados pelo líder servem como norte para priorizar aqueles a exercerem a maior influência sobre os liderados (BRASIL, 2004).

Outrossim, o relacionamento entre líderes e liderados envolve uma forte interação psicológica entre as partes no sentido de perceber suas necessidades e expectativas, de modo a criar os estímulos, comportamentos e atitudes voltados para os objetivos preconizados pelo líder. Como regra, tais objetivos deverão coincidir com o atendimento das necessidades da coletividade, pois daí resulta a sua legitimidade para liderar o grupo (BRASIL, 2004). Este aspecto tangencia o conceito que Maxwell (2007) denomina de líder servidor.

O EMA-137 também aborda os estilos de liderança e os enquadra em quatro espécies distintas: liderança autoritária ou autocrática, em que o líder restringe a atuação dos liderados de forma acentuada e não se imiscui nas relações de seus seguidores, havendo uma interação baseada no poder, em recompensas e punições e em intenso controle; liderança participativa ou democrática, na qual cada participante é instado a opinar e participar de uma forma ativa, gerando um comprometimento maior por parte do grupo e tornando o caráter de liderança assemelhado a uma coordenação de esforços; liderança delegativa, que ocorre em

circunstâncias de alta especialização, em que os participantes são mais livres para decidirem e onde o papel do líder assume um caráter de maior coordenação; e por fim, a liderança situacional, onde o líder exerce o perfil adequado às circunstâncias presentes (BRASIL, 2004).

Os atributos de um líder são centrados na teoria dos traços da personalidade, realçando que não existem fórmulas pré-estabelecidas para caracterizar um líder baseado em tais atributos. No âmbito da MB os principais atributos elencados de um líder são: bondade, apresentação pessoal, autoconfiança, capacidade de decisão, caráter, coerência/integridade, competência, comportamento social (postura), compostura (autocontrole, equilíbrio emocional), confiança, consideração individual, conhecimento profissional, coragem, dedicação, desprendimento (desinteresse, abnegação), disciplina consciente, discricção, entusiasmo, espírito de cooperação, exemplo, expressão escrita, expressão oral, flexibilidade, imparcialidade (senso de justiça), iniciativa, ligação (relação), motivação, persuasão, respeito, persistência/tenacidade, responsabilidade moral (senso de responsabilidade) e tato (BRASIL, 2004).

O EMA-137 também se refere aos diferentes níveis de liderança, quer seja direta, organizacional ou estratégica e dissecas as características e exigências de cada contexto, muitos dos quais são perfeitamente associados aos fatos descritos no capítulo dois. Cabe enfatizar que a liderança direta ocorre em situações nas quais os liderados têm uma maior aproximação com o líder e exige características do líder tais como o exemplo, uma boa comunicação, espírito de equipe, capacidade de tomar decisões, abertura para o aprendizado, supervisão, motivação, desenvolvimento pessoal, pensamento crítico, criatividade, responsabilidade moral, flexibilidade e conhecimento profissional (BRASIL, 2004).

Em relação à liderança organizacional são listados os atributos de comunicação, formação de uma assessoria consultiva, tomada de decisão, orientação aos subordinados, filtragem das informações, pensamento sistêmico, gerenciamento de recursos, previsão de efeitos e sincronização de ações (BRASIL, 2004).

No que tange aos atributos de liderança estratégica, o EMA 137 relaciona visão, comunicação, formação de equipe, tomada de decisão, aprendizagem, negociação, estabelecimento de consenso, motivação, desenvolvimento de referências, capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades, capacidade de desenvolver a instituição, pensar estrategicamente, conhecer as vantagens estratégicas da tecnologia, transmutar objetivos políticos em militares e planejamento estratégico (BRASIL, 2004).

Vale enfatizar que Napoleão atuava nos três níveis de liderança: na liderança direta, ele foi um mestre na persuasão, na liderança pelo exemplo, dono de uma coragem e capacidade técnicas singulares, na percepção da psicologia de seus seguidores, no clamor aos valores éticos e morais, na obstinação com que trabalhava, dentre outros aspectos; na liderança organizacional, desenvolveu, por exemplo, melhorias no exército; e, na liderança estratégica, pensou na França e nos países conquistados para as gerações presentes e futuras, por meio da consolidação das liberdades burguesas preconizadas pela Revolução de 1789.

Em razão do escopo resumido deste trabalho não permitir maiores aprofundamentos, remete-se o detalhamento do arcabouço teórico listados anteriormente à referida publicação. Acrescenta-se que os conceitos elencados guardam pertinência com as características da liderança de Napoleão.

4 CONCLUSÃO

Foram apresentados inúmeros exemplos de como Napoleão influenciou seus seguidores, soldados ou não, ao longo de sua trajetória. A passagem mais significativa foi a da campanha da Itália em que uma tropa desmotivada e indisciplinada curvou-se à persuasão de Napoleão. A sua capacidade de influência foi também apresentada às tropas francesas no Egito, por ocasião da elevação do moral dos soldados assolados pela peste e também como estadista, tanto pelas reformas institucionais que legitimaram seu poder na França, quanto dirigindo-se ao povo húngaro, conforme discurso anteriormente elencado.

Liderança não é chefia. Esta é resultado de um poder imposto, não espontâneo, enquanto aquela é decorrente da crença do seguidor de que é o caminho apontado pelo líder o melhor a seguir. É relevante realçar que a norma acima referenciada conceitua o comando de forma integral, ou seja, há um conteúdo de chefia complementado por outro de liderança. Napoleão era verdadeiramente um comandante, pois exercia a chefia, conjuntamente com a liderança.

No que tange ao aspecto da liderança como um processo, algo a ser continuamente desenvolvido, o recurso ao cerimonial criado para o soldado morto com atos de heroísmo em batalha (Latour d'Auvergne), objeto de inúmeras repetições perante as tropas e publicações nos teatros, é um exemplo claro desta abordagem na liderança por Napoleão. Isto prova que ele entendia a liderança em seu aspecto processual e não como meros atos isolados. Outrossim, a importância que ele atribuía à melhoria do sistema de ensino francês pode ser entendida como uma face deste processo de desenvolvimento de persuasão.

Napoleão usava de tais expedientes para seduzir seus seguidores e não impor. Tal como dito, ele sabia que só a persuasão seria capaz de perpetuar-se nos corações de seus soldados. Há aqui mais uma coincidência de aspectos preconizados na referida norma e encontrados na liderança de Bonaparte.

Bonaparte era um mestre em transmitir e realçar valores, tais como honra, glória, dentre outros. O culto aos valores preconizados pela Revolução (liberdade, fraternidade e igualdade) também era uma das molas mestras do caráter axiológico de sua liderança. As liberdades advindas do movimento de 1789 e por ele encampadas foram o carro-chefe com o qual pretendia se perpetuar na história. Quando adotou o seu exemplo para persuadir os soldados sadios a ampararem aqueles que jaziam moribundos pela peste, priorizou o sentimento de lealdade, de companheirismo, em desfavor do instinto de sobrevivência ou de qualquer ojeriza remanescente.

Napoleão era um exímio conhecedor da psicologia de seus liderados, fazendo uso de diferentes retóricas para motivá-los nas mais difíceis missões. Um exemplo clássico apresentado no texto foi o chamamento aos brios varonis do exército na Itália para motivá-los, bem como o chamariz da fortuna e o engodo da glória. Reza a história que a única pessoa que Napoleão não conseguia dominar era sua esposa Josefina, que protagonizou escandalosos casos de infidelidade conjugal, enquanto Napoleão estava ausente na Itália e no Egito.

O líder tem um caráter de servidor do grupo, sendo por isto capaz de desenvolver seu potencial e suprir as suas diversas necessidades. Não por menos a liderança tem natureza circunstancial, pois as necessidades decorrem de cada cenário que o grupo enfrenta e nem sempre o mesmo indivíduo adéqua-se às diferentes demandas. Napoleão representava esta figura de líder servidor, pois atendia aos anseios de seus liderados, que o viam como uma verdadeira lenda viva e um mito, quando morto.

Com relação aos estilos de liderança preconizados na doutrina da MB, embora Bonaparte não se afastasse dos soldados, mormente porque ele era um líder carismático, ele melhor se enquadraria na liderança autocrática, devido à sua forte personalidade, à excessiva concentração de poderes (era comandante político e militar), à sua necessidade de planejar os mínimos detalhes, que denota uma dificuldade de delegar e um acentuado controle.

No que tange aos atributos de um líder, Napoleão pecava tão-somente na sua apresentação pessoal e, mesmo assim, somente antes de casar-se com Josefina e assumir cargos de maior relevância. Os demais atributos listados no capítulo anterior estiveram presentes ao longo de sua trajetória de sucesso, com destaque para a persuasão, expressão oral, coragem e dedicação. O mesmo se aplica à atuação nos três níveis de liderança.

Ao final deste estudo, que será interrompido em razão do escopo restrito do trabalho não permitir maior aprofundamento na matéria, conclui-se que a liderança de Napoleão ainda estaria aplicável na atualidade, sendo facilmente enquadrada nos conceitos científicos relacionados no capítulo anterior, parametrizados na Doutrina de Liderança da Marinha.

A despeito de alguns aspectos de sua liderança poderem sofrer questionamentos, a exemplo da dificuldade em delegar, que seria um complicador para a liderança do início deste século, o conjunto de suas características aponta para um perfil de sucesso na atualidade. A bandeira de corifeu da Revolução que ele encampou foi uma forma de se legitimar e, portanto servir aos seus liderados. Certamente, a sua sensibilidade e genialidade conseguiriam engendrar uma nova bandeira que legitimasse sua liderança na atualidade.

REFERÊNCIAS

- A OBSESSÃO DE NAPOLEÃO – **O Egito**. Direção: Peter Spry-Leverton. Nova Iorque, Discovery Communications, Inc. 1999. 1 DVD (46 min.), son., color. Tradução de Sincro Vídeo.
- BAHIENSE, Álvaro Lima Martins. **A liderança na MB nos dias atuais**. 2003. Monografia (Curso de Política e Estratégia Marítimas) – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <www.egn.mar.mil.br/cepe/trabCurriculares/lideranca.pdf>. Acesso em 08 jun. 2009.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. Brasília, 2004.
- ENGLUND, Steven. **Napoleão: uma biografia política**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005. 630 p.
- FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 7. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004. 242 p.
- JOHNSON, Paul. **Napoleão**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003. 210 p.
- LANNING, Michael Lee. **Chefes, líderes e pensadores militares**, p. 19-74, 1999. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2000. 546 p.
- MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. 1.ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson do Brasil, 2007. 334 p.
- MENDONÇA, Euclides. **A força do estilo de Napoleão**, 2. ed. Brasília, Thesaurus, 2008. 141 p.
- NAPOLEÃO. Direção: Yves Simoneau. Paris: Versátil Home Vídeo, 2001. 2 DVD (376 min.), son., color. (Silver Screen Collection).
- NAPOLEON. Direção: Abel Gance. Paris: Abel Gance Films/Soc.Gen. Des Films/Les Films Historiques, 1927. 2 DVD (235 min.), son., p&b. (Silver Screen Collection).
- NAPOLEON Bonaparte: The glory of France. Direção: Louis C. Tarantino. North Hollywood, Greystone Communications, Inc. 1997. 1 DVD (40 min.), son., color.
- NOBRE, Érica Barreto. **Crença de superiores e subordinados sobre perfil do líder militar-naval neste final de século**. 1998. 70 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.
- PARET, Peter. **Construtores da estratégia moderna**. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército Editora. 2001, 680 p.

SANBORN, Mark. **Você não precisa ser chefe para ser líder.** Rio de Janeiro: Sextante, 2009.128 p.

VAL, Sylvio dos Santos. A estratégia do imperador: Austerlitz e Trafalgar no conexto estratégico de Napoleão. **Revista Marítima Brasileira**, Rio de Janeiro, v. 129, n. 04/06, p. 93-103, abr./jun. 2009.