

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (FN) ROMULO LOPES DA SILVA

LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA NA MARINHA DO BRASIL

a motivação e os desafios do líder militar

Rio de Janeiro

2019

CC (FN) ROMULO LOPES DA SILVA

LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA NA MARINHA DO BRASIL

a motivação e os desafios do líder militar

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

Orientador: CC (IM) Augusto César Araújo dos Santos

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2019

AGRADECIMENTOS

A DEUS por estar me proporcionando a oportunidade de realizar este curso de Estado-Maior.

Aos meus pais César (*in memorian*) e Selma, pelo amor incondicional de sempre, e por todos os valores éticos e morais, pilares de toda minha formação.

À minha esposa Elouise por todo amor, dedicação, companheirismo e compreensão.

Aos meus filhos, Miguel e Laura, por me concederem a força necessária para superar qualquer desafio.

Ao CC (IM) Augusto César Araújo dos Santos, pelo apoio e orientações transmitidas para a conclusão deste trabalho.

Aos amigos, Capitães de Corveta Cabral, Renato, Silva Costa, Rodrigues, Nachard e Raphael pelas relevantes sugestões e revisão na parte final desta pesquisa.

Aos Instrutores e Oficiais-Alunos do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS) 2019, pelos ensinamentos, convivência diária e amizade, que tornaram mais fácil o caminho para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

O tema liderança constitui um elemento basilar fundamental e imprescindível para a realização das atividades em todos os setores da sociedade contemporânea e dessa forma sua importância para as instituições é crescente, voltando-se o foco dos estudos se volta para o ser humano, uma vez que é quem promove o desenvolvimento de qualquer sociedade. Sendo assim, o papel do líder evidencia o próprio sucesso das organizações. Nesse sentido, o presente trabalho tem o propósito de conhecer os principais conceitos, valores e características que um líder deve possuir a fim de conduzir pessoas, motivando suas equipes e alcançando resultados diferenciados para sua organização, e ainda, analisar o conceito de liderança na Marinha do Brasil e os seus valores institucionais frente ao aspecto da motivação como fator essencial no exercício da liderança. Para tal, será apresentada uma síntese da evolução da liderança ao longo da história, buscando-se identificar os fundamentos para construção do pensamento moderno sobre a liderança. Em seguida, serão apresentados conceitos modernos e atualizados de liderança, assim como os conceitos teóricos atualizados aplicados à Marinha do Brasil, abordando-se, ainda, o modelo de liderança empregado no United States Marine Corps – USMC, que foi selecionado para nossa pesquisa em função da grande representação e influência desta organização militar em nível mundial. Por fim, será analisado o impacto da motivação, atuante em um indivíduo, sobre o conceito de liderança preestabelecido ao longo do trabalho, especificamente no que está preconizado para Marinha do Brasil, levando-se em conta os valores morais relativizados, ora constituídos na sociedade pós-moderna.

Palavras-chave: Marinha do Brasil; Liderança; Motivação; Valores.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Atributos da Liderança no USMC.....	34
Figura 2 – Rosa da Virtudes.....	39

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA	9
2.1	AS CIVILIZAÇÕES ANTIGAS	9
2.2	A CONTRIBUIÇÃO MILITAR	14
2.3	A IGREJA CATÓLICA	16
3	DO CONCEITO	18
3.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS	18
3.2	A LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL	23
3.2.1	Mitos da Liderança	25
3.2.2	Fatores da Liderança na Marinha do Brasil	26
3.2.3	Níveis de Liderança	28
3.2.4	Conceito de Liderança na Marinha do Brasil (MB)	29
3.3	A LIDERANÇA NO UNITED STATES MARINE CORPS – USMC	30
3.3.1	Princípios e Características da Liderança no <i>USMC</i>	31
3.3.2	Contribuições para Doutrina de Liderança	34
4	MOTIVAÇÃO E DESAFIOS DA ATUALIDADE	36
4.1	MOTIVAÇÃO	37
4.2	DESAFIOS E VALORES PÓS-MODERNOS	39
5	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Com as transformações sociais avançando de forma veloz e com larga magnitude nos primeiros anos do século XXI, constata-se a importância de uma maior preocupação com o ser humano e as suas necessidades, pois é ele quem desenvolve e movimenta uma sociedade, seja no aspecto macro como interno, no seio das organizações civis ou militares.

Sendo assim, surge o desenvolvimento da liderança como base fundamental imprescindível para o funcionamento das atividades sociais, empresariais e militares como um todo, de maneira que haja líderes preocupados com as necessidades dos seus subordinados e em direcioná-los a alcançar as metas das organizações.

A liderança é um tema abrangente e, historicamente, sempre envolveu o meio militar. Mas também é certo que a iniciativa privada tem se preocupado sobremaneira com o tema, com o objetivo de alcançar um maior comprometimento dos colaboradores internos das empresas, o que reflete em bons resultados e conseqüentemente na geração de capital e vantagem competitiva.

A influência de um líder dentro de uma organização é de extrema importância para o sucesso desta ou até mesmo para mudar alguma percepção negativa em relação a algo ou alguém. O líder é aquele que tem a capacidade de conquistar seus liderados sem, necessariamente, usar seu poder de autoridade, mas por meio de seu poder de influenciar pessoas.

Ele é formador de opinião e é capaz de motivar seus liderados a alcançarem objetivos e uni-los em prol da mesma causa. Sendo assim, a liderança é de suma importância por exercer influência no comportamento utilizando-se da motivação para impulsionar suas equipes na direção de se conquistar resultados.

Com relação à metodologia de pesquisa, este trabalho realiza-se através da pesquisa bibliográfica e descritiva, com a finalidade de conhecer os principais conceitos, valores e características que um líder deve possuir a fim de conduzir pessoas, motivando suas equipes e alcançando resultados diferenciados para sua organização.

O objetivo deste trabalho é, ainda, analisar o conceito de liderança na Marinha do Brasil, sob a ótica das perspectivas para um líder tornar-se eficaz a ponto de motivar sua equipe a querer segui-lo, sem ter que se valer de sua autoridade organizacional frente aos valores da contemporaneidade.

Nesse contexto, procurar-se-á expor, no decorrer deste trabalho, as contingências que afetam o papel motivacional do líder na Marinha do Brasil, dentro da atual concepção dos valores pós-modernos ora percebidos na sociedade brasileira, realizando-se então um paralelo entre a motivação e os conceitos da liderança que serão visitados ao longo da pesquisa.

Para atingir os objetivos supracitados, o trabalho será desenvolvido em cinco capítulos. Ultrapassada esta introdução, no capítulo dois será apresentada, de forma sintética, a evolução da liderança ao longo da história, buscando-se identificar os fundamentos para construção do pensamento moderno sobre a liderança.

Desse modo, serão apresentados fatos marcantes sobre a prática da liderança nas civilizações antigas, mormente marcados pelas realizações dos grandes líderes, imperadores, reis e generais, passando ainda pelas contribuições, para o nosso tema, dos militares e da igreja católica ao longo da história.

O capítulo três trará uma apresentação de conceitos modernos referenciados por renomados autores, especialistas na área de liderança aplicados na área corporativa de maneira geral. Logo após, será apresentada a abordagem dos conceitos teóricos vigentes na doutrina da Marinha do Brasil.

Finalizando o capítulo, será estudado o modelo de liderança utilizado pelo United

States Marine Corps – USMC, que foi selecionado para nossa pesquisa em função da grande representação e influência dessa organização militar em nível mundial.

No capítulo quatro serão verificados os impactos dos fatores motivacionais, atuantes em um indivíduo, sobre o conceito teórico de liderança preestabelecido nos capítulos anteriores, especificamente no que está preconizado para a Marinha do Brasil. Serão vistos também os valores insculpidos na Marinha do Brasil, em oposição aos valores da sociedade moderna.

Por fim, apresentar-se-á a conclusão da pesquisa onde está traçada uma visão ampla sobre o tema proposto, identificando a posição da Marinha do Brasil no contexto da liderança, bem como definindo o que é necessário para liderar com êxito.

2 EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA

É inegável que, a cada dia, a importância da liderança cresce tanto para aqueles que lideram como para os que são liderados, fazendo com que temas relacionados à liderança sejam amplamente divulgados no ambiente corporativo, e no meio militar, de forma que não são poucos os que tem familiaridade com os conceitos disseminados sobre a liderança, embora sejam poucos os que efetivamente empregam seus princípios.

Platão, em *A República* (2002), fala que o verdadeiro líder teria a instrução e a preparação voltada para tal. Isso nos demonstra que a liderança sempre foi estudada de forma intensiva, cada qual com o enfoque da época.

A evolução da liderança ao longo da história foi determinada basicamente a partir das realizações dos grandes líderes, imperadores, reis e generais que lograram momentos marcantes na condução de outros homens, no comando de nações, na direção dos esforços de guerra, entre outros importantes eventos. Tudo isso já se evidenciava em civilizações antigas como Suméria, Egito, Babilônia, China, Grécia e Roma, em um processo social que ao longo do progresso da história esteve sob influência da Igreja e dos militares, como será demonstrado a seguir.

2.1 AS CIVILIZAÇÕES ANTIGAS

Desde os primórdios da humanidade a liderança se faz presente, particularmente quando o homem deixa de ser nômade e inicia sua organização em comunidades, nas quais se cria uma estrutura hierárquica a fim de se instituir a ordem e uma forma rudimentar de governança.

Segundo Silva (2015), na civilização suméria, alguns dos mais antigos

documentos escritos no mundo, datados de cinco mil anos atrás, constituem provas das práticas de controle administrativo e de liderança organizacional. Os sacerdotes dos templos sumérios, por meio do imenso sistema tributário, coletavam e administravam grandes somas de bens e valores, incluindo rebanhos, propriedades rurais e rendas. Esses sacerdotes realizavam a prestação de contas de sua gestão ao sumo sacerdote.

No Antigo Egito, a construção das pirâmides foi realizada por dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores nestas monumentais obras, engenheiros com notável conhecimento prático e tecnológico para aquela época. Esse fato histórico corrobora com a importância da liderança para a execução de projetos de grande magnitude, além da capacidade de inovação denotada pelos monumentos criados em épocas tão remotas e que perduram até nossos dias (SILVA, 2015).

Além do legado arquitetônico, os egípcios nos entregaram muitos exemplos de pensamento organizacional que são encontrados em sua literatura. Um livro de instrução, de Ptah-hotep, que orienta seu filho sobre aspectos da liderança, foi editado em 2000 a.C. e, ainda em 1500 a.C. era utilizado nas escolas. Em um de seus trechos citava:

Se és um líder comandando os negócios da multidão, busca para ti próprio todos os efeitos benéficos, até que o empreendimento fique livre de erros. A verdade é grande, e sua eficácia é duradoura. A malfetoria nunca levou um empreendimento a bom porto (SILVA, 2015, p.79).

À medida que os reinos se expandiam e se fortaleciam, a liderança também acompanhava esse progresso, e dessa maneira os líderes evoluíam e desenvolviam boas práticas a fim de conduzir a sociedade. Como exemplo desse processo, durante o reinado de Hamurábi (1792 a.C. -1750 a.C.), na Babilônia, foi elaborado o Código de Hamurábi. (SILVA, 2015).

Este Código continha os preceitos legais que representavam o pensamento em termos de administração dos babilônios e nele se percebe a importância do controle dos cidadãos e dos processos burocráticos. No século VII a.C., ainda na Babilônia,

Nabucodonosor, reconhecido por seus atributos de liderança, conduziu seu reino a tempos de glória, materializado pela conquista de Jerusalém e pela construção dos Jardins Suspensos da Babilônia (SILVA, 2015).

Silva (2015) menciona, ainda, que os chineses há muito tempo são conhecidos por sua sabedoria, como pode ser constatado nos antigos documentos de Chow e de Mencius, que indicam que os chineses já estavam cientes de certos princípios relacionados com o planejamento, a organização, a direção e o controle.

A Constituição de Chow, por exemplo, escrita por volta de 1100 a.C., é um catálogo com todos os servidores civis do imperador, desde o primeiro-ministro até os criados domésticos. Além disso, descrevia os poderes do primeiro-ministro, bem como suas atribuições e responsabilidades (SILVA, 2015).

Dessa forma, na China, há mais de 3 mil anos, foram estabelecidos conceitos similares ao modelo administrativo contemporâneo de organização, cooperação, funções, procedimentos ligados à eficiência e técnicas de comando e controle (SILVA, 2015).

Em mais um exemplo chinês, no século VI a.C, segundo Adair (2018), o filósofo Confúcio teve seus ensinamentos registrados por seus discípulos na obra *Analectos de Confúcio*, como é conhecida em português. O principal interesse de Confúcio era a aplicação da clareza do conhecimento e de seu pensamento a fim de forjar, na China do futuro, bons líderes, voltados para o bem. Em razão do conteúdo da obra de Confúcio, Adair (2018) o considera o primeiro grande professor de liderança no mundo.

A respeito dos hebreus, diz-se que nenhum outro povo em toda a história, numericamente tão pequeno e politicamente tão frágil, exerceu tamanha influência sobre a civilização. Moisés foi um grande líder hebreu e um administrador possuidor de habilidades no governo, na legislação e nas relações humanas, o que fizeram dele uma figura de destaque, como se verá a seguir.

Moisés preparou, organizou e conduziu o êxodo dos hebreus, libertando-os da escravidão egípcia, o que é considerado um grandioso empreendimento sob a ótica da liderança. A Bíblia (ÊXODO, 8:13-27) relata os conselhos de Jetro, sogro de Moisés, que ao notar as dificuldades do genro em atender ao povo e julgar suas lides, após aguardar o líder durante o dia inteiro em uma fila à espera de suas decisões para cada caso, disse a Moisés:

“Não é bom o que fazes, pois tu desfalecerás, bem como este povo que está contigo: pois isto é pesado demais para ti; tu não o podes fazer tudo sozinho. Eu te aconselharei e Deus seja contigo. Representa o povo perante Deus. Leva a Deus as suas causas, ensina-lhes os estatutos e as leis, e faze-lhes saber o caminho em que devem andar e a obra que devem fazer. Procura dentre o povo homens capazes e tementes a Deus, homens de verdade, aos quais aborreça a avareza. Põe-nos sobre elas, por chefes de 1.000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10, para que julguem este povo em todo tempo. Toda causa grave, trá-la-ão a ti, mas toda causa pequena eles mesmos a julgarão. Será, assim, mais fácil para ti e eles levarão a carga contigo. Se fizeres isso e assim Deus te mandar, poderás então suportar e, assim, também, todo este povo tornará em paz ao seu lugar”

Moisés acatou os conselhos do sogro e recrutou homens capazes em todo povo de Israel e delegou-lhes autoridade como se seus representantes fossem, de forma que, as causas simples eram julgadas por seus delegados e os casos mais complexos eram trazidos a Moisés. Essa é uma passagem em que diversos atributos de liderança restam presentes.

Silva (2015) destaca, ainda, que os gregos, ascendendo ao poder um pouco mais tarde do que os chineses, os babilônios e os egípcios, manifestaram um grande talento e capacidade para a administração, na liderança para o funcionamento das campanhas de comércio. No início do século II a.C., a cultura grega também surge como dominante, quando então, o pensamento científico se eleva.

Foi, também, neste período que se desenvolveu o método científico que influenciou no avanço notório das ciências como matemática, economia e filosofia. Na Grécia foi concebido o conceito de Estado, que permitiu o desenvolvimento de um governo democrático, similar ao modelo moderno (SILVA, 2015).

Finalmente, Sócrates analisou os deveres de um homem de negócios bem-sucedido e de um general exemplar, mostrando que, de fato, são idênticos no que se refere a

tornar os subordinados diligentes e obedientes, punir os maus e premiar os bons, atrair aliados e auxiliares, guardar os bens e serem ainda mais esforçados, tenazes e engenhosos (SILVA, 2015). Esses processos marcaram uma evolução tanto do ponto de vista da administração quanto das ferramentas para o exercício da liderança.

Silva (2015) discorre sobre a história dos romanos, que com grande determinação e talento nos campos político, administrativo e militar, conquistaram o controle sobre cinquenta milhões de pessoas, abrangendo um território que se estendia da Grã-Bretanha até a Síria, incluindo parte da Europa e todo o norte da África.

Segundo ele, foi a má administração que provocou a queda de Roma; porém, o fato de os romanos terem sido capazes de edificar estruturas de governo e militar robustas, e fazê-las funcionar com tanto êxito durante muitos anos, é um tributo às suas avançadas e consideráveis aptidões e capacidades administrativas.

Os romanos, forçados pela conquista de novos territórios e novos povos, cedo se voltaram para o modo mais eficiente de organizar e controlar o império. Basicamente, o problema romano consistia em como manter a fidelidade, a arrecadação e o controle de impostos em um império geograficamente disperso com as tecnologias daquela época.

Dessa forma, a delegação excessiva de poder seduzia os militares e outros servidores a dividir ou desfazer a lealdade a Roma, ao mesmo tempo que, por causa das distâncias envolvidas e da necessidade de autonomia local para enfrentar as peculiaridades de cada província, constatou-se que uma forma fortemente centralizada de organização não era a mais viável.

Foi assim que, em 284 d.C., Diocleciano tornou-se imperador e constituiu um moderno sistema organizacional que enfatizava a sucessiva delegação de autoridade, porque não era possível controlar os confins do império sem delegar parte de sua autoridade. Ele dividiu o império em cento e uma províncias, organizadas para formar treze dioceses que,

reunidas, formaram quatro grandes divisões geográficas.

A intenção de Diocleciano era fortalecer e consolidar a autoridade imperial e, dessa forma, criar sucessivas gradações de autoridade delegada, cuja finalidade era solidificar a organização como um todo. Alguns estudiosos referem-se à organização romana como de típica descentralização; sendo, na atualidade, aplicados nas atividades gerenciais os mesmos princípios dioclecianos de organização, quando empregam um sistema graduado de controle central, como um esforço para estabilizar a autoridade centralizada (SILVA, 2015).

2.2 A CONTRIBUIÇÃO MILITAR

Sob a ótica das contribuições militares para a evolução da liderança, Silva (2015) destaca o papel de Ciro, líder militar e governante grego que viveu no século V a. C, e já era consciente da necessidade de especificidade na atribuição de trabalhos, assim como de clareza nas ordens e instruções e de boas relações humanas com todo o pessoal.

Ciro entendia que a distribuição de tarefas deveria estar de acordo com a particularidade de cada militar, o que se torna em um facilitador para o exercício do comando em suas respectivas unidades. O trabalho em equipe, assim como a coordenação com foco em um propósito tiveram sua devida importância reconhecida (SILVA, 2015).

Outra contribuição militar importante, trazida por Silva (2015), foi o princípio de *staff* (pessoal de assessoria administrativa ou técnica), que teve a primeira indicação significativa de uso durante o reinado de Alexandre, o Grande (336-323 a.C.), rei da Macedônia, que se localizava no norte da Grécia.

A metodologia militar empregada por Alexandre, a organização e a administração de suas tropas influenciaram as ideias de Aníbal, César e Napoleão. Na época de César, o raciocínio militar já era capaz de estabelecer diferenças entre as funções relacionadas com as operações e com a inteligência, um desenvolvimento significativo na evolução do conceito de

staff, no que tange à organização de forças militares (SILVA, 2015).

Na comparação da administração de organizações industriais e corporativas com o modelo militar de *staff*, constata-se que as condições básicas para o êxito apresentam semelhanças acentuadas. Ou seja, para se lograr o sucesso organizacional, é essencial um estado-maior coordenado, cuja preparação requer o esforço coletivo e sinérgico, seja no meio corporativo seja no ambiente militar.

Um outro marco importante a ser comentado é o de Frederico II, rei da Prússia (1688-1740), também chamado de Frederico, o Grande. Ele é reconhecido como exímio líder que promoveu a reorganização do exército prussiano tornando-o mais eficiente; e, com o apoio do general Scharnhorst, consolidou o trabalho em um estado-maior com estrutura para assessorar o comando. O modelo de estado-maior prussiano foi adotado como padrão organizacional pelos exércitos modernos de forma geral (CHIAVENATO, 2003).

Em mais uma contribuição militar, Clausewitz considerava a disciplina um requisito básico para uma boa organização. Para ele, a organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser científicas e não apenas intuitivas. O planejamento dos comandantes militares deve aceitar a incerteza e minimizar seus efeitos (CHIAVENATO, 2003).

Destaca-se, ainda, a obra *A Arte da Guerra*, na qual são apresentados ensinamentos e estratégias transmitidas pelo general chinês Sun Tzu, que conduzem para um profundo conhecimento da natureza humana. Ela extrapola os limites dos campos de batalha e alcança, através dos séculos, o contexto do cotidiano do homem moderno nos diversos ambientes laborativos – notadamente competitivos (SILVA, 2015).

Dessa maneira, a despeito de ter sido escrita no século IV a. C, é um guia importante para líderes militares, executivos e administradores de forma geral, pois transmite princípios atemporais em relação a temas relacionados com a liderança, planejamento e

organização do exército, variação de táticas, do terreno e dos pontos fortes e fracos do inimigo.

Para ilustrar, há mais de dois mil e quinhentos anos, quando discorreu sobre organização e autoridade do líder, Sun Tzu advertiu: “Quando o general é fraco e sem autoridade, quando as suas ordens não são claras e distintas, quando aos oficiais e aos homens não são fixados os deveres, o resultado é uma profunda desorganização.”(VOSS, 1996 apud SILVA, 2015, p. 82).

Em suma, as contribuições da experiência militar ao longo dos séculos não foram poucas. Fundamentadas na disciplina, hierarquia, valorização das equipes, delegação de autoridade, emprego dos preceitos de *staff*, entre outros, serviram de inspiração, conforme inúmeros casos concretos, para a aplicação no ambiente corporativo como forma de se organizar, administrar e liderar.

2.3 A IGREJA CATÓLICA

A Igreja Católica Romana, a organização formal mais antiga do mundo, foi um legado do Império Romano, tendo apresentado alguns problemas organizacionais interessantes, pois ao passo que a fé cristã se difundia, novas seitas cresciam e surgiam os primeiros indícios de uma teologia jovem originalmente diferente. (CHIAVENATO, 2003).

No século II d.C., as lideranças da época admitiram a necessidade de definir com mais rigor os objetivos, a doutrina e a forma de atuação das atividades cristãs, assim como os atributos para se tornar membro da Igreja. O resultado foi uma grande organização religiosa e unificada sob a autoridade centralizada materializada na figura do Papa. (CHIAVENATO, 2003).

Dessa forma, Chiavenato (2003) defende que a contribuição principal da Igreja para a liderança e a administração, concentra-se em sua estrutura organizacional baseada na

hierarquia somado aos princípios da autoridade inserida em uma doutrina centralizada mas que preservam as atividades e a administração descentralizada. Assim como os militares, utilizava-se de assessores para compor uma espécie de um estado-maior, além de dispor de coordenadores distribuídos de acordo com as funcionalidades específicas para assegurar integração.

A organização hierárquica da Igreja é muito simples e tão eficiente que sua vasta organização mundial pode operar sob o comando de um único executivo: o Papa, cuja autoridade coordenadora lhe foi delegada de forma mediata por uma autoridade divina superior. A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para as demais organizações que, desejosas de experiências exitosas, passaram a incorporar os princípios e normas utilizados pela Igreja Católica (CHIAVENATO, 2003).

Por fim, se observa que com o transcorrer da história se permitiu identificar as qualidades comuns entre os personagens que influenciaram e contribuíram para o desenvolvimento da humanidade. Muitas dessas características em comum foram observadas por líderes políticos, sociais, militares e religiosos de forma a impactar positivamente com sua atuação, sob a ótica da liderança.

Após essa abordagem histórica da evolução da liderança, no próximo capítulo serão abordados os conceitos da liderança, visando ao entendimento das capacidades que deve possuir o líder de hoje para atuar com incontáveis tipos de situações para conduzir com eficiência os destinos das organizações.

3 DO CONCEITO

Entendendo a faceta complexa que pode apresentar a prática da liderança, neste capítulo serão apresentados conceitos teóricos contemporâneos diversos a fim de aproximar a fonte teórica da prática observada da liderança, buscou-se assim analisar o processo social da liderança por meio do qual algumas pessoas influenciam o comportamento de outras, assim como as características pessoais que ele envolve.

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A liderança é um dos fenômenos mais examinados da ciência social. O exame minucioso concedido à liderança não é surpreendente, uma vez que é uma atividade universal tão evidente na humanidade quanto nas espécies animais. A referência à liderança é aparente nos escritos ocidentais clássicos (por exemplo, Aristóteles e Platão) e orientais, como uma crença generalizada de que a liderança é vital para o funcionamento organizacional e social efetivo.

Embora a liderança seja frequentemente fácil de identificar na prática, não existe atualmente uma definição específica e amplamente aceita de liderança, em razão de sua natureza complexa. Além disso, nosso conhecimento em ciências sociais ainda não está unificado, e o paradigma a partir do qual trabalhamos como pesquisadores de liderança é frágil (ANTONAKIS e DAY, 2018).

Assim, seria difícil conseguir que acadêmicos de liderança concordassem em uma definição. Fred Fiedler (1971, p.1 apud ANTONAKIS e DAY, 2018, p.5, tradução nossa), por exemplo, observou: “Existem quase tantas definições de liderança quanto teorias de liderança — e existem quase tantas teorias de liderança quanto psicólogos trabalhando na área”¹.

1 “There are almost as many theories of leadership as there are psychologists working in the field” (ANTONAKIS e DAY, 2018, The Nature of Leadership).

Mesmo diante da ausência de acordo universal, são necessárias definições amplas de liderança e da ciência da liderança a fim de se construir a base desta investigação acadêmica. Dessa maneira, é notório que essa temática e os fundamentos sobre liderança tem importância crescente o que, com o passar do tempo, vem motivando um aumento significativo na produção literária, em todas as suas formas sobre esse assunto, mesmo que dissonantes. Assim, diversas definições podem ser encontradas na literatura especializada.

Definições de liderança mais antigas nos dão a ideia de que os líderes são possuidores de traços de personalidade com qualidades extraordinárias, que conduziram pessoas igualmente em situações extraordinárias, levando a crer que a liderança seria uma qualidade inata e particular daquele indivíduo que detém essa virtude particular para conduzir e influenciar grupos ou pessoas.

Nesse sentido, esclarece Faccioli (2008) que as teorias sobre liderança, que vigoraram até a década de 1940, apontam a prática desta como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, que deveria possuir certas características de personalidade especiais para facilitar o desempenho da liderança.

As teorias supracitadas acabam por admitir que não seria possível tornar-se um líder posteriormente utilizando técnicas de desenvolvimento pessoal, justamente por ser uma característica inata do líder. Ocorre que essa visão a respeito das qualidades pessoais que o líder deveria ter para exercer a liderança, ficou ultrapassada.

Segundo McGregor (apud MAXIMIANO, 2011) a liderança não se trata somente de um atributo do líder mas sim a combinação complexa de quatro elementos ou variáveis, quais sejam: (1) as características do líder; (2) as atitudes, necessidades e outras características pessoais dos liderados; (3) as características da organização, particularmente a tarefa a ser realizada; e (4) a conjuntura política, social e econômica vigente.

De acordo com Maximiano (2011), o novo conceito de liderança, apresentado por

McGregor, faz cair por terra o esteriótipo da liderança inata ou da liderança ancorada unicamente nas características singulares do líder, entendendo que, mais que os atributos necessários ao líder, o arranjo de outros elementos vão influenciar decisivamente na construção do processo da liderança.

Continuando a linha de raciocínio, Maximiano (2011) menciona que é mais fácil apontar uma pessoa que tem liderança, do que definir a liderança propriamente dita, uma vez que, esse conceito varia de pessoa pra pessoa, de um grupo para outro ou até mesmo de situação para situação.

Uma pessoa exerce liderança quando consegue atuar de modo a influenciar o comportamento de outras, existindo nesta relação a figura do líder e seus seguidores. Seu estudo requer a análise da motivação dos liderados, da natureza da tarefa ou missão e da figura do líder, sendo o elemento fundamental no conceito de liderança o consentimento dos liderados, enfatizando que só existe liderança quando o líder é seguido espontaneamente. (MAXIMIANO, 2011).

Para Petracca (apud MAXIMIANO, 2011), líderes são aqueles que ocupam uma posição de poder dentro de um determinado grupo, possuindo capacidade de influenciar suas decisões de caráter estratégico e encontrando sua legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

Por sua vez, os liderados são os colaboradores de quem exerce a liderança, de forma que, líder e liderados se encontram em uma relação de reciprocidade no que tange à influência exercida, ou seja, em resumo pode-se dizer que sem liderados não há liderança.

Hunter (2004) descreve a liderança como sendo a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando a atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Partindo deste preceito surgem como palavras-chave: habilidade e influenciar.

Entende-se que a habilidade, definitivamente, é uma capacidade adquirida. Dessa maneira, a habilidade de influenciar os outros é uma capacidade que pode ser aprendida e desenvolvida. Esse pensamento corrobora com a ideia de que a liderança é um processo pelo qual qualquer indivíduo, se assim o desejar, poderá implementar com o desenvolvimento das atitudes adequadas.

A segunda palavra-chave desta definição supracitada é o verbo influenciar. O poder de influenciar os outros e de levar as pessoas a fazer o que desejamos de forma voluntária está diretamente ligada ao conceito de autoridade que é enunciado por Hunter (2004) como a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

Note-se que, segundo a definição acima, as concepções de autoridade e liderança se entrelaçam, ressaltando que autoridade também é uma habilidade e portanto para o estabelecimento de autoridade sobre indivíduos requer treinamento para desenvolvimento de suas faculdades.

Antonakis e Day (2018) sintetizam o conceito da liderança como sendo um processo formal ou informal que ocorre entre um líder e um seguidor, grupos de seguidores ou instituições que tem como raiz a influência para se atingir o objetivo. A ciência da liderança é o estudo sistemático desse processo, entre líder e seguidor, e seus resultados.

Conclui, ainda, que esse processo depende dos traços e comportamentos do líder, das inferências dos observadores sobre as características do líder e das atribuições do observador em relação aos resultados da entidade liderada (ANTONAKIS E DAY, 2018).

Gardner (2013) trata a liderança como um processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual exemplifica com personagens marcantes da história recente, quando descreve que a conquista do poder advém da própria capacidade de influenciar a despeito da organização hierárquica das instituições, de forma que não se faz necessário apelar à

autoridade para lograr êxito.

Por sua vez, Chiavenato e Cerqueira Neto (2003) definem liderança como sendo o que o líder exerce para fazer com que as pessoas sigam os caminhos que ele aponta. Este é mais um conceito que se aproxima em termos do seu entendimento dos demais apresentados.

Nobre (1998, p.45) definiu a essência da liderança como uma “forma de moldar atitudes – um dos tipos mais básicos de mudança psicológica – por meio da persuasão e do exemplo.”. Desse modo, corrobora com os conceitos apresentados ao passo que direciona o processo da liderança dentro do aspecto psicológico, destacando o papel motivacional do líder.

Dessa forma se observa que, embora alguns autores conceituem a liderança de modo diverso, é praticamente unânime entre os doutrinadores que este conceito abrange a capacidade de influenciar e atuar na motivação das pessoas.

Independentemente da variedade de correntes que definem a liderança, a maioria aponta no sentido de reconhecer a liderança como fenômeno social e situacional, típica dos grupos e que funciona como fator essencial para o sucesso de qualquer instituição.

O comportamento dos grupos sociais é portanto influenciado diretamente pelo estilo de supervisão e liderança, sendo o líder eficaz aquele que desenvolveu os atributos necessários para influenciar seus subordinados, obtendo lealdade, padrões elevados de desempenho e conseqüentemente, alto compromisso com os objetivos da organização.

A liderança, como a forma de influenciar pessoas, é um fator presente e necessário em praticamente todas as atividades da vida humana, sejam elas voltadas para atividades com fins lucrativos ou não. Cada ocupação, entretanto, aplica a liderança de forma peculiar a fim de atender às suas particularidades e situações específicas dentro do seu campo de aplicação, buscando ao constante aperfeiçoamento de suas técnicas.

Por fim, trazemos para reflexão um último conceito estabelecido por Colin

Powell: “Liderança é a arte de obter resultados superiores àqueles que a ciência da administração diz ser possível”² (HARARI, 2002, p. 13, tradução nossa).

3.2 A LIDERANÇA NA MARINHA DO BRASIL

A Marinha do Brasil – MB trabalha atualmente com dois documentos principais sobre o tema Liderança, quais sejam, a Doutrina de Liderança da Marinha – EMA-137, e o Manual de Liderança da Marinha – DEnsM-1005.

O Manual de Liderança da Marinha (DEnsM-1005) foi lançado em sua primeira versão em 1996, com a finalidade de disponibilizar um conteúdo que expressa a teoria e a prática a serem empregadas principalmente nas escolas de formação e também como material de estudo para aqueles que desejarem aperfeiçoar-se na prática dessa disciplina que passa, conforme visto anteriormente, por constante aperfeiçoamento e renovação.

Como pode ser constatado no artigo do Capitão de Mar e Guerra (FN) João Alfredo Poek³, publicado no periódico O Anfíbio, abaixo transcrito, já havia no ano 2000 a preocupação da aplicação da liderança nas organizações militares, em razão das transformações ocorridas em ritmo cada vez mais veloz e constante:

“A rigor, constitui ela a preocupação maior, hoje em dia, em todas as instituições militares, sendo estas definidas como grupamentos humanos de características profissionais próprias, e como parcelas ativas de uma sociedade influenciada por profundas transformações tecnológicas e culturais que ocorrem em ciclos cada vez mais rápidos e frequentes. Diríamos, 'em ritmo de internet'... Como exercer assim a liderança, algo tão pessoal, que exige muita reflexão e vivência pessoal, em novos cenários e situações em constante mutação?” (POECK, 2000, p. 47).

Constata-se, dessa forma, a necessidade que havia de se adequar a doutrina de liderança até então em vigor na MB, às rápidas transformações supracitadas que influenciam diretamente na temática acerca da liderança e motivação dos militares, e, logicamente, afetam

2 “Leadership is the art of accomplishing more than the science of management says is possible” (HARARI, 2002, *The Leadership Secrets of Colin Powell*).

3 O autor, colaborador de “O Anfíbio”, participou da fundação do 1º Batalhão de Infantaria de Fuzileiros Navais (Batalhão Riachuelo) e da Divisão Anfíbia. Atuou também como Instrutor da Escola de Guerra Naval nas disciplinas de Liderança e Estratégia.

a complexidade das operações de maneira significativa, tornando ainda mais relevante o papel do líder militar.

Atenta aos novos tempos e a sua influência no contexto da liderança em suas fileiras, a Marinha do Brasil passa por modificações na sua doutrina até chegar, em 2004, à edição da Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), representando um amadurecimento da Instituição com a evolução doutrinária desse relevante tema.

O EMA-137, que foi atualizado em 2013, tem por propósito apresentar as definições, os elementos conceituais, os princípios básicos e as orientações gerais para o desenvolvimento e aplicação doutrinária, passando pelo aspecto de dar o norte do desenvolvimento do ensino de liderança na Força Naval.

Em 2018, o manual DEnsM-1005 sofreu uma atualização onde recebeu novos elementos de forma a torná-lo um instrumento ainda mais prático, sem deixar de observar o conteúdo teórico básico com seus fundamentos alinhados com o que está preconizado nas principais correntes teóricas, hoje difundidas, destacando qual é o entendimento dado pela MB, conforme o contido na sua Doutrina (EMA-137).

O manual DEnsM-1005 dispõe inicialmente sobre os aspectos filosóficos, psicológicos e sociológicos da liderança, assim como as relações existentes entre líder e liderados para, em seguida, descrever o conceito de liderança adotado pela Marinha, contido no EMA-137, além de percorrer outros pontos fundamentais, como, por exemplo, os níveis de liderança.

O manual supracitado explica, ainda, o processo dos cinco passos, que é uma ferramenta para que as competências individuais, relacionadas às inteligências intrapessoal e interpessoal, sejam desenvolvidas; abordando, ainda, os estilos de liderança e os processos de influência diante de características diversas.

3.2.1 Mitos da Liderança

Antes de abordar o conceito de liderança adotado pela MB, cabe ressaltar que são desmistificadas no DEnsM-1005 alguns sofismas sobre a liderança, a fim de afastar a visão superficial baseada em estudos não sistematizados que têm sido propalados sobre o tema. Dentre tantas abordagens, o manual dispõe sobre quatro mitos, explicados a seguir.

O primeiro mito é que a liderança é um dom natural, sendo inata ao ser humano. Tal assertiva não corresponde à realidade, pois embora a personalidade do indivíduo seja um fator importante para o exercício da liderança, é certo que o ser humano pode desenvolver suas habilidades, dedicando-se ao aperfeiçoamento da inteligência intrapessoal e interpessoal, de maneira que consiga exercer influência sobre outras pessoas (CORTELLA, 2009; GOLDSMITH, 2007 apud BRASIL, 2018).

O segundo mito é que a liderança advém da função exercida pelo líder. Ocorre que tal pensamento está dissonante do atual significado de liderança, uma vez que ela não advém da autoridade hierárquica, mas sim de uma relação em que o liderado segue o líder voluntariamente, de maneira espontânea, em razão da eficácia da influência do líder.

Não se trata, portanto, de uma relação de pura obediência, pois a liderança não advém da função que o líder exerce, e sim da influência eficaz que ele exerce

O terceiro mito apresentado no DEnsM-1005 é o de que o líder deve ser popular. Ocorre que em muitas ocasiões o líder deverá tomar decisões impopulares, e que poderão desagradar os seus subordinados, mas que terão de ser tomadas em prol dos objetivos institucionais, portanto o líder não pode se preocupar em ser popular, mas sim em fazer o que deve ser feito.

O quarto, e último, mito trazido no Manual, é o estereótipo de que o líder é sempre uma pessoa virtuosa. Na realidade, o líder tem qualidades e defeitos, mas desenvolveu as habilidades e os atributos necessários para exercer, com êxito, a liderança em situações

adversas (CORTELLA, 2009 apud BRASIL, 2018).

3.2.2 Fatores da Liderança na Marinha do Brasil

Os fatores de Liderança previstos na Doutrina de Liderança (EMA-137) são apresentados de maneira diversa dos fatores estabelecidos pelo Manual DEnsM-1005, como será visto a seguir.

A Doutrina de Liderança estabelece quatro fatores de liderança, quais sejam: o líder, os liderados, a situação e a comunicação. Tais fatores se basearam na publicação do Estado-Maior do Exército Instruções Provisórias IP 20-10, de 1991.

Fazendo referência ao líder e aos seus liderados, o EMA-137 constituiu que o líder deve praticar o autoconhecimento visando o domínio de suas particularidades, habilidades e deficiências. Por outro lado, deve também conhecer os seus liderados, suas aspirações, sentimentos e aquilo que os motivam.

Estabelece, ainda, a premissa de que bons líderes são disciplinados para o cumprimento das ordens de seus chefes, transmitindo, dessa maneira, esse exemplo a suas equipes, abstendo-se, sempre que possível, de imputar aos liderados a responsabilidade de possíveis erros ou omissões.

No que tange aos dois primeiros fatores da liderança já apresentados, o líder e os liderados, a referida Doutrina reforça a importância deles para o exercício positivo no tocante à delegação de autoridade, ficando estabelecido que

“O líder, independentemente de sua vontade, atua como elemento modificador do comportamento de seus liderados subordinados. [...] A função militar está relacionada com a segurança e a responsabilidade pela vida de seres humanos. [...] O conhecimento dos liderados é fator essencial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, das suas necessidades, emoções e motivações” (BRASIL, 1991, p. 3-3, 3-4).

Referente à situação, para o líder lograr êxito deve praticar a liderança tendo em mente a cultura organizacional da instituição, pois não existem normas ou receita que mostre

com exatidão o que deve, ou não, ser feito, sendo necessário analisar cada situação individualmente com base nos conhecimentos de liderança constantes da Doutrina em análise.

O último fator apresentado, fundamental para a liderança, é a comunicação, abordada no sentido de troca de ordens, informações e ideias, que permitem ao líder exercer diversos papéis, de coordenação, supervisão, avaliação, ensinamento, treinamento e de consultor dos liderados.

Dessa maneira, somente teremos uma comunicação eficaz quando o liderado conseguir receber e entender a mensagem que o líder quis passar, devendo estar atento para o conteúdo e para a forma do que é comunicado, pois esse fator pode incrementar ou esvaziar o vínculo entre líder e liderado, formando, ou não, um laço entre eles, o que é crucial para a disciplina e coesão de qualquer organização.

A maneira como se conduz a comunicação é capaz de criar respeito, confiança mútua e compreensão, sendo necessário que o líder seja cauteloso ao escolher as palavras que serão usadas, tendo a certeza de que estas têm o mesmo significado para ele e para seus subordinados (BRASIL, 1991, p. 3-4).

Corroborando o que foi citado, convém destacar que a Ordenança Geral para o Serviço da Armada (OGSA), instituída pelo Decreto nº 95.480, de 13 de dezembro de 1987, em seu art. 4-1-6, dispõe sobre a responsabilidade do superior pelas ordens que der, dispondo expressamente que estas devem ser claras, concisas e precisas.

Como mencionado, o Manual DEnsM-1005 apresenta os fatores da liderança de maneira diversa do EMA-137, dispondo que os quatro fatores fundamentais da liderança são: o ser humano, a equipe, a situação e a cultura organizacional.

Em que pese o conteúdo ser praticamente o mesmo, no Manual de Liderança as características do líder e do liderado foram abordadas dentro do fator “ser humano”; a comunicação foi abordada dentro do aspecto de equipe; e a situação foi tratada de maneira

dividida, enfatizando dois aspectos, o da situação individualizada, de acordo com cada caso, e no contexto da cultura em que está inserida.

3.2.3 Níveis de Liderança

O Manual e a Doutrina de Liderança na Marinha esclarecem que o desenvolvimento de novas técnicas de gestão de pessoas fez com que ganhasse importância o estudo da diferença de comportamento do líder de base e do líder de cúpula, estabelecendo-se uma divisão funcional em nível operacional, tático, e estratégico, com as características almejadas para um líder, conforme suas habilidades, em cada um desses níveis.

A partir dessa nova maneira de estudar a liderança, analisando as funções em nível operacional, tático e estratégico, foram estabelecidos também três níveis de liderança: a direta, a organizacional e a estratégica.

A liderança direta é atingida por meio do relacionamento aproximado entre o líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores, materializado pelo contato pessoal constante. Os líderes realizam, diretamente, o planejamento, preparação, execução e controle do resultado de seus trabalhos.

Os líderes diretos são altamente técnicos e agem como os mentores de suas frações, de maneira que tanto seus chefes quanto seus subordinados acreditam que eles detêm o amplo conhecimento de sua equipe, dos equipamentos e que são especialistas nas áreas em que atuam.

Os líderes diretos aproveitam-se do alto nível de conhecimento específico que possuem, seja dos equipamentos, seja da doutrina, para realizar o treinamento de homens e fazer com que alcancem padrões elevados, bem como conseguem criar e manter equipes com habilidade, certos e confiantes do êxito em tempo de paz ou de guerra.

Através do processo de influência consistente, buscando cumprir as tarefas

recebidas, tem por fundamento os propósitos e orientações emanadas das decisões do seu chefe imediato, produzindo resultados e motivando seus subordinados, principalmente pelo exemplo pessoal. Utilizam-se dessa competência para estabelecer a disciplina entre os seus liderados.

Em suma, os líderes diretos devem incentivar ao máximo a capacitação dos subordinados como líderes, de forma que a sua influência consiga alcançar os níveis organizacionais mais baixos, obtendo, assim, melhores resultados (BRASIL, 2013).

Diversamente da liderança Direta, na Liderança Organizacional o líder atua indiretamente, posto que exerce o incentivo aos liderados por meio dos comandantes subordinados e do pessoal de assessoria e técnico (*staff*), conduzindo operações pela força do exemplo.

A liderança organizacional desenvolve-se em organizações de maior porte, normalmente estabelecidas como estado-maior. Compõe-se de delegação de tarefas e de liderança direta, que é conduzida em menor escala e direcionada para os subordinados imediatos.

A liderança estratégica militar é aquela exercida nos níveis mais altos da Instituição, onde são definidas a estratégia e a política a ser adotada. Os líderes estratégicos exercem a liderança de maneira indireta e afastada, envidando esforços para implementar uma visão de futuro almejável e bem definida.

3.2.4 Conceito de Liderança na Marinha do Brasil (MB)

A definição oficial de liderança adotada na MB está disposta na Doutrina EMA-137, 1ª Rev, segundo a qual a liderança é “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL, 2018, p.2-2).

O Manual, DEEnsM-1005, atualizado em 2018, manteve o conceito supracitado, adotado na Doutrina EMA-137, 1ªRev, mencionando, ainda, que a liderança pode ser definida como “o processo que permite a alguém dirigir os pensamentos, planos e ações de outras pessoas, de forma a obter sua obediência, confiança, respeito e leal cooperação” (BRASIL, 2018, p.2-2).

Pode ser constatado que o conceito de liderança adotado engloba o líder, os liderados, a relação entre eles, bem como os aspectos psicológicos, sociológicos e filosóficos que repercutem no comportamento dos indivíduos. Dessa maneira, verifica-se que a definição de liderança naval segue a mesma linha conceitual tal qual a apresentada, anteriormente, pelos diversos autores citados.

O conceito seguido pela MB é moralmente neutro, sendo passível de sofrer a influência do líder para o bem ou para o mal, uma vez que ele pode estar amparado pela virtude ou pelo ódio. Contudo, os objetivos podem ser questionados moralmente dentro de uma circunstância (CORTELLA, 2009 apud BRASIL, 2018)

Após essa análise conceitual passamos a estudar alguns aspectos do modelo de liderança adotado pelo *United States Marine Corps (USMC)*, que representa o Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América.

3.3 A LIDERANÇA NO UNITED STATES MARINE CORPS – USMC

O *United States Marine Corps (USMC)* constitui na atualidade uma importante referência no contexto de Forças Armadas. Por conta de seus feitos ao longo da história, tornou-se uma das instituições militares mais conceituadas em nível mundial.

Dessa maneira, passaremos a abordar a liderança aplicada no seio desta corporação, buscando colher ensinamentos e evidenciar os aspectos e características aderentes à nossa doutrina de liderança.

Em primeiro plano verificamos que os *marines*, como são denominados os militares do *USMC*, tratam o tema liderança como uma de suas principais bases, desde o recrutamento, tanto de oficiais quanto das praças, passando ao emprego efetivo da liderança na formação do seu pessoal. E, ainda, atribuem o crédito para o seu sucesso através dos tempos à prática massiva da liderança que é desenvolvida nessa Força.

Cabe ressaltar que até mesmo em suas mídias sociais é explorado o tema da liderança, onde podemos encontrar a seguinte chamada, voltada para o incentivo ao recrutamento, em suas mídias sociais: “Todo marine é um líder”⁴. Ou seja, reforça a ideia de que a liderança é abrangente em todos os níveis no *USMC*.

Além disso, transmite o entendimento do alto valor agregado de se possuir as habilidades para liderar no mundo atual, e, dessa maneira, se utiliza disso em sua peça de marketing digital, atrelando à liderança uma imagem de sucesso pessoal ou profissional para aqueles que vivenciam ou que vivenciaram essa experiência no *USMC*.

3.3.1 Princípios e Características da Liderança no *USMC*

O manual do *USMC* MCWP 6-11 – *Leading Marines* transcende a abordagem eminentemente teórica sobre a liderança e transmite noções de atributos atemporais ligados a própria história de combates do *USMC*, sendo um documento básico nos currículos de suas escolas de formação, tratando as características e os princípios de liderança atrelada aos exemplos já vivenciados, objetivando orientar a prática da liderança na forma de conceitos e valores e não simplesmente de “como” se fazer, buscando assim, nesse manual, distinguir a filosofia de liderança adotada no *USMC*.

O *USMC* carrega o lema “*Semper Fidelis*”, que transmite o significado de lealdade à nação (EUA), ao Corpo de Fuzileiros Navais e entre si mesmos. Dessa forma,

4 “Every Marine is a leader” (tradução nossa). Disponível em: < <http://bit.ly/13Rg6zP>>. Acesso em: 08 julho 2019.

preconiza uma fé guiada pelos seus valores fundamentais compreendidos por: honra, coragem e comprometimento.

Segundo o manual *Leading Marines*, os seus valores centrais os diferenciam de tal forma que influenciam em suas atitudes e passam a moldar seu comportamento. Além disso, congregam nos fuzileiros navais o sentimento de coesão também chamado de espírito de corpo. Ao final, por meio da incorporação dos seus valores principais são transformados em cidadãos melhores para a sociedade. Nesse sentido da transformação, o *USMC* não necessita oferecer bônus e benefícios para atrair os melhores candidatos, uma vez que apresenta desafios aos jovens voluntários (*USMC*, 2018).

Os líderes do *USMC* possuem certas características específicas. O desenvolvimento destas competências começa no treinamento básico e continua ao longo de toda carreira de um fuzileiro naval. O desenvolvimento de líderes do Corpo de Fuzileiros Navais é baseado nos valores fundamentais: honra, coragem e comprometimento de onde derivam quatorze características de liderança (*USMC*, 2018).

Os bons líderes desenvolvem e sustentam esses atributos em si próprios e também os preserva em seus liderados. A aplicação dessas características têm relação direta com a qualidade da liderança desenvolvida. Todas as características são importantes, e a falta da aplicação de uma ou mais características compromete a ação do líder tornando-o ineficiente (*USMC*, 2018).

A aplicação correta destes atributos representam também a criação de outros valores como o respeito mútuo, a confiança nas equipes, o espírito de cooperação e a lealdade entre os fuzileiros navais. Seguem-se as características consideradas que o líder no *USMC* deverá possuir: senso de justiça, capacidade de julgamento, confiabilidade, iniciativa, ser decisivo, tato, integridade, entusiasmo, boa apresentação e conduta, altruísmo, coragem física

e moral, conhecimento profissional, lealdade, resistência física e mental⁵.

Além dos traços que deve possuir o líder, a essência da liderança ministrada no USMC está impressa em onze princípios propalados pela instituição em seu manual MCWP 6-11, quais sejam: “1) Ser competente técnica e taticamente; 2) Conhecer-se e buscar o autoaperfeiçoamento; 3) Conhecer seus subordinados, preocupando-se com o seu bem-estar; 4) Manter seus subordinados informados; 5) Dar o exemplo; 6) Assegurar-se que as ordens foram entendidas, supervisionadas e cumpridas; 7) Treinar os subordinados como uma equipe; 8) Decidir de forma segura e no momento adequado; 9) Desenvolver o senso de responsabilidade entre seus subordinados; 10) Empregar sua unidade de acordo com suas capacidades; e 11) Buscar a responsabilidade e assumir a responsabilidade por suas ações.”⁶

Do conjunto de todos os princípios e características apresentados, depreende-se que a referida instituição investe no espírito de equipe, desde a fase inicial do recrutamento e formação dos fuzileiros navais, de forma que as unidades estejam prontas para assumir missões importantes e que os militares estejam em condições de liderar.

Outra questão importante é referente à ética a qual todos devem observar e que norteia os princípios e características da liderança até aqui apresentadas. Tanto em tempo de paz como em tempo de guerra, os líderes devem estar aptos a fazer escolhas difíceis com a observância de rígidos princípios éticos. As escolhas corretas requerem coragem e, mesmo que sejam impopulares, tendem a fortalecer o moral do grupo e a crença no chefe.

Na figura 2, pode-se observar os atributos da liderança no *United States Marine Corps*.

5 Justice, Judgement, Dependability, Initiative, Decisiveness, Tact, Integrity, Enthusiasm, Bearing, Unselfishness, Courage, Knowledge, Loyalty and Endurance. (USMC, 2018, p.2-5, tradução nossa)

6 Be technically and tactically proficient; Know yourself and seek self-improvement; Know your Marines and look out for their welfare; Keep your Marines informed; Set the example; Ensure the task is understood, supervised, and accomplished; Train your Marines as a team; Make sound and timely decisions; Develop a sense of responsibility among your subordinates; Employ your unit in accordance with its capabilities; and Seek responsibility and take responsibility for your actions.(USMC, 2018, p.2-6, tradução nossa)



FIGURA 1 – Atributos da Liderança - USMC

Fonte: USMC, 2018, p. 2-5

3.3.2 Contribuições para Doutrina de Liderança

A presente análise sobre os aspectos básicos da maneira como é tratada a liderança no Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos da América, nos traz, em um primeiro momento, a grande importância do tema liderança para a instituição, que por sua vez incute em cada Fuzileiro Naval essa gama de valores, princípios e características da liderança de forma individualizada.

Como visto, durante a propaganda que envolve o recrutamento, já se presencia a liderança como um dos aspectos positivos para os propensos voluntários ao ingresso no Corpo de Fuzileiros Navais. Ou seja, uma vez que a instituição USMC entende a importância da liderança dentro e fora do ambiente militar, utiliza-se disso, para esse chamamento inicial.

A propaganda aponta, inclusive, ex-fuzileiros navais que se destacam em grandes

empresas norte-americanas, por terem desenvolvido os valores obtidos dentro da corporação. Para isso, lança mão de valores culturais típicos e reconhecidos daquele país, tais como o patriotismo e o etnocentrismo, atingindo assim parte de seu público-alvo.

A longa experiência em combate, que supera mais de dois séculos de História, evidencia inúmeros casos concretos onde se fazem presentes exemplos verdadeiros em que a liderança direta foi efetivamente empregada. Este fato permite aos fuzileiros daquele país desenvolver de forma continuada sua doutrina de liderança e, incontestavelmente, essa experiência pode ser utilizada pela nossa Marinha do Brasil, em especial no Corpo de Fuzileiros Navais, com as lógicas adaptações culturais do nosso país.

Ao concluir o Capítulo em que examinamos conceitos, princípios e as características básicas da liderança, acredita-se que o conhecimento desse arcabouço teórico constitui pré-requisito para o exercício da liderança em qualquer ambiente seja civil ou militar. E com o desenvolvimento prático desses fundamentos modelares apresentados, o indivíduo estará apto a liderar, levando sua equipe a alcançar os melhores resultados, consequentemente elevando o patamar técnico-profissional de sua Força.

4 MOTIVAÇÃO E DESAFIOS DA ATUALIDADE

Após o entendimento de como chegamos aos dias atuais, sob a ótica da liderança, e comparando os conceitos apresentados no Capítulo 3 por doutrinadores renomados com os conceitos utilizados na Marinha do Brasil em sua doutrina e seu manual, verifica-se que a Marinha do Brasil está no estado da arte nesse quesito, com uma base teórica compatível com o que é veiculado entre as grandes referências da área.

A Marinha do Brasil está bem posicionada não somente no mundo corporativo, como também quando atribuímos a comparação à liderança observada no *USMC*, instituição militar selecionada para referência desta pesquisa. Os valores fundamentais se equivalem, assim como os princípios respectivos.

Uma vez assimilados os diversos conceitos de liderança, sejam de autores consagrados do mundo corporativo, sejam da Marinha do Brasil, e acrescidos de exemplos do *USMC*, entende-se que, inserido no contexto situacional, o propósito do líder é fazer com que os indivíduos ou grupos se motivem para executar o que for necessário, alinhando-se com as metas definidas pela Instituição.

Dessa maneira, o grande desafio para as pessoas designadas para funções sensíveis de chefia e comando, é conseguir conciliar as motivações individuais com as organizacionais, incentivando e motivando os liderados.

O poder emanado é a decorrência natural do cargo instituído ou do próprio posto (no ambiente militar) mas, não necessariamente, poderá ser traduzido como liderança, pois esta somente poderá ser alcançada através da conquista de corações e mentes de seus subordinados.

4.1 MOTIVAÇÃO

Após se conferir passagens marcantes da história que contribuíram com a formação do que hoje chamamos de liderança, inicialmente com a visita às civilizações antigas, onde se verificou rudimentos iniciais desse processo social e que esses povos antigos imprimiram a base do conceito de hierarquia, organização, autoridade e delegação, pôde-se constatar que em momentos diversos dessa evolução no tempo se nota a figura de personagens icônicos, com acentuados traços de liderança, que nos remetem a questionar: seria a liderança inata?

Por tudo o que foi estudado, entendemos que a liderança pode e deve ser desenvolvida por qualquer um. Como foi dito, Platão já corroborava esse pensamento de que os líderes deveriam ser instruídos e preparados.

Conforme já mencionado no Capítulo 3, ao tratar do primeiro mito da liderança, observamos que é uma falácia dizer que a liderança é inata, uma vez que o ser humano pode desenvolver as suas habilidades, dedicando-se ao aperfeiçoamento da inteligência intrapessoal e interpessoal, de maneira que consiga exercer influência sobre outras pessoas .

De acordo com Goldsmith (apud BRASIL, 2018), uma das maneiras de desenvolver a inteligência intrapessoal é com a automotivação. Dessa maneira, observa-se a importância de criar um ambiente para a motivação dos liderados, mas entendendo a importância do líder também se automotivar.

Seguindo essa linha de raciocínio, Dwight Eisenhower (apud CHANDLER; RICHARDSON, 2008) inferiu que “liderança é a arte de conseguir que uma pessoa faça o que você quer porque ela deseja fazê-lo”. Nesse sentido, é importante atentar que pessoas não podem ser “administradas”, ou seja, aqueles que detêm cargos de chefia não podem controlar diretamente seu pessoal. A motivação deve partir do liderado e não o inverso. Os indivíduos devem se automotivar.

Nenhum líder será capaz de motivar as pessoas se ele mesmo não estiver motivado, sereno e focado. Dessa maneira, o líder deverá proporcionar o ambiente de colaboração necessário para o trabalho de uma equipe eficiente. Esse clima propício dificilmente poderá ser obtido por meio de controvérsias, ameaças ou pressões desnecessárias mas deve ser conquistada com orientação, inspiração e respeito (CHANDLER; RICHARDSON, 2008).

O manual DEEnsM-1005, 1ª Revisão, traz o conceito de motivação como sendo o resultado da interação do indivíduo com a situação e que seu nível varia tanto de indivíduo para indivíduo, quanto em um mesmo indivíduo em diferentes situações.

O Manual menciona, ainda, a importância dos incentivos para trabalhar na motivação e influenciar o comportamento dos liderados, sendo certo que os indivíduos motivados persistem na execução de suas tarefas até atingirem os seus objetivos (BRASIL, 2018).

De acordo com Daniel Goleman (2015) praticamente todos os líderes eficazes possuem motivação, o que para ele é uma forma de autogestão, pela qual o indivíduo consegue mobilizar as suas emoções positivas na direção da realização das metas. A palavra-chave da motivação é realizar, independentemente do que terá em contrapartida.

O verdadeiro líder é motivado pelo desejo profundo da realização pela realização, e não por recompensas externas, como, por exemplo, o status de possuir um alto cargo ou um alto salário. Esses líderes têm paixão pelo próprio trabalho e orgulham-se de um serviço bem-feito. (GOLEMAN, 2015)

Ademais, a motivação, quando expressada publicamente, torna esses indivíduos excelentes colaboradores, pois sua paixão pelo trabalho contamina os outros, e elas ficam determinadas a achar soluções. (GOLEMAN, 2015)

4.2 DESAFIOS E VALORES PÓS-MODERNOS

As tradições e os valores constituem o elemento basilar de qualquer organização. Através destes elementos será transmitida a identidade de uma Instituição e, assim, haverá o direcionamento da energia dos seus integrantes em prol dos objetivos institucionais.

Para Nobre (2006), é à luz desses valores que se reflete o exercício do poder deferido pela Instituição. Ou seja, a Marinha outorga o cargo de confiança e entende que ali, seus valores estarão protegidos, tornando-se o nascedouro de um ambiente próspero para a prática da liderança.

A primazia dos valores pós-modernos ora percebidos, em contraposição ao que é difundido no seio militar, deixam as Forças Armadas, cada vez mais afastadas, do modus operandi de agir e pensar da sociedade.

Neste contexto, o EMA-137, 1ª Rev. apresenta a Rosa das Virtudes, que representa os valores institucionais da Marinha do Brasil, como pode ser observado na figura 2.



FIGURA 2 - Rosa da Virtudes
Fonte: EMA-137 (rev-1), anexo B-2

Como exemplo, Nobre (2006) faz uma análise partindo dos elementos da própria

Rosa das Virtudes (fig. 2) em comparação aos ditos valores pós-modernos. Enquanto a rosa das virtudes aponta para a cooperação e conseqüentemente para o bem comum, o valor vigente na sociedade pós-moderna em oposição seria o individualismo⁷.

No que tange à disciplina e à tenacidade, apregoadas na rosa das virtudes, a sociedade civil exige por mais direitos e liberdade irrestrita, de forma que os jovens crescem indisciplinados desafiando pais e professores desconsiderando o preceito base da autoridade.

No quesito dos relacionamentos, é massificada por meio das diversas mídias a ideia dos relacionamentos descartáveis onde o prazer é livre e o afeto é reprimido. Em contrapartida, conforme enunciou Nobre (2006), a Rosa das Virtudes estabelece os valores de patriotismo, fidelidade e lealdade.

Seguindo essa linha, a sociedade evidencia a “manufatura de si mesmo” pela fotografia transmitida através das redes sociais, permitindo aos outros assistir e emitir julgamentos sobre si. Com a problemática da vida real, carregada de competição e elevados padrões de reconhecimento, é possível atingir esse alto padrão de vida, por meio da mídia social *Facebook*, pois é mais simples de se trabalhar a propaganda de si mesmo moldando uma imagem que transmite a ideia de um desempenho fora de série (INTRATOR, 2013).

Como contraponto a essa realidade abstrata onde se busca a felicidade instantânea e imediata e onde, segundo Nobre (2006) prevalece a ditadura do prazer, devemos destacar que a nossa Rosa das Virtudes aponta para abnegação, espírito de sacrifício e sentimento de dever.

Na direção do norte, é importante salientar que surge a honra, em oposição à grande carga midiática, que alavanca o sentimento do ter em detrimento do ser, enaltecido pelo norte da Rosa das Virtudes (NOBRE, 2006).

É importante ressaltar que a Honra é o patrimônio da alma, posto que tem caráter

⁷ Individualismo na Pós-modernidade é a liberdade individual, sendo esta entendida como variabilidade de escolhas, decisão de viver como bem quiser e, ainda, como liberdade para se pertencer a diversos grupos (STENGEL; VIEIRA, 2012).

definitivo, sendo transmitida para as gerações seguintes, seja no ambiente doméstico ou profissional, significando o sentimento que move os indivíduos a fazer o Bem, a Justiça e a Moral, o que se contrapõe ao sentimento do ter supracitado, uma vez que os bens que uma pessoa possui são passageiros (BRASIL, 2013).

Concluindo a caracterização da sociedade atual, Nobre (2006) observa, ainda, que toda a estrutura de comodidades e de acesso crescente à informação; muito em função da internet e da multiplicação de mídias sociais, acrescido da ascensão de padrão sociocultural das pessoas; proporciona o surgimento de um novo tipo de homem, crítico, mais bem preparado e com menos disposição para tolerar, sem o devido entendimento, o desconforto e a escassez.

Essa conjuntura corrobora para uma possível redução da eficácia dos padrões clássicos de liderança militar e permite admitir a necessidade de possíveis ajustes nas práticas de liderança.

O filósofo alemão Nietzsche (apud Nobre, 2006, p.14) afirmou que “O homem é capaz de suportar quase qualquer coisa, desde que exista um porquê”. A profissão militar envolve tipicamente o risco, o sacrifício e a adversidade em prol de uma causa maior, na qual se é exigido alto grau de resistência física e psicológica de seus integrantes, conforme verifica-se nos atributos do *USMC*, o denominado “endurance”.

No entanto, esses sacrifícios, que sempre estiveram rodeados por uma aura de idealismo revestido de um sentimento nobre e heroico e eram por si só capazes de atrair e cativar os jovens, em meio aos valores que prevalecem na sociedade hoje em dia, parecem agora ter perdido o sentido, necessitando de um porquê suficientemente consistente que o justifique.

Partindo-se de tudo que já se abordou acerca da teoria da liderança, entende-se ser um fenômeno de cunho situacional, onde o líder eficaz realizará um diagnóstico do

cenário em que se encontra e passará a aplicar o estilo de liderança, que melhor lhe convier a fim de se adequar à circunstância encontrada.

Entretanto, para se contrapor à relativização dos valores morais da sociedade, que obviamente tem seus reflexos nas fileiras da Marinha do Brasil, existe um requisito do perfil do líder que tem a força para sobrepujar o mais intenso dos desafios que é certamente a motivação.

A motivação, uma vez entendida como disposição para assumir responsabilidades, comprometimento, dedicação e amor por aquilo que se faz e acredita, fica alinhada com a ideia do fogo sagrado constante da Rosa das Virtudes (fig. 2). Independentemente da crise que se estiver passando os líderes eficazes devem carregar o fogo sagrado, acompanhado de uma visão de futuro adequada e com energia suficiente para persegui-la, arrastado pelo exemplo e contagiando os seus subordinados (NOBRE, 2006).

5 CONCLUSÃO

O propósito do presente trabalho foi conhecer os principais conceitos, valores e características que um líder deve apresentar ao conduzir um grupo de pessoas com o objetivo de motivar sua equipe a alcançar resultados diferenciados para sua organização, bem como analisar a liderança na Marinha do Brasil, os seus valores institucionais e o aspecto da motivação como fator essencial no exercício da liderança.

No primeiro capítulo foi apresentada uma breve introdução, iniciando a explicação sobre a importância da prática da liderança para o sucesso das organizações e sobre o papel do líder, na busca pela eficácia a ponto de motivar sua equipe a querer segui-lo sem ter que se valer de sua autoridade organizacional frente aos valores da contemporaneidade.

Dessa maneira, foi verificado que a liderança constitui um elemento basilar fundamental imprescindível para a realização das atividades em todos os setores da sociedade contemporânea.

O segundo capítulo abordou a evolução da liderança ao longo da história, onde se buscou identificar os fundamentos para construção do pensamento moderno sobre a liderança. Foram apresentados fatos marcantes sobre a prática da liderança nas civilizações antigas, mormente marcados pelas realizações dos grandes líderes, imperadores, reis e generais, passando ainda pelas contribuições, para o nosso tema, dos militares e da igreja católica ao longo da história.

Desse modo, pôde-se constatar as qualidades comuns entre os personagens que influenciaram e contribuíram para o desenvolvimento da humanidade. Muitas dessas características em comum foram observadas por líderes políticos, sociais, militares e religiosos, como já dito, de forma a impactar positivamente com a sua atuação, sob a ótica da liderança.

No capítulo três, pôde-se verificar diversos conceitos modernos e atualizados referenciados por renomados autores, especialistas na área de liderança aplicados na área corporativa de maneira geral, verificando-se que o líder tem um papel cada vez maior para o sucesso das organizações, instituições e empresas.

Foi ressaltado, ainda, neste trabalho, a valorização do ser humano, que ganhou importância, tendo passado a existir uma maior preocupação com as suas necessidades, entendendo ser o homem aquele quem promove o desenvolvimento de qualquer sociedade.

Logo após, foi verificado que as rápidas transformações de cunho social-tecnológicas evidenciadas na última década impuseram a necessidade da alta administração naval reformular a sua doutrina de liderança por meio do manual EMA-137 Doutrina de Liderança da Marinha, constituindo uma significativa evolução para o tema, tendo sido apresentados os conceitos teóricos atualizados aplicados à Marinha do Brasil.

Finalizando o capítulo três, foi estudado o modelo de liderança utilizado pelo United States Marine Corps – USMC, que foi selecionado para nossa pesquisa em função da grande representação e influência desta organização militar em nível mundial. Nesse aspecto, é certo que a despeito da nossa evolução doutrinária, deveremos estar com o pensamento sempre flexível para apreender com outras doutrinas.

Pôde-se ressaltar a importância conferida à propaganda dos marines, como líderes, bem como os valores identificados pelo USMC, dentre os quais: o espírito de equipe, a coragem física e moral, a questão ética, entre outros, como essenciais para a formação e desenvolvimento de líderes militares.

No capítulo quatro, pôde-se constatar a importância da motivação, e reforçar os valores inculcados em nossa Rosa das Virtudes, em uma análise comparativa com as aspirações da sociedade pós-moderna.

Por tudo que foi estudado, verifica-se que a Marinha do Brasil possui sua base

teórica sobre liderança compatível com o que é veiculado entre as grandes referências da área, estando bem posicionada não somente no mundo corporativo, como também em comparação à liderança observada no *USMC*, pois os valores fundamentais se equivalem, assim como os princípios respectivos.

Acredita-se que o conhecimento do arcabouço teórico citado neste trabalho constitui pré-requisito para o exercício da liderança em qualquer ambiente, seja civil ou militar. A partir do desenvolvimento prático desses fundamentos modelares apresentados, o indivíduo estará apto a liderar, levando sua equipe a alcançar os melhores resultados, conseqüentemente elevando o patamar técnico-profissional de sua Força ou Instituição.

Diante do exposto, conclui-se que o líder de hoje deve constantemente desenvolver as suas habilidades interpessoais e intrapessoais para atuar com incontáveis tipos de situações e conseguir conduzir com eficiência os destinos das organizações, sendo, ainda, primordial que consiga manter-se motivado, para motivar, mesmo diante da realidade social ou situacional em que esteja envolvido.

REFERÊNCIAS

- A BÍBLIA. **Êxodo**. 12. ed. Rio de Janeiro: King Cross Publicações, 2008. 1110 p. Tradução de: João Ferreira Almeida.
- ADAIR, John. **Estratégias de liderança de Confúcio**. Rio de Janeiro: Anfiteatro, 2018. 176 p. Tradução de: Ana Deiró.
- ANTONAKIS, John; DAY, David V.. **The Nature of Leadership**. 3. ed. California: Sage Publications, 2018. 582 p.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137: Doutrina de Liderança da Marinha**. Rev.1 Mod.2. Brasília, DF: EMA, 2013
- _____. Estado Maior do Exército. **Instruções provisórias IP 20-10: Liderança Militar**. Brasília, DF: EME, 1991.
- _____. Diretoria de Ensino da Marinha. **DEnsM-1005: Manual de Liderança**. Rev.1. Rio de Janeiro, RJ: DEnsM, 2018.
- _____. Decreto nº 95.480, de 13 de dezembro de 1987. **Dá nova redação para a Ordenança Geral para o Serviço da Armada**. *Vade-Mécum* Naval. Serviço de Documentação da Marinha, Rio de Janeiro, 2004.
- CLAVELL, James. **A Arte da Guerra – SUN TZU**. Tradução de José Sanz. 30.ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 128 p.
- CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 172 p. Tradução de: Myriam Campello.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 286 p.
- CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em Foco**. Campinas: Papyrus, 2009. 117 p.
- DOUGLAS VIEIRA, Érico; STENGEL, Márcia. **Individualismo, Liberdade e Insegurança na Pós-modernidade**. *Ecos*, Niterói, v. 2, n. 2, p.346-357, 02 dez. 2012. Semestral.
- FACCIOLI, Cintya. **Teorias de Liderança**. O Portal da Administração. João Pessoa, 02 mai. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/teorias_de_lideranca>. Acesso em: 21 jul. 2019.
- FRANÇA, Lessa Júnia; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. 255 p.

GARDNER, Howard. **Mentes que Lideram: Como Líderes Eficazes Criam e Executam**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 376 p. Tradução de: Afonso Celso da Cunha Serra.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 127 p. Tradução de: Ivo Korytowski.

HARARI, Oren. **The Leadership Secrets of Colin Powell**. New York: McGraw-Hill, 2002. 278 p.

HUNTER, James C; **O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004. 144 p.

INTRATOR, Michele. **Felicidade: Definições e Paradoxos**. 2013. 98 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Departamento de Psicologia, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 448 p.

NOBRE, Erica Barreto. **Crenças de Superiores e Subordinados sobre o perfil do Líder Militar Brasileiro neste final de século**. 1998. 305 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Instituto de Psicologia, UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

NOBRE, Erica Barreto. **Liderança Militar e Motivação na Contemporaneidade**. Revista de Villegagnon, Rio de Janeiro, n.1, p.12-20, jan. / dez. 2006. Disponível em: <<http://www.redebim.dphdm.mar.mil.br/vinculos/000001/0000016a.pdf>>

O ANFÍBIO: Revista do Corpo de Fuzileiros Navais. Rio de Janeiro: Comando-geral do Corpo de Fuzileiros Navais, n. 19, 2000. Anual.

PLATÃO. **A República**. 8. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018. 344 p. Tradução de: Leonel Vallandro.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2015. 488 p.

UNITED STATES MARINE CORPS – USMC. **Leading Marines**, 2018. Disponível em: <<https://www.marines.mil/News/-Publications/MCPEL/Electronic-Library-Display/Article/899578/mcwp-6-10-formerly-mcwp-6-11>>. Acesso em: 17 jul. 2019.