

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

5-C-42

11

Curso.....C-PEM/89).....

Partido

Solução do...P-III-4 (Mo) - MONOGRAFIA

Apresentada por

PAULO ALFREDO BOURGUY CAETANO DA SILVA

CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA

NOME E POSTO



Lida em 28 mar

RIO DE JANEIRO

19.89.....

1. SWITZ, Morris. O Soldado Profissional. Rio de Janeiro, Edições CND, 1941.

2. ... DAVID A. ... LEVIN M. ... JAMES M. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro, Editora ... 1955.

3. ... FERNANDO ... Sobre Liderança (Para Avaliações Interdisciplinares da Escola Militar de São Paulo) Rio de Janeiro, ... 1955.

4. ... J.H. ... Liderança. São Paulo, ... 1955.

5. ... BENJAMIN ... a Sociedade Moderna. ... 1955.

6. ... W.W. ... 1967.



7. ... THOMAS ... Uma Filosofia Federal. ... 1955.

8. ... JOHN ... e as Bases da Liderança Militar. ... 1955.

- " A LIDERANÇA E A FORMAÇÃO DO OFICIAL DE MARINHA " -

PAULO ALFREDO BOURGUY CAETANO DA SILVA
CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA

MINISTÉRIO DA MARINHA

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

1989

MM - EGN
BIBLIOTECA
21/03/1990
N: 2.078

GN-00005216-2

CADACERVO

78976

EXEMPLAR

102944

Silva, Paulo Alfredo Bourguoy Caetano da
A liderança e a formação do Oficial de Marinha - Rio de Janeiro: EGN, 1989
40 fl.
Bibliografia
Monografia: C-PEM, 1989
1. Liderança. 2. Formação do Oficial de Marinha. I. Brasil. Escola de Guerra Naval. II. Título.

E X T R A T O

O fenômeno da liderança é analisado dentro da ótica das técnicas organizacionais modernas.

Posteriormente, este fenômeno é transposto para o ambiente militar, destacando suas peculiaridades e importância para o efetivo exercício do Comando.

É analisada a sistematização do estudo da liderança no ambiente escolar da Marinha e no das demais Forças Armadas brasileiras, bem como em Forças Armadas estrangeiras.

São apontadas as obras literárias mais pertinentes para o desenvolvimento do estudo da liderança, existentes nas bibliotecas da Marinha.

São identificados os parâmetros que indicam a existência da liderança efetiva numa Organização Militar.

As conclusões apresentam as características do ato de liderar, a interrelação deste ato com a situação, o embasamento científico necessário para o perfeito exercício da liderança, a importância deste aprendizado por ocasião da formação do oficial e os caminhos para aperfeiçoar este aprendizado. Apresentam também sugestões gerais para a Marinha, visando a disseminação, ampliação e conscientização da importância do desenvolvimento da liderança.

TEMA: A LIDERANÇA E A FORMAÇÃO DO OFICIAL DE MARINHA

Tópicos a abordar: A essencialidade do estudo da liderança na formação do oficial.

A experiência e a prática nas outras Forças Armadas brasileiras e nas de outros países;

O trato do assunto, no âmbito escolar, na Marinha do Brasil.

Bibliografia básica disponível ou recomendada na MB.

O trato do assunto na rotina de nossas OM. Identificação de parâmetros para avaliação do nível de liderança em uma organização.

PROPOSIÇÃO: Analisar o fenômeno da liderança nas relações humanas. Transpor esse fenômeno para o ambiente militar, verificando como, por ocasião da formação de oficiais, pode a liderança ser desenvolvida. Finalmente, estabelecer parâmetros que traduzam o nível de liderança em uma Organização Militar.



Í N D I C E

| | FOLHA |
|--|-------|
| Lista de Figuras | IV |
| Introdução..... | V |
| CAPÍTULO 1 - O FENÔMENO DA LIDERANÇA..... | 1 |
| 0101 - O que é liderança..... | 1 |
| 0102 - Os estilos do líder..... | 1 |
| 0103 - As qualidades do líder..... | 7 |
| CAPÍTULO 2 - A LIDERANÇA NO AMBIENTE MILITAR..... | 10 |
| CAPÍTULO 3 - A ESSENCIALIDADE DO ESTUDO DA LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DO OFICIAL..... | 17 |
| CAPÍTULO 4 - A SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO DA LIDERANÇA.... | |
| - SEÇÃO I - O TRATO DO ASSUNTO NO AMBIENTE ESCOLAR NA MARINHA..... | 20 |
| 0401 - O estudo da liderança na Escola Naval..... | 20 |
| 0402 - O estudo da liderança no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk..... | 22 |
| - SEÇÃO II - A EXPERIÊNCIA E A PRÁTICA NAS OUTRAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS E NAS DE OU- TROS PAÍSES..... | 23 |
| 0403 - O estudo da liderança na Academia Mi- litar das Agulhas Negras..... | 23 |
| 0404 - O estudo da liderança na Academia da Força Aérea..... | 24 |
| 0405 - O estudo da liderança nas Forças Ar- madas de outros países..... | 24 |
| CAPÍTULO 5 - BIBLIOGRAFIA BÁSICA DISPONÍVEL NA MARINHA.. | 28 |
| CAPÍTULO 6 - O TRATO DO ASSUNTO NA ROTINA DE NOSSAS OM.. | 31 |
| CAPÍTULO 7 - IDENTIFICAÇÃO DE PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO... | 35 |
| CAPÍTULO 8 - CONCLUSÃO..... | 39 |
| ANEXO A - COLETÂNEA DE SUMÁRIOS E RESPECTIVOS PED DO CURRÍCULO DE LIDERANÇA NA ESCOLA NAVAL..... | A-1 |
| ANEXO B - COLETÂNEA DE SUMÁRIOS DOS CURRÍCULOS DE LIDE- RANÇA DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DO CIAW | A-15 |
| ANEXO C - PLANO DE MATÉRIAS DO CURSO DE LIDERANÇA NA AMAN..... | A-26 |
| BIBLIOGRAFIA..... | A-30 |

LISTA DE FIGURAS

| FIGURA Nº | TÍTULO | FOLHA |
|-----------|---|-------|
| 1 | GRÁFICO DE COMPORTAMENTO DO LÍDER..... | 2-A |
| 2 | MODELO BIDIMENSIONAL DE COMPORTAMENTO DO LÍDER..... | 6-A |
| 3 | MODELO BIDIMENSIONAL DE COMPORTAMENTO DO LIDER SEGUNDO PAUL HERSEY E KENNETH BLANCHARD..... | 6-B |
| 4 | MODELO TRIDIMENSIONAL DE COMPORTAMEN <u>TO</u> DO LIDER..... | 7-A |
| 5 | CURRÍCULUM BÁSICO DE LIDERANÇA DO CUR <u>SO</u> DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS..... | 25-A |
| 6 | MATRIZ DE LIDERANÇA FUNCIONAL..... | 27-A |

INTRODUÇÃO

A profissão militar tem como alicerces principais a hierarquia e a disciplina.

Em outros tempos, quando a disciplina era baseada exclusivamente na dominação, a oficialidade tinha que demonstrar, clara e insofismavelmente que era diferente, para todos os homens sob o seu comando. Hoje, além dos complexos conhecimentos técnicos indispensáveis à guerra moderna, a formação de oficiais exige um adequado aprendizado de relações humanas para que, quando chegar o dia de exercer as funções do Comando de um grupo de homens, alguma coisa a mais esteja agregada à sua competência profissional, proporcionando o exercício do Comando sem o recurso de sanções arbitrárias e extremas. A esse elemento chamamos de liderança.

A liderança na formação do oficial é o tema que tentaremos desenvolver. No presente trabalho será, inicialmente, conceituado o fenômeno liderança e posteriormente transposto para o âmbito militar.

Tentaremos verificar as nuances que estão embutidas nesse ato de aparente simplicidade mas, na realidade, de difícil execução, em face da variedade de fatores que interagem no momento da escolha do processo a ser utilizado, diante da situação reinante e da diversidade de características presentes no grupo humano a ser liderado.

Posteriormente serão enfocadas a necessidade do estudo da liderança por ocasião da formação de oficiais, a abordagem utilizada no ensino da liderança na Escola Naval, Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, Academia Militar das Agulhas Negras, Academia da Força Aérea e algumas Forças Armadas Estrangeiras. Procuraremos também chamar a atenção para a bibliografia disponível na Marinha, apontando as obras consideradas de maior valor para estudo do problema. Finalmente,

analisaremos a liderança na rotina das Organizações Militares da Marinha e procuraremos fixar os parâmetros que indiquem a existência de liderança em uma Organização Militar.

O trabalho se completa sintetizando as conclusões obtidas durante o desenvolvimento da análise efetuada.

CAPÍTULO 1

O FENÔMENO DA LIDERANÇA

0101 - O que é liderança?

Segundo George R. Terry "a liderança é a atividade que leva a influenciar as pessoas para que tenham disposição para lutar por objetivos de grupo" (14:85). Já Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler e Fred Massarik a definem como a "influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo de comunicação, para a realização de objetivo ou objetivos especializados " (14:85).

Percebe-se assim, nesses dois enfoques, uma nítida tendência do primeiro em acentuar a importância da tarefa a ser realizada e no segundo essa importância transferir-se para as relações humanas no transcorrer dos atos e inter-relações visando alcançar um objetivo.

Essas duas tendências ficaram conhecidas respectivamente como O Movimento da Administração Científica e o Movimento das Relações Humanas. (14:89).

Somos de opinião que ambas as definições expressam alguns aspectos do que seja liderar, porém, consideramos liderança algo mais profundo e talvez mais difícil de definir, pois inclui não só a capacitação de fazer com que um grupo de pessoas trabalhe ou aja no sentido de ser realizada alguma tarefa específica, como também todo o inter-relacionamento entre o líder e essas pessoas, de forma que elas passem a considerar o desejo do líder como o seu próprio desejo e lutem no sentido de alcançá-lo.

0102 - Os estilos do líder

Pelas duas tendências apresentadas, se tentarmos sistematizar a liderança podemos dizer que determinados líderes

baseiam seus atos e sua influência sobre seus liderados, tendo como "farol" a tarefa a ser realizada, enquanto outros, para o cumprimento dessa mesma tarefa, procuram fazer com que seus liderados passem a considerar essa tarefa como sua, identificando-se com o líder e seus objetivos.

Assim, podemos nessa mesma tentativa de sistematizar o processo de liderança, dividir os diversos tipos de comportamento do líder, de acordo com o estilo utilizado.

Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt propuseram um gráfico em que apresentam, de forma simplificada, toda a gama de estilos de liderança, desde o líder autoritário até aquele que permite aos liderados a maior liberdade possível na tomada de decisões (14:90). Este gráfico é apresentado na Figura 1.

Ao analisarmos a figura, vemos que do extremo esquerdo ao extremo direito, a liderança orientada pela tarefa e o uso da autoridade do líder, alteram-se até chegar ao extremo direito onde predominam o comportamento democrático do líder e a importância dada às relações humanas. Assim, se pode verificar a imensa gama de variedades de estilo de comportamento que um líder pode vir a adotar para a efetiva consecução de seus objetivos.

Dentro deste mesmo raciocínio, foram realizados em várias universidades americanas, estudos visando sistematizar o ato de liderar.

- Os estudos de IOWA:

Em 1939, a universidade de IOWA buscou o estabelecimento das relações entre os processos de liderança e o comportamento do grupo sujeito a esse processo. Para tanto, foram selecionados quatro grupos voluntários compostos de crianças de dez anos de idade. Foram então estes grupos submetidos a diversas atividades, perfeitamente controladas, em que, de

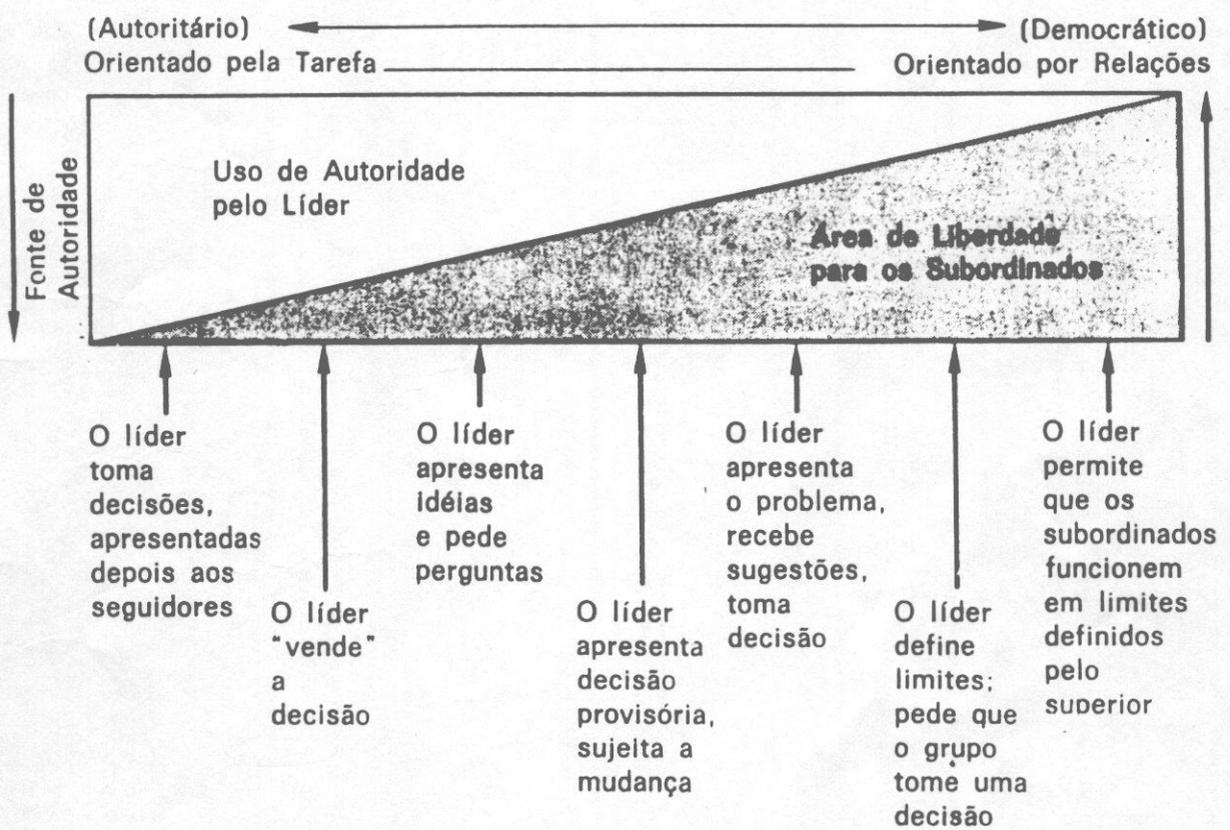


FIGURA 1 - GRÁFICO DE COMPORTAMENTO DO LÍDER

seis em seis semanas, assumiam a direção de cada grupo líderes diferentes, empregando processos alternados de liderança, desde o limite autocrático até o liberalismo total, passando pelo estilo democrático. Os processos escolhidos foram descritos pelos experimentadores da seguinte forma:

"liderança autoritária

- Toda determinação de procedimento parte do líder;
- Técnicas e atividades são ditadas passo a passo, de maneira a fazer novas tarefas incertas em larga extensão; os meninos nada sabiam do que teriam que fazer, depois de terminados os trabalhos a que se dedicavam;
- O líder escolhe os companheiros de trabalho para cada membro do grupo;
- O líder é estritamente pessoal nos elogios e nas críticas a cada subordinado. Embora sem hostilidade franca, o líder procura manter-se distante do grupo.

liderança democrática

- Todo procedimento é objeto de discussões do grupo, ao qual compete decidir, agindo sob estímulo e assistência do líder;
- Os objetivos da tarefa são claros para todos os membros do grupo, desde o início. O líder apresenta alternativas de ação, as quais são escolhidas pelo grupo;
- O líder entrega a cada subordinado a escolha dos companheiros de trabalho e mesmo a divisão de tarefas é entregue ao grupo;
- O líder é objetivo nas críticas e nos elogios, atendo-se aos fatos sem considerar as pessoas. Procura ser acima de tudo, um membro do grupo.

liderança "laissez-faire"

- Completa liberdade às decisões individuais ou do grupo, sem qualquer participação do líder;
- O material do trabalho é fornecido pelo líder, o qual esclarece que dará informações a quem as pedir, embora não tome parte nas discussões sobre o trabalho;
- Total omissão do líder no desenvolvimento das tarefas;
- Raros comentários do líder sobre as atividades dos membros do grupo, salvo quando diretamente interrogado.

Os resultados foram os seguintes: a liderança autocrática originou muita tensão e frustração. Atos agressivos, riscos nas paredes da sala, insistência em fazer coisas proibidas, saídas da sala fora de hora e diversos alunos fingindo não ouvir o líder foram observados. Outros partiram para o extremo oposto: caíram em um conformismo apático, com total submissão ao líder. O grupo não ria, não brincava, não conversava e o movimento e a iniciativa estavam ausentes. Seus membros pareciam gostar das tarefas, mas percebia-se não estarem satisfeitos com a situação. A presença do líder era indispensável para que o trabalho se desenvolvesse. Quando saía, tudo parava e o grupo dava

expansão a todos os sentimentos reprimidos. Houve casos de agressão entre membros do grupo na ausência do líder.

Sob a liderança democrática, os membros do grupo entenderam-se cordial e amistosamente, como cordiais e amistosos foram suas relações com o líder. Líder e subordinados comunicavam-se com franqueza e espontaneidade. O trabalho progrediu em ritmo suave, seguro, sem sofrer qualquer interrupção na ausência do líder. Desenvolveu-se um sentido de responsabilidade entre todos e tornou-se evidente a integração do grupo.

Sob a liderança liberal - "laissez-faire" - o trabalho progrediu ao acaso, repleto de altos e baixos. Embora a atividade fosse aparentemente intensa a produção jamais chegou a ser satisfatória. Perdeu-se tempo considerável em discussões e querelas causadas sempre por motivos pessoais, sem qualquer ligação com o grupo. Desenvolveu-se o individualismo agressivo, e embora os líderes disputassem a simpatia da maior parte dos membros do grupo, nenhum sentimento maior de respeito por sua autoridade apareceu." (18:114)

Na época em que foi realizada tal experiência, os resultados foram recebidos com excessivo entusiasmo, querendo mesmo os estudiosos do momento concluir que o estilo de liderança democrática seria a solução hegemônica. No entanto se considerarmos o momento histórico (1939), onde a democracia lutava com o totalitarismo, o período relativamente curto da experiência e a ausência de outros fatores importantes como crianças não são adultos, ausência do fator salário como incentivo e que tarefas escolares não são as mesmas do cotidiano da vida administrativa, tais resultados devem ser considerados, porém com reservas.

O mundo empresarial de então, no entanto, recebeu os resultados como a solução para os problemas de liderança e o processo democrático foi adotado na grande maioria das empresas.

As Forças Armadas norte-americanas sofreram também a influência da "onda democrática" e foi nessa época que o general Patton perdeu um comando e quase chegou à Corte Marcial, devido a um incidente envolvendo um soldado seu subordinado. (18:116)

Não se pode negar entretanto, que as conclusões de IOWA alteraram em muito as concepções existentes sobre liderança e podem ser consideradas como um "divisor de águas" na maneira de encarar o problema quer nas empresas, quer no meio militar.

- Os estudos de Michigan:

A universidade de Michigan elaborou um estudo de liderança concentrando esse estudo no conjunto de características que, aparentemente correlacionavam-se entre si e aos resultados de testes de eficiência aplicados. Essas pesquisas chegaram a dois tipos básicos de líderes: aqueles que baseavam a sua atividade para com os subordinados, considerando-os todos importantes, aceitando sua individualidade e necessidades pessoais e aqueles que se voltavam basicamente para os resultados (produção), considerando os subordinados como instrumentos para atingir os propósitos da empresa. (14:92) Essas duas posições, superpõe-se aos conceitos de autoritário (tarefa) e democrático (relações) já bem conceituadas na figura 1.

- Os estudos de Ohio:

Os estudos realizados na Ohio State University procuraram fixar as várias dimensões do comportamento do líder. Partiram da definição de que liderança é o comportamento do indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo. Caracterizaram a descrição da atuação do líder em duas dimensões que foram cognominadas de Estrutura Inicial e Consideração. Definiram Consideração como o comportamento incluindo amizade, confiança mútua e afeto no relacionamento líder-equipe. Com relação à Estrutura Inicial fixaram que se tratava do posicionamento do líder ao estabelecer por antecipação: como seria o relacionamento entre ele e os demais componentes de sua equipe; os padrões de organização

para realizar a tarefa; os canais de comunicação e o método a ser utilizado para realização da tarefa.

Para poder verificar e colher dados sobre o comportamento do líder, a universidade criou um questionário de descrição do comportamento do líder. As pessoas responderam aos quinze itens do questionário, informando com que frequência o líder apresentava cada forma de comportamento listado (sempre, muitas vezes, ocasionalmente, raramente e nunca).

As conclusões foram que Estrutura Inicial e Consideração são características separadas e distintas, pois o fato de um determinado líder ter uma posição elevada em uma das características não implica em ter uma posição baixa na outra.

Assim, nesses estudos, pela primeira vez o comportamento do líder foi sistematizado em dois eixos como apresentado na Figura 2.

- Modelo Tridimensional de Eficiência do líder.

Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard no seu livro "Psicologia para Administradores de Empresas", propõe que nos conceitos definidos pelos estudos da Ohio University, os termos Consideração e Estrutura Inicial sejam substituídos por Comportamento de Tarefa e Comportamento de Relações. Assim o modelo bidimensional (figura 2) fica representado pela figura 3.

Denominam então os quatro estilos básicos da figura, como as personalidades do líder. Apresentam então a sugestão de acrescentar ao Modelo bidimensional a dimensão Eficiência, que no nosso entender ficaria mais próprio ser usado o termo Eficácia e apresentam o modelo tridimensional em que a eficiência do líder depende da maneira como sua personalidade se inter-relaciona com a situação em que atua, tentando com isto integrar os conceitos de estilo do líder com as exigências da



FIGURA 2 - MODELO BIDIMENSIONAL DE COMPORTAMENTO DO LÍDER

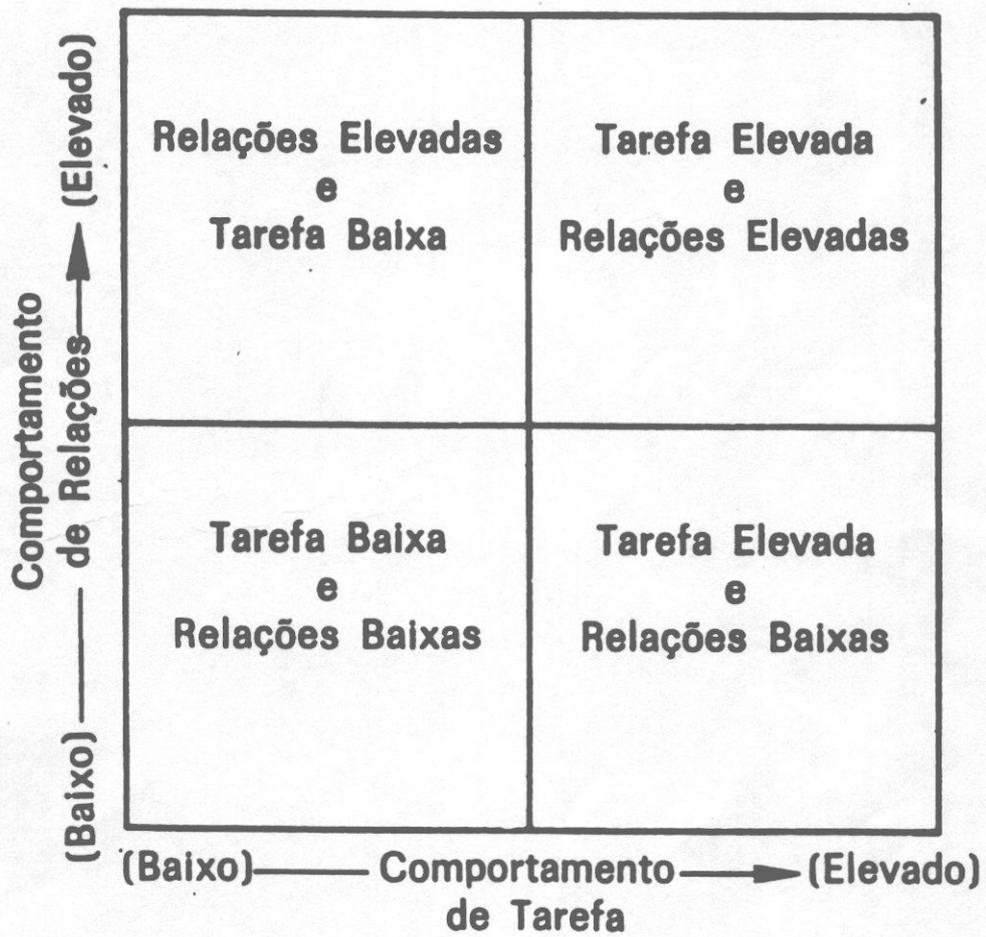


FIGURA 3 - MODELO BIDIMENSIONAL DE COMPORTAMENTO DO LÍDER
 SEGUNDO PAUL HERSEY E KENNETH BLANCHARD

situação. A Figura 4 apresenta o modelo tridimensional de Comportamento do Líder.

Assim, concluem que, se a eficiência de um estilo de comportamento do líder depende da situação em que é usado, qualquer um dos estilos básicos pode ser ineficiente ou eficiente, de acordo com a situação. Isto deixa claro a inexplicável queda de alguns líderes verdadeiros quando a situação varia e o exemplo que encontramos que mais evidencia tal conclusão foi a não eleição para Primeiro Ministro, logo após o término da Segunda Guerra Mundial, de Winston Churchill, líder inquestionável do nosso século.

0103 - As qualidades do líder

Depois de tentarmos definir liderança e procurarmos apresentar os diversos estilos de como ela pode ser exercida, parece-nos ter chegado o momento de tentar estabelecer quais as qualidades básicas que um líder deve possuir ou desenvolver para efetivamente exercer sua liderança.

De tudo que lemos, pesquisamos e ouvimos, chegamos a uma conclusão: a principal qualidade que alicerça uma série de outras que devem obrigatoriamente estar presentes na imagem passada pela personalidade de um líder é a credibilidade. Vivemos num mundo em que a verdade talvez seja a mais preciosa e procurada coisa da humanidade. O desenvolvimento das comunicações, a rapidez com que acontecimentos nos locais mais distantes da Terra chegam a milhões de pessoas em curto espaço de tempo, aliados às diversas lutas pelo poder e aos milhares de interesses conflitantes dos homens que habitam o planeta, cada vez mais intensificam as versões dos fatos. É comum, e cada um de nós já está habituado a ouvir duas pessoas diferentes discorrerem sobre um mesmo acontecimento de forma tão distinta que chega a parecer que estão tratando

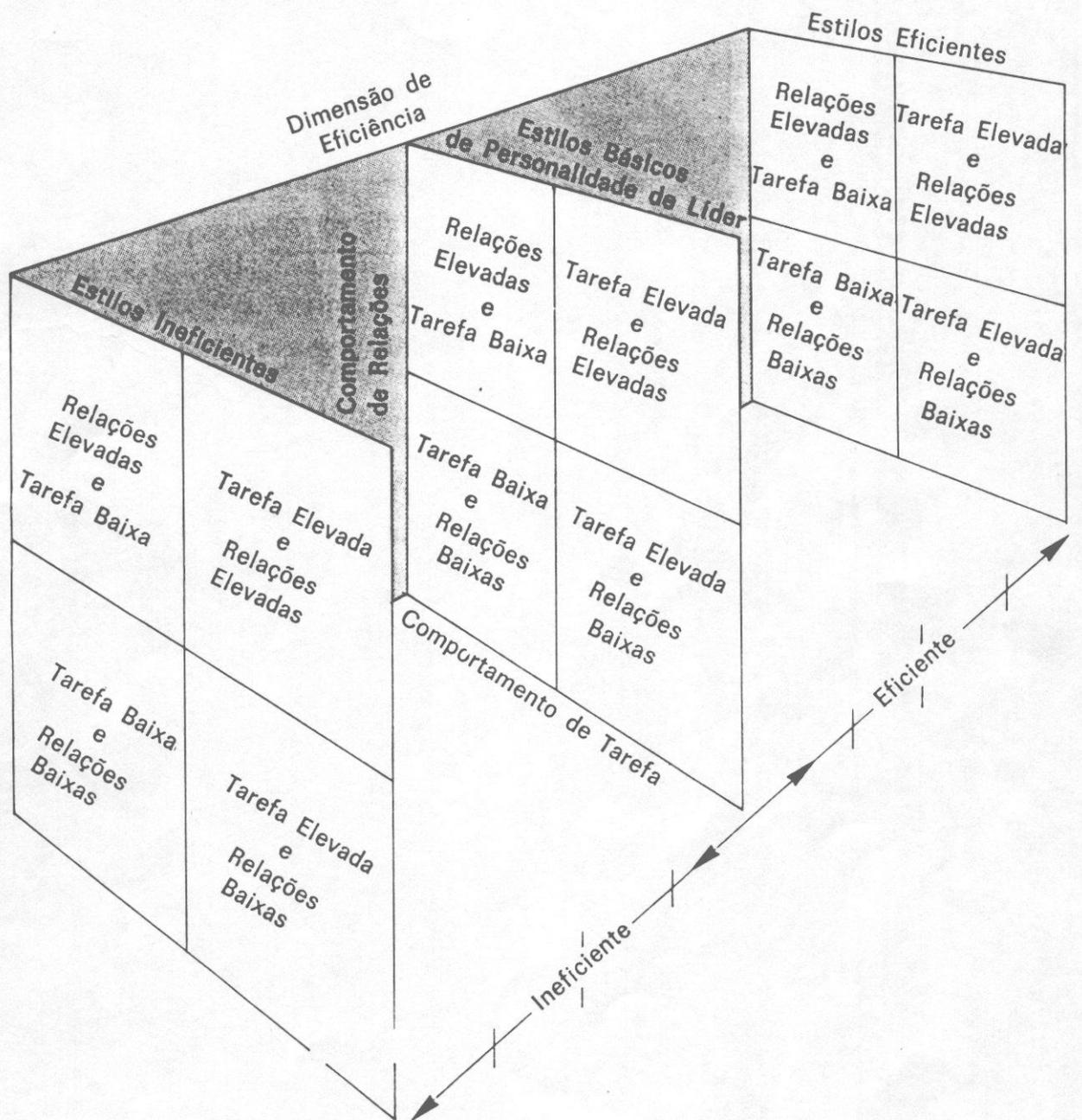


FIGURA 4 - MODELO TRIDIMENSIONAL DE COMPORTAMENTO DO LÍDER

de assuntos diversos.

Assentadas na credibilidade então, podemos citar uma série de qualidades exaustivamente listadas em todos os escritos sobre o assunto e que aqui reproduzimos algumas:

- Integridade; ✓
- Coragem; ✓
- Lealdade; ✓
- Zêlo;
- Sinceridade;
- Espírito de sacrifício;
- Energia; ✓
- Capacidade de decisão; ✓
- Capacidade de comunicação; ✓
- Iniciativa; ✓
- Autoconfiança
- Tenacidade; ✓
- Discrição; ✓
- Tato; ✓
- Honestidade; e
- Respeito à dignidade humana.

Poderíamos acrescentar outras tantas, mas acreditamos que idealmente pode-se admitir que o líder deva possuir muitas das qualidades relacionadas. Não podemos porém, esquecer que as qualidades do líder precisam ser sempre individuais, na relação direta das solicitações do grupo e da situação, ou seja, quase tudo depende da situação. O indivíduo em determinado instante e para determinado grupo de liderados tem que possuir determinadas qualidades.

Para concluir este capítulo, verificamos que não somente os líderes devem diferir nas qualidades que demonstram para o cumprimento de suas tarefas, como as diferentes tarefas demandam diferentes estilos de liderança na aplicação dessas

CAPÍTULO 2

CARACTERIZAÇÃO DA LIDERANÇA NO AMBIENTE MILITAR

Não existe dúvida que, basicamente, a carreira militar apóia-se em dois princípios fundamentais que são a hierarquia e a disciplina. Podemos acrescentar mais um, sem o qual os dois princípios básicos ficam sem o respaldo suficiente para serem implementados na prática. Este terceiro princípio é a liderança.

Vimos no capítulo anterior algumas tentativas de sistematizar o ato de liderar e as qualidades consideradas necessárias a uma pessoa para que ela realmente possa exercer a liderança. Queremos agora chamar a atenção para um detalhe importante, e talvez fundamental, que diferencia a liderança no ambiente de uma empresa e aquela que deve ser exercida dentro dos limites de uma Instituição Militar. Na empresa, o lucro e a produção são considerados fatores primordiais na avaliação do nível de liderança alcançado. No ambiente militar, o cumprimento da missão aliado ao desempenho obtido naquele cumprimento, balizam a avaliação final do líder. Percebe-se assim que, apesar de podermos aplicar todos os conceitos observados pelos estudiosos do complexo mundo do relacionamento humano, na liderança militar existe alguma coisa a mais, intrínseca às atividades a ela agregadas, que procuraremos neste capítulo explicitar.

O aparecimento de Forças Armadas profissionais não é, como parece, um acontecimento muito antigo. Podemos mesmo afirmar que a profissão militar integrada somente surgiu em idos de 1800, após um processo lento e gradativo de evolução incluindo desde os exércitos feudais e as tropas mercenárias até a concepção de hoje de uma Força Armada. (15:14)

Dentro dessa evolução também as características de lide

qualidades. Finalmente, parece estar claro que a mudança da situação exige a imediata mudança de estilo de liderança ou, o que seria mais drástico, a mudança do líder.

rança exigidas pela Instituição Militar, evoluíram. Não se po
de imaginar nos dias de hoje serem consideradas como exigência
para um líder militar as características que eram em idos
de 1800, onde o estilo autocrático imperava. Em 1905 nos Esta
dos Unidos, o "Journal of Military Service Institution" publi
cava um artigo do Capitão M.B. Stewart em que o oficial em
pauta já afirmava que "a disciplina e a autoridade militares
não se deviam basear na dominação autoritária, e sim numa
maior utilização de manipulação, persuasão e consenso grupal".
(15:40)

Essas idêias surgem juntamente com a aceleração do de
senvolvimento da tecnologia que passou a ser elemento obriga
tório na formação do profissional militar. Verifica-se também
que à medida que aumenta o padrão de vida, diminui a tolerân
cia aos desconfortos da vida militar, criando assim todo um
conjunto de novos valores que exigem daqueles que pretendem
comandar e efetivamente liderar um grupo de homens, o conheci
mento preciso do ambiente e do momento em que estão vivendo.
A liderança militar afasta-se de vez da simples autoridade e
manada da função exercida, que predominava nos primórdios das
Instituições Militares, para uma liderança pautada no preparo
profissional e no discernimento do chefe com relação às neces
sidades dos homens sob seu Comando.

A dinâmica de uma Organização Militar (OM) é impulsiona
da por dois tipos de solicitações: as externas e as internas.
As externas são constituídas pelas ordens, missões etc, a
tribuídas pelas leis, regulamentos e escalões superiores às
organizações. As internas são as forças existentes dentro
das próprias organizações, tais como: os ideais dos seus mem
bros, suas aspirações, entusiasmo, esperanças, estímulos etc.
O Comandante é o elemento que combina essas duas forças e as
transforma em dinâmica da organização. O líder potencializa

essa dinâmica.

Assim, uma Organização Militar poderá cumprir corretamente suas tarefas, atingindo seu propósito, sem no entanto possuir aquele "algo mais" que é inoculado na sua dinâmica, e que difere o líder do chefe. Isto que chamamos de "algo mais" é de difícil definição mas de fácil percepção. Quantos já não perceberam um navio que realmente executa bem suas tarefas, que possui tripulação disciplinada e cuja participação em exercícios conjuntos com outros navios não prejudica o todo? No entanto, se comparado com um navio cujo comandante seja além de chefe um verdadeiro líder, parece não possuir alma. É isto o "algo mais".

No entanto, liderar nos dias de hoje, no meio militar, e agora vamos começar a nos ater especificamente à Marinha, por ser o escopo desse trabalho, não é uma tarefa fácil. Voltémos à definição de dinâmica da OM e particularmente verifiquemos algumas das denominadas forças internas, definindo cada uma delas:

- Ideais:

Todo ser humano possui ideais que variam de pessoa para pessoa porém, genericamente incluem tudo aquilo que é objeto de sua mais alta aspiração intelectual, estética, espiritual, afetiva ou de ordem prática.

- Aspirações:

São os desejos do ser humano de alcançar e de obter ganhos quer no campo espiritual, quer no campo material.

- Entusiasmo:

É o sentimento que se despertado, faz com que o ser humano potencialize suas energias no interesse por determinado assunto, trabalho ou realização quer seja dele próprio, quer seja de outro indivíduo. É latente, necessita ser despertado.

- Esperança:

É a expectativa do ser humano em conseguir o que deseja. Pode ser maior ou menor de acordo com a personalidade do indivíduo e o grau de satisfações e frustrações vivenciadas.

- Estímulo:

Tudo que pode produzir no indivíduo o aumento de concentração de energia, impulsionando-o à ação para atingir um determinado propósito.

Em quais desses fatores e de que forma o líder militar pode influenciar seus comandados é o que verificaremos a seguir:

- Ideais:

A influência que o líder pode exercer nesse aspecto é indireta e resume-se a contribuir com sua experiência e dedicação para que parte desses ideais, possam vir a ser atingidos. A preocupação com o liderado, de forma individual, deve ser interesse constante do líder militar. Conhecer detalhadamente cada liderado em organizações muito grandes é praticamente impossível, porém, se respeitados os diversos níveis, a tarefa torna-se exequível e deve ser perseguida sempre. Chamamos atenção aqui para as situações limites a que estão sujeitos todos os militares em épocas de guerra ou crise, onde o conhecimento mútuo é fundamental para o perfeito entrosamento e superação dos obstáculos inevitáveis nessas situações.

- Aspirações:

Da mesma forma que nos ideais, a influência do líder só poderá ser exercida de forma indireta, indicando o caminho através do exemplo e permitindo ao liderado sentir o apoio do chefe, o que lhe dará a segurança necessária para a difícil tarefa de cada um de transformar aspirações em realidades.

- Entusiasmo:

É o aspecto básico de influência direta do líder militar. Re-

presenta a resposta positiva do liderado à toda ação de liderança exercida. Nos serviços afetos a uma OM da Marinha, a repetição sistemática, as condições muitas vezes árduas em que são executadas e a natural ausência de divulgação dos resultados, faz com que o executor, tenda a se acomodar. É fundamental que aquele que lidera saiba manter o entusiasmo do liderado em todas as situações e tarefas, por mais simples e enfadonhas que possam exercer.

- Esperança:

As dificuldades a serem enfrentadas por todos na vida, em alguns deixam marcas muito profundas. Cabe ao líder intervir nesse processo, motivando seus liderados de forma que a esperança sempre esteja presente nos momentos mais difíceis, quer da vida profissional, quer da vida pessoal de cada um deles.

- Estímulo:

O estímulo tem que estar presente em todas as interações do líder com seus liderados. As características de repetição das tarefas afetas ao militar no dia a dia, exigem do líder atenção constante para evitar a desmotivação e o conseqüente destímulo. Em ocasiões de guerra ou crise, este estímulo é fundamental nos momentos críticos em que o moral da guarnição é imprescindível para o fiel cumprimento da missão.

Percebe-se que lidar com todos esses fatores, de forma correta e no sentido de fazer com que cada homem contribua com tudo de si para o conjunto da OM, é realmente uma tarefa difícil de ser executada, exigindo uma capacitação especial.

Segundo o modelo de Willians (22:5) a capacitação necessária para que o líder possa exercer de forma eficaz sua influência, no comportamento de seus liderados inclui: a autoridade hierárquica, a autoridade moral, a devida competência técnica e uma certa dose de carisma. A autoridade hierárqui-

ca citada provém daquilo que anteriormente classificamos como forças externas e é materializada pelo ato de designação do Comandante. No entanto, ao ser dada uma ordem, nada assegura que ela irá ser cumprida. É evidente que existem instrumentos de coerção e em determinadas situações eles terão que ser utilizados. Acreditamos porém, que quando o relacionamento Comandante - Subordinado resume-se ao parâmetro hierárquico e os instrumentos de coerção não estão presentes, em determinadas situações, a ordem não será cumprida. Eis aí um ponto em que se pode perceber claramente a diferença entre comandar e liderar e a necessidade de relacionamento sadio entre Comandante e Subordinado.

A autoridade moral baseia-se na coincidência dos valores do chefe e de seus comandados. Quando esses valores coincidem abre-se uma porta no sentido de facilitar o ato de liderar. O maior exemplo desse aspecto de nossos dias é o até bem pouco tempo mostrado ao mundo pelo Aiatolá Khomeini.

A competência técnica dentro da capacitação necessária ao líder parece ser a mais óbvia entre as quatro qualificações ora discutidas. Nos dias de hoje não se pode admitir um Comandante que não seja devidamente preparado tecnicamente para exercer suas funções. Essa competência técnica poderá ser interligada diretamente à credibilidade que o líder deve possuir e já discutida anteriormente.

Finalmente o carisma, a capacitação mais difícil de ser encontrada e mesmo de ser definida. Carisma em grego significa dom; podemos chamá-lo de magnetismo pessoal ou capacidade de atração. Essa capacitação pode parecer que só exista nos líderes natos. Não concordamos. Aceitamos que cada homem já nasce com uma capacitação intrínseca, porém, a partir dela, todo um processo de desenvolvimento da personalidade, durante a vida e o treinamento específico para desenvolver aspectos

que provoquem essa atração, pode ser executado. Até mesmo determinadas situações críticas, criam artificialmente esse carisma. Adolf Hitler é o maior exemplo da história para essa última afirmativa.

Conclui-se que a liderança militar não só pode como deve ser desenvolvida, de modo científico, pautada nos inúmeros estudos e pesquisas existentes nos dias de hoje.

Assim, o militar moderno não pode se abster de conhecer os ramos da psicologia que tratam da liderança e dinâmica de grupo, bem como dos estudos sociológicos voltados para carreira militar, alicerces básicos para o efetivo exercício da liderança.

CAPÍTULO 3

A ESSENCIALIDADE DO ESTUDO DA LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DO OFICIAL

Diversos são os argumentos que podem ser citados, visando caracterizar a essencialidade do estudo da liderança na formação do oficial de Marinha. O argumento principal e insofismável é que, na realidade, antes de ser um técnico ou um especialista em determinado setor, basicamente, o oficial é um condutor de homens. Como tal, é imprescindível que conheça todos os aspectos ligados a esta tarefa e através de um treinamento bem elaborado possa desenvolver suas próprias qualidades de líder. Assim, é obrigatório que faça parte do processo de formação do oficial, e agora estamos nos referindo especificamente aos cursos de formação da Escola Naval e do Centro de Instrução Almirante Wandenkolk, itens específicos visando preparar o futuro oficial para o exercício da liderança em todo o restante de sua carreira na Marinha. Para reforçar este argumento é interessante colocar aqui que apesar dos inúmeros esforços na seleção de jovens que posteriormente venham a se revelar bons líderes militares, nenhum método de provada validade foi encontrado até hoje. (15:51)

Vejamos agora outros aspectos que devem também ser considerados e que, na realidade, emolduram no momento toda a argumentação de tal essencialidade.

Vivemos numa época em que grandes transformações no mundo são verificadas, decorrentes do vertiginoso desenvolvimento da tecnologia, experimentado a partir do término da Segunda Guerra Mundial. O Brasil, neste contexto, luta desesperadamente para sair da condição de país subdesenvolvido, envolto em uma séria crise econômica, agravada por diversos problemas de ordem social decorrentes da própria situação de subdesenvolvimento.

O mercado de trabalho é escasso e o subemprego prolifera. Todos esses fatores, indubitavelmente, afetam o povo de uma maneira geral e particularmente a juventude, no momento de optar pela escolha da profissão. Os ideais são muitas vezes deixados de lado em detrimento da segurança de um emprego que garanta a sobrevivência. É dentro deste contexto que muitos jovens ingressam nas Forças Armadas e em particular na Marinha.

O pendor para a escolha da profissão militar deve estar basicamente pautado no idealismo de cada um de servir ao seu país, sem visar grandes ganhos de ordem econômica. Esse idealismo é reforçado e mantido pela realização profissional obtida dentro da Instituição Militar. Para que essa realização profissional seja obtida, além do pendor natural pela profissão, é imprescindível que o militar se sinta útil e que hajam os meios e a motivação para que ele possa colocar em prática tudo aquilo que foi aprendido e idealizado por ocasião do período de formação.

No momento de crise que vive o país, a Marinha, como qualquer outro setor, sofre com a inexistência de recursos para a manutenção e a aquisição de seus meios. Por outro lado, a conjuntura atual de ausência de ameaça externa reduz no contexto político geral do país, diante das dificuldades e da necessidade de estabelecimento de prioridades de gastos, a importância de manutenção de um Poder Naval adequado. Tais dificuldades são vivenciadas por todos aqueles que optaram pela profissão militar. Desta forma, na mente daqueles mais desprovidos do idealismo necessário ao exercício da carreira e fundamentalmente decorrente da não realização profissional, cria-se uma tendência de crise existencial que se não devidamente contida, poderá afetar gravemente, ao longo do tempo, a Instituição.

Somos de opinião que, além dos esforços em andamento no sentido de minimizar os óbices decorrentes da falta de recursos, atenção especial deve ser dada à contenção da tendência exposta. Para isso, só existe um caminho, o de manter um nível de liderança elevado e efetivo nos diversos escalões de Comando, cabendo assim aos oficiais, o papel mais importante para que esse propósito seja alcançado.

Assim, consideramos fundamental e essencial que o tratamento assunto liderança seja levado a efeito com o cuidado e o detalhamento que merece, por ocasião da formação de novos oficiais, através do desenvolvimento da capacitação de líder de cada um, de forma a que essa efetiva liderança, possa, através da potencialização da dinâmica de cada OM se sobrepor e mesmo anular todas as influências negativas conjunturais que vem afetando as forças internas daquela dinâmica e, obviamente a Marinha como um todo.

CAPÍTULO 4

A SISTEMATIZAÇÃO DO ESTUDO DA LIDERANÇA

SEÇÃO I - O TRATO DO ASSUNTO NO AMBIENTE ESCOLAR NA MARINHA

0401 - O estudo da liderança na Escola Naval (EN) - Até 1983 o ensino da liderança na EN era baseado em manuais obsoletos, escritos sem nenhum embasamento científico e destinados especificamente a praças e graduados¹. Com a reformulação total e efetuada em 1984 e implantada no ano de 1985 no setor, passaram a fazer parte do currículo os sumários e respectivos projetos específicos da disciplina (PED) constantes do anexo A, ministrados aos aspirantes do terceiro e quarto ano respectivamente. Tal modificação, foi fruto de estudos realizados no âmbito da Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsm) e na própria E.N.².

Da análise dos sumários e respectivos PED, podemos concluir que foi efetuado um grande esforço no sentido de apresentar a matéria, sob um enfoque científico, pautado, basicamente em três disciplinas do campo das ciências sociais, quais sejam: Psicologia, Sociologia e Antropologia Filosófica.

O curso de liderança na EN desenvolve-se através de três módulos denominados LID1, LID2 e LID3, constituídos de estudo prévio de textos selecionados, pelos aspirantes, e posterior ampliação, em sala de aula, pelos instrutores da matéria, utilizando o método de estudo de caso e apresentando ex-

¹Entrevista concedida pelo CMG(RRM) Sérgio Murillo da Silva Pinto, antigo Encarregado do Centro de Ensino de Ciências Sociais da Escola Naval, em 23 de junho de 1989, no Rio de Janeiro.

²Entrevista concedida pelo CMG Júlio Roberto Gonçalves Pinto, antigo Encarregado do Centro de Ensino de Ciências Sociais e instrutor de Liderança na EN, em 2 de junho de 1989, no Rio de Janeiro.

periências pessoais de liderança na Marinha³.

Concordamos com o conteúdo do currículo e com a forma com que ele é conduzido, porém, gostaríamos de chamar a atenção para um aspecto que consideramos fundamental para que seja atendido o propósito geral da disciplina. ~~Esse aspecto refere-se ao fato de os instrutores na maioria dos casos, não serem~~ preparados, antecipadamente, em Psicologia, Sociologia e Antropologia Filosófica. Tal fato pode propiciar, por ocasião da discussão dos textos escolhidos ou mesmo durante a transmissão de suas experiências profissionais, ocorrência de erros, pelo desconhecimento da base científica embutida, no conteúdo dos aspectos abordados. Isso poderá confundir ou mesmo prejudicar a credibilidade do instrutor da disciplina, junto aos aspirantes, já que, a estes, são ministradas aulas dessas matérias, por profissionais dos respectivos setores, em outras cadeiras contidas no currículo da EN.

Concluimos este artigo sugerindo que só ministrem aulas de liderança, aqueles oficiais que já possuam os requisitos básicos de Psicologia, Sociologia e Antropologia Filosófica.

Queremos no entanto, deixar claro que essa sugestão não visa impedir a participação no curso, através de palestras expositivas de experiências pessoais, de oficiais de reconhecida capacidade de liderança. Tais palestras são de extrema validade e utilidade, até mesmo para serem posteriormente comentadas pelos instrutores, na formação dos aspirantes. Queremos sim que a sistematização da disciplina liderança, seja feita por pessoal com o respaldo científico imprescindível ao tratamento do assunto.

³Entrevista concedida pelo CF Alex Martins de Souza, atual Encarregado do Centro de Ensino de Ciências Sociais da Escola Naval e Instrutor de Liderança, em 24 de maio de 1989, no Rio de Janeiro.

0402 - O estudo da liderança no Centro de Instrução Almirante Wandenkolk (CIAW) - As alterações básicas ocorridas no ensino de liderança nos cursos de formação de oficiais, lá ministrados, aconteceram na mesma época daquelas efetuadas no currículo da EN, sendo também decorrentes dos estudos realizados pela DEnsM(3). Tais estudos tiveram como motivação principal, as diretrizes do Ministro da Marinha, constantes do memorando 0042 de 30 de abril de 1984 que entre outros aspectos privilegiava o aprimoramento do exercício da liderança pessoal em todos os escalões, principalmente no de oficiais, prescrevendo ainda que essa liderança devia se manifestar, predominantemente, pelo exemplo de atitudes.

Assim, foi introduzido o estudo da liderança, pautado em padrões com respaldo científico, nos seguintes cursos: "Curso de Formação e Estágio de Aplicação para Candidatos aos Quadros Complementares (QC)"; "Curso de Formação de Oficiais e Estágio de Aplicação para Candidatos aos Quadros do Corpo de Saúde da Marinha (CSM)"; "Curso de Formação de Oficiais e Estágio de Aplicação para Candidatos ao Corpo de Engenheiros e Técnicos Navais (CETN)"; "Curso de Formação de Oficiais para Admissão ao Quadro de Oficiais Auxiliares da Marinha (QOAM)" e "Curso de Formação de Oficiais para Candidatos ao Quadro Auxiliar Feminino de Oficiais (QAFO)". Os sumários da disciplina constam do anexo B.

Da análise desses sumários concluímos que, tendo em vista o período disponível para a realização de cada curso, estão os mesmos dentro de padrões compatíveis com o trato atual do assunto.

Os demais cursos e estágios envolvendo a formação de Oficiais, ou sejam: "Curso de Formação de Oficiais para a Reserva da Marinha (C-FORM)". "Formação de Oficiais para a Reserva da Marinha (WFORM/EFOMM)". "Estágio de Instrução de Mé-

dicos, Cirurgiões Dentistas e Farmacêuticos convocados para prestação de Serviço Militar Inicial" e "Estágio ou Instrução e Adaptação de Capelães Navais" não possuem em seus currículos aulas destinadas a desenvolver a prática da liderança.

Acreditamos ser adequado que esses últimos cursos e estágios sejam privilegiados com a introdução, no mesmo nível dos demais Cursos de Formação, do estudo de liderança, tendo em vista que os oficiais alunos virão a exercer funções, com responsabilidades idênticas aos demais, em caso de sua efetiva incorporação aos Quadros da Marinha.

SEÇÃO II - A EXPERIÊNCIA E A PRÁTICA NAS OUTRAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS E NAS DE OUTROS PAÍSES .

0403 - O estudo da liderança na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) - Na AMAN, como pode ser verificado no Plano de Matérias do anexo C, documento equivalente ao sumário e PED da Marinha, o assunto é ministrado no quarto ano. Analisando o documento, verificamos que o enfoque é completamente diferente daquele adotado na EN. O assunto é tratado de forma hermética, enquanto que na EN é buscado um cunho científico ao estudo da liderança, interligando e respaldando o fenômeno com os aspectos abordados pela Psicologia, Sociologia e Antropologia Filosófica, através o método de estudo de caso. Na AMAN, a abordagem é teórica, utilizando conceitos rígidos de chefia militar, baseados apenas na liderança pautada na autoridade organizacional. Tal método impede o Cadete de visualizar toda a interação existente entre o líder e o liderado. O estudo de liderança na AMAN, segundo os atuais conceitos sobre a matéria, é limitado, na medida em que pauta-se na premissa de que liderar é seguir exemplos, quando na realidade nos dias de hoje sabemos que trata-se de problema, muito mais

complexo, de relacionamento humano⁴. Assim, consideramos a forma como o assunto é ministrado naquela Academia, como inadequada.

0404 - O estudo da liderança na Academia da Força Aérea (AFA) .

Na AFA não são ministradas aulas teóricas sobre liderança. O ensino da matéria na Força Aérea somente é efetuado, mais tarde, no Centro de Adestramento de Tática e Recompimento de Equipagens (CATRE) para Segundo-Tenente e no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, no posto de Capitão. Diante desses fatos, deixamos de apreciar esse ensino, por fugir ao escopo de nossa análise que é a formação do oficial.

0405 - O estudo da liderança nas Forças Armadas de outros países - Na pesquisa realizada sentimos muita dificuldade de encontrar dados específicos da sistematização do estudo da liderança na formação de oficiais em Forças Armadas estrangeiras. Basicamente obtivemos dados de como o assunto é conduzido na Academia Naval de Annapolis e no Exército dos Estados Unidos e algumas idéias de como o assunto é tratado na Marinha portuguesa.

No exército dos Estados Unidos, o órgão responsável por todas as tarefas afetas ao ensino, estabelecimento de doutrina e treinamento de liderança é o Centro de Liderança Militar, situado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Tal centro possui as seguintes tarefas:

- Ampliar a literatura doutrinária sobre liderança e ética;
- Montar um currículo básico de liderança para todos os escalões de comando;

⁴Entrevista concedida pelo Coronel de Infantaria R2 Rubem Barbosa Rosadas, antigo chefe da Cadeira de Psicologia da Academia das Agulhas Negras, em 21 de junho de 1987, no Rio de Janeiro.

- Aperfeiçoar programas de treinamento de liderança e de ética;
 - Acompanhar atividades civis e universitárias referentes à pesquisa sobre liderança e incorporar seus produtos, sempre que adequados aos objetivos do Exército;
 - Incluir programas de treinamento de liderança e ética nos currículos da Academia Militar, Escola de Alto-Comando e em todos os estabelecimentos de ensino subordinados ao Departamento de Doutrina e Instrução do Exército (TRADOC); e
 - Incluir programas de treinamento de liderança e ética na formação das forças da Ativa e da Reserva.
- (13:5)

Este Centro, definiu liderança militar como: "O processo pelo qual um Comandante influencia outras pessoas a cumprirem a missão". Essa definição inclui liderança pessoal, liderança de grandes e complexas organizações, administração e competência". (13:7) Como podemos verificar o conceito é moderno e segue a mesma orientação geral que procuramos apresentar no capítulo 2. O Centro de Liderança Militar, editou o Manual de Liderança (FM22 -100) que passou a ser o documento fundamental de liderança para o Exército dos Estados Unidos. Esse manual utiliza o estudo de casos e exemplos históricos e descreve os conceitos básicos de forma prática, visando facilitar o seu entendimento. Um manual doutrinário, visando escalões mais elevados de Comando, o FM22-999 e manuais voltados para outras atividades afetas ao ensino da liderança estão em fase de elaboração. (13:11) O currículo básico de liderança organizado para o Curso de Formação de Oficiais é apresentado na figura 5, onde se pode verificar os tópicos ministrados e o enfoque moderno de abordar o assunto.

Currículo Básico de Liderança do Curso de Formação de Oficiais Metodologia de Ensino

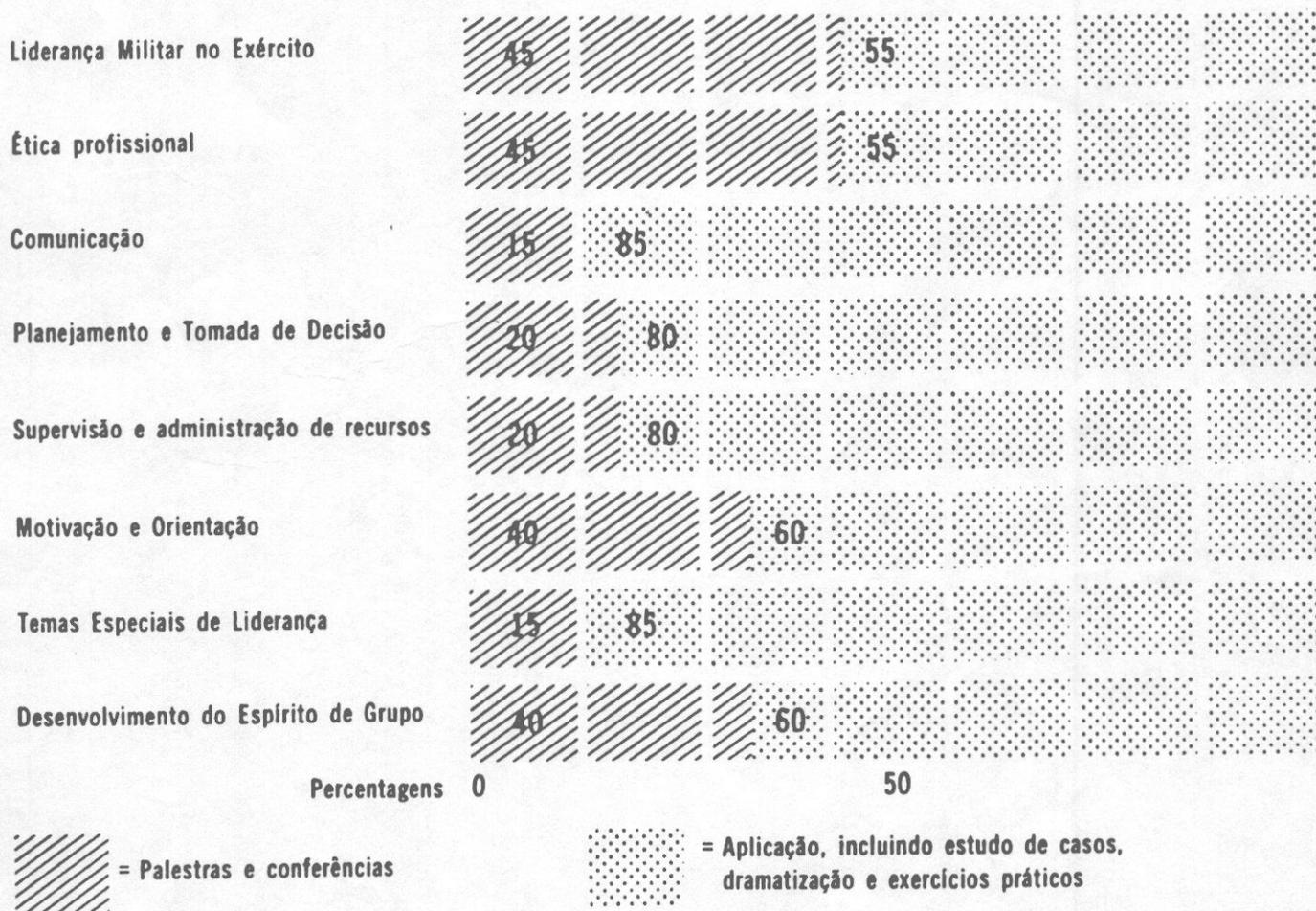


FIGURA 5

Na Academia Naval de Annapolis o trato de liderança é semelhante ao executado pela EN, pois o currículo de liderança de nossa Escola de Formação, foi elaborado tendo por base o currículo de Annapolis⁵.

Basicamente o currículo se desenvolve em quatro fases⁶. Na primeira, ministrada por professores contratados, são apresentados aspectos de psicologia pertinentes ao estudo da liderança, incluindo o controle de grupos. No segundo módulo, ministrado por instrutores da Academia, são estudados detalhadamente, fatos reais referentes à guerra do Vietnã e Coréia, mostrando o preço pago pela Marinha americana por não levar em consideração determinados aspectos de liderança. No terceiro módulo é então apresentado sob forma sistematizada todos os conceitos referentes à disciplina Liderança, incluindo os atributos do líder, utilizando livro texto próprio, pautado no Manual de Liderança da Marinha americana. No quarto e último módulo, são realizados estudos de casos reais, com a presença dos protagonistas. Inicialmente é realizada entrevista com um militar que tenha cometido determinada falta disciplinar, crime ou atitude não recomendável. Após essa entrevista os aspirantes, em grupos, elaboram a solução para o problema. Posteriormente, é entrevistado o militar que exercia a função de chefia durante o fato ocorrido, que descreve quais as atitudes que tomou. Posteriormente então são comparadas as soluções dos aspirantes com as soluções implementadas na realidade.

⁵Entrevista concedida pelo CMG RRM Sérgio Murillo da Silva Pinto, Encarregado do Centro de Estudo de Ciências Sociais na EN, por ocasião da elaboração dos novos currículos de liderança, em 23 de junho de 1989, no Rio de Janeiro.

⁶Entrevista concedida pelo CF Antonio César Martins Sepulveda, coordenador do curso de Navegação Astronômica e instrutor da Academia Naval de Annapolis no período de 1983 a 1985, em 30 de junho de 1989, no Rio de Janeiro.

No currículo da Escola Naval de Portugal, estão incluídas as seguintes cadeiras: Organização, Arte de Comando e Psicologia Organizacional, Psicologia Militar, Psicologia Social, Comunicação Oral e Liderança Funcional. (7:8) Os autores do artigo se queixam que o ensino de liderança tem se resumido ao espaço de sala de aula, não tendo sido possível até agora serem efetuados testes em ações mais realistas de forma sistemática e seletiva. Continuam a crítica considerando fraco o ensino de liderança e acreditam que isto é motivado pela permanência no âmbito das Forças Armadas portuguesas da idéia de que líderes já nascem e não se fazem. Defendem a criação de uma doutrina comum às três Forças Armadas, baseadas na doutrina de "Liderança Funcional" desenvolvida por John Adair nos anos 50 na Inglaterra e propõe uma "Matriz de Liderança Funcional" como orientação da instrução de liderança. A figura 6 mostra a Matriz citada.

De tudo que foi exposto, concluímos não haver dúvida de que o estudo da liderança nos dias de hoje deve ser respaldado por conhecimentos científicos e para que possa ser desenvolvida a capacidade de liderança, é fundamental todo um conhecimento de Ciências Sociais.

A fórmula encontrada pela Marinha americana para desenvolver este estudo, nos parece - e dizemos isso, pautados na vasta experiência, plena de sucessos e insucessos que não temos dúvida, acumula aquela instituição militar - a mais completa e elaborada.

De qualquer maneira que seja entendida a liderança, um aspecto parece claro: o líder militar do nosso tempo, só poderá efetivamente exercer essa liderança se aplicar toda a vasta gama de conhecimentos, hoje disponíveis, relativos ao relacionamento humano. Em outras palavras, seremos melhores líderes se conseguirmos compreender melhor o fenômeno da liderança.

MAPA

ÁREAS DE NECESSIDADE

| COMUNICAÇÃO | FUNÇÕES VITAIS | TAREFA | GRUPO | INDIVÍDUO |
|--------------------|------------------------|--|-----------------------------------|--|
| | Definição do objectivo | Identificar tarefas e condicionamentos | Envolver | Clarificar acção individual Empenhar |
| | Plano | Prioridades/verificar recursos/ /produzir plano | Considerar a consulta | Avaliar capacidades/delegar se necessário |
| | “Briefing” | Instruir/verificar compreensão | Obter ideias Encorajar | Aconselhar Entusiasmar |
| | Execução | Progredir Disciplinar | Coordenar Conciliar conflitos | Observar Auxiliar Premiar esforço |
| | Avaliação | Replanear se necessário Verificar andamento | Reconhecer sucesso ou fracasso | Avaliar desempenho Orientar |
| | | | | |

FIGURA 6 - MATRIZ DE LIDERANÇA FUNCIONAL

CAPÍTULO 5

BIBLIOGRAFIA BÁSICA DISPONÍVEL NA MARINHA

"A liderança de homens deve incluir, certamente, a perspectiva dos assuntos classificados, de modo geral, pelos filósofos, como "humanidades"; mas a dúvida sobre se ela inclui também a perspectiva das ciências aplicadas, e nesse caso em que extensão, ainda permanece sem resposta". (20:169) Assim se expressa o Capitão-Tenente S.W. Roskill em seu livro "A Arte da Liderança", escrito logo após a Segunda Guerra Mundial.

Hoje em dia não há mais dúvida que para o adequado desenvolvimento da liderança, é indispensável o perfeito conhecimento das diversas Ciências Sociais. Porém, não é o bastante este conhecimento, pois o líder para que efetivamente desperte a credibilidade necessária junto a seus liderados, obrigatoriamente, necessita de uma gama imensa de conhecimentos da área profissional. No caso específico de um militar, é imprescindível que além dos aspectos técnicos, ligados a seu aperfeiçoamento, possua o oficial uma cultura geral militar ampla, que possa respaldar a sua imagem perante seus comandados. Esses conhecimentos devem ser obtidos ao longo da carreira, através do hábito constante da leitura.

Durante as pesquisas para realização deste trabalho, encontramos uma série enorme de livros e publicações que tratam do assunto e estão disponíveis nas bibliotecas da Marinha. Entretanto, uma publicação em especial nos chamou a atenção, por ser única no gênero na Marinha do Brasil. Trata-se de um trabalho do Vice-Almirante (RRM) Dimas Lopes da Silva Coelho, intitulado "Cultura Militar", realizado já no período em que se encontrava na reserva. Tal publicação, condensa de manei-

ra especialmente inteligente toda a bibliografia básica que deve ser conhecida por um Oficial da Marinha, com comentários individuais do autor sobre cada publicação chamando a atenção para seus aspectos principais, seu enfoque e a subdivisão dos assuntos de que trata o texto. Assim constitui-se em obra de inestimável valor, que deveria ser difundida na Marinha de maneira oficial, quando do término do curso da Escola Naval. Desta forma, todo guarda-marinha possuiria um guia de utilidade para toda a carreira que orientaria seus estudos de caráter particular, útil não só para o correto exercício de sua liderança, como também para seu preparo para os futuros processos de seleção por que irá passar, como o Concurso para o Curso de Comando e Estado-Maior da Escola de Guerra Naval.

Como livro texto consideramos como mais abrangente e adequado no estudo da liderança a obra "Técnica de Chefia e Liderança", de J. R. Whitaker Penteado, editado pela "Livraria Pioneira Editora" S.P., tendo em vista a linguagem utilizada e a maneira clara de apresentar a liderança como uma arte, capaz de ser desenvolvida. Apesar da mensagem contida no livro ser dirigida a empresários e executivos de empresas, todos os conceitos ali contidos são de extrema importância para conhecimento e aplicação do líder militar. (18)

Outra obra que consideramos como imprescindível no estudo da liderança é um tratado político-sociológico sobre a profissão militar nos Estados Unidos, de autoria do professor Morris Janowitz, da Universidade de Chicago. Este livro dá uma idéia precisa de todos os aspectos mais expressivos da instituição militar americana, que sabemos não difere muito da maioria das instituições semelhantes de outros países. O título do livro é "O Soldado Profissional", editado pela "Edições GRD". (15)

Gostaríamos também de recomendar o artigo de autoria de

Robert R.Blake, Jane S.Monton e Dale Bryson, publicado no periódico Military Review de junho de 1968 sob o título "Diagrama da Liderança Militar". O artigo explicita diversos aspectos dessa liderança, caracterizando os diversos estilos do líder de forma criativa e extremamente compreensível. (2)

As demais publicações consultadas e disponíveis nas bibliotecas navais estão listadas na bibliografia do presente trabalho.

CAPÍTULO 6

O TRATO DO ASSUNTO NA ROTINA DAS NOSSAS OM

O trato da liderança em nossas OM, normalmente, é pautado em dados empíricos, intrínsecos à cada oficial e relativos à sua maneira de pensar e de agir na condução de homens. Vimos que somente em 1985 aconteceram grandes alterações no ensino e estudo da liderança nos órgãos responsáveis pela formação de oficiais. Até essa época todos sabemos que a liderança exercida pela maioria dos oficiais era pautada em conceitos de liderança balizados no exemplo colhido no decorrer da formação na EN e nas diversas experiências de cada um, no transcorrer da carreira. Nenhum embasamento científico estava agregado à esse comportamento, a não ser em casos específicos de oficiais que, por iniciativa própria, dedicaram-se à pesquisa e leitura sobre o assunto.

Com inspiração na recomendação constante do memorando 0042 de 30 de abril de 1984 do Ministro da Marinha, a DEnSM promoveu um seminário versando sobre a Revitalização do Ensino de Liderança, onde, através de uma série de palestras de atualização e debates sobre o tema, procurou despertar a atenção de todas as OM que direta ou indiretamente tivessem interesse pelo assunto. Antes de apresentarmos os resultados obtidos, vejamos os argumentos utilizados pela DEnSM como motivos da iniciativa. Esses argumentos foram explicitados através de respostas à seguinte pergunta:

"- Que conseqüências positivas o exercício efetivo da liderança causa para a normalidade da vida militar?

As respostas a essa pergunta foram assim apresentadas:

- Melhoria geral do nível de competência técnica na medida em que o subordinado percebe que é dirigido de forma competente pelo seu superior, tanto no plano profissional como também no plano de relacionamento interpessoal, passa a aceitar com maior espontaneidade a influência recebida do mais antigo, o que redundará, geralmente, em melhoria do desempenho, quer individual, quer coletivo.

↳ Predominância da prática de disciplina consciente

A maior aplicação no cumprimento das tarefas cometidas e a maior confiança depositada na chefia tendem a criar condições mais adequadas ao exercício da disciplina consciente por todos os membros de uma organização militar, reduzindo assim, a necessidade de emprego de recursos coercitivos.

↳ Melhoria do nível de relacionamento interpessoal

Na medida em que mais antigos e mais modernos sabem se fazer respeitar, não apenas em função de seus postos hierárquicos e dos regulamentos, mas principalmente em razão do exercício de suas dignidades profissional e moral, o relacionamento entre as pessoas tende a se tornar mais cordial, aumentando dessa forma, o grau de coesão interna do grupo.

- Maior co-participação no culto aos valores institucionais

O chefe se torna líder em função da capacidade de imprimir à sua atuação militar um componente adicional de caráter educativo. Por seus atos e palavras ele procura vivenciar perante seus subordinados os valores éticos e profissionais que dão consistência de ordem moral à instituição militar. Assim agindo, consegue a adesão espontânea de todos a um modo de atuar automotivado.

- Maior prontidão de reação

A ocorrência simultânea de fatores acima citados redundando na elevação do grau de adestramento em que os homens se encontram para a prática de suas tarefas, tanto em situações normais como nas emergências.

- Disseminação de modelo desejável de comportamento

De acordo com a teoria da aprendizagem, por meio da modelagem social, desenvolvida por Albert Bandura, o indivíduo pode adquirir padrões e respostas intrínsecas simplesmente através da observação do comportamento de modelos apropriados. Isto implica dizer que, na medida em que os procedimentos apresentados pelo chefe correspondem às expectativas que os subordinados possuem a respeito de sua capacidade de liderar, estes tendem a incorporá-los aos seus repertórios comportamentais.

↳ Maior preservação da identidade profissional

A incidência mais frequente de lideranças impregnadas de conteúdo militar-naval representa um incentivo à busca individual de uma crescente identificação com a carreira em seus aspectos mais característicos e significativos".

Vejamos agora as conclusões obtidas no final do seminário. Inicialmente, foram listados os fatores condicionantes do processo atual de liderança e as atitudes desejáveis a serem adotadas, que deixamos de apresentar por considerarmos que esses fatores já foram exaustivamente apresentados na análise realizada nos capítulos 1 e 2.

Segue-se a fixação da conceituação de liderança, que após diversas tentativas de consenso, esbarrou na dificuldade que existe de, em poucas palavras, obter-se uma definição clara

ra que englobe todo o assunto. Assim, foi decidido pela escolha de uma definição provisória, sujeita a atualizações futuras, assim enunciada: "liderança é a capacidade do chefe de desenvolver nos subordinados a aceitação de sua influência".(3)

Foi balizado o significado do ensino de liderança na Marinha, ficando claro que o mesmo não deve ficar limitado ao estudo de uma disciplina, e que esse enfoque deveria ser disseminado a todos os níveis através os cursos de formação existentes.

O objetivo do ensino de liderança deve ser o de formação de atitudes e não apenas se restringir à aquisição de comportamentos. O significado do ensino de liderança deve ser compatível com os valores da instituição, devendo permear todas as instâncias envolvidas no processo.

O conteúdo dos PED da disciplina liderança, deve possibilitar o desenvolvimento da capacidade de inter-relacionamento dos alunos, tendo atenção especial para o fato de as atividades militares navais se processarem, na maioria dos casos, em grupo. A prática do ensino de liderança deve propiciar o desencadeamento do processo de interação social.

O ensino de liderança deve ser conduzido utilizando-se situações da vida cotidiana, (estudo de caso) com a flexibilidade suficiente que permita a aplicação por diferentes pessoas em situações também diferentes.

Ênfase em que os juízos de valor relativos ao exercício da liderança, se fundamentam em estruturas conscientes. O ensino deve inculcar no aluno a aceitação da idéia de que o líder pode, em outro momento, ser liderado.

Finalmente, o ensino da liderança deve conduzir à perfeita compreensão do papel do líder, do grupo e da Instituição e seus propósitos.

Pelas conclusões obtidas, com as quais concordamos, ve-

mos que o primeiro passo já foi dado com as alterações de cur
rículos da EN e do CIAW. Verificamos também que dentro dessa
orientação o Comando Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, atra
vés do Comando de Apoio promoveu um simpósio onde palestristas
escolhidos expuseram suas idéias e várias conclusões foram im
plementadas.

Assim, além de ser elaborado um Manual de Liderança des-
tinado ao uso dos Cursos de Carreira para Praças do Corpo de
Praças do CFN, foram realizadas palestras em diversas OM da-
quele Corpo, difundindo entre a oficialidade, graduados e
praças, o novo enfoque dado ao problema. Infelizmente, não con
seguimos detectar nas demais OM de Marinha, com exceção das
citadas, iniciativas no mesmo sentido.

Acreditamos que, como a reformulação do preparo de ofi-
ciais data de 1985 e os oficiais formados dentro deste novo
enfoque atingiram, no máximo, o posto de Primeiro-Tenente, se-
ria de todo interessante o planejamento de reciclagem de ofi-
ciais de postos mais elevados, acima de Primeiro-Tenente, de
forma que tal orientação possa vir a ser difundida pela Mari-
nha como um todo. Consideramos também de suma importância que
seja elaborada publicação para uso oficial na Marinha, sobre
o título Liderança, de cunho doutrinário, para leitura e uso
em todas as OM, no sentido de esclarecer e nortear as ações
de todos os oficiais não formados sob tal enfoque, no seu pro
cedimento junto aos subordinados. #

CAPÍTULO 7

IDENTIFICAÇÃO DE PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE LIDERANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO

Como já exposto nos capítulos 1 e 2, a avaliação do líder no meio empresarial, difere em muito da avaliação do líder militar. Enquanto no primeiro caso a produção e o lucro decorrente da empresa pesam de maneira significativa em todo o processo, no meio militar essa avaliação está intimamente ligada ao cumprimento da tarefa e ao efeito desejado alcançado, como também ao desempenho pessoal por ocasião desse cumprimento.

Por outro lado, vimos também que a efetiva liderança, difere em muito do ato de chefiar, este último pautado exclusivamente na autoridade organizacional, enquanto que a autoridade do líder se baseia não só na autoridade organizacional sob a qual está investido, como também nas suas qualificações profissionais e no seu carisma. Sintetizando essa atuação do líder, podemos dizer que utilizando a sua influência pessoal, o líder consegue fazer com que seus subordinados façam algo, acreditando que aquilo deve ser feito, independentemente de ser uma obrigação, fruto da autoridade organizacional superior.

Em última análise, trata-se de um fator de influência em termos pessoais, de relações interpessoais baseadas portanto em interação humana, permitindo que um chefe se torne um líder e consiga modificar o comportamento de seus subordinados com a aquiescência voluntária de todos.

Desta forma, medir o nível de liderança em uma OM, é tarefa de difícil realização, tal a subjetividade e a sutileza que estão embutidas no conceito de liderança.

Cabe aqui citar que um número razoável de psicólogos or-

ganizacionais consultados, responderam que não existem ainda formas de se avaliar com precisão o nível de liderança. É o psicólogo norte-americano Fillmore H. Sanford que afirma: "Muito esforço científico e de outra natureza tem sido investido na tentativa de selecionar jovens que se revelem bons líderes militares. É justo dizer que em contraste com o óbvio sucesso alcançado nos últimos anos na seleção de pessoas para diversos tipos de funções específicas, ninguém descobriu ainda um método de provada validade para a seleção de líderes, sejam militares ou não militares". (15:51)

Assim, propomos que em vez de serem estabelecidos parâmetros que avaliem o nível de liderança em uma OM, seja tentado o estabelecimento de parâmetros que, caso atendidos, indiquem a existência de liderança, sem no entanto indicarem com precisão o seu nível.

Para tanto propomos quatro classes de parâmetros a serem observados, em uma inspeção administrativa bem planejada. São eles: parâmetros de ordem pessoal, de ordem material, de ordem psicológica e de ordem organizacional.

Parâmetros de ordem pessoal: incluiremos aqui todos aqueles parâmetros que poderão ser observados, individualmente e coletivamente, no grupo de liderados num determinado período de tempo.

- Número de faltas disciplinares;
- Apresentação pessoal;
- Número de pedidos de licença especial;
- Número de acidentes em serviço;
- Número de competições esportivas internas realizadas;
- Sucesso em competições esportivas com outras OM;
- Número de solicitações de licença especial de seis meses;
- Número de solicitações de movimentação;

- Número de voluntários para comparecer a representações;
- Número de dispensas médicas do serviço;
- Número de atividades recreativas não esportivas realizadas; e
- Número de outras atividades realizadas em grupo.

Parâmetros de ordem material: esses parâmetros são aqueles relativos ao estado do material da OM.

- Estado de conservação das dependências, tendo especial atenção para alojamentos, banheiros, sanitários e instalações de rancho;
- Estado de conservação e limpeza da roupa de cama e mesa;
- Estado de conservação e limpeza de armários;
- Número de equipamentos que não funcionam e respectivo controle dos pedidos de serviço; e
- Número de reparos efetuados pela própria OM.

Parâmetros de ordem psicológica: esses parâmetros são aqueles ligados ao comportamento individual e coletivo e deverão ser observados através do contato pessoal do inspetor com cada homem e com grupos de homens da OM. Esses aspectos dependerão da habilidade do avaliador para que possam ser bem observados.

- Como cada subordinado se refere ao seu superior imediato e ao Comandante da OM?
- Como cada homem trata o seu igual?
- Como cada homem se sente participando dos serviços da OM?
- Quais as sugestões apresentadas para melhoria da OM?
- Qual o comportamento de uma equipe realizando uma tarefa conjunta?
- Qual a maior qualidade que cada homem vê no seu superior imediato e no seu comandante?

Parâmetros de ordem organizacional

- As ordens internas são do conhecimento de todos?
- A missão da OM é do conhecimento de todos?
- A Organização Interna Administrativa é do conhecimento de todos?

Acreditamos que com a verificação desses parâmetros estaremos analisando como o Comandante está combinando as forças internas e externas citadas no capítulo 2 deste trabalho, transformando-as na dinâmica da OM, como também se com o exercício de sua autoridade hierárquica, sua autoridade moral, sua competência profissional e o seu carisma está potencializando essa dinâmica. Desta forma, mesmo sem estabelecer o nível de liderança existente na OM, podemos ter uma idéia se ela existe ou não.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÃO

Para concluirmos este trabalho, procuraremos seguir a mesma ordem de raciocínio estabelecida para a divisão dos capítulos. Assim, inicialmente parece não restar dúvidas de que, o ato de liderar nasce da interação de uma pessoa com um grupo de outras e se realiza, através de diversos estilos. A eficácia desses estilos está intimamente ligada à situação reinante no ambiente em que a liderança é exercida. Quando a situação muda, para ser mantida a eficácia da liderança é necessário que o estilo de liderar se adeque a essa nova situação. Procuramos apresentar as diversas qualidades que um líder deve possuir e assumimos que a credibilidade do líder é a qualidade básica que deve ser passada aos liderados.

Ao transpormos o fenômeno da liderança, para o ambiente militar, verificamos que o líder militar, nos dias de hoje deve, obrigatoriamente conhecer as ferramentas das Ciências Sociais e utilizá-las como alicerces para sua liderança. Concluímos também que a liderança pode e deve ser desenvolvida, através o estudo sistemático e que existe uma grande diferença entre comandar simplesmente e comandar liderando.

Ao abordamos a essencialidade do estudo da liderança por ocasião da formação do oficial, podemos visualizar com clareza que ela é intrínseca à própria profissão militar e que, no momento presente, torna-se fundamental o seu perfeito domínio, e sua aplicação em níveis elevados para fazer face às dificuldades por que passam o país e a Marinha.

No trato do assunto no ambiente escolar da Marinha, é fundamental que os instrutores da matéria estejam devidamente preparados, possuindo os requisitos básicos de Psicologia, Sociologia e Antropologia Filosófica e que no futuro, a Escola Na-

val caminhe na direção seguida por Annapolis, aperfeiçoando o ensino da liderança com as devidas adaptações à realidade brasileira. Neste ponto queremos salientar que consideramos de importância fundamental a existência de publicação doutrinária que balize o assunto e possa vir a ser utilizada no dia a dia de nossas OM.

Sugerimos que seja estabelecido um programa de reciclagem de oficiais no assunto liderança e que essa reciclagem seja efetuada em todos os postos a partir de Primeiro-Tenente. Para facilitar essa tarefa sugerimos a criação de módulos da matéria nos cursos de Aperfeiçoamento, no Curso Básico e no Curso de Comando e Estado-Maior.

Sugerimos também que seja divulgada à toda a oficialidade da Marinha o trabalho do Vice-Almirante RRM Dimas Lopes da Silva Coelho, a título de orientação bibliográfica para a carreira.

Propomos que sejam realizados seminários, sobre temas afetos ao ensino da Liderança, nos moldes daquele realizado em 1984 sob os auspícios da DEnsM e que nessas oportunidades, seja procurado o intercâmbio com as principais Marinhas estrangeiras através de trocas de experiências no assunto.

Finalmente, sugerimos que sejam introduzidas nas inspeções administrativas, itens específicos para verificação da existência de liderança por parte do Comandante e dos demais encarregados de setores da OM.

Ao terminarmos este trabalho, temos consciência de que não esgotamos o assunto. Temos consciência também de que muitas das idéias aqui apresentadas poderão não ter a concordância de todos. No entanto, temos a certeza de que para chegarmos à Marinha que todos desejamos, os caminhos obrigatoriamente passarão pelo perfeito conhecimento e eficaz exercício da liderança.

ANEXO A

MINISTÉRIO DA MARINHA
DIRETORIA DE ENSINO NA MARINHA

| | | |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------|
| ESCOLA NAVAL | | |
| CURSO DE GRADUAÇÃO DE OFICIAIS | | |
| CICLO ESCOLAR | 3º ANO (E.B.) | |
| DISCIPLINA: LIDERANÇA (LID-I) | | |
| CÓDIGO: 13.2 | DURAÇÃO: 75 dias úteis | CARGA HORÁRIA: 30 horas |
| SUMÁRIO | | |

1) PROPÓSITO GERAL DA DISCIPLINA:

Compreender o significado da profissão militar e suas responsabilidades sociais; estabelecer o conceito de sistema social-militar, destacar seus aspectos internos e analisar as relações com os demais sistemas da sociedade.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO E CARGAS HORÁRIAS:

| | |
|---|-----|
| 1.0 - A liderança militar e suas bases..... | 4 h |
| 2.0 - A profissão militar: características e responsabilidades perante a sociedade..... | 8 h |
| 3.0 - O sistema social-militar e suas relações com os demais sistemas da sociedade..... | 6 h |
| 4.0 - Aspectos internos do sistema social-militar..... | 6 h |
| 5.0 - O ambiente naval como sistema social-militar | 4 h |
| Tempo de reserva..... | 1 h |

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

a) O curso terá por base uma coletânea de textos selecionados a priori. Cada texto será estudado previamente pelos Aspirantes e debatido em sala de aula.

b) Os Instrutores deverão ampliar o conteúdo apresentado nos textos, utilizando-se de suas experiências pessoais de liderança na Marinha. Essa participação deverá ser cuidadosamente planejada, de modo a atingir o propósito de enriquecer o curso sem comprometer o tratamento científico

ANEXO A

dispensando ao conteúdo.

4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM:

De acordo com o Plano de Avaliação da disciplina.

5) REFERÊNCIAS:

a) Indispensáveis:

1 - Coletânea de textos de Liderança.

b) Suplementares

2 - Rattenbach, Benjamim. El sistema social-militar en la sociedad moderna. B. Aires, Editorial Pleamar, 1972.

3 - Boer, Nicolas. Militarismo e clericalismo em mudança. S.Paulo, T.A. Queiroz Editor, 1980.

4 - U. S. Naval Academy. Fundamentals of Naval Leadership. U.S. Naval Institute, Annapolis, 1984.

5 - Janowitz, Morris. O soldado profissional. Rio de Janeiro, Edições GRD, 1967.

ANEXO A

| CURSO DE GRADUAÇÃO DE OFICIAIS | | | | | |
|--------------------------------|--|----|----|----------|-----|
| DISCIPLINA: LIDERANÇA (LID-1) | | | | 30 | TA |
| TURMAS: 3º ANO (EB) | | | | | |
| PROJETO ESPECÍFICO | | | | | |
| DESENVOLVIMENTO | | | | | |
| UE | SUB-UNIDADES | CH | TE | RAV | REF |
| | DESCRIÇÃO | | | | |
| 1.0 | 1.1 - <u>PROPÓSITO</u> : familiarizar-se com o plano de trabalho proposto para a Disciplina. <u>CONTEÚDO</u> : apresentação do Instrutor e dos Aspirantes; leitura comentada do Sumário da Disciplina. | 1 | EO | TR QG | - |
| | 1.2 - <u>PROPÓSITO</u> : conceituar liderança e liderança militar; identificar as bases de liderança militar e compreender a importância dessas bases para o desenvolvimento de uma liderança efetiva. <u>CONTEÚDO</u> : os conceitos de liderança e liderança militar; suas bases e seu desenvolvimento. | 3 | EO | TR QG | 1 |
| | TOTAL: | 4 | | | |
| 2.0 | 2.1 - <u>PROPÓSITO</u> : entender a necessidade de analisar a profissão militar através de conceitos sociológicos, para captar o seu significado mais amplo. <u>CONTEÚDO</u> : a profissão militar: tendências contemporâneas. | 4 | EO | QG | 1 |
| | | | | | |

ANEXO A

| UE | SUB-UNIDADES | CH | TE | RAV | REF |
|-----|--|----|----|----------|-----|
| | DESCRIÇÃO | | | | |
| | <p>2.2 - <u>PROPÓSITOS</u>: destacar algumas dentre as características mais relevantes da profissão militar e apresentar seus fundamentos.</p> <p><u>CONTEÚDO</u>: a profissão militar: características.</p> | 4 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL | 8 | | | |
| 3.0 | <p>3.1 - <u>PROPÓSITOS</u>: estabelecer a destinação constitucional das Forças Armadas; compreender o significado da guerra na sociedade moderna.</p> <p><u>CONTEÚDO</u>: destinação das Forças Armadas; os conflitos na sociedade moderna; o significado da guerra.</p> | 2 | EO | TR QG | 1 |
| | <p>3.2 - <u>PROPÓSITOS</u>: conceituar sistema social-militar e apresentar suas principais características.</p> <p><u>CONTEÚDO</u>: O sistema social-militar</p> | 2 | EO | TR QG | 1 |
| | <p>3.3 - <u>PROPÓSITO</u>: caracterizar as relações do sistema social-militar com os demais sistemas da sociedade.</p> <p><u>CONTEÚDO</u>: interação do sistema social-militar com os sistemas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - político-administrativo; - econômico; - jurídico; - cultural. | 2 | EO | TR QG | 1 |
| | TOTAL | 6 | | | |
| 4.0 | <p>4.1 - <u>PROPÓSITOS</u>: enumerar os principais aspectos da ética militar e relacioná-los às normas de conduta vigentes no sistema social-militar.</p> | | | | |

ANEXO A

| UE | SUB - UNIDADES | CH | TE | RAV | REF |
|-----|---|----|----|----------|-----|
| | DESCRIÇÃO | | | | |
| | <u>CONTEÚDO</u> : a ética militar e as normas militares de conduta. | 3 | EO | TR QG | 1 |
| | 4.2 - <u>PROPÓSITOS</u> : enumerar as principais características da mentalidade militar. <u>CONTEÚDO</u> : a mentalidade militar; crenças, valores, símbolos. | 3 | EO | TR QG | 1 |
| 5.0 | | 6 | | | |
| 5.0 | 5.1 - <u>PROPÓSITO</u> : identificar as características específicas do ambiente naval como sistema social-militar. <u>CONTEÚDO</u> : o ambiente naval como sistema social-militar. | 2 | EO | QG | 1 |
| | 5.2 - <u>PROPÓSITO</u> : reconhecer as peculiaridades da mentalidade militar vigente na Marinha do Brasil. <u>CONTEÚDO</u> : a mentalidade militar da MB. | 2 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL | 4 | | | |
| | TOTAL GERAL: | 28 | | | |
| | TEMPOS DE RESERVA: | 2 | | | |
| | CARGA HORÁRIA DA DISCIPLINA: | 30 | | | |

SERGIO MURILLO LIMA DA SILVA PINTO
Capitão-de-Fragata
Coordenador da Disciplina

ANEXO A

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

a) Indispensável:

1 - Coletânea de textos de Liderança.

b) Suplementares:

2 - Rattenbach, Benjamim. El sistema social-militar en la sociedad moderna. B.Aires, Editorial Pleamar, 1972.

3 - Boer, Nicolas. Militarismo e clericalismo em mudança. S.Paulo, T. A. Queiroz Editor, 1980.

4 - U.S. naval Academy. Fundamentals of Naval Leadership. U.S. Naval Institute, Annapolis, 1984.

5 - Janowitz, Morris. O soldado profissional. Rio de Janeiro, Edições GRD, 1967.

ANEXO A

MINISTÉRIO DA MARINHA
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

| | |
|----------------------------------|--|
| ESCOLA NAVAL | |
| CURSO DE GRADUAÇÃO DE OFICIAIS | |
| CICLO ESCOLAR | 4º ANO (EB) |
| DISCIPLINA: LIDERANÇA II (LID-2) | 7º PC |
| CÓDIGO: 13.2.07.02 | DURAÇÃO: 75 dias úteis CARGA HORÁRIA: 30 HORAS |
| SUMÁRIO | |

1) PROPÓSITO GERAL DA DISCIPLINA:

Identificar e analisar os processos psicológicos básicos inerentes à liderança, que influenciam ou determinam o comportamento do militar no seu ambiente profissional.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO E CARGAS HORÁRIAS:

| | |
|--|-----|
| 1.0 - Percepção social e liderança..... | 6 h |
| 2.0 - Motivação de liderança..... | 6 h |
| 3.0 - Atitudes sociais..... | 6 h |
| 4.0 - Obediência e autoridade..... | 5 h |
| 5.0 - Autojustificação e tomada de decisões..... | 5 h |
| Tempos de reserva..... | 2 h |

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

a) O curso terá por base uma coletânea de textos selecionados a priori. Cada texto será estudado previamente pelos Aspirantes e debatido em sala de aula.

b) Os Instrutores deverão ampliar o conteúdo apresentado nos textos, utilizando-se de suas experiências pessoais de liderança na Marinha. Essa participação deverá ser cuidadosamente planejada, de modo a atingir o propósito de enriquecer o curso sem comprometer o tratamento científico dispensado ao conteúdo.

4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM:

De acordo com o Plano de Avaliação da disciplina.

5) REFERÊNCIAS:

a) Indispensáveis:

1 - Coletânea de textos de LID-2

b) Suplementares:

2 - U.S. Naval Academy. Fundamentals of Naval Leadership. Annapolis, U.S. Institute, 1984.

ANEXO A

SUMÁRIO DE LID-2 (cont.)

- 3 - Lambert e Lambert. Psicologia Social, 5^a ed. Rio, Zahar, 1981.
- 4 - Freedman, Carlsmith e Sears. Psicologia Social, S. Paulo, Cultrix, 1977.
- 5 - Rodrigues, Aroldo. Psicologia Social. 4^a ed., Petrópolis, Vozes, 1975.
- 6 - Mc David e Harari. Psicologia e Comportamento Social. Rio, Interciência, 1980.
- 7 - Davidoff, Linda. Introdução à Psicologia. S. Paulo, McGraw-Hill, 1983.
- 8 - Milgran, Stanley. Obediência à Autoridade. Rio, F. Alves, 1983.
- 9 - Aronson, Elliot. O Animal Social. S. Paulo, IBRASA, 1979.
- 10 - Krech, Crutchfield e Ballachey. O Indivíduo na Sociedade (2 vols.) 3^a ed., S. Paulo, Pioneira, 1975.
- 11 - Rokeach, Milton. Crenças, Atitudes e Valores. Rio, Interciência, 1981.

ANEXO A

CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

DISCIPLINA: LIDERANÇA II (LID-2)

TURMAS: 4º ANO (EB)

PROJETO ESPECÍFICO

DESENVOLVIMENTO

| UE | SUB-UNIDADES | CH | TE | RAV | REF |
|-----|---|----|----|----------|-----|
| | DESCRIÇÃO | | | | |
| 1.0 | 1.1 - <u>PROPÓSITO</u> : Familiarizar-se com o plano de trabalho proposto para a disciplina. <u>CONTEÚDO</u> : Apresentação do instrutor e dos Aspirantes; leitura comentada do Sumário da Disciplina. | 1 | EO | TR QG | |
| | 1.2 - <u>PROPÓSITO</u> : identificar os fatores que influem no processo perceptivo e afetam os julgamentos e decisões dos indivíduos. <u>CONTEÚDO</u> : Percepção de pessoa. | 3 | EO | TR QG | 1 |
| | 1.3 - <u>PROPÓSITO</u> : Analisar os fatores, ligados à percepção, que mais influenciam os julgamentos e decisões do líder num contexto organizacional. <u>CONTEÚDO</u> : Liderança e percepção. | 2 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL: | 6 | | | |
| 2.0 | 2.1 - <u>PROPÓSITO</u> : Caracterizar o processo motivacional na cultura humana. <u>CONTEÚDO</u> : O processo motivacional. | 4 | EO | QG | 1 |
| | 2.2 - <u>PROPÓSITO</u> : Identificar os fatores motivacionais, particularmente os psicossociais, que interferem no desempenho organizacional. <u>CONTEÚDO</u> : Motivação nas organizações formais. | 2 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL: | 6 | | | |

ANEXO A

| UE | SUB - UNIDADES | CH | TE | RAV | REF |
|-----|--|----|----|-----|-----|
| | DESCRIÇÃO | | | | |
| 3.0 | 3.1 - <u>PROPÓSITO</u> : Identificar os processos básicos de formação de atitudes, sua natureza e funções, relacionando-os ao processo de socialização do indivíduo. <u>CONTEÚDO</u> : Formação de atitudes. | 3 | EO | QG | 1 |
| | 3.2 - <u>PROPÓSITO</u> : Caracterizar o processo de aprendizagem social como capaz de formar e modificar atitudes; identificar os fatores capazes de interferir no processo de formação de atitudes. <u>CONTEÚDO</u> : Modificação de atitudes. | 3 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL: | 6 | | | |
| 4.0 | 4.1 - <u>PROPÓSITO</u> : Analisar a importância e as implicações do emprego da autoridade nas organizações formais. <u>CONTEÚDO</u> : Obediência à autoridade. | 5 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL: | 5 | | | |
| 5.0 | 5.1 - <u>PROPÓSITO</u> : Analisar o processo de autojustificação e suas consequências, quer ao nível psicológico, quer ao nível de tomada de decisão, num contexto organizacional. <u>CONTEÚDO</u> : Autojustificação e tomada de decisões. | 5 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL: | 5 | | | |
| | TOTAL GERAL: | 28 | | | |
| | TEMPOS DE RESERVA: | 2 | | | |
| | CARGA HORÁRIA DA DISCIPLINA: | 30 | | | |

SERGIO MURILLO LIMA DA SILVA PINTO
Capitão-de-Fragata
Coordenador da Disciplina

ANEXO A

MINISTÉRIO DA MARINHA
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

ESCOLA NAVAL

CURSO DE GRADUAÇÃO DE OFICIAIS

CICLO ESCOLAR

4º ANO (EB)

DISCIPLINA: LIDERANÇA III (LID-3)

8º PC

CÓDIGO: 13.2.07.03 DURAÇÃO: 75 dias úteis carga Horária: 30 horas

SUMÁRIO

1) PROPÓSITO GERAL DA DISCIPLINA:

Aplicar os fundamentos filosóficos, psicológicos e sociológicos à análise da situação do líder nos grupos e organizações militares.

2) LISTA DE UNIDADES DE ENSINO E CARGAS HORÁRIAS:

| | |
|---|------|
| 1.0 - A natureza da liderança..... | 6 h |
| 2.0 - Estilos de liderança..... | 8 h |
| 3.0 - Liderança organizacional..... | 10 h |
| 4.0 - A liderança nas organizações militares..... | 6 h |
| Tempos de reserva..... | 2 h |

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS:

- a) O Curso terá por base uma coletânea de textos selecionados a priori. Cada texto será estudado previamente pelos Aspirantes e debatido em sala de aula.
- b) Os instrutores deverão ampliar o conteúdo apresentado nos textos, utilizando-se de suas experiências pessoais de liderança na Marinha. Essa participação deverá ser cuidadosamente planejada, de modo a atingir o propósito de enriquecer o curso sem comprometer o tratamento científico dispensado ao conteúdo.

4) AValiação DA APRENDIZAGEM:

De acordo com o Plano de Avaliação da disciplina.

5) REFERÊNCIAS:

- a) Indispensável
 - 1 - Coletânea de textos de LID-3.
- b) Suplementares:
 - 2 - Krech, D.; Crutchfield, R.; Ballachey, E. O indivíduo na sociedade (2 vols.). S.Paulo, Pioneira, 3ª ed. , 1975.

ANEXO A

SUMÁRIO de LID-3 (cont.)

- 3 - Tannenbaum, R.; Weschier, I.; Massarik, F. Liderança e organização. Rio, Ed. Atlas, 1972.
- 4 - Sprott, W. y otros. Psicologia y Sociologia del Líder. B.Aires, Ed. Paidós.
- 5 - Young, Kimball. Psicologia Social. B. Aires, Ed. Paidós, 1974.
- 6 - Browne, C. G. e Cohn, Thomas (compils.). El estudio del liderazgo. B. Aires, Ed. paidós.
- 7 - U.S. Naval Academy. Fundamentals of Naval Leadership. U. S. Naval Institute, Annapolis, 1984.
- 8 - Janowitz, Morris. O Soldado Profissional. Rio, Edições, GRD, 1967.

ANEXO A

CURSO DE GRADUAÇÃO DE OFICIAIS

DISCIPLINA: LIDERANÇA III (LID-3)

3º TA

TURMAS: 4º ANO (EB)

PROJETO ESPECÍFICO

DESENVOLVIMENTO

| UE | SUB-UNIDADES | CH | TE | RAV | REF |
|-----|---|----|----|----------|-----|
| | DESCRIÇÃO | | | | |
| 1.0 | 1.1 - <u>PROPÓSITO</u> : Familiarizar-se com o plano de trabalho proposto para a disciplina. <u>CONTEÚDO</u> : Apresentação do Instrutor e dos Aspirantes; leitura comentada do Sumário da disciplina. | 1 | EO | TR QG | |
| | 1.2 - <u>PROPÓSITO</u> : Rever o conceito de liderança. <u>CONTEÚDO</u> : O conceito de liderança, com base em Williams e outros autores. | 1 | EO | QG | 1 |
| | 1.3 - <u>PROPÓSITO</u> : Identificar e comparar as duas principais abordagens do estudo da liderança. <u>CONTEÚDO</u> : Liderança baseada nos traços de personalidade do líder; liderança situacional. | 2 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL: | 4 | | | |
| 2.0 | 2.1 - <u>PROPÓSITO</u> : Relacionar características de personalidade com o fenômeno da liderança. <u>CONTEÚDO</u> : Personalidade e liderança | 2 | EO | QG | 1 |
| | 2.2 - <u>PROPÓSITO</u> : Identificar e caracterizar as diversas funções que o líder pode desempenhar. <u>CONTEÚDO</u> : As funções dos líderes. | 3 | EO | QG | 1 |
| | 2.3 - <u>PROPÓSITO</u> : Caracterizar os dois estilos básicos de liderança, comparar os efeitos de sua aplicação e identificar situações de emprego de cada um. | | | | |

ANEXO A

| UE | SUB-UNIDADES | CH | TE | RAV | REF |
|-----|--|----|----|----------|-----|
| | DESCRIÇÃO | | | | |
| | CONTEÚDO: Estilos de liderança. | 3 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL: | 8 | | | |
| 3.0 | 3.1 - <u>PROPÓSITOS</u> : Conceituar organização formal; caracterizar as diversas estruturas normativas como determinantes de estrutura de papéis. <u>CONTEÚDO</u> : A organização como uma estrutura de papéis. | 2 | EO | QG | 1 |
| | 3.2 - <u>PROPÓSITO</u> : Relacionar estilos de liderança com estrutura normativa da organização. <u>CONTEÚDO</u> : Liderança, autoridade e estrutura normativa. | 2 | EO | QG | 1 |
| | 3.3 - <u>PROPÓSITO</u> : Identificar os principais fatores que determinam o clima organizacional, destacando a importância do estilo de liderança e da estrutura normativa. <u>CONTEÚDO</u> : Clima organizacional e liderança. | 2 | EO | QG | 1 |
| | 3.4 - <u>PROPÓSITO</u> : Caracterizar competição e cooperação como os dois principais processos determinantes da coesão e do conflito nas organizações. <u>CONTEÚDO</u> : Competição e cooperação. | 4 | EO | QG | 1 |
| | TOTAL: | 10 | | | |
| 4.0 | 4.1 - <u>PROPÓSITO</u> : Identificar as principais peculiaridades das organizações militares e caracterizar sua influência no exercício da liderança. <u>CONTEÚDO</u> : A liderança nas organizações militares. | 6 | DG | TR QG | 1 |
| | TOTAL: | 6 | | | |
| | TOTAL GERAL: | 28 | | | |
| | TEMPOS DE RESERVA: | 2 | | | |
| | CARGA HORÁRIA DA DISCIPLINA: | 30 | | | |

CF SERGIO MURILLO LIMA DA SILVA PINTO
Coordenador da Disciplina

ANEXO B

MINISTÉRIO DA MARINHA
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

| | | |
|---------|--|-------------------------|
| OM: | CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK | |
| CURSO: | FORMAÇÃO DE OFICIAIS PARA ADMISSÃO AO QOAM | |
| MÓDULO: | RELAÇÕES HUMANAS E LIDERANÇA MILITAR NAVAL | |
| CÓDIGO: | CS-3053-0708 | CARGA HORÁRIA: 68 HORAS |
| SUMÁRIO | | |

1) PROPÓSITO GERAL DO MÓDULO:

Ao final do módulo o aluno será capaz de, através do conhecimento das relações humanas, sua dinâmica mais freqüente e dos conceitos de liderança aplicados à vida militar, possuir no novo estágio alcançando capacidade de executar as tarefas para o exercício da liderança entre seus comandados.

2) LISTA E PROPÓSITOS DAS UNIDADES DE ENSINO

1.0 - INTRODUÇÃO ÀS RELAÇÕES HUMANAS..... 6 h

1.1 - Identificar a importância das relações humanas no contexto militar naval.

1.2 - Identificar os principais fatores que interferem no comportamento de pessoas ou de grupos.

1.3 - Interpretar uma situação prática de relacionamento interpessoal.

2.0 - MOTIVAÇÃO 6 h

2.1 - Definir o motivo como um energizador do comportamento.

2.2 - Descrever as diferentes classes de motivos, segundo uma hierarquia de necessidades.

ANEXO B

2.3 - Relacionar os conceitos de motivação, frustração e conflito.

3.0 - ATITUDES SOCIAIS..... 06 HORAS

3.1 - Caracterizar o processo de formação de atitudes sociais.

3.2 - Identificar os fatores que influenciam a modificação de atitudes sociais e a resistência à modificação.

4.0 - RELAÇÕES HUMANAS NO CONTEXTO MILITAR NAVAL 18 HORAS

4.1 - Distinguir as relações igualitárias e hierarquizadas.

4.2 - Caracterizar o ambiente naval como um sistema social militar.

4.3 - Identificar os principais aspectos do relacionamento com subalternos.

4.4 - Identificar os principais aspectos de relacionamento com superiores.

4.5 - Relacionar o conteúdo da unidade com situações práticas.

4.6 - Solucionar situações que envolvam relações humanas dentro do contexto militar naval.

5.0 - LIDERANÇA MILITAR NAVAL..... 32 HORAS

5.1 - Identificar a importância da liderança no desempenho do oficial.

5.2 - Conceituar líder e liderança.

5.3 - Identificar os estilos da liderança.

5.4 - Caracterizar as funções do líder no contexto militar naval.

5.5 - Analisar situações práticas que envolvam o exercício da liderança.

ANEXO B

3) DIRETRIZES ESPECÍFICAS

As unidades de ensino serão desenvolvidas, essencialmente, pela prática de relações interpessoais tanto em sala de aula com em atividades extra-classe. As atividades extra-classe se rão organizadas e coordenadas pelo Instrutor; serão realiza-
das técnicas de dinâmica de grupo.

4) AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

a) Serão realizadas duas (2) provas escritas, com questões teóricas e práticas, sendo a 1^a ao final da U.E. 3.0 e a 2^a ao final da U.E. 5.0, devendo também serem realizadas auto-avali-
ações.

5) RECURSOS INSTRUCIONAIS

- a) Quadro de giz, giz e apagador; e
- b) Textos.

6) REFERÊNCIAS

- 1 - MOSCOVICI, Fela - Desenvolvimento Interpessoal - Rj, Liv. Técnico e Científico, 1975.
- 2 - AGUIAR, M.A.F. de - Psicologia Aplicada à Administra-
ção - SP Ed. Atlas, 1980.
- 3 - CHAGAN, Judith - Comportamento Interpessoal e do Gru-
po - RJ ZAHAR Editores, 1976.
- 4 - MAILHIOT, G.B. - Dinâmica e Gênese dos Grupos - SP Liv. Duas Cidades, 1970.

ANEXO B

MINISTÉRIO DA MARINHA
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

| | | | |
|---------|--|----------------|----------|
| OM: | CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK | | |
| CURSO: | DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS PARA CANDIDATA AO QAFO | | |
| MÓDULO: | RELAÇÕES HUMANAS E LIDERANÇA MILITAR NAVAL | | |
| CÓDIGO: | CS-3010-0708 | CARGA HORÁRIA: | 56 HORAS |
| SUMÁRIO | | | |

1. LISTA DE PROPÓSITOS DAS UNIDADES DE ENSINO

- 1.0- INTRODUÇÃO ÀS RELAÇÕES HUMANAS..... 06 HORAS
- 1.1 - Identificar a importância das relações humanas no contexto militar-naval.
 - 1.2 - Identificar os principais fatores que interferem no comportamento das pessoas e dos grupos.
 - 1.3 - Interpretar uma situação prática de relacionamento interpessoal.
- 2.0- RELAÇÕES HUMANAS NO CONTEXTO MILITAR-NAVAL.... 18 HORAS
- 2.1 - Distinguir as relações igualitárias e hierarquizadas.
 - 2.2 - Caracterizar o ambiente naval como um sistema Social-Militar.
 - 2.3 - Identificar os principais aspectos do relacionamento com subalternos.
 - 2.4 - Identificar os principais aspectos do relacionamento com superiores.
 - 2.5 - Relacionar o conteúdo da unidade com situações práticas.
 - 2.6 - Solucionar situações que envolvam Relações Humanas no contexto militar-naval.

ANEXO B

3.0 - LIDERANÇA MILITAR-NAVAL.....32 HORAS

3.1 - Identificar a importância da liderança no desempenho do Oficial.

3.2 - Conceituar líder e liderança.

3.3 - Identificar os estilos de liderança.

3.4 - Caracterizar as funções do líder no contexto militar-naval.

3.5 - Analisar situações práticas que envolvam o exercício da liderança.

2 - DIRETRIZES ESPECÍFICAS

- As unidades de ensino serão desenvolvidas essencialmente pela prática de relações interpessoais tanto em sala de aula como em atividades extra-classe.

- As situações práticas serão analisadas e enriquecidas das informações teóricas, durante as aulas em sala de aula.

- As atividades extra-classe serão organizadas e coordenadas pelo Instrutor.

3 - AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

- Serão realizadas 02 provas escritas, com questões teóricas e práticas, sendo a 1ª ao final da U.E 2.0 e 2ª no final da U.E. 3.0.

- Serão realizadas, durante o curso auto-avaliações.

4 - RECURSOS INSTRUCIONAIS

- Quadro de giz e giz

- textos

- técnicas de dinâmica de grupo

5 - REFERÊNCIAS

1 - MOSCOVICI, FELA - Desenvolvimento Interpessoal
Rj, Liv. Técnico e Científico, 1975.

2 - AGUIAR, M.A.F. de - Psicologia Aplicada a Administração
SP, Ed. Atlas, 1980.

3 - CAHAGAN, JUDITH - Comportamento Interpessoal e de Grupo
Rj, ZAHAR Editores, 1976.

4 - MAILHIOT, G.B. - Dinâmica e Gênese dos Grupos
SP, Livraria Duas Cidades, 1970.

ANEXO B

MINISTÉRIO DA MARINHA
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

| | | | |
|---------|---|----------------|-------------------|
| OM: | CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK | | |
| CURSO: | FORMAÇÃO DE OFICIAIS E ESTÁGIO DE APLICAÇÃO | PARA | CANDIDATOS AOS QC |
| MÓDULO: | RELAÇÕES HUMANAS E LIDERANÇA MILITAR NAVAL | | |
| CÓDIGO: | CS-3010-0708 | CARGA HORÁRIA: | 56 HORAS |
| SUMÁRIO | | | |

1) LISTA DE PROPÓSITOS DAS UNIDADES DE ENSINO

- 1.0 - INTRODUÇÃO ÀS RELAÇÕES HUMANAS..... 06 HORAS
- 1.1 - Identificar a importância das relações humanas no contexto militar-naval.
- 1.2 - Identificar os principais fatores que interferem no comportamento das pessoas e dos grupos.
- 1.3 - Interpretar uma situação prática de relacionamento interpessoal.
- 2.0 - RELAÇÕES HUMANAS NO CONTEXTO MILITAR NAVAL....18 HORAS
- 2.1 - Distinguir as relações igualitárias e hierarquizadas.
- 2.2 - Caracterizar o ambiente naval como um sistema Social-Militar.
- 2.3 - Identificar os principais aspectos do relacionamento com subalternos.
- 2.4 - Identificar os principais aspectos do relacionamento com superiores.
- 2.5 - Relacionar o conteúdo da unidade com situações práticas.
- 2.6 - Solucionar situações que envolvam Relações Humanas no contexto militar naval.

ANEXO B

- 3.0 - LIDERANÇA MILITAR-NAVAL 32 HORAS
- 3.1 - Identificar a importância da liderança no desempenho do Oficial.
 - 3.2 - Conceituar líder e liderança.
 - 3.3 - Identificar os estilos de liderança.
 - 3.4 - Caracterizar as funções de líder no contexto militar - naval.
 - 3.5 - Analisar situações práticas que envolvam o exercício da liderança.
- 2 - DIRETRIZES ESPECÍFICAS
- As unidades de ensino serão desenvolvidas essencialmente pela prática de relações interpessoais tanto em sala de aula como em atividades extra-classe.
 - As situações práticas serão analisadas e enriquecidas das informações teóricas, durante as aulas em sala de aula.
 - As atividades extra - classe serão organizadas e coordenadas pelo Instrutor.
- 3 - AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM
- Serão realizadas 02 provas escritas, com questões teóricas e práticas, sendo a 1.^a no final da U.E. 2.0 e 2.^a ao final da U.E. 3.0.
 - Serão realizadas, durante o curso auto-avaliações.
- 4 - RECURSOS INSTRUCIONAIS
- Quadro de giz e giz
 - textos
 - técnicas de dinâmica de grupo
- 5 - REFERÊNCIAS
- 1 - MOSCOVICI, FELA - Desenvolvimento Interpessoal
Rj, Liv. Técnico e Científico, 1975.
 - 2 - AGUIAR, M.A.F. de - Psicologia Aplicada à Administração
SP, Ed. Atlas, 1980.
 - 3 - CAHAGAN, JUDITH - Comportamento Interpessoal e de Grupo
Rj, ZAHAR Editores, 1976.
 - 4 - MAILHIOT, G.B. - Dinâmica e Gênese de Grupos
SP, Livraria Duas Cidades, 1970.

ANEXO B

MINISTÉRIO DA MARINHA
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

| | | | |
|---------|---|----------------|----------|
| OM: | CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK | | |
| CURSO: | DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS E ESTÁGIO DE APLICAÇÃO PARA CANDIDATOS AOS QUADROS DO CORPO DE SAÚDE DA MARINHA | | |
| MÓDULO: | RELAÇÕES HUMANAS E LIDERANÇA MILITAR NAVAL | | |
| CÓDIGO: | CS-3010-0708 | CARGA HORÁRIA: | 56 HORAS |
| SUMÁRIO | | | |

1) LISTA E PROPÓSITOS DAS UNIDADES DE ENSINO

- 1.0 - INTRODUÇÃO ÀS RELAÇÕES HUMANAS..... 06 HORAS
- 1.1 - Identificar a importância das relações humanas no contexto militar-naval.
- 1.2 - Identificar os principais fatores que interferem no comportamento das pessoas e dos grupos.
- 1.3 - Interpretar uma situação prática de relacionamento interpessoal.
- 2.0 - RELAÇÕES HUMANAS NO CONTEXTO MILITAR NAVAL. 18 HORAS
- 2.1 - Distinguir as relações igualitárias e hierarquizadas.
- 2.2 - Caracterizar o ambiente naval como um sistema Social Militar.
- 2.3 - Identificar os principais aspectos do relacionamento com subalternos.
- 2.4 - Identificar os principais aspectos do relacionamento com superiores.
- 2.5 - Relacionar o conteúdo da unidade com situações práticas.
- 2.6 - Solucionar situações que envolvam Relações Humanas no contexto militar-naval.

ANEXO B

3.0 - LIDERANÇA MILITAR - NAVAL..... 32 HORAS

- 3.1 - Identificar a importância da liderança no desempenho do Oficial.
- 3.2 - Conceituar líder e liderança.
- 3.3 - Identificar os estilos de liderança.
- 3.4 - Caracterizar as funções de líder no contexto militar - naval.
- 3.5 - Analisar situações práticas que envolvam o exercício da liderança.

2 - DIRETRIZES ESPECÍFICAS

- As unidades de ensino serão desenvolvidas essencialmente pela prática de relações interpessoais tanto em sala de aula como em atividade extra-classe.
- As situações práticas serão analisadas e enriquecidas das informações teóricas, durante as aulas em sala de aula.
- As atividades extra - classe serão organizadas e coordenadas pelo Instrutor.

3 - AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

- Serão realizadas 02 provas escritas, com questões teóricas e práticas, sendo a 1.^a ao final da U.E. 2.0 e 2.^a ao final da U.E. 3.0.
- Serão realizadas, durante o curso auto-avaliações.

4 - RECURSOS INSTRUCIONAIS

- Quadro de giz e giz
- textos
- técnicas de dinâmica de grupo

5 - REFERÊNCIAS

- 1 - MOSCOVICI, FELA - Desenvolvimento Interpessoal
Rj, Liv. Técnico e Científico, 1975.
- 2 - AGUIAR, M.A.F. DE - Psicologia Aplicada à Administração
SP, Ed. Atlas, 1980.
- 3 - CAHAGAN, JUDITH - Comportamento Interpessoal e de Grupo
Rj, ZAHAR Editores, 1976.
- 4 - MAILHIOT, G.B. - Dinâmica e Gênese dos Grupos.
SP, Livraria Duas Cidades, 1970.

ANEXO B

MINISTÉRIO DA MARINHA
DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

| | | | |
|---------|--|----------------|----------|
| OM: | CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE WANDENKOLK | | |
| CURSO: | DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS E ESTÁGIO DE APLICAÇÃO PARA CANDIDATOS AO CETN | | |
| MÓDULO: | RELAÇÕES HUMANAS E LIDERANÇA MILITAR NAVAL | | |
| CÓDIGO: | CS-3010-0708 | CARGA HORÁRIA: | 56 HORAS |
| SUMÁRIO | | | |

1 - LISTA E PROPÓSITOS DAS UNIDADES DE ENSINO

1.0 - INTRODUÇÃO ÀS RELAÇÕES HUMANAS

- 1.1 - Identificar a importância das relações humanas no contexto militar-naval.
- 1.2 - Identificar os principais fatores que interferem no comportamento das pessoas e dos grupos.
- 1.3 - Interpretar uma situação prática de relacionamento interpessoal.

2.0 - RELAÇÕES HUMANAS NO CONTEXTO MILITAR-NAVAL..18 HORAS

- 2.1 - Distinguir as relações igualitárias e hierarquizadas.
- 2.2 - Caracterizar o ambiente naval como um sistema Social-Militar.
- 2.3 - Identificar os principais aspectos do relacionamento com subalternos.
- 2.4 - Identificar os principais aspectos do relacionamento com superiores.
- 2.5 - Relacionar o conteúdo da unidade com situações práticas.
- 2.6 - Solucionar situações que envolvam Relações Humanas no contexto militar-naval.

ANEXO B

3.0 - LIDERANÇA MILITAR - NAVAL 32 HORAS

3.1 - Identificar a importância da liderança no desempenho do Oficial.

3.2 - Conceituar líder e liderança.

3.3 - Identificar os estilos de liderança.

3.4 - Caracterizar as funções do líder no contexto militar-naval.

3.5 - Analisar situações práticas que envolvam o exercício de liderança.

2 - DIRETRIZES ESPECÍFICAS

- As unidades de ensino serão desenvolvidas essencialmente pela prática de relações interpessoais tanto em sala de aula como em atividades extra-classe.

- As situações práticas serão analisadas e enriquecidas das informações teóricas, durante as aulas em sala de aula.

- As atividades extra-classe serão organizadas e coordenadas pelo Instrutor.

3 - AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

- Serão realizadas 02 provas escritas, com questões teóricas e práticas, sendo a 1ª ao final da U.E. e 2ª ao final da U.E. 3.0.

- Serão realizadas, durante o curso auto-avaliações.

4 - RECURSOS INSTRUCIONAIS

- Quadro de giz e giz

- textos

- técnicos de dinâmica de grupo

5 - REFERÊNCIAS

1 - MOSCOVICI, Fela - Desenvolvimento Interpessoal

Rj, Liv.Técnico e Científico, 1975.

2 - AGUIAR, M.A.F.de - Psicologia Aplicada à Administração
SP, Ed. Atlas, 1980.

3 - CAHAGAN, JUDITH - Comportamento Interpessoal e de Grupo
Rj, ZAHAR Editores, 1976.

4 - MAILHIOT, G.E - Dinâmica e Gênese dos Grupos
SP, Livraria Duas Cidades, 1970.

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

4º ANO

CURSO DAS ARMAS, SERVIÇO E QUADRO

LIDERANÇA E CHEFIA

CARGA HORÁRIA: 08 HORAS

PLANO DE MATÉRIAS

OBJETIVOS PARTICULARES DA MATÉRIA NO CURSO:

Capacitar o Cadete a :

- definir os conceitos básicos da Chefia Militar;
- enumerar os princípios de Chefia Militar;
- valorizar os princípios de Chefia Militar;
- aplicar a técnica geral de Chefia;
- enumerar as qualidades de Chefia Militar;
- valorizar as qualidades de Chefia Militar;
- aplicar os caracteres morais do chefe.

| 2. UNIDADES DIDÁTICAS | | | | |
|--|--|---------------|-------------------------|-----------|
| UNIDADE I - Princípios, Qualidades e Técnicas em Chefia | | | Carga horária: 05 horas | |
| A S S U N T O S | O B J E T I V O S E S P E C Í F I C O S | Nº DE SESSÕES | PROC ENS | MEIOS AUX |
| 01. Conceitos básicos | <ul style="list-style-type: none"> - Citar as características da chefia; - diferenciar comando de chefia; - definir a finalidade e responsabilidade da Chefia Militar; - Conhecer o desempenho do chefe e os traços característicos da tropa; - definir o papel da Psicologia e da Ética. | 01 | P | R P |
| 02. Princípios de Chefia: enumeração e técnica geral de aplicação. | <ul style="list-style-type: none"> - enumerar os princípios de chefia; - definir cada princípio de chefia; - aplicar a técnica correta a cada princípio. | 02 | | |
| 03. Qualidades de chefia | <ul style="list-style-type: none"> - enumerar as qualidades de chefia; - definir as qualidades de chefia; - definir os caracteres morais do chefe. | 02 | D D | Q G |

INSTRUÇÕES METODOLÓGICAS:

Cada sessão deve ser precedida por um trabalho em domicílio, de modo que o instruído assimile, previamente, os conceitos fundamentais a serem desenvolvidos; as palestras devem ser concisas e objetivas, restringindo-se a uma abordagem direta dos conceitos doutrinários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- C 20-10 - PRINCÍPIOS DE CHEFIA, Cap 1-2
 "O RETRATO MORAL DO CHEFE" da Editora Acadêmica.

| UNIDADE II - Liderança e Chefia nos Pequenos Escalões | | Carga horária: 03 horas | | |
|--|---|---|--------------|-----------|
| A S S U N T O S | O B J E T I V O S E S P E C Í F I C O S | Nº DE SESSÕES | PROC ENS | MEIOS AUX |
| 01. Liderança e Chefia nos pequenos escalões: casos práticos. | - reconhecer os requisitos básicos para o correto exercício da liderança e chefia; - aplicar os princípios e qualidades de chefia. | 03 | P D D | QG RP |
| <p>INSTRUÇÕES METODOLÓGICAS: A sessão deve ser precedida por um trabalho em <u>domicílio</u>, de modo que o instruendo exercite o reconhecimento e aplicação de casos práticos de liderança e chefia militar.</p> <p>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: - C 20-10 - PRINCÍPIOS DE CHEFIA, Cap 1-2 - "PENSAMENTOS DO CAMPO DE BATALHA, da Editora Acadêmica.</p> | | | | |
| 3. AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM | | | | |
| PROCESSO DE AVALIAÇÃO | INSTRUMENTO DE MEDIDA | | UD AVALIADAS | |
| | TIPO DE PROVA | DURAÇÃO PREVISTA | | |
| VC | Provã Escrita | Proporcional ao número de horas ministradas | I | |
| VC | | | I e II | |
| <p>4- BIBLIOGRAFIA</p> <p>a. Livro(s) texto (s): - C 20-10 - PRINCÍPIOS DE CHEFIA - 1.^a Edição 1953 - Estado-Maior do Exército impresso pelo EGGCF.</p> | | | | |

4. BIBLIOGRAFIA (Continuação)

b. Bibliografia recomendada aos docentes:

- O Retrato Moral do Chefe - da Editora Acadêmica
- Pensamentos do Campo de Batalha - da Editora Acadêmica

c. Bibliografia recomendada aos discentes:

- Retrato Moral do Chefe - Editora Acadêmica
- Pensamentos do Campo de Batalha - Editora Acadêmica

BIBLIOGRAFIA

1. ALVES NETO, Sérgio Afonso. A Formação de "Comandantes"-Líderes para a Preparação e o Emprego Eficazes do Exército. Rio de Janeiro, ECEME, 1987. Monografia apresentada no Curso de Comando e Estado-Maior do Exército.
2. BLAKE, R. Robert & MOUTON, Jane S & BRYSON, Dale. Diagrama da Liderança Militar *Military Review*, Fort Leavenworth, Kansas, LXI (1): 13-26, 1º trim. 1981.
3. BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha. Ofício nº 0044 de 10 de Janeiro de 1985 à Escola Naval e ao Centro de Instrução Almirante Wandenkolk. Ensino de Liderança.
4. BRASIL. Escola de Guerra Naval. FI 219. Guia para a Elaboração de Referências Bibliográficas. Rio de Janeiro, 1985.
5. _____. EGN 215 A. Guia para a Elaboração de Teses e Monografias. Rio de Janeiro, 1981.
6. BRASIL. Ministério da Marinha. Gabinete do Ministro. Memorando nº 0042 de 30 de Abril de 1984 ao Chefe do Estado-Maior da Armada, Comandante-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, Comandante de Operações Navais, Diretor Geral de Navegação, Secretário Geral da Marinha, Diretor-Geral do Pessoal da Marinha e Diretor-Geral do Material da Marinha. Normas de Procedimento.
7. CAJARABILLE, Victor Manuel Bento e Lopo & CARDOSO, Manoel Fernando Vizela Marque & FERREIRA, João José Brandão. O Ensino da Liderança e as Forças Armadas Portuguesas Ba-luarte (*Revista das Forças Armadas Portuguesas*), Lisboa, 4: 8-13, Julho-Agosto de 1984.
8. CARNEGIE, Dale. Administrando Através das Pessoas. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 1978.
9. COELHO, Dimas Lopes da Silva. Cultura Militar. Rio de Janeiro, 1987.
10. COURTOIS, Gaston. A Arte de ser Chefe. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 1984.
11. EUA. Department of the Navy. United States Naval Academy. The Majors Program class of 1986. Annapolis, Maryland, 1986.
12. EUA. United States Naval Academy. Leadership in the Naval Service. Annapolis, Maryland, 1986.
13. FITTON, Robert A. Doutrina e Treinamento de Liderança. *Military Review*, Fort Leavenworth, Kansas, LXV(4): 3-17, 4º trim. 1985.
14. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de Empresas. 2. ed. São Paulo. Pedagógica e Universitária Ltda, 1977.

15. JANOWITZ, Morris. O Soldado Profissional. Rio de Janeiro, Edições GRD, 1967.
16. KOLB, David A. & RUBIM, Irwin M. & MCINTYRE, James M. Psicologia Organizacional: Uma Abordagem Vivencial. São Paulo, Atlas, 1978. X
17. MELLO, Fernando Achilles de Faria. Noções Sobre Liderança (Para Escalões Intermediários da Hierarquia Militar Naval) Rio de Janeiro. Imprensa Naval, 1959.
18. PENTEADO, J.R. Whitaker. Técnica de Chefia e Liderança. 2 Ed. São Paulo, Livraria Pioneira, 1969.
19. RATTENBACH, Benjamin. El Sistema Social Militar en la Sociedad Moderna. Buenos Aires, Pléamar, 1972.
20. ROSKILL, S.W. A Arte da Liderança. Rio de Janeiro, Zahar, 1967.
21. VAUGHN, Thomas B. Liderança: Uma Filosofia Pessoal. Military Review, Fort Leavenworth, Kansas, LXV(3): 45-53, 3º trim, 1985. X
22. WILLIAMS, John Allen. A Influência Pessoal e as Bases da Liderança Militar. Military Review, Fort Leavenworth, Kansas, LXIII(3): 2-11, 3º trim, 1983.



ESTE LIVRO DEVE SER DEVOLVIDO NA ÚLTIMA
DATA CARIMBADA

| | | | |
|-------------|-------------|--|--|
| 22 MAR 91 | 26 NOV 1999 | | |
| 25 ABR 91 | 26 NOV 1999 | | |
| 17 MAI 91 | 26 NOV 1999 | | |
| 18 JUN 91 | 26 NOV 1999 | | |
| 20 AGO 91 | 26 NOV 1999 | | |
| 29 AGO 91 | | | |
| 22 JUN 1998 | | | |
| 13 OUT 1994 | | | |
| 16 NOV 1994 | | | |
| 28 MAR 1995 | | | |
| 05 MAI 1995 | | | |
| 24 MAI 1995 | | | |
| 28 MAR 1996 | | | |
| 7 NOV 98 | | | |



00051750002078

A Liderança e a formação do oficial

5-C-42

MINISTÉRIO DA MARINHA
ESCOLA DE GUERRA NAVAL
Biblioteca

Silva, Paulo Alfredo Bourgy Caetano da

A liderança e a formação do oficial de Marinha

5-C-42

(2078 90)

Silva, Paulo Alfredo Bourgy Caetano da

A liderança e a formação do oficial de Marinha

5-C-42

NOME DO LEITOR

DEVOLVER NOME LEIT. (2078/90)

22 MAR 91

[Handwritten signature] CMB
Hamilton

25 ABR 91

[Handwritten signature] CMB MARTINS

17 MAI 91

CF MELISI *[Handwritten signature]*

18 JUN 91

[Handwritten signature] (EUA) Vares

20 AGO 91

[Handwritten signature] Hamilton

29 AGO 92

CC PIRE *[Handwritten signature]*

22 JUN 1993

[Handwritten signature] VA (Raf)

26 SET 1994

[Handwritten signature] ORNELAS

14 OUT 1994

CMA Wellington P/CMG MONETO

16 NOV 1994

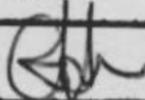
MN ELTON AE-III *[Handwritten signature]* CF VASCONCELOS

28 MAR 1995

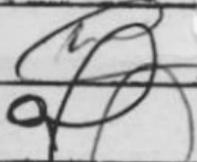
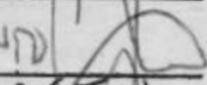
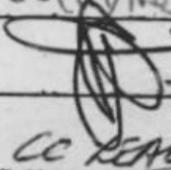
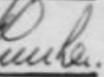
[Handwritten signature] 20/3/95 ASSISTENTE CT WILLIAM

DEVOLVER EM

NOME DO LEITOR

05 MAI 1995 Ce Dilton 

24 MAI 1995 RENOVARDO

28 MAR 1996 JUNO FERRA 11 NOV 98 ^{cc} in Ewito 1 DEZ 98 ^{cc} in Ewito 26 NOV 999 cc (M) NASCIMENTO 2007 NOV 22 ^{CMG (FN)} - SOUTA CAMPOS * 1 JUL 2000 cc REAL ^{CMG} Roberto de Oliveira 22 JUL 2003 cc FN BRITO 21 AGO 2003 CMG (FN) Pereira 26 SET 2003 cc PEDRO 28 JUL 2005 cc (M) Santos 