

ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO LÍDER NA MARINHA DO BRASIL NA ATUALIDADE

[\[ver artigo online\]](#)

Gabriella Oliveira Magalhães¹

RESUMO

Nesse texto pretende-se discorrer sobre a liderança, mais especificamente na esfera militar. A relevância desse tema tem se tornado cada vez maior e mais importante em empresas, pequenos negócios, ramos da vida pessoal e também no militarismo. **Objetivo:** Para tanto, discutir-se-á sobre os tipos de liderança, as habilidades, competências, características do líder. **Metodologia:** Para a elaboração desse trabalho, foi utilizada a forma de abordagem quanti-qualitativa. É uma revisão bibliográfica, com levantamento de informações em livros, artigos e sites de autores consagrados na área abordada. **Considerações Finais:** Como conclusão pode-se observar a necessidade de incentivar cada vez mais a prática de liderança entre os militares, independente de posto ou graduação, para que cumpram seus deveres da melhor forma possível, de acordo com a sua função dentro das Forças Armadas.

Palavras-Chave: Líder; Liderados; Militarismo; Marinha do Brasil; Influenciar.

ANALYSIS OF THE LEADER'S PERFORMANCE IN THE BRAZILIAN NAVY TODAY

ABSTRACT

This text intends to discuss leadership, more specifically in the military sphere. The relevance of this topic has become ever greater and more important in companies, small businesses, areas of personal life and also in militarism. **Objective:** To do so, we will discuss the types of leadership, skills, competencies, characteristics of the leader. **Methodology:** For the preparation of this work, a quantitative and qualitative approach was used. It is a bibliographic review, with a survey of information in books, articles and websites by renowned authors in the area addressed. **Conclusion:** In conclusion, it can be observed the need to increasingly encourage the practice of leadership among the military, regardless of rank or graduation, so that they fulfill their duties in the best possible way, according to their function within the Armed Forces.

Keywords: Leader; Led; Militarism; Brazil's navy; To influence.

¹ Bacharel em Administração - Estácio de Sá; Pós-graduação em Gestão de Pessoas - Universidade Cândido Mendes; Pós-graduação em Administração Pública - Faculdade Unica



1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos em um mundo extremamente globalizado, onde as organizações frequentemente recebem ameaças internas e externas. Para garantir o sucesso das organizações, vem sendo estudado há tempos sobre liderança, e mais ainda, formas de levar o conhecimento sobre esse conceito aos profissionais, de modo que eles consigam colocar em prática no dia a dia, na distribuição de tarefas, controle, organização, moral, incentivo ao colaborares, que no caso desse trabalho, são militares. A liderança não se limita apenas ao estudo de teorias, ela é testada na prática, em momentos de grande pressão. São em fases de necessidades que se pode observar quais os militares são líderes, quais são apenas chefes, quais não tem capacidade de gerir em meio a uma crise, ou na guerra, e quais são os liderados. Restringindo o campo de estudo do presente trabalho, o objetivo geral é analisar a composição da liderança e a força que tem para mudar completamente o rumo de um grupo de trabalho, que procura cumprir suas funções com excelência. Apresentando por objetivos específicos como conceituar, explicar brevemente o Manual de Liderança da MB, definir alguns conceitos acerca do militarismo e relacioná-los com a liderança.

A motivação pela escolha desse assunto, foi devido ao vultoso crescimento e da extrema importância do mesmo. Foram estudados diversos livros de autores renomados nesse assunto, e explicitado de forma simples, de fácil entendimento, para mostrar que a liderança não é nada impossível de ser aplicada no dia a dia. O desenvolvimento desse trabalho, pode servir para basear o líder em suas decisões, ou até mesmo formar um novo condutor de pessoas para o mercado de trabalho.

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e exploratória, com base em diversos objetos de estudos respeitados. Após vários estudos referentes ao assunto que se trata nesse artigo, foi possível entender e analisar a importância do papel do líder nas organizações militares no Brasil.

2 DESENVOLVIMENTO

Antes de discorrer acerca do assunto, é fundamental entender o que alguns autores de renome entendem por liderança.

De acordo com Chiavenato (2003), a liderança pode ser considerada como um processo constante de decisão que proporciona que a empresa siga no caminho de sua meta, mesmo lidando com desafios internos e externos, utilizando-se, para isso, de sua influência sobre algumas pessoas ou grupos, a fim de que em cada situação, os objetivos organizacionais sejam alcançados. Desse modo, afirma que a liderança pode ser compreendida sob algumas perspectivas:

a) Como um fenômeno influenciador entre as pessoas, na medida em que ocorre nos relacionamentos pessoais submetidos a uma determinada estrutura social, sendo manifestada por meio da comunicação. Envolve certas ferramentas administrativas como a influência, o controle, o poder e a autoridade;

b) Como um método viável para reduzir o nível de incerteza organizacional, uma vez que a liderança mais adequada se constitui da junção de características pessoais do líder com a natureza da situação enfrentada. Nesse sentido, os subordinados buscam de seu líder apoio e assistência para a realização de suas atividades;

c) Como uma relação que se estabelece entre o líder e os liderados, já que as pessoas buscam relações que sejam capazes de atender às suas necessidades, o fato de seguir um líder representa uma tentativa de satisfazer seus desejos ou de minimizar suas perdas. Desse modo, o líder é o ser responsável por assegurar que o objetivo almejado pelo grupo seja alcançado;

d) Por vezes um procedimento que depende tanto do líder como dos subordinados e dos fatos que influenciam cada situação, e nesse contexto o bom líder é aquele que sabe melhor gerenciar cada uma dessas variáveis em proveito da organização como um todo. (CHIAVENATO, 2003, p. 104)

Na visão de Kaplan e Norton (2004), a habilidade de liderar é fundamental para que uma organização estabeleça sua estratégia. Os autores descrevem o líder como uma pessoa que administra um grupo à consecução de suas metas, alguém que coordena e impulsiona de forma conveniente e respeitada com apropriada autonomia. Ele agrega valor aos resultados, movimenta e norteia processos de mudança. Pode-se avaliar se a liderança está dando certo, através dos resultados de seus liderados.

Porto (2001) considera o líder como a figura de um gerente como o indivíduo que tem o poder de designar e constituir climas organizacionais através da maneira de administrar pessoas, no fator da reciprocidade, na seleção do seu

peçoal, na concepção de tarefas e no treinamento de sua equipe, no caráter de liderança nos projetos de motivação, recompensas e remuneração.

Hersey e Blanchard (1986) chegaram a uma conclusão muito relevante, concluíram que não existe só um tipo de influenciador de pessoas. Para uma liderança eficaz, o líder deve ser hábil ao identificar qual necessidade dinâmica de liderança ser aplicada, se adequar e aplicar.

Na percepção de Drucker (1996), existem dois tipos de liderança: a nata e a que pode ser aprendida. O líder nato é aquele que naturalmente se destaca entre os outros, mas não necessariamente está na posição de liderança. E a liderança aprendida é aquela que qualquer pessoa pode aprender através de estudos, e procurar aplicar em sua vida e em atitudes para a melhor conclusão de tarefas do seu grupo de trabalho.

Por fim, mais uma análise importante, foi a de Maximiniano (2002), a qual concluiu que liderar é a capacidade de influenciar pessoas para a realização de objetivos, obter efeitos e resultados por meio da mobilização de profissionais.

2.1 PRINCIPAIS TIPOS DE LIDERANÇA

Existem diversos estilos de liderança que podem ser aplicados, dependendo da situação, dependendo de qual estilo o líder acha que será mais eficaz. Relembra-se que não existe uma “receita” já pronta, uma regra de qual liderança deve ser usada. O que se vê na maioria das situações, é uma junção dos três estilos. Descreveremos as definições dos principais tipos de liderança e mais vistos nas organizações.

2.2 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA OU AUTORITÁRIA

Nesse caso, o líder fixa objetivos, tarefas e métodos a serem utilizados. Não existe abertura para opiniões, quem decide tudo é o líder. Os liderados apenas acatam e executam. O que pode causar grande temor por parte da equipe e uma desmotivação, por não existir a abertura para troca de ideias. Eles o enxergam mais como um chefe, que apenas da ordem, do que um líder que “arrasta” pessoas pelo poder de persuasão. Tem como vantagem maior

velocidade na tomada de decisão. Desvantagem é que se o líder se ausentar, a equipe não é capaz de tomar decisão sozinha e pode causar falha na produtividade. Para Zimerman (2007), a liderança autocrática é comum a pessoas com perfil obsessivo-narcisísticas e é aplicável em grupos nos quais as pessoas são inseguras e não conseguem fazer o uso pleno de sua liberdade.

2.3 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Para Brito (2004), a liderança democrática representa um estilo mais aberto e comunicativo, que valoriza a comunicação, o trabalho realizado em grupo, além de facilmente delegar as tarefas e até mesmo as decisões, especialmente quando elas dependem da experiência do subordinado. Por esse motivo, o líder normalmente aceita críticas com mais facilidade e sabe tomar decisões sozinho, mas se essa decisão de algum modo afetar a equipe, então ele se torna aberto a receber opiniões e sugestões dos outros membros. Desse modo, ele promove com frequência a iniciativa e a criatividade. Ou seja, o líder democrático reúne a equipe, encoraja a participação de todos, procura ouvir ideias do grupo, de pessoas que estão vendo e vivendo mais de perto o problema, para depois tomar sua decisão de acordo com as informações que recebeu da equipe. Uma vantagem desse estilo é a criação de laços de confiança entre ambas as partes. Uma desvantagem é que as decisões podem demandar mais tempo até serem tomadas.

2.5 LIDERANÇA LIBERAL OU LAISSEZ-FAIRE

Segundo Chiavenato (2005), a liderança liberal de acordo com aspectos bastante relevantes, a saber:

- a) Tomada de decisão: as decisões individuais ou coletivas podem ser tomadas com total liberdade e sem a interferência do líder;
- b) Programação das atividades: o líder tem participação reduzida, na qual ele só fornece sugestões e alternativas quando solicitado;
- c) Atribuição de tarefas: as escolhas das tarefas e dos colegas de trabalho estão a critério da equipe e o líder não participa dessa organização;

d) Atuação do líder: ele faz pouca ou nenhuma avaliação dos trabalhos realizados e do desempenho dos membros. Seus comentários são comumente genéricos e insatisfatórios.

Percebe-se que esse tipo de liderança, compromete o bom andamento do serviço. Por não ter um norte do líder, muitas vezes a equipe fica desmotivada, sem saber como agir em alguns imprevistos do dia a dia, o que pode causar um atraso ou até mesmo a paralisação do trabalho, o que é visto como uma das desvantagens. Em contrapartida, tem como vantagem se tornar desafiador, para alguns colaboradores, trabalhando dentro dele habilidades que estavam escondidas.

2.6 MANUAL DE LIDERANÇA DA MARINHA DO BRASIL

O Manual de Liderança da Marinha Brasil é usado como norte para assuntos de liderança. Ele é ministrado para militares em cursos de formação, com o objetivo de inserir e desenvolver a prática da liderança entre os militares. Com o objetivo de ser facilmente entendido, o manual é bastante claro e conciso. Serão abordados alguns temas de grande destaque contidos do Manual.

2.7 QUALIDADES DO LÍDER MILITAR NAVAL

A seguir serão apresentadas algumas características sobre “morais” e “éticas” mais específicas que caracterizam um bom líder, de acordo com o Manual de Liderança da Marinha do Brasil.

a) Capacidade de Influência: O verdadeiro líder não hesita em exercer influência, ele sabe intuitivamente que assim tem que ser. O entusiasmo é, em grande parte, a medida de sua influência. Em última análise, essa influência estimulante relaciona-se também com a sua fé na vida ou na maneira de encará-la. É muito importante entender que a primeira condição para se realizar qualquer coisa é acreditá-la possível. O líder de ter “Fé na Missão”, uma frase usualmente dita na MB.

b) Capacidade de Decisão: Substituir indecisão por decisão, galvanizar a diferença e transformar dúvida em ação constituem prerrogativas do líder. É natural

que o líder com isso se arrisque a ser arbitrário, teimoso ou rígido nos métodos; entretanto, quando coloca um indivíduo em evidência, o mundo espera sua presteza em agir sempre com acerto, é o que ocorre quando um militar está em posição de liderança. Firmeza, certeza, convicção de palavras, decisões e ações. As mencionadas qualidades fundamentam-se na segurança da capacidade de si próprio. Expressam crença no significado e no êxito do esforço humano e são essenciais para conseguir tomar decisões.

c) Exemplo: O exemplo constitui a qualidade mais importante, mais eficaz. O líder é como um espelho para seus liderados, uma espécie de inspiração pessoal e profissional.

d) Sentimento de Responsabilidade e Dever: Não há liderança sem que exista responsabilidade; o líder sabe que é assim e assim serão as responsabilidades inerentes à graduação ou posto. Nenhum dever é degradante e quem o executa lhe confere dignidade.

e) Inteligência: Constitui a habilidade mental para aprender as coisas, perceber as semelhanças, contrastes e relações, deduzir e tirar conclusões.

f) Capacidade técnico-profissional, habilidade, competência, cultura geral: Constituem o auto aperfeiçoamento do líder, o seu esforço para melhorar o seu nível pessoal.

g) Justiça, equidade, imparcialidade: Falta de justiça e equidade ferem a alma do ser humano e provocam revolta e desconfiança. Tanto o elogio quanto a censura e punição devem ser referendados por medidas que sejam judiciosas.

h) Honra, amor próprio, dignidade: Constitui o sentimento que nos induz ao exercício da moral do bem e da justiça. A pessoa passa a ser lembrada pelo brio e valor que lhes são característicos.

3 DISTINÇÃO ENTRE LÍDER E CHEFE

Líder e chefe são “cargos” facilmente confundidos, algumas pessoas nem sabem que existe diferença entre os dois. Tais contrastes serão brevemente esclarecidos nesse tópico. São conceitos simples, porém que fazem bastante diferença no trabalho em grupo.

Quadro 1- Distinção entre chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Manda	Orienta
Amedronta	Entusiasma
Diz: Vá!	Diz: vamos!
Faz o trabalho aborrecido	Baseia-se na cooperação
Diz: eu	Diz: nós
Atrapalha	Ajuda
Procura “culpados”	Assume responsabilidades
Faz mistério	Comunica
Fiscaliza	Acompanha
Desmoraliza	Confia
Promete e não cumpre	Nunca promete o que não pode cumprir

Fonte: Apostila de Relações Humanas e Liderança MB (2018, p. 11)

Conclui-se que chefe é aquele que formalmente é investido da função de mando na escala hierárquica. Líder é pessoa que investida ou não da função de mando, detém a arte de se destacar (proeminência) e influenciar a conduta humana, conseguido obediência voluntária, respeito e leal cooperação.

4 CONCEITOS ACERCA DO MILITARISMO

Como em qualquer outra força armada, a Marinha dispõe de conceitos usados como norte, para reger o comportamento de seus militares. Tais definições são registradas em regulamentos que são ensinados aos militares no início de suas carreiras, e constantemente lembradas em adestramentos periódicos, além de serem cobradas no dia a dia daquele que serve à pátria. Hierarquia e disciplina são a base institucional das forças armadas, e serão, entre outros assuntos, explicadas neste tópico.

4.1 HIERARQUIA

É a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação faz-se pela antiguidade no posto ou graduação. O

respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência da autoridade.

4.2 DISCIPLINA

É a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. Qualquer pessoa em qualquer país e em todas as partes do mundo está sujeita, de certo modo, à disciplina, à obediência e a alguma forma de controle, porque não há progresso sem ordem, não há ordem sem disciplina e não há disciplina sem obediência.

4.3 AUTORIDADE

É o direito legal de se fazer obedecer; é o poder de mandar ou de obrigar alguém a fazer alguma coisa. Essa autoridade denomina-se legal ou organizacional.

4.4 RESPONSABILIDADE

Significa a obrigação, o dever de fazer. Uma prestação de contas e uma comprovação, por exemplo, são também obrigações para demonstrar que uma determinada tarefa foi cumprida e como foi cumprida.

4.5 ATITUDE

É a maneira de proceder, agir, comportar-se ou de reagir a determinada situação, pessoa ou objeto, segundo um estímulo súbito e inesperado, instintivo do ser humano. Com relação ao militar, uma atitude deve ser sempre assumida de acordo com os bons preceitos morais da ética militar.

4.6 VALORES MILITARES E ÉTICA MILITAR

Ética Militar é a conduta moral ilibada que esta classe impõe aos seus membros (militares). O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe tornam indispensáveis a cada um dos integrantes das Forças Armadas uma conduta moral e profissional irrepreensível, com a observância dos seguintes preceitos da ética militar, entre outros: amar a verdade e a responsabilidade com fundamento da dignidade pessoal, respeitar a pessoa humana, cumprir e fazer cumprir as leis, ser justo e imparcial, e ser discreto em suas atitudes.

O Valor Militar é a qualidade inerente ao militar que objetiva distingui-lo do homem comum em sociedade. São manifestações essenciais do valor militar: o patriotismo, o civismo e o culto das tradições históricas, a fé na missão elevada das Forças Armadas, o espírito de corpo, o amor à profissão das armas e o aprimoramento técnico-profissional.

4.7 ETIMOLOGIA DAS PALAVRAS ÉTICA E MORAL

Existe um relacionamento íntimo entre ética e moral, já que filosoficamente ambas as palavras se referem a regras de conduta humana consideradas válidas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para um grupo ou pessoa determinada, suscetíveis de qualificação do ponto de vista do bem.

a) Ética: Vem do grego *ethos* que significa “modo de ser” ou “caráter”, adquiridos ou conquistados pelo homem.

b) Moral: Vem do latim *mos* ou *mores*, “caráter” e “costumes”, assentam-se em um modo de comportamento que é adquirido ou conquistado por hábito. É precisamente esse caráter da maneira de ser do homem que, na antiguidade, lhe confere sua dimensão moral.

4.8 A LIDERANÇA NO MEIO MILITAR

A “Arte de Liderar” é mais do que qualquer definição, ela é vivida na prática, seja em qualquer meio profissional. Na Marinha, existem alguns momentos pontuados, que se pode diferir se o militar é um bom líder ou não.

5 DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA E AUTORIDADE

Delegação é o recurso que a hierarquia lança mão para que os líderes possam estender sua influência além dos seus limites de tempo, energia e reconhecimento pessoais. Delegar é a função do líder de transferir aos subordinados certos deveres, certas responsabilidades, certa autoridade. A maior dificuldade na compreensão da delegação consiste no fato do líder não transferir todos os deveres, responsabilidades e autoridade ao subordinado. Porém, sem ela, o subordinado não pode agir como delegado do líder. Feita a transferência, entretanto, fica em poder do líder um cordel invisível, mais firme, de deveres, responsabilidade e autoridade que são compartilhados com o subordinado.

5.1 DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

Ocorre quando o líder transfere para seus subordinados a obrigação de responder pelo cargo que ocupa, sem perder suas responsabilidades e sua autoridade. A autoridade deve ser delegada metodicamente. No princípio, o subordinado deve receber bem pouca e o líder deve estar atento ao exercício dessa autoridade restrita. Com o passar do tempo, ela poderá ser gradualmente aumentada porque o poder costuma influenciar o comportamento das pessoas que o detém. Não é raro que quem nunca teve autoridade, ao recebê-la exorbite, já que ela foi definida como “o direito formal de exigir ação dos outros” enquanto o poder “é a habilidade de fazer acontecer às coisas”.

5.2 DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Ocorre quando o líder transfere para seus subordinados a sua aptidão e a sua capacidade para decidir em certas situações.

5.3 VANTAGENS DA DELEGAÇÃO

Delegar demanda métodos. A problemática de delegar está em determinar quais deveres, quais responsabilidades e a “quantidade” de autoridade. O líder ao delegar, deve seguir a máxima de Aristóteles: “nem de mais, nem de menos, mas o

justo. ” Cabe ao líder discernir que determinadas funções não se delegam. A seguir algumas vantagens da delegação:

- a) Aliviar a pressão de trabalho sobre o líder.
- b) Formar assistentes capazes de agir por conta própria nas emergências.
- c) Prever casos em que o líder tenha que ausentar-se.
- d) Facilitar ao líder período de reflexão e planejamento.
- e) Estimular ao subordinado assumir maior responsabilidade.

6 MÉTODOS DE CONDUÇÃO E DIREÇÃO

Existem alguns métodos que o líder precisa usar, segundo consta no Manual de Liderança da MB, para exercer a arte de liderar, a seguir serão abordados alguns deles.

6.1 EXPEDIÇÃO DE ORDENS

a) O líder necessita estar bem informado e ser claro. Quando bem informado, o líder dará uma ordem adequada, lógica e bem fundamentada, e, assim, uma ordem executável, sabendo que de fato o homem poderá executá-la. Quando o líder é claro, ele escolhe cuidadosamente as palavras e a escrita, traduzindo o mesmo significado para uns e para outros. Utilizando este método de condução, o líder deve ter cuidado para evitar a ambiguidade e a inexpressividade.

b) O líder necessita ser explícito. Se for possível, dizer os “porquês”, finalidades, necessidades, objetivos e como executar a ordem, e, acima de tudo a determinação deve ser “curta e clara”.

c) O líder deve ter o tom de voz adequado. O tom deve ser firme, natural e rigoroso. Não deve denotar raiva, exasperação, aborrecimento, fadiga, indiferença ou apatia. Na repetição deve-se evitar o sarcasmo, impaciência e irritação. Tal prática pode gerar desinteresse e subterfúgios ao descumprimento da ordem. Deve-se observar que o tom de voz e o jogo fisionômico revelam a disposição de espírito do líder. A percepção dos liderados capta a pré-disposição negativa do líder que afeta negativamente o andamento dos serviços.

d) O líder deve reduzir ordens negativas. Estas demonstram insegurança e vacilações; sabe-se que às vezes é necessário modificar uma ordem. É necessário

apenas focar no que deve ser feito, e não ficar falando o que não deve ser feito. Muitas vezes perde-se tempo esclarecendo o que não deve ser feito, que se esquece de dizer o que propriamente precisa ser executado.

6.2 INSPEÇÃO, ELOGIOS E REPREENSÕES

Serão descritas algumas ações indispensáveis para o bom andamento do grupo, tais ações são tarefas do líder.

6.2.1 Inspeção

O líder deve inspecionar sempre, medir a qualidade do trabalho. A inspeção constitui um método de verificação, de medida e um exame periódico da saúde do processo. As inspeções devem ser frequentes e constantes de modo a saber que estas são inevitáveis. Deve-se assegurar o elemento surpresa. Além daquelas inspeções regulares rotineiras devem ser realizadas para habituar os homens à sua existência. Deve além das inspeções, haver as medidas corretivas. Para uma inspeção considerada satisfatória, deve haver o reconhecimento para proporcionar estímulo pela correção. A inspeção não deve se tornar uma fonte de ressentimentos e irritação.

6.2.2 Elogio

O elogio traduz um apreço pelas ações dos subordinados, indiretamente um apreço pelas pessoas. A apreciação pela boa execução constitui importante fator complementar do exercício da liderança; não a omite, mas não exagera, apreciando sem falsidade, bajulação ou adulação. Se feitos depois de decorrido grande lapso de tempo têm o poder de incentivo, significa que o líder se lembrou. Sem dúvidas o militar fica muito mais motivado após receber um elogio e perceber que seu trabalho está sendo executado da forma correta e sendo reconhecido por tal.

6.2.3 Repreensão

Tem como finalidade corrigir, ensinar e instruir. Visa a mostrar ao liderado um erro ou falta cometida e busca evitar a repetição. Quem adverte, repreende ou critica deve se posicionar de forma impessoal, como apenas um elo na cadeia de comando. Alguns cuidados prévios na aplicação da repreensão devem ser observados pelo líder, tais como:

- a) certificar-se dos fatos, da autoria e das circunstâncias;
- b) repreender em particular ou no círculo do faltoso;
- c) obter do faltoso uma plena compreensão das razões da repreensão ou da censura;
- d) aplicar a censura ou a repreensão com firmeza, sem desprezar ou abusar delas; e
- e) tratar o liderado posteriormente como se nada houvesse acontecido, sem represálias e dar chance de mudança.

6.3 CONDUÇÃO DE PEQUENOS GRUPOS

A iniciativa é qualidade mais necessária no líder. Tal aspecto revela-se quando o líder se encarrega de um novo empreendimento sem que receba expressamente uma ordem para tal. Em várias funções inerentes à vida militar, indiferentemente de postos ou graduações, muitas vezes o início e término de um trabalho qualquer, tanto aos meios flutuantes (navios) como nos estabelecimentos de terra, depende do desprendimento e da iniciativa do líder do grupo.

Observa-se ainda que nos casos de perigo e emergência, principalmente em combate, é diante do inimigo que se torna imprescindível a iniciativa do líder.

A história nos mostra que muitas vitórias em combate foram assim conseguidas, pois o sucesso ou o fracasso de uma missão estará sempre nas mãos do líder respectivamente com ou sem iniciativa.

O líder precisa ter iniciativa para tomar decisões, coragem moral, para conduzir seu grupo, mesmo que seja pequeno. Um grupo bem conduzido chega ao seu objetivo de forma rápida, eficaz e coesa.

Relembra-se que o sucesso de um grupo, não é mérito apenas do líder, mas também de sua equipe. Por isso é tão frisado o “espírito de corpo” entre os militares.

7 CONCLUSÃO

O presente artigo buscou trazer informações de suma importância para as pessoas que tem interesse em se aprofundar na arte da liderança, principalmente no que se refere ao meio militar.

Com base no estudo realizado, foi possível explanar os diferentes estilos de liderança que podem ser escolhidos e aplicados por um líder, sabendo-se que não necessariamente ele deve se prender a um só estilo. O líder tem a sabedoria de estudar a situação e aplicar qual será mais proveitoso. Ou seja, cada líder aplica a forma que entende como mais apropriada com seus liderados. Também foram abordadas qualidades encontradas num líder de sucesso. A grande diferença, que parece não existir, entre duas pequenas palavras “chefe” e “líder”. Pode soar como apenas diferentes nomenclaturas, mas os seus papéis são completamente opostos.

Foram trabalhados os conceitos militares, e foi possível entender que os pilares das forças armadas são disciplina e hierarquia, e todos os outros conceitos ensinados sobre qualquer assunto, giram em torno dessas duas palavras. Ademais, foram estudados quais critérios o líder deve seguir para delegar competências e dividir responsabilidades com seu grupo. O trabalho deve ser dividido e bem entendido por todos. Foi esclarecido que o líder além de corrigir, ele deve elogiar e reconhecer a funcionalidade de seus colaboradores.

Desse modo, esse estudo possui notável contribuição acadêmica, uma vez que o assunto tratado tem sido cada vez mais importante. Foi evidenciado que um condutor de pessoas precisa estar sempre em busca de melhorias, conectado com seus liderados, saber ouvir diferentes opiniões que possam ser construtivas, atualizar suas abordagens, desenvolver habilidades e competências para se tornar um líder melhor, para que seu grupo de trabalho obtenha sucesso e destaque entre os demais.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Centro de Instrução Almirante Alexandrino. CIAA- **Apostila de Relações Humanas**, Rio de Janeiro, 2014.

BRITO, Valteir Marcos de. **A importância do líder nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração) —Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília, 2004.

BOCK, Ana M.; FURTADO, Odair.; TEXEIRA, Maria de L. **Psicologias**. 13ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª Ed. São Paulo: Makron, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas** – 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

Diretoria de Ensino da Marinha. DEnsM-1005. **Manual de Liderança**. Rio de Janeiro, 2000.

EMA-137. **Doutrina de Liderança da Marinha**. Brasília, 2013.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas de Liderança Situacional**. 3ª Ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru – **Administração de Projetos**. 2ª Ed. Atlas S.A.-2002.

MELLO, Fernando A. Faria. **Técnica de Chefia e Liderança**. 9ª Ed. São Paulo: Biblioteca Pioneirade Administração e Negócios. SÃO PAULO, Mcgraw Hill, sed.

URIS, A. **Relações Humanas na Família e no Trabalho**. 51ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002.

ZIMERMAN, David E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.