

Comandar no Mar

A Arte da Liderança

O que faz (constitui) um líder? Quais as suas características? O que é a boa liderança? todos os relatos contidos na presente obra tentam responder a estas questões intemporais e centrais à vida nas comunidades humanas e, em especial, à sua vivência política.

Foi com surpresa – grata é verdade, mas surpresa na mesma – que recebi o convite para tecer uma breves palavras de apresentação sobre a obra *Comandar no Mar* que recentemente deu à estampa sob a chancela das Edições Revista de Marinha. Apesar do título e da editora parecerem indicar o contrário, a obra em questão só aparentemente é técnica e para um público restrito. De facto, os meus receios iniciais de não ser pessoa mais indicada para a tarefa solicitada foram-se dissipando à medida que ia lendo os 13 artigos testemunhais que no seu conjunto compõe este livro. Com cerca de 300 páginas, e como bem nota o autor do prefácio, Prof. João Carlos Espada, *Comandar no Mar* tem duas leituras: uma primeira, mais testemunhal, contida sobretudo na natureza documental dos vários episódios particulares sobre o comando no mar relatados na primeira pessoa pelos narradores-protagonistas. A diversidade de experiências de comando ligadas ao Mar – Marinha de Guerra, Marinha Mercante, Marinha de Pesca e Marinha de Turismo – é o primeiro elemento que salta aos olhos do leitor na medida em que confirma imediatamente a relevância central do próprio Mar na vida das comunidades humanas. A segunda leitura, mais profunda e reflexiva, é, como também destaca o prefaciador, sobre a função e o valor daquele que comanda, ou seja, sobre o carácter do Comandante. Nestas suas duas dimensões *Comandar no Mar* não é só uma obra informativa e rica, como, igualmente, muito pedagógica.

Julgo que o panorama intelectual e literário em Portugal não tem dado o



POR
Livia Franco

Professora
IEP-UCP

tratamento merecido a este género de literatura testemunhal. Como professora e investigadora tenho pena que assim seja. Assim, por um lado, como professora, regozijo-me que uma obra deste tipo tenha uma sessão de apresentação numa universidade, e julgo que a universidade certa para isso acontecer é a Católica pois, por designação e inspiração, é aberta ao mundo (*católica*). De facto, a academia tem sido frequentemente apelidada de “torre de marfim” por estar desligada do saber prático, sendo essa reconhecidamente uma das suas piores inclinações. Mas os desafios colocados pelo mundo atual, em acelerada transformação, são cada vez menos tolerantes com a separação entre os dois tipos de saber, teórico e prático. Consequentemente, para continuar a ter valor a universidade precisa que o conhecimento transmitido aos alunos seja enformado pela experiência de quem conhece bem a realidade circundante e de quem lidera a ação prática. Por outro lado, como investigadora, não posso deixar de sublinhar a relevância dos testemunhos contidos na presente obra e o seu valor intrínseco para a atividade da investigação. Os depoimentos, as narrativas na primeira pessoa, e a descrição dos ambientes tal como vividos pelos protagonistas, são apenas alguns dos elementos que encontramos

nos 13 textos que esta obra agrega e que são de enorme utilidade para a investigação presente e futura. São ainda muito diversos os temas tratados, direta ou indiretamente, na presente obra que sugerem diferentes linhas de investigação: a Marinha nos três cenários da Guerra do Ultramar; a evolução do papel de Portugal como aliado da NATO; a relevância das missões e operações em que a Marinha Portuguesa participou nas últimas décadas; a história do Navio-Escola Sagres e o seu papel na formação dos oficiais da Marinha de Guerra portuguesa; o Comando da Marinha Mercante no feminino; para só mencionar os mais evidentes. Não obstante estas duas razões que acabei de apontar, julgo que há ainda que acrescentar uma terceira razão que justifica celebrar a apresentação de *Comandar no Mar* na Universidade Católica e, em particular, no Instituto de Estudos Políticos. É que se trata afinal de uma obra sobre a atividade de comandar, isto é, por outras palavras, sobre a liderança. Ora liderar é um fenómeno eminentemente político, tão antigo quanto a criação das próprias comunidades humanas, isto é, quanto a constituição das primeiras comunidades políticas.

As crónicas, os testemunhos na primeira pessoa ou por pessoa interposta, e a reflexão sobre os grandes líderes e os seus feitos históricos são intemporais. De *A República* (380 a.C.) de Platão ao *Dos Deveres* (44 a.C.) de Cícero, passando pela *Política* (350 a.C.) de Aristóteles, a problemática da liderança, e em especial da liderança política, foi sendo objeto de descrição, comentário e opinião nas suas múltiplas implicações. Com Plutarco e *Vidas Paralelas* (século I), a crónica dos feitos ímpares dos ilustres gregos e romanos, políticos e militares, inicia a longa

tradição que ainda hoje perdura do género biográfico sobre os grandes líderes. Depois, no tardo-medievo primeiro, e a seguir no Renascimento, a literatura do tipo «espelho de príncipes» (*specula principum*) vai produzir os primeiros proto-manuais do príncipe perfeito, focando os atributos que os líderes, para o serem, deveriam possuir. É do amadurecimento desta literatura que saem obras intemporais como *O Príncipe*

tudo indica, parece global. É precisamente desta situação que nos faz eco o Almirante Nuno Vieira Matias no primeiro artigo da obra *Comandar no Mar*, quando afirma “que a nossa sociedade como bem se nota está muito carenciada de verdadeiros chefes”, para logo se interrogar “Porque teremos chegado a tal situação de deficiências nas nossas elites dirigentes?” (p.17). Tradicionalmente a demanda de esclarecimentos a este ques-

comunidades humanas e, em especial, à sua vivência política.

O historiador político Robert C. Tucker escreve na sua obra *Politics as Leadership* (1981) que “o líder político é aquele que é capaz de guiar ou de fazer a diferença na condução das actividades de uma comunidade política.” Guiar ou conduzir parece ser, então, a função primordial que distingue o líder dos restantes membros da comunidade. E, de facto, a maneira como, uma e outra vez na sua iconografia, as diversas comunidades representam os seus líderes parece confirmar isso mesmo: o líder como aquele que vai à frente no caminho, dando, literalmente, sentido ao mesmo. E se as comunidades precisam de liderança, tal é fruto da incerteza e dos desafios colocados pela própria caminhada aos membros da comunidade. A função do líder é, assim, e antes de mais, a de mobilizar os membros da sua comunidade para a “jornada comum”, dando-lhe simultaneamente sentido e propósito. Ora, a figura e a tarefa do comandante que face ao mar imprevisível tem de conduzir o barco a bom porto é um exemplo paradigmático do desafio da liderança. Como escreve o Comandante Themes de Oliveira na Introdução do livro, “O comandante leva a responsabilidade mas também o poder de influenciar os seus homens (...) é o exemplo da sua guarnição. (...) [O] Comandante supervisiona e dirige, estabelecendo objectivos e ordens gerais.” (pp.13-14). A mesma ideia é assim sintetizada pelo Almirante Vieira Matias: “o comandante que queira ser realmente um chefe, ou líder, tem de constituir um verdadeiro padrão” (p.19). Outro aspecto primordial do exercício da liderança referido em quase todos os textos da obra é o da necessária identificação entre o líder e o grupo. Os Almirantes Mendes Calado e Pires Neves explicam-no claramente: diz o primeiro que o verdadeiro comandante é aquele que “é capaz de modelar a sua guarnição, tornando-a num corpo único e irrepitível” (p.79), enquanto o segundo afirma que “o resultado de uma boa chefia é um bom grupo” (p.135). De notar que este desafio da liderança, ou do Comando, é tanto mais difícil quanto mais diversa for em extensão e composição a “comunidade” que se chefia. E esta diversidade aparece também de maneira evidente nos testemunhos contidos em *Comandar no Mar*, que vão da experiência do comando de uma pequena lancha com uma guarnição de 7 pessoas (2.º Tenente Melo Franco e a NRP *Vénus*), ao



(1532) de Nicolau Maquiavel e *Educação do Príncipe Cristão* (1516) de Erasmo de Roterdão. Muito mais recentemente, com a constante demanda pela *cientifização* de todo e qualquer tipo de conhecimento, as prateleiras das bibliotecas e das livrarias encheram-se de estudos, manuais e até mesmo de guias sobre como ser líder em todos os domínios da vida em comunidade, das associações cívicas às empresas, da religião à vida familiar de cada leitor. Presentemente, uma simples busca no site da Amazon indica-nos que estão à venda cerca de 180 mil publicações (!) sobre esta temática. Tendo, portanto, em conta a relevância histórica deste tema e o modo como ele foi sendo codificado e estudado através dos tempos, era legítimo esperar que por esta altura o mundo estivesse cheio de bons líderes, de bons comandantes, em todas as áreas da atividade humana. Infelizmente sabemos que não é assim. E sabemos-lo por experiência e por observação nas nossas vidas quotidianas. Sabemo-lo ainda porque é isso que nos indicam os diversos estudos de opinião, nacionais e internacionais, sobre esta matéria. O mundo parece viver uma crise de confiança na liderança e essa crise,

Livro “Comandar no Mar”, editado pelo vice-almirante Alexandre da Fonseca que recolhe 13 testemunhos de antigos comandantes de navios de guerra e de navios da Marinha Mercante.



Face aos desafios colocados nos vários domínios e em diferentes dimensões neste início do século XXI, qual o perfil de liderança?

tionamento crucial tem implicado primeiro encontrar respostas a outras sub-questões que a precedem: O que faz (constitui) um líder? Quais as suas características? O que é a boa liderança? todos os relatos contidos na presente obra tentam responder a estas questões intemporais e centrais à vida nas

cosmos que é um navio de cruzeiros com três mil e quinhentas passageiros a bordo (Comandante Amadeu Albuquerque e os navios da *Royal Caribbean International*).

Em *The Powers to Lead* (2008) Joseph Nye, reputado académico norte-americano e conselheiro de várias administrações – Carter, Clinton e Obama – argumenta que o fenómeno da liderança não tem apenas a ver com o que se faz, mas também com o que se é. Ou seja, em seu entender, a liderança assenta em dois elementos inseparáveis, que são aliás eminentemente políticos: na ação (manifesta no processo de mobilização e numa capacidade de execução eficaz) e na identidade (decorrente dos propósitos partilhados pela comunidade e dos valores que lhe estão associados). Segundo o mesmo autor, o teste decisivo da liderança será sempre o de saber se determinada comunidade é mais eficiente no estabelecimento e na concretização dos seus propósitos em resultado da participação distinta de uma pessoa em particular. Se a resposta a esse teste for positiva, então essa pessoa pode ser considerada um líder. Mas que atributos e competências em concreto, ou, mais em geral, que características, devem os líderes possuir para o serem? E, face aos desafios colocados nos vários domínios e em diferentes dimensões neste início do século XXI, qual o perfil de liderança? O esforço de procura de respostas a esta questão é outro dos traços transversais aos diferentes textos de *Comandar no Mar*. Com um apurado sentido de síntese, a Comandante Carla Galveias Muralha – que é autora do único testemunho feminino da obra – aponta logo para a exigência de um perfil “plural”: “Um bom comandante tem de ser um bom diplomata, um bom técnico e um bom gestor de recursos.” (p.109). Na verdade, a reflexão publicada sobre esta matéria parece atualmente partilhar do consenso que o bom líder é aquele que possui competências de diversas ordens e que podem ser agrupadas do seguinte modo: Primeiro, competências no domínio das *soft skills*, como boas capacidades de relacionamento interpessoal, uma visão abrangente e atrativa susceptível de ser partilhada por outros e uma evidente destreza na capacidade de comunicação. Segundo, capacidades no campo mais técnico ou das *hard skills*, com destaque para dois atributos: uma facilidade organizativa e de gestão e uma forte capacidade de imposição (autoridade); finalmente, um terceiro tipo que se manifesta numa “inteligência

contextual” traduzida na capacidade de estabelecer a melhor ligação possível entre as anteriores competências, combinando-as na estratégia certa para os propósitos pretendidos. Tal como o Comandante talentoso sabe interpretar as correntes e a formação das ondas para tirar o maior proveito do seu navio num mar que é cada dia diferente, também a “inteligência contextual” se manifesta na capacidade intuitiva de diagnóstico que permite ao líder delinear a estratégia mais adequada a cada tipo de situação. No fundo, esta última aptidão é a mais rara, mas também a que maior diferença faz. A Comandante Carla Galveias Muralha faz-nos vislumbrar a dificuldade desse exercício ao relatar a sua experiência de comando de navios mercantes no Oceano Pacífico, nomeadamente a constante necessidade de, por um lado, proteger a carga transportada, avaliada muitas vezes em dezenas de milhões de dólares, e, por outro, de manter a integridade da embarcação e da tripulação face às condições do mar: “Na minha experiência, o Oceano Pacífico apresenta uma característica que dificultou a viagem, que é o facto de durante o Inverno haver sempre várias ondulações presentes, de sistemas e frentes que já passaram, dificultando a tarefa de manter o navio com o mínimo de balanço possível para evitar que a carga se movimente. (...) [M]as recorrendo a alterações de regime de máquina e leme foi continuada a travessia (...) e a rota é também alterada de forma a

passar mais pelo Sul evitando o caminho usual de baixas pressões do Pacífico” (p.114). No fundo, como afirma o Almirante José Conde Baguinho, “o Comandante que, sem ser temerário, não seja ousado e não saiba interpretar em cada momento o que está em equação, não poderá ser considerado um bom Comandante.” (p.165)

Num mundo em acelerada mutação, estas asserções parecem cruciais. Só que uma dúvida se impõe: mas afinal não foi sempre assim? De certo modo, já encontramos estas premissas no capítulo XVIII de *O Príncipe* de Maquiavel. Escreve o florentino que a experiência histórica demonstra que o príncipe tem de ser flexível e mostrar sabedoria prática no modo como enfrenta os desafios que se lhe colocam. Que a necessidade dita que, por vezes, se faça recurso à natureza mais humana (*soft skills*) e outras à animal (*hard skills*), “que uma sem a outra não se podem sustentar.” Esta flexibilidade bem sucedida assenta na sabedoria prática, isto é, na experiência, mas exige ainda intuição e ponderação. De certo modo pode ser entendida como prudência, esse elemento tão destacado pela história do pensamento político, e que afinal é tão difícil de ser ensinado e transmitido geracionalmente. É neste sentido que o Almirante Henrique Alexandre da Fonseca refere na sua nota de editor da publicação que “não há procedimentos padrão nem receitas definitivas” (p.4). Ou, como escreve o Almirante Pereira da



Apresentação do livro “Comandar no Mar”



Cunha no seu testemunho, que ao “instinto natural para liderar” se deve acrescentar “um juízo de antecipação assinalável, associado a uma rapidez de avaliação serena e ponderada, que culmina numa decisão acertada” (p.186). Por outras palavras, o Comando (ou a liderança) não é uma ciência, é uma arte. Ora, precisamente por isso, o critério final sobre a avaliação qualitativa da liderança pertence à comunidade que é liderada. Como sublinha o Almirante Conde Baguinho: “Sendo o Comandante a referência da sua guarnição, a liderança, o carácter e todas as qualidades e características, mesmo os pequenos gestos e decisões estão em permanente escrutínio e avaliação pelos subordinados que comanda.” (p.161) Por isso conclui com muito acerto o Engenheiro Pires de Lima, 2º tenente da Reserva Naval, que “liderar só tem sentido se quem é liderado reconhecer qualidades a quem é nomeado para esse fim. (...) Se assim não for”, a liderança “não passará de uma atitude ausente de qualidades humanas e de duvidoso sucesso” (p.221-222).

Há ainda um outro elemento que nestes assuntos de liderança acaba sempre por aparecer, como acontece nas reflexões que compõem *Comandar no Mar*: a sorte. Mas afinal a boa liderança não precisa sempre de sorte? Diz-nos logo o Comandante Themes de Oliveira na Introdução que “ter sorte é coisa que dá trabalho” (p.15).



Não há testemunho que não refira a enorme gratidão do Comandante para com a sua guarnição ou tripulação, descobrindo em consequência sentido de missão e espírito de corpo omnipresentes

E ao dizê-lo está a parafrasear o conhecido dito de Alexandre o Grande, jovem rei e líder militar bem sucedido, de que “a sorte protege os audazes”. Aqui o Almirante Rodrigues Gaspar é ainda mais esclarecedor quando, a partir do seu traquejo de comando dos submarinos Albacora e Delfim, argumenta: “Se se tem sorte há

quase sempre algo que o justifica, e que não é só a prática. É uma combinação de treino, observação, conhecimento e sentido de missão. É isto que se pode chamar de sorte num Comandante, qualidade deveras apreciada e fundamental para os ingleses” (p.52). Mais do que a sorte, portanto, o que conta essencialmente na arte de comandar é o trabalho constante, perseverante, sem desfalecimento da liderança. É estar sempre presente, é estar sempre envolvido, como nos conta o Almirante Seabra Melo com base na sua experiência de comando do navio hidrográfico *Almirante Gago Coutinho*: “O meu comando foi tudo. Foi assumir compromissos. Foi ensinar, preparar, confiar, delegar. Foi acreditar e nunca desistir. Foi determinação com estudo e trabalho. Foi fazer e concretizar sem retórica (...). Foi planear e prever cenários, estudar casos e aprender com as lições passadas. Foi elogiar em público e criticar em privado. Foi defender e pôr em primeiro lugar os meus homens” (p.260).

Comandar no Mar reúne 13 testemunhos que impressionam pela sua sabedoria. E impressionam ainda mais quando notamos que várias das experiências de comando ali narradas aconteceram ao seus protagonistas em idades muito jovens: 24, 26, 33 anos! Ora, todos são unânimes em referir como elas constituíram aprendizagens essenciais para o resto das suas vidas e também em áreas profissionais completamente diferentes da do mar. Impressionam igualmente porque não há testemunho que não refira a enorme gratidão do Comandante para com a sua guarnição ou tripulação, descobrindo em consequência sentido de missão e espírito de corpo omnipresentes. Por fim, as diferentes narrativas impressionam ainda pelo modo como revelam uma relação de intimidade profunda entre cada comandante e o seu navio: conhecem-no como às suas próprias mãos, no seu balanço, no seu ritmo, no seu chiar. O tom feliz e até nostálgico dos testemunhos demonstra bem o gosto com que os comandantes reunidos nesta publicação comandaram: “Se o vento refrescasse e o mar não fosse muito, dava gosto ver o navio a cortar o mar, encostando o convés de sotavento à água, praticamente sem dar balanço, deixando pela popa uma esteira como um risco branco no mar. Vinte anos a bordo dos navios de vela, que felizmente ainda continuam vivos e que para mim são os mais bonitos do mundo, será sempre a recordação que vou guardar enquanto viver.” (Comandante Marques da Silva, p.106). ■