



LIDERANÇA MILITAR

CADERNO DE INSTRUÇÃO DO PROJETO LIDERANÇA

AMAN - CC - SDL

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO – página 3

1º CAPÍTULO: página 5

CONHECIMENTOS FUNDAMENTAIS

2º CAPÍTULO: página 18

VALORES MILITARES

3º CAPÍTULO: página 31

FATORES QUE CRIAM E SUSTENTAM A CREDIBILIDADE DO LÍDER MILITAR

4º CAPÍTULO: página 48

PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA MILITAR – COMO FAZER PARA LIDERAR

5º CAPÍTULO: página 62

ESTUDOS DE CASOS DE LIDERANÇA

RESUMO: página 76

CINCO POSTULADOS BÁSICOS

BIBLIOGRAFIA: página 77

INTRODUÇÃO

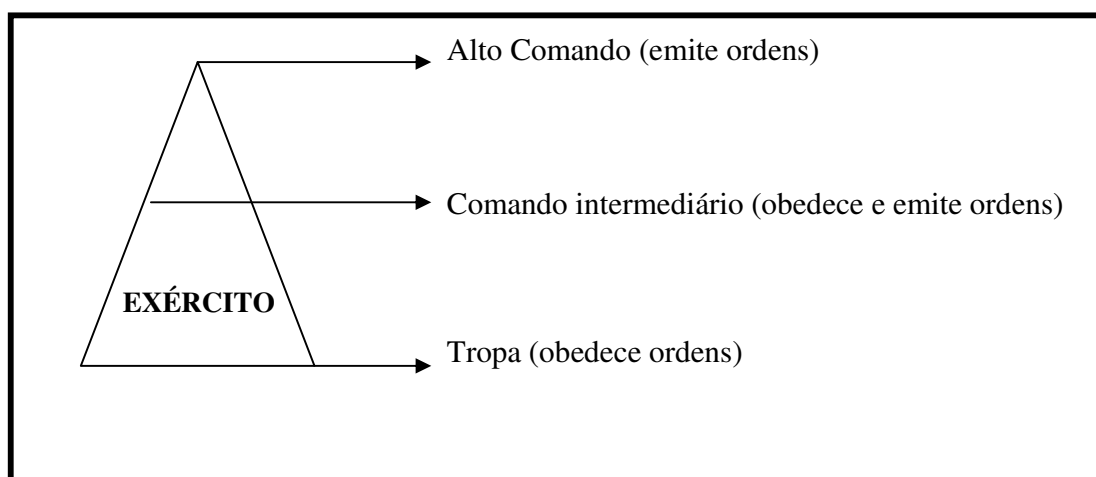
A História Militar mostra-nos que a liderança, através dos tempos, sempre foi o ali-cerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Contudo, mostra também as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate.

Neste ponto, cabe uma pergunta instigante:

- É fácil comandar grupos humanos em uma instituição fortemente hierarquizada?

Há os que acreditam que sim e sempre apontam como exemplo as forças armadas, or-ganizadas dentro de padrões impostos pela hierarquia e pela disciplina, de acordo com as leis e os regulamentos em vigor, nas quais todas as ordens emitidas pelas autoridades legais seriam cumpridas sem relutância, inclusive tornando a liderança coisa supérflua.

Assim sendo, em um exército, instituição com hierarquia estabelecida em vários ní-veis, as ordens emitidas pelos comandos superiores seriam automaticamente obedecidas, devido à disciplina ensinada e exigida de todos os seus integrantes.



Visão ideal da hierarquia e da disciplina

A figura acima mostra a visão ideal da aplicação da hierarquia e da disciplina; alguns “emitem ordens” e outros simplesmente “obedecem”.

Contudo, a História Militar é rica em exemplos que demonstram claramente que esta obediência poderá não ocorrer automaticamente.

Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas. Entretanto, nas crises e principalmente no combate, quando está presente o risco de vida e os soldados sofrem penúrias de todo tipo, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens se confiarem e acreditarem em seus comandantes.

Portanto, quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro onde os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e extremas dificuldades, raramente ocorrerão casos de desobediência.

Anthony Kellet (Motivação para o Combate – 173) relata que, em uma pesquisa realizada em 1944 com tropas de infantaria no teatro de operações do Mediterrâneo, pediu-se aos entrevistados que apontassem as principais características do melhor combatente que conhecessem pessoalmente. As respostas foram separadas por grupos hierárquicos: convocados (cabos e soldados), sargentos e oficiais. Quando os entrevistados responderam que o melhor militar que conheciam era um oficial, a liderança que exerciam foi citada um número de vezes que chegou quase ao dobro das características coragem e agressividade. Este exemplo mostra com clareza que os soldados esperam que seus oficiais e sargentos os liderem efetivamente.

Por isso, muitos exércitos passaram a desenvolver projetos voltados para a formação de líderes e inseriram esta preocupação nos fatores básicos do preparo, que são as providências fundamentais que devem ser tomadas para que um exército torne-se instrumento eficaz de combate. São elas:

- 1) Dotar a instituição de organização e estrutura adequadas.
- 2) Buscar a permanente modernização da doutrina.
- 3) Buscar a permanente modernização do material de emprego militar.
- 4) Formar pessoal de alta capacitação.
- 5) Formar quadros com elevada capacidade de liderança.**
- 6) Realizar o treinamento adequado com as organizações militares operacionais.

Outrora, imaginava-se ser suficiente formar pessoal de alta capacitação, pois deles surgiriam os líderes. Hoje, busca-se desenvolver nos oficiais e sargentos um elenco de valores, atributos e conhecimentos que lhes facilite o desempenho da liderança nos grupos que lhes forem dados para comandar.

Infere-se que não é possível ter um exército pronto para cumprir as respectivas missões constitucionais sem comandantes, em todos os níveis, que possuam desenvolvida capacidade de liderança.

1º Capítulo

CONHECIMENTOS FUNDAMENTAIS

1. GENERALIDADES

Para iniciar o estudo da liderança é preciso conhecer alguns aspectos básicos desta questão. O presente capítulo estudará esses aspectos, buscando esclarecer peculiaridades que possibilitam um melhor entendimento da liderança e a aplicação dos princípios que regem esta fenomenologia.

2. O QUE É LIDERANÇA MILITAR?

a. Compreendendo as palavras

Conforme o Novo Dicionário Aurélio, **líder** é o indivíduo que “chefia, comanda ou orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias, sendo, também, o guia, chefe, ou condutor que representa um grupo ou corrente de opinião”. Trata-se de um vocábulo relativamente novo na língua portuguesa, um anglicismo derivado de *leader*.

Muitas vezes, o vocábulo líder é empregado em relação a um gerente eficiente, indicando um método de gerenciamento bem sucedido, ou ao condutor de uma inovação na realização de alguma atividade (líder na qualidade, por exemplo), ou a qualquer indivíduo que exerça autoridade formal sobre grupos humanos. Nos autores de língua inglesa é comum o emprego deste vocábulo para designar pessoas que ocupam cargos de direção em diversas instituições e principalmente nas forças armadas. Por isto, quando se menciona esta palavra é necessário defini-la com clareza, uma vez que ela assumiu diversos significados e é vulgarmente considerada um sinônimo de chefe ou dirigente.

As palavras líder e chefe acabaram por adquirir significados semelhantes na língua portuguesa, porém, chefe é uma palavra de origem francesa e vem de *chef*. Ainda conforme o Novo Dicionário Aurélio, chefe é “o principal entre outros, aquele que exerce autoridade, o dirigente, o diretor, o patrão, aquele que governa ou comanda, o cabeça, o caudilho”. Entende-se que o chefe atua investido do poder que a autoridade confere, porque possui determinado grau hierárquico, tem função específica e prerrogativas conseqüentes da posição que ocupa.

No Exército Brasileiro, no tempo da Missão Militar Francesa, que aqui esteve nas primeiras décadas do Século XX, não se falava nos líderes, mas nos chefes. Naquela época, ensinava-se aos oficiais e sargentos como deveriam agir para se tornarem bons chefes, isto é, como deveriam atuar junto aos comandados para motivá-los e conduzi-los ao cumprimento de suas missões, utilizando poucas punições e outras medidas coercitivas. Mais tarde, quando se começou a usar a palavra líder, criou-se uma dúvida, ainda existente nos dias atuais, porque se passou a empregar, equivocadamente, o termo “chefia e liderança”. Alguns entenderam que comandar seria exercer fundamentalmente a chefia, que consistiria no desempenho das atribuições regulamentares previstas, enquanto na liderança haveria o empenho pessoal do dirigente na mobilização da motivação dos subordinados para que atuassem conforme o interesse comum.

Vê-se que o estudo da fenomenologia da liderança é complexo. Por isto e antes de tudo, torna-se necessário que se visualize o líder como um bom condutor de homens e mulheres.

Neste caderno de instrução serão indicados caminhos para que os comandantes, em todos os níveis da hierarquia, tenham êxito e consigam estabelecer laços de liderança com seus comandados e, a partir daí, sejam capazes de levá-los a fazer coisas que não fariam sozinhos.

No estudo da liderança militar é primordial compreender que chefe, diretor e comandante são palavras que, muitas vezes, designam apenas funções, ocupadas por indivíduos nomeados ou designados para chefiar, dirigir ou comandar organizações militares (OM) ou frações delas, com efetivos e tipos os mais diversos, e que essas pessoas não foram escolhidas (eleitas) pelos seus comandados. São exemplos dessa afirmação os chefes de departamento, os comandantes de unidades operacionais e os diretores de hospitais militares, todos eles nomeados para ocuparem tais cargos.

Para alcançarem, com sucesso, os objetivos que estiverem previstos ou determinados para suas OM, os comandantes, chefes ou diretores deverão fazer dois trabalhos interdependentes: terão que **administrar e liderar**.

Entenda-se esta **administração** no sentido mais abrangente da palavra. Ela abarca a administração financeira, do material, do pessoal, da guerra e do preparo para tal circunstância.

Para administrar, o comandante é investido de uma determinada autoridade legal que obriga os subordinados à obediência, que, sem embargo, poderá não ocorrer por uma série de motivos, principalmente nas situações de crise.

Considere-se, também, que a administração tende a mover-se focada nos objetivos da instituição, sem levar em grande consideração as pessoas que a integram e que são peças fundamentais para o êxito do próprio processo administrativo.

Por isso, administrar apenas não é suficiente uma vez que os comandantes deverão, ainda, atuar diligentemente na área afetiva, procurando estabelecer **laços de liderança** com todos aqueles que estiverem subordinados às suas ordens, para despertar fatores de motivação que os levem a trabalhar com eficiência, de modo espontâneo e em sintonia com as idéias e ordens emitidas.

Um bom comandante deverá liderar seus subordinados, além de ser um bom administrador, para alcançar com maior facilidade os objetivos que precisa atingir com sua OM.

b. Fatores da liderança

Considera-se que os fatores da liderança são os seguintes: a situação, o líder, os liderados e a comunicação que deverá ser estabelecida entre os dois últimos.

A **situação** é criada pelo somatório de todos os aspectos e fatores internos e externos que exerçam algum tipo de influência sobre o grupo (líder e liderados), sociedade, ou instituição.

Tanto os aspectos internos quanto os externos surgirão devido às ações ou reações ocorridas nos seguintes campos: político, econômico, psicossocial, militar e tecnológico, cada um deles com suas múltiplas facetas.

É fácil deduzir que infinitas situações diferentes poderão surgir dentro de uma instituição como o Exército Brasileiro e não existem fórmulas, ou processos de “estudo de situação”, que indiquem, com exatidão, o que deverá ser feito em cada caso.

Como não é possível antever todas as situações que poderão ocorrer, os **líderes militares** devem estar aptos a enfrentar as **situações de crise previsíveis**. Certamente, estando prontos para atuar com eficácia nas horas mais difíceis, mais facilmente solucionarão os pequenos problemas do cotidiano.

Tendo em vista esta multiplicidade de situações, que poderão surgir no processo de preparação ou escolha de lideranças, a dificuldade estará em determinar:

- o que o líder deve **ser**, isto é, qual a personalidade (caráter e temperamento) mais favorável e o nível de aptidão física (saúde e preparo atlético) que deve possuir;
- o que o líder deve **saber**, isto é, que tipo de conhecimentos, obtidos através do estudo e da experiência, deve possuir para conduzir com acerto os destinos da instituição ou do grupo sob sua responsabilidade, nas crises e na normalidade; e
- o que o líder deve **fazer**, isto é, como ele deverá agir no dia-a-dia e nas crises, diante dos pequenos e grandes problemas que surgirem. Aqui estão incluídos os bons exemplos que o líder dará aos liderados.

O saber e o fazer são os verbos que definem a competência do líder, mas se entendermos competência como capacidade, veremos que a competência se refere, também, ao que o líder deve ser. Na verdade, o ser humano é uno e indivisível e, por este motivo, o **ser**, o **saber** e o **fazer** estão interligados e são interdependentes.

Quanto aos **liderados**, não se pode perder de vista que os grupos não são homogêneos, isto é, as pessoas que os integram são diferentes entre si.

Para exemplificar, imaginem-se duas características desejáveis aos componentes de um grupo de militares, incumbidos de realizar estudos e experiências para desenvolver um novo armamento para o Exército: a **competência** profissional e a **dedicação** ao trabalho.

É possível fazer quatro combinações com os dois atributos, que caracterizariam tipos diferentes de profissionais:

- o competente e dedicado;
- o competente e pouco dedicado;
- o incompetente e dedicado; e
- o incompetente e pouco dedicado.

Haveria uma infinidade de tonalidades de dedicação e competência, contudo, o importante é entender que o líder do grupo deverá conduzir-se de modo diferente com cada membro da equipe de pesquisa, de acordo com as características individuais que ele apresentar.

Em linhas gerais, os menos competentes necessitarão de maior **orientação** e os menos dedicados de maior **supervisão**.

Por isso, ao determinar tarefas ou missões aos liderados, o líder deverá levar em conta as características individuais destas pessoas, evitando atribuir-lhes trabalhos que estejam acima de suas capacidades e que elas não irão concluir com eficiência. Daí deduz-se a necessidade de o líder buscar o maior conhecimento possível sobre os liderados, para que possa lhes dar missões compatíveis com a capacidade que possuem.

A **comunicação**, o quarto fator, é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo.

A comunicação é o processo pelo qual informações, idéias, pensamentos, sentimentos e emoções, são transmitidos e recebidos entre as pessoas, permitindo que ocorra a interação social entre os membros de um determinado grupo. Deste modo, é a comunicação que operacionaliza a relação de uma pessoa, o emissor, com outros indivíduos, os receptores, para se atingir determinado objetivo.

Os objetivos da comunicação – convencer, modificar opiniões, informar, fazer agir, fazer calar, instruir, educar, expressar sentimentos, atuar sobre o equilíbrio emocional e induzir sentimentos – irão influenciar, decisivamente, no conteúdo e no estilo da mensagem que se quer transmitir.

A comunicação não é processada apenas com palavras. A mãe, por exemplo, comunica-se com o bebê que chora afagando-o e falando com voz branda. Como resultado, a criança sente-se segura e vai ficando mais calma. Ao contrário, se a criança chora e a mãe a sacode e grita, o resultado é inverso.

No exemplo acima, vemos que a comunicação ocorreu por intermédio do tom de voz e da ação de acariciar ou sacudir. As palavras que foram proferidas tiveram pequena importância.

Na comunicação entre adultos pode acontecer algo semelhante. Não são importantes apenas as palavras, referentes às idéias que se quer comunicar, mas a entonação da voz, a emoção, a sinceridade, o entusiasmo e a decisão que o indivíduo consegue transmitir em um discurso. Portanto, vê-se que as palavras proferidas nem sempre são a parte mais importante da mensagem. Elas são, apenas, um de seus aspectos; os outros são os diversos elementos da “linguagem corporal”, termo que identifica as demais expressões nela introduzidas pelo emissor (gesticulação, postura, expressão facial, modulação da voz, entusiasmo, etc).

Dois velhos ditados populares afirmam que “um bom exemplo vale mais que um milhão de palavras” e que “as palavras convencem e os exemplos arrastam”. Isto quer dizer que a comunicação se processa, também, através das atitudes, que são exemplos visíveis daquilo que se deseja comunicar. O líder quando age torna-se um modelo, que será imitado pelos liderados.

O líder deve considerar, ainda, que a comunicação está sujeita às distorções que dificultam o entendimento não só das palavras, mas também dos exemplos que, muitas vezes, não são captados pelo indivíduo receptor, tal como o emissor imaginava tê-los proferido ou executado.

Segundo Paulo F. Hecht (A Comunicação Eficaz – 13), os seres humanos têm três canais principais de interação com o mundo que os cerca. O primeiro canal é auditivo e as pessoas preponderantemente auditivas baseiam-se muito naquilo que ouvem. O segundo canal é visual e conduz o indivíduo a considerar prioritariamente o que vê. O último canal é tátil, que faz a pessoa entender melhor aquilo que sente, isto é, o que toca, prova, cheira e aquilo que a favorece, ou não. O uso prioritário deste ou daquele canal não se relaciona à inteligência ou ao nível de educação de cada um.

Os indivíduos, portanto, são predominantemente auditivos, visuais ou táteis e isto explica alguns “ruídos de comunicação” que são provocados por um comandante que, ao tentar persuadir seus subordinados a executarem um novo procedimento, não considera estas diferenças e procura convencê-los apenas com palavras.

Geralmente, o comandante trabalha administrando dois interesses, muitas vezes conflitantes: a necessidade de atingir determinado objetivo (o cumprimento da missão) e a conveniência dos subordinados. **É neste momento que a comunicação eficaz torna-se indis-**

pensável. Sem ela não será possível convencer as pessoas e só restará um recurso: tentar impor procedimentos por intermédio de medidas coercitivas.

c. Teorias da liderança

No século XX, muitos sociólogos, psicólogos e filósofos estudaram o fenômeno da liderança. Destes estudos resultaram três correntes de pensamento que se fizeram mais conhecidas: a inatista, a sociológica e a do campo social.

Todas elas concordam com a existência dos quatro fatores da liderança já estudados, mas os interpretam de modo diferente. Concordam, também, que o destaque alcançado pelo líder dentro do grupo lhe dá prestígio e assegura o respeito e a credibilidade que possui junto aos seus liderados, entretanto, elas divergem em relação às origens do mencionado destaque.

A “**corrente inatista**” defende a tese que fatores hereditários determinariam a existência do líder, quase desprezando as influências do meio. Os seus adeptos, os inatistas, imaginam que liderança seria um atributo da área afetiva, uma espécie de característica do indivíduo e se alguém é líder em uma determinada situação, o será em todas as outras, porque possui atributos que lhe dariam notoriedade. Portanto, interpretam esse destaque do líder como resultante de suas qualidades em relação às dos demais integrantes do grupo. Assim, a liderança seria uma característica ou qualidade dos mais bem dotados.

Na prática, é relativamente fácil constatar que isso não acontece. É possível apresentar casos que demonstram os equívocos desta tese, que não explica, por exemplo, a deposição ou a queda de popularidade de um indivíduo que exercia a liderança do grupo, sendo que esta situação pode ser claramente medida por intermédio de uma simples pesquisa de opinião.

A “**corrente sociológica**” nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores e, com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social. Então, o líder seria levado àquela situação devido às contingências vividas pelo grupo e não em virtude de seus atributos superiores. A aceitação do líder emergente pelo grupo deve-se ao fato de ele representar e sintetizar, em um determinado momento, o ideal dos integrantes daquela coletividade. Mas os adeptos desta corrente não explicam, com clareza, por que motivo apenas algumas pessoas adquirem prestígio e ascendem à liderança dos grupos, enquanto outras, embora o desejem e se empenhem, não conseguem.

Conforme Rosadas (PADECEME, 3º trimestre, 2004 – 17): “As teorias inatistas e as sociológicas são mecanicistas, isto é, entendem que a liderança seja consequência direta de certo agente causal que produzirá o ato de liderar”.

Por outro lado, a “**corrente do campo social**” não é mecanicista e não atribui o surgimento da liderança a alguma fatalidade, seja oriunda de ocorrências fortuitas da dinâmica grupal, seja por coincidências ligadas às características especiais do líder.

Os seus adeptos consideram que os quatro fatores da liderança formam um sistema com múltiplas possibilidades de interação entre seus elementos constitutivos, no qual uma mesma estimulação poderá produzir resultados diferentes, devido às características dos grupos, às modificações da situação e às variações na interação entre o líder e os liderados.

Aceita aspectos positivos das duas correntes anteriores, levando em consideração tanto os fatores ligados à situação, quanto os componentes de caráter pessoal; mas procura demonstrar que a liderança surge através do tipo e da qualidade das relações funcionais que

se estabelecem dentro do grupo e que os atributos evidenciados por um indivíduo não têm, por si só, o poder de transformá-lo em líder.

Argumenta, ainda, que o prestígio do líder é consequência de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinado grupo social, aliada à demonstração de sua capacidade e de suas características pessoais.

Acreditam os defensores dessa corrente que, para liderar, o indivíduo precisa estar integrado ao grupo, participando de seus ideais e da preservação dos seus valores.

É fundamental entender que a liderança militar, particularmente, não decorre de “truques” habilidosos aplicados para seduzir os subordinados e tampouco de mecanismos infalíveis gerados pelas características pessoais do comandante, porque a liderança não é um privilégio que distingue os mais bem dotados e porque o treinamento pode ajudar os menos favorecidos a influenciar o grupo.

Portanto, a liderança militar não deve ser considerada um dom, ou um mero atributo da área afetiva, como a coragem ou o equilíbrio emocional. Um comandante ao assumir a função deverá estudar o modo mais compatível com o enquadramento grupal, para estabelecer sua “filosofia de comando”. Deverá saber que exercerá a liderança enquanto estiver em sintonia com a situação e com o grupo.

Segundo Rosadas (PADECEME, 3º trimestre, 2004 – 18): “A subsistência da liderança pressupõe a existência de atributos, absolutamente imprescindíveis, mas insuficientes e de uma variabilidade imprevisível. Fora do contexto de uma situação eles são inertes. Terão que se harmonizar com as circunstâncias do campo social, num dado momento, para se tornarem eficientes.” E prossegue: “Líder isolado, fora do contexto social, é metáfora verbal. Nem atributos, nem perfil e, menos ainda, exigências grupais determinam liderança. É a integração deles, a estrutura da situação, as necessidades do grupo, sob a interação da comunicação que despertarão a liderança. É a composição entre todas essas forças em um dado momento que suscitará o surgimento do líder que será transitariamente mantido até que a situação se estruture diferentemente. O que o líder é e o que ele faz só subsistem dentro do contexto circunstancial que imprimirá à ação um caráter social superior à expressão caprichosamente individual.”

A corrente do campo social é a que melhor explica o fenômeno da liderança. Por este motivo, as idéias que serão apresentadas neste caderno de instrução estarão dentro desta moldura.

d. Um conceito de liderança militar

Considerando o que foi estudado, é possível fazer a conceituação de liderança militar de acordo com a visão da corrente do campo social. Mas, conforme Rosadas (PADECEME, 3º trimestre, 2004 – 19), é preciso não perder de vista os seguintes aspectos:

- a natureza humana da liderança, uma vez que ela ocorre entre pessoas que são influenciadas pelo líder;

- as pessoas envolvidas devem estar inseridas em uma situação social;

- um mero ato de obediência sob coação não caracteriza liderança e, portanto, deve ocorrer a motivação das pessoas envolvidas;

- há condutas motivadas que não se inserem nas formas de liderança, mesmo considerando a ausência de coação; um exemplo disso são os comportamentos incitados pela propaganda, que são livres e motivados, porém, prescindem de uma adesão fundamentada em

alguma escolha de valor e não são conscientes, porque repetem mecanicamente o que lhes foi antecipadamente induzido; e

- a influência exercida pelo líder deve ser entendida pelos subordinados como coerente com seus próprios valores, destacando-se que a liderança deverá provocar nos liderados comportamentos socialmente aprovados e que a verdadeira liderança promove e enfatiza a importância do trabalho em grupo, fazendo com que todos ajam de forma pró-ativa em determinada situação.

Considerando os aspectos relatados, a liderança militar pode ser assim conceituada:

- Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir, de forma adequada suas missões específicas e a participar, de forma pró-ativa, das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem.

Tanto em situações de normalidade como nas crises, o líder atuará, preponderantemente, por intermédio do bom exemplo pessoal e da capacidade de persuasão, convencendo os subordinados a agirem de uma forma útil à instituição à qual pertencem.

5. TIPOS DE LIDERANÇA

Vários tipos diferentes de liderança podem ser identificados quando se estuda a vida de bem sucedidos comandantes militares, notáveis capitães de indústria, políticos famosos e outros indivíduos que lideraram grupos humanos numerosos e importantes; daí pode-se tirar conclusões sobre a aplicabilidade, vantagens e desvantagens de cada um dos tipos identificados.

Citam-se, entre outras: a liderança autoritária (autocrática), a liderança participativa (democrática), a liderança delegativa, a liderança carismática, a liderança servidora, a liderança emergente e a liderança heróica. Abaixo, serão comentadas as mais importantes para os comandantes militares.

A liderança **autoritária** é aquela na qual o líder define as regras e normas a serem obedecidas (as quais geralmente são bastante rígidas), estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados. O líder, quando usa o estilo autoritário, inspeciona os subordinados com frequência e emprega um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los, além de determinar os padrões de eficiência a serem alcançados.

Esta maneira de agir, que se poderia chamar de centralizadora, tende a inibir os impulsos de criatividade e iniciativa, latentes no grupo de liderados. Entretanto, a liderança autoritária não deve ser confundida com o despotismo. Embora o líder autoritário tenha tendência a tomar decisões sem consultar o grupo, geralmente suas deliberações são aceitas pela maioria, porque os subordinados confiam nele; ao contrário do déspota, cujas determinações são repudiadas por todos.

Ao adotar o estilo **participativo**, o líder procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando as idéias dos liderados, para depois decidir. Com isso, obtém, com maior facilidade, o efetivo engajamento de todos no cumprimento das missões atribuídas ao grupo, pois as pessoas ouvidas sentem-se co-responsáveis, tanto no êxito, como no insucesso das ações que forem empreendidas.

Quando o líder age desta forma, observa-se que são construídos vínculos de coesão, colaboração espontânea e interdependência entre os membros do grupo, além possibilitar a elevação dos níveis de criatividade liderados. Criam-se, ao mesmo tempo, melhores condições para o desenvolvimento de atitudes de respeito e confiança em relação ao líder.

A liderança participativa não exclui a autoridade do líder que deve ser exercida em sua plenitude, cabendo a ele as decisões finais, após ouvir e considerar os pareceres, muitas vezes conflitantes, dos liderados.

A liderança **delegativa** é mais adequada para ser exercida em grupos de alto nível, que executem trabalhos de natureza técnica, no qual os conhecimentos e experiências dos liderados poderão estar no mesmo patamar, ou acima do líder, o qual dependerá de assessoramento para tomar decisões.

Aponta-se como ponto crítico deste tipo de liderança o saber delegar atribuições e competência aos liderados, sem perder o controle da situação.

Neste caso, o líder deverá ouvir cada assessor ou chefe subordinado e, com empatia e tato, acatar ou rejeitar a assistência que lhe for prestada, decidindo em função do objetivo final.

A maneira como a questão dos estilos de liderança muitas vezes é abordada, pode conduzir a um entendimento equivocado do problema, e o indivíduo decide que poderá optar definitivamente por um determinado estilo.

Não se pode fazer tal seleção em caráter permanente. Em cada situação e de acordo com o perfil dos liderados, será preciso adotar procedimentos peculiares a um tipo de liderança.

Por isto, seria impróprio dizer: “Serei, sempre, um líder participativo”. Não se pode fazer tal escolha. Haverá situações de crise, ou quando se estiver lidando com pessoas insensíveis e viciadas em procedimentos errados, nas quais este tipo de liderança não será aplicável. Raciocínio semelhante poderá ser feito em relação aos outros estilos. Num grupo onde preponderem indivíduos competentes e com elevada dose de iniciativa, a liderança autoritária poderá não ser bem aceita e gerar reações.

No entanto, imagine-se um comandante conduzindo tropas no combate. Haverá circunstâncias nas quais ele terá que dar ordens e tomar decisões sem consultar seus subordinados e, então, estará agindo como líder autoritário, embora possa, em situações de normalidade, exercer a liderança participativa e até mesmo a liderança delegativa, dependendo do seu nível de comando.

O líder militar ver-se-á, portanto, na necessidade de habilitar-se para, em cada caso, aplicar o estilo de liderança mais adequado. Esta seria a “arte da liderança”, que é a capacidade de passar da teoria a prática, distinguindo os momentos, as situações e os indivíduos e agindo de modo correto.

Portanto, a liderança é **situacional** e deverá ser empregado o estilo mais adequado em cada caso.

6. NÍVEIS DE LIDERANÇA

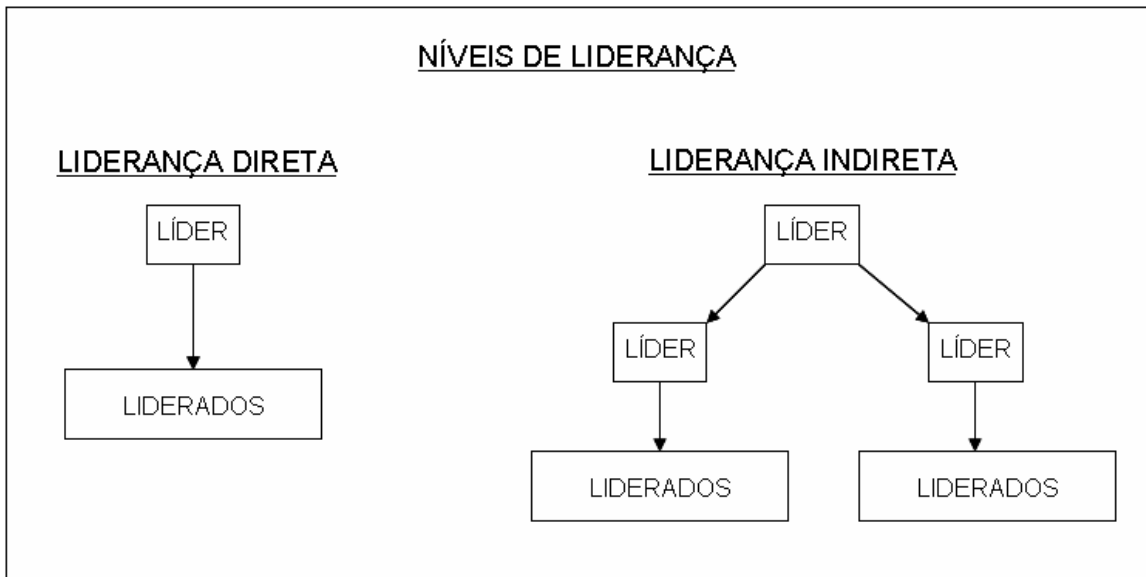
Pode-se distinguir, basicamente, que a liderança ocorre em dois níveis, que caracterizam a liderança direta e a liderança indireta.

A **liderança direta** ocorre em situações, como o próprio nome indica, nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega.

O líder, neste caso, estará na linha de frente, lidando freqüentemente com o grupo.

Por intermédio da liderança direta, consegue-se estabelecer laços de confiança mais sólidos e duradouros com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, as necessidades de interação com os seus liderados.

Na antiguidade, os comandantes de grandes exércitos estabeleciam a liderança, principalmente, através de exemplos de coragem, demonstrada nas batalhas travadas contra inimigos ferozes, quando participavam dos combates correndo os mesmos perigos dos liderados. Estes homens, sem dúvida, exerciam a liderança direta, embora comandassem dezenas de milhares de soldados.



Bons exemplos desta conduta nos deram Alexandre, o Magno, e Aníbal, o Cartaginês, generais que sempre conduziram pessoalmente suas hostes guerreiras, obtendo vitórias esmagadoras contra adversários mais numerosos e aparentemente mais fortes, em virtude de sua extraordinária capacidade de liderança, chamada por alguns historiadores de liderança heróica.

Mas a História conta, também, que os dois generais falavam com freqüência às tropas e que eram oradores brilhantes, conseguindo entusiasmar e convencer seus soldados com discursos bem elaborados, proferidos na hora certa, com entusiasmo e sinceridade.

Não se sabe exatamente como conseguiam falar a exércitos tão numerosos. O mais provável é que escolhessem locais de acústica favorável ou falassem a vários grupos separadamente. O certo é que, com mensagens e exemplos apropriados, conseguiam estabelecer uma comunicação eficaz com os seus exércitos.

Nos dias atuais, normalmente exercem a liderança direta aqueles comandantes que têm oportunidade de lidar diariamente com os subordinados, falando com eles freqüentemente e sendo observados de perto.

Na liderança direta o líder militar comanda diretamente o grupo na execução daquilo que foi planejado nos níveis superiores. Por exemplo, o capitão comandante da companhia conduz pessoalmente seus subordinados no adestramento para o combate, executando as ordens do comandante do batalhão. Neste nível, o comandante deverá estar sempre junto aos seus subordinados, fornecendo bons exemplos pessoais. Estará muito próximo aos co-

mandados e esta proximidade exige uma série de cuidados, uma vez que as falhas ou erros porventura cometidos serão identificados com facilidade pelo grupo.

O líder militar neste nível será um paradigma, como profissional e como cidadão e, por isto, deverá:

- Dar bons exemplos de disciplina, respeito à hierarquia e, em consequência, obediência às ordens recebidas.
- Aprimorar a própria competência profissional, sem a qual não poderá conduzir com sucesso o grupo que lhe foi dado a comandar.
- Estabelecer comunicação eficaz com os subordinados, mantendo coerência entre o que fala e o que faz.
- Dar bons exemplos de coragem, iniciativa, decisão e equilíbrio emocional, quatro atributos fundamentais para liderar grupos humanos em situações normais ou nas crises.
- Agir com justiça, evitando, a todo custo, o favoritismo e a criação da impunidade.
- Agir com lealdade, lembrando que esta característica é vital para a coesão do grupo e para que todos confiem no comandante.
- Supervisionar os trabalhos atribuídos aos subordinados, redirecionando as ações erradas com sereno rigor, isto é, empregando firme autoridade, temperada com paciência para ensinar, empatia para entender o que se passa e tato para corrigir sem ofender. O comandante que atua desta forma, geralmente, consegue convencer as pessoas.
- Manter-se bem informado e explicar a situação aos subordinados, procurando criar um ambiente motivador; entretanto, jamais poderá mentir, mesmo que a verdade lhe seja prejudicial, pois a mentira, quando descoberta terá efeito fulminante sobre a confiança que foi adquirida.
- Demonstrar compromisso com a instituição, por intermédio da dedicação ao trabalho e do exercício da verdadeira camaradagem no trato com os subordinados.

Na **liderança indireta** o líder exerce a sua influência atuando através de outros líderes a ele subordinados. Neste caso, para que o líder principal consiga influenciar os liderados nos escalões mais abaixo, é fundamental que se estabeleça uma **cadeia de lideranças** que atinja todos os indivíduos do grupo. Explicando de outra forma, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as idéias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados, como se fossem suas e com poucas distorções de entendimento.

Em grandes grupos humanos, ou em organizações complexas, isto tenderá a não acontecer e, por este motivo, o líder de maior nível deverá empenhar-se para exercer, também, a liderança direta buscando contato mais aproximado com os liderados situados vários escalões abaixo do seu.

Atualmente, os modernos meios de comunicação de massa, possibilitam aos líderes, em qualquer situação, falar diretamente a todos os liderados e ser visto por eles.

Aqueles que se enclausuram em seus gabinetes, não dialogam com o grupo, não explicam as suas idéias e não procuram convencer as pessoas, em pouco tempo se vêem isolados e a confiança que possam ter obtido junto aos liderados se perde com rapidez.

A liderança indireta costuma ser dividida em **estratégica** e o **organizacional**.

Em grandes instituições, como o Exército Brasileiro, a liderança estratégica será exercida por aqueles indivíduos que estão no topo da pirâmide hierárquica.

Os comandantes que devem exercer a liderança no nível estratégico são os maiores responsáveis pela manutenção dos valores fundamentais, necessários à coesão da instituição e da própria nação; para que isto ocorra, precisam tomar a si as seguintes responsabilidades, características do que deve liderar neste nível:

- Dar permanente bom exemplo, como profissional e cidadão, procurando tornar-se um símbolo. O símbolo é a imagem, o emblema e a marca. O líder no nível estratégico deve representar a imagem viva do ideal que está no imaginário dos liderados.

- Identificar, justificar e estabelecer os objetivos a serem alcançados pela instituição.

- Afirmar os valores fundamentais e, para isto, ser coerente com aquilo que prega.

- Estabelecer uma comunicação eficaz com os líderes subordinados que exercem a liderança organizacional e entusiasmar a todos os integrantes da instituição, por intermédio de mensagens positivas.

- Administrar a instituição, considerando que, neste nível, isto inclui as seguintes ações: fixar prioridades, organizar e criar, manter o sistema em funcionamento, discutir com isenção os assuntos polêmicos, tomar decisões fundamentais e exercer julgamento político.

- Procurar alcançar uma unidade exequível, isto é, o líder de uma instituição tem que fazer a síntese das idéias do grupo.

- Explicar a situação que se está vivendo e as providências que estão sendo tomadas para resolver os problemas com os quais a instituição se depara.

- Representar o grupo e falar pela instituição.

- Renovar a instituição, fazendo análises prospectivas e preparando-a para enfrentar as situações que poderão surgir nos cenários futuros.

- Demonstrar compromisso com a instituição e com os subordinados.

Enquanto isso, os comandantes situados no **nível organizacional** para estabelecer laços de liderança com os subordinados deverão assumir os seguintes encargos:

- Estabelecer uma comunicação eficaz com os líderes subordinados que exercem a liderança direta.

- Conhecer e entender os anseios, necessidades, problemas e objetivos dos diferentes grupos que estão sob seu comando e resolvê-los ou levá-los aos escalões superiores.

- Planejar e decidir de forma clara e coerente.

- Estabelecer os objetivos a serem atingidos por cada um dos grupos sob seu comando.

- Divulgar a intenção do comandante, inerente a cada missão a ser cumprida pelos líderes subordinados.

- Manter os subordinados suficientemente informados sobre a situação e as limitações existentes.

- Buscar os meios necessários para que os líderes subordinados possam cumprir com eficiência as missões recebidas.

- Sincronizar as ações dos elementos subordinados, possibilitando e incentivando o adequado apoio mútuo.

- Acompanhar o desempenho dos líderes subordinados avaliando-os por intermédio dos resultados obtidos e reorientar os que estiverem na direção errada.

- Manter a própria motivação e passar entusiasmo aos líderes subordinados, fazendo a síntese das idéias do grupo.

- Demonstrar compromisso com a instituição, por intermédio da dedicação ao trabalho e do exercício da verdadeira camaradagem no trato com os subordinados.
- Dar permanente bom exemplo, como profissional e como cidadão.

Não se pode esquecer que os comandantes que devem liderar nos níveis mais elevados, estratégico e organizacional respectivamente, precisam exercer, também, a liderança direta em relação aos colaboradores mais próximos. Estes indivíduos, que observam o líder mais de perto, identificarão suas virtudes e fraquezas e as divulgarão para os camaradas mais afastados. Fato é que ninguém poderá manter-se em uma redoma à prova de observação e, por isso, todos aqueles que estiverem em função de comando devem ter um procedimento adequado, que não solape a credibilidade que precisam ter para liderar.

7. CHAVE DA LIDERANÇA

A chave da liderança está na **credibilidade**, que é a qualidade daquele em quem se acredita. A partir da credibilidade é que serão estabelecidos os laços de liderança que passarão a unir o líder e seus liderados. Com esta chave é que serão abertas as vias de comunicação por onde o líder poderá divulgar suas idéias e mensagens, persuadindo e convencendo as pessoas. Aqueles que não têm credibilidade, falam e nem sequer são ouvidos.

Por outro lado, esta credibilidade não nasce sozinha. Ela brota a partir da **confiança**, isto é, para acreditar em uma pessoa é preciso confiar nela.

A confiança, por sua vez, surge do **respeito**, nascido da observação que os integrantes de um grupo têm sobre as idéias e atitudes daquele que pretende liderá-los.

O comandante, em qualquer escalão, construirá o alicerce da confiança em sua pessoa com as pequenas pedras dos bons exemplos e das qualidades que puder demonstrar. Essas pedras estarão unidas umas às outras pela argamassa do trabalho executado em benefício da instituição e do grupo. Este alicerce é que torna a pessoa respeitável.

Portanto, aqueles que precisam liderar terão que dar bons exemplos em todos os sentidos, com o objetivo de se tornarem respeitáveis e confiáveis para, a partir daí, adquirirem credibilidade.

Líderes militares não se improvisam e não se pode contar com lideranças surgidas no fragor das situações de grande dificuldade ou nas crises. O ideal é que as lideranças sejam estabelecidas e mantidas desde os tempos de normalidade.

A liderança do comandante em relação a um grupo não irá surgir instantaneamente. Ela se estabelecerá aos poucos, apoiada em três pilares: em sua **competência profissional**, no **senso moral** que demonstra possuir e em algumas **características favoráveis de seu temperamento e caráter**. São essas as áreas principais onde o líder irá expressar suas idéias e fazer boas ações, que irão angariar o respeito do grupo. Aí está o que o líder deve **ser, saber e fazer**. Mas é necessário, também, que saiba interagir essas qualidades com o grupo e a situação.

A **competência** indica capacidade e abrange, além dos conhecimentos peculiares a cada profissão ou cargo, a capacidade física para estar à frente dos trabalhos que estão sendo realizados, a capacidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo e, sobretudo, a capacidade para interagir com pessoas, respeitando-as e orientando-as em suas deficiências e dificuldades.

O **senso moral** diferencia os que usam o poder que o cargo lhes confere para fazer o bem, dos que usam este poder para o mal. Implica na incorporação à personalidade de ca-

racterísticas como o respeito, a honestidade, a honra, o senso de justiça, a lealdade e a disciplina.

Por último, o indivíduo deve possuir uma personalidade integrada por determinados **atributos** que favorecem o exercício da liderança, como: a autoconfiança, a coragem (física e moral), a criatividade, a decisão, a dedicação, o entusiasmo, o equilíbrio emocional, a iniciativa, a persistência, e a responsabilidade.

Mas tudo será inútil se o indivíduo não quiser liderar, por não estar disposto a pagar o alto preço da renúncia aos seus próprios interesses, em benefício dos interesses do grupo.

O líder deve atuar como uma possante locomotiva que puxa inúmeros vagões para um futuro melhor. Mas a locomotiva é a peça que mais se desgasta em um trem de ferro. Há os que preferem agir como se fossem belos vagões, cuidando apenas dos seus próprios interesses, isolando-se ou permanecendo parados em algum desvio, apenas observando os problemas que poderiam ajudar a resolver.

A obtenção da liderança de um grupo não deve ser o objetivo final a ser atingido pelo líder militar. Ela é um meio e um catalisador, para se obter o **espírito de corpo**, a **disciplina** e a **coesão do grupo**, permitindo que seus integrantes tenham eficiência no cumprimento de suas missões, projetos ou tarefas.

É bom salientar que espírito de corpo não é sinônimo de corporativismo. O primeiro traduz o sentimento de sadia camaradagem e solidariedade que se forma entre os membros de um grupo que já executou ou vem executando, com empenho, árduas tarefas, ou que consolidou objetivos cuja conquista exigiu penosos sacrifícios. O espírito de corpo não abraça interesses mesquinhos, como a busca de benefícios materiais para os membros do grupo, prejudicando outras pessoas. Já o corporativismo é injusto, busca a manutenção de privilégios e impede a ação da justiça, que raramente consegue alcançar criminosos homiziados em um grupo onde ele esteja enraizado. O corporativismo é, portanto, a deturpação do espírito de corpo.

Neste ponto cabe um alerta quanto às lideranças chamadas de **emergentes**. Durante uma crise, se o comandante não tiver estabelecido sólidos laços de liderança com seus subordinados, poderá surgir o líder emergente, isto é, o indivíduo que, naquele momento, apresenta propostas que pareçam se constituir na “tábua de salvação” para enfrentar a situação difícil com a qual o grupo se depara. Em uma instituição hierarquizada o líder emergente poderá colaborar auxiliando na superação da crise, mas, também, poderá levar o grupo a não cumprir as ordens legais emitidas pelo comandante ou pelos escalões superiores.

A tendência da liderança emergente é extinguir-se após o problema ser resolvido. Entretanto, a História mostra muitos exemplos de líderes emergentes, principalmente no nível estratégico, que decidiram manter-se no poder usando os artifícios da propaganda e que, a partir daí, revelaram-se socialmente nocivos.

FIM DO PRIMEIRO CAPÍTULO

2º Capítulo

VALORES MILITARES

1. BREVE ESTUDO DA PERSONALIDADE

A personalidade representa a noção de unidade interativa de um ser humano, incluindo o conjunto de suas características (atributos) diferenciais permanentes e suas modalidades específicas de comportamento.

Segundo Sheldon, “*a personalidade é a organização dinâmica dos aspectos cognitivos, afetivos, fisiológicos e morfológicos do indivíduo*”.

A personalidade pode, então, ser definida como o conjunto de qualidades psíquicas e morais do indivíduo, isto é, a soma total de seus conhecimentos, capacidades, propensões, hábitos e reações afetivas, que se exteriorizam por intermédio de sua conduta no meio social.

Entretanto, a personalidade do indivíduo deve ser estudada, também, em relação às influências ambientais (condições econômicas, fatores culturais, meio físico e social). A personalidade é o resultado de todas as influências ambientais sobre o indivíduo e a sua resposta conseqüente. Nela estão não apenas as bases físicas e biológicas da individualidade, como também, as múltiplas influências econômicas, sociais e culturais.

Kurt Schneider, define a personalidade de uma pessoa como “*o conjunto dos sentimentos, valorizações, tendências e volições*”. Exclui deste conceito a inteligência com suas faculdades de juízo, lógica, memória e os sentimentos e tendências corporais ou vitais. No entanto, tem grande significação o jogo recíproco e íntimo destas partes da individualidade humana, pois a inteligência é a condição de desenvolvimento da personalidade.

Jaspers, define-a como “*a maneira particular como um indivíduo manifesta as tendências e sentimentos, a forma como é impressionado e como reage às situações com que se depara*”.

Portanto, no estudo da personalidade devem ser considerados dois aspectos:

- O hereditário (temperamental); e
- O psicossocial / ambiental (caractereológico).

Portanto, a base hereditária da personalidade se expressa através do temperamento, enquanto o caráter representa a face ambiental.

Não é tarefa simples obter mudanças no temperamento e no caráter de uma pessoa. Segundo D. Goleman (Inteligência Emocional – 60), para modificar-se o indivíduo deverá adquirir consciência das próprias emoções, aptidão fundamental sobre a qual se fundam outras, como o autocontrole emocional. Por outro lado, como têm observado diversos filósofos desde Aristóteles, o autocontrole é base da autodisciplina, citada como princípio fundamental do caráter.

O que é caráter?

No sentido geral, é um conjunto de condições fundamentais de inteligência, sensibilidade e vontade que distinguem um indivíduo dos demais.

Sob o aspecto moral, é a energia da vontade e a firmeza de princípios que conferem ao indivíduo uma diretriz bem definida em sua conduta. Esta é a “pessoa de caráter”, que possui senso moral corretamente orientado.

Nas escolas de formação de oficiais e sargentos do Exército, procura-se obter modificações no caráter dos discentes. O que se deseja é desenvolver neles um caráter compatível com as exigências da cidadania e com as necessidades da vida militar, particularmente aquelas impostas pelas situações de combate, dando-lhes, também, instrumentos para que sejam capazes de estabelecer sólidos laços de liderança com seus comandados.

2. OS VALORES E O LÍDER

Em seu livro “On Leadership”, John W. Gardner, conhecido e respeitado estudioso da liderança, diz o seguinte:

“Em qualquer comunidade, sadia e razoavelmente coesa, as pessoas adquirem pontos de vista comuns a respeito do certo e do errado, do melhor e do pior, na conduta pessoal, no governo, na arte, no que for.

Definem para seu tempo e seu lugar, as coisas que são legais ou ilegais, o vício, a virtude, o bom e o mau gosto.

Toda sociedade sadia celebra seus valores e cultua seus heróis. Esses se expressam na arte, na canção, no ritual. São declarados de forma explícita em documentos históricos, em discursos cerimoniais, em livros didáticos. Refletem-se nas histórias contadas em torno da fogueira do acampamento, nas lendas que o pessoal da antiga mantém vivas e nas fábulas contadas às crianças.”

Mais adiante prossegue, insistindo no mesmo tema:

“Não existe uma sociedade saudável sem a existência de uma estrutura de valores, de normas de conduta, enfim, de uma ordem moral.

Quando o consenso amplo da sociedade se desintegra, ou perde força, a sociedade adocece.

Devemos esperar que nossos líderes nos ajudem a manter vivos os valores que não são fáceis de se basear nas leis.

A desintegração da estrutura de valores está sempre em processo. É dever do líder lutar para regenerá-la.”

Hoje, a sociedade em todos os níveis vem sendo sistematicamente afetada por agentes da contracultura que violam e desintegram a estrutura de valores vitais, que precisam ser preservados.

No caso particular do Exército, há determinados valores imprescindíveis para que a instituição possa existir e atuar como força coesa e disciplinada.

Portanto, é fundamental identificar claramente estes **valores militares** e agir para que eles sejam preservados.

Mas o que é valor?

Do ponto de vista filosófico o termo **valor** refere-se a uma propriedade das coisas ou do comportamento individual pelo qual é satisfeito um determinado fim, julgado importante por um grupo de pessoas.

Abaixo estão dois exemplos:

Primeiro a **família**, que é considerada um valor na maioria das sociedades, uma vez que dela dependem a procriação, o correto desenvolvimento anímico das crianças e, em muitos casos, a defesa e subsistência das mulheres e dos filhos gerados por um casal.

Portanto, depende da família a sadia perpetuação da espécie e por isso ela é chamada de “*celula mater*” da sociedade. Por essa razão é que a garantia da união estável dos casais está prevista em lei, em quase todos os países e na maioria das religiões.

O segundo exemplo é a **lealdade**, que é uma atitude, ou um comportamento individual importante para a convivência grupal, pois os grupos em que as pessoas não a praticam logo se fragmentam, já que a deslealdade provoca rivalidades e profundos ressentimentos que dificilmente podem ser perdoados. Portanto, a lealdade é um valor que deve ser buscado pelos integrantes dos grupos que almejam alcançar a coesão e o espírito de corpo.

É, justamente, a crença em determinados valores que identifica os “líderes do bem”, isto é, aqueles que conduzem o grupo pelo bom caminho, diferenciando-os dos “líderes do mal”, ou seja, os que levam os liderados por caminhos equivocados.

3. VALORES FUNDAMENTAIS

a. Generalidades

Muitos valores notáveis poderiam ser apontados. Entretanto, dentro de uma extensa relação, procurou-se selecionar os mais importantes para o grande grupo constituído pelos militares do Exército Brasileiro.

O difícil trabalho de convencer a juventude militar da importância para o Exército dos valores aqui apresentados só poderá ser feito por oficiais e sargentos líderes que, devido a esta liderança, gozem da **confiança** de seus comandados e da **credibilidade** que esta confiança produz. O oficial e o sargento que souberem estabelecer laços de liderança com os subordinados terão, por isto mesmo, abertas boas vias de comunicação e poderão, através delas, fazer circular suas mensagens e seus bons exemplos, moldando, com paciência, o caráter dos liderados para o bem. Porém, não é simples convencer uma pessoa a respeito da necessidade de um determinado valor e mais difícil, ainda, é fazer com que aquela pessoa o pratique.

É preciso, ainda, não esquecer que o estabelecimento de laços de liderança com os subordinados ocorre vagarosamente e necessita de grande paciência e muita perseverança.

Para possibilitar um melhor entendimento, os valores aqui estudados serão divididos em dois grupos: valores morais e valores cívico-profissionais.

b. Valores morais

1) Integridade de caráter ou probidade

A integridade de caráter, ou probidade, é o valor moral identificado como o mais importante, porque condensa todos os demais. A integridade deve ser entendida como a qualidade daquele a quem nada falta do ponto de vista moral e sugere a idéia de um caráter sem falhas.

Portanto, o militar íntegro ou probo é honrado, honesto, leal, justo, respeitoso e disciplinado.

Cada uma das qualidades acima mencionadas é oriunda de um **valor** importante para a liderança militar e todos na cadeia de comando devem esforçar-se para se tornarem exemplos vivos destas qualidades.

Em seguida, esses valores serão explicados.

2) Honra

Honra significa a consciência da própria dignidade, que se expressa através de uma vida íntegra, sendo a pessoa honrada objeto do respeito do grupo ao qual pertence. A dignidade, por sua vez, é o sentimento de respeito que o indivíduo tem por si mesmo e pelo próximo.

A honra pessoal é um valor moral a que todos têm direito até prova em contrário. Quando é afetada pela maledicência, pela calúnia ou por ações imorais praticadas por outrem exige a punição do ofensor. Mas não se perde a honra só pela maldade alheia. Pode-se perdê-la, também, pela prática de atos desonestos ou quando se perde o respeito pela própria dignidade.

É fácil entender que comandantes, em qualquer nível, não podem ser homens que tenham a honra abalada. Nesta situação seria muito difícil que conseguissem liderar seus comandados. Por isto, é preciso que os comandantes, em todos os níveis, saibam o que é a honra e qual a importância que ela tem para a liderança militar.

É interessante observar que nos dias atuais raramente se vê um discurso no qual a honra seja mencionada e para muitos ela é identificada como um valor fora de moda, que poderia ser descartado sem maiores consequências. Entretanto, os sentimentos de honra e de desonra continuam vivos e as pessoas mais simples sabem identificar as situações desonrosas; não as admitem para si próprias, porque sentem vergonha, e criticam aqueles que não têm consciência da própria dignidade.

Abaixo, quatro exemplos de ações que afetam a honra do militar:

- A covardia diante do perigo.
- O roubo de bens públicos ou privados.
- A mentira em qualquer circunstância, mas, principalmente, para fugir da responsabilidade por ato praticado.
- A fraude em qualquer caso, sobretudo, a executada para auferir algum tipo de vantagem pessoal.

3) Honestidade

Honestidade vem do latim, *honestitas*, e é sinônimo de honradez. Na origem latina, honestidade tinha um sentido amplo e compreendia todas as virtudes de uma vida pautada segundo a razão natural. Hoje, o vocábulo tem um sentido mais restrito e se refere àquele que não fala mentiras, que respeita a palavra dada, que é incapaz de qualquer apropriação indébita em seus negócios ou no exercício de suas responsabilidades públicas ou privadas. Portanto, o indivíduo honesto respeita o direito alheio e não compactua com o roubo, a fraude e a mentira.

A **verdade**, tão cara e necessária aos militares, está implícita na honestidade. O mentiroso é um desonesto, uma pessoa em quem não se pode confiar.

A honestidade é, ao mesmo tempo, um valor e uma virtude moral e cívica, sem a qual é impossível aos países superarem os problemas financeiros, pois se os homens públicos forem desonestos o país pagará um imenso tributo à desonestidade de seus dirigentes. Quando a desonestidade se instala na administração pública nunca há recursos suficientes para programas de desenvolvimento e para a melhoria das condições de vida do povo, porque quantias fabulosas desaparecem pelos canais ocultos dos procedimentos desonestos.

Porém, a forma mais nociva de desonestidade é aquela que acaba por se identificar com a “vivacidade” e com o desejo de “levar vantagem em tudo”. Nestas circunstâncias o cidadão honesto passa a ser considerado um bobo, um simplório que não sabe aproveitar as boas oportunidades.

O militar desonesto é figura inadmissível e certamente será rejeitado pelos seus camaradas em todos os escalões, uma vez que o repúdio à desonestidade está profundamente enraizado no subconsciente coletivo dos oficiais e sargentos do Exército Brasileiro. Por isto, o desonesto jamais conseguirá liderar seus subordinados.

4) Lealdade

A lealdade, que é um valor, quando vista em relação ao grupo, e uma qualidade moral ou atributo, quando relacionada ao indivíduo, determina uma atitude de solidariedade à instituição ou grupo a que se pertence e se manifesta pela verdade no falar, pela sinceridade no agir e pela fidelidade no cumprimento do dever e das responsabilidades assumidas.

A lealdade às pessoas deverá existir em função dos valores que as mesmas defendam ou representam e não em função do cargo ou do poder que possam estar investidas.

A obrigação da lealdade cessa no momento em que, para mantê-la, tivermos que ofender outros valores morais, por exemplo, não se deve lealdade a um desonesto.

Para que a lealdade entre os integrantes de um grupo militar seja mantida alguns pontos devem ser observados.

- A lealdade tem que ser recíproca.
- Deve-se lealdade ao Exército e à OM à qual se pertence.
- Deve-se lealdade ao comandante, que arca com a responsabilidade funcional de conduzir a OM.
- Deve-se lealdade aos companheiros do mesmo nível.
- Deve-se lealdade àqueles que nos foram dados como subordinados.
- Não há maneira de exigir que outras pessoas nos sejam leais. A lealdade tem que ser conquistada.

Não existe coesão em um grupo se nele impera a deslealdade, pois, nessas condições, não se desenvolve a confiança mútua e o grupo se desagrega quando surgem as primeiras dificuldades.

5) Senso de justiça

Este valor pode ser definido como o dever moral de dar a cada indivíduo o que lhe é devido. É a base insubstituível do relacionamento entre as pessoas e destas com o Estado.

Uma das maiores responsabilidades dos comandantes é mostrar aos subordinados, pela palavra e pelo exemplo, o senso de justiça, que se traduz numa consciência clara dos próprios direitos e deveres, bem como dos direitos e dos deveres dos outros.

Qualquer um, que tenha o privilégio de ocupar um cargo com autoridade sobre outros indivíduos, não pode perder de vista que tem a obrigação moral de dedicar-se à proteção e orientação daqueles que lhe são subordinados. Estes estão sob a responsabilidade do comandante e dependem, quase inteiramente, do seu senso de justiça e de suas decisões. Por isto, devem ser vistos por ele como os mais fracos, que precisam ser protegidos e cuidados.

Todos aqueles que têm o encargo de manter a disciplina e o poder de julgar pessoas e aplicar punições devem ser criteriosos no exercício desta prerrogativa, evitando incorrer em

erros causados pela precipitação ou pela falta de conhecimento, pois a injustiça praticada contra alguém provoca ferida de lenta cicatrização que dificilmente será esquecida.

No campo das injustiças aponta-se, também, o favoritismo, que é uma falta de natureza moral muito grave, à qual os subordinados não perdoam.

No que diz respeito à liderança, pode-se afirmar que a injustiça praticada contra um membro de um grupo solapa e destrói a confiança no líder.

É preciso, ainda, que o comandante atue para evitar a impunidade, pois as pessoas de bem, que agem corretamente, esperam que os maus recebam o merecido castigo e, caso isto não aconteça, o comandante cairá em descrédito.

Senso de justiça é um valor que deverá ser ensinado nas escolas de formação e nos corpos de tropa e que só poderá ser demonstrado por intermédio do bom exemplo dos comandantes em todos os níveis da hierarquia, que deverão cultivar a imparcialidade no tratamento com os seus subordinados.

Entretanto, não se pode esquecer que não é injustiça tratar desigualmente os desiguais.

6) Respeito

Este vocábulo é empregado com vários sentidos, entre os quais se destacam:

- referência a alguma coisa que se deseja destacar;
- temor ou receio diante de uma pessoa; e
- sentimento de consideração àquelas pessoas ou coisas dignas de veneração e gratidão, como os pais, as pessoas mais velhas, as autoridades responsáveis pelos destinos do país e das instituições, os mestres, as coisas sagradas, a família, as personalidades notáveis e os heróis da História de nossa Pátria, bem como os símbolos que a representam.

Neste último sentido implica na idéia de direito ou merecimento por parte de quem é respeitado e de cortesia e acatamento por parte de quem respeita.

Para os militares o respeito é um valor fundamental que caminha em quatro direções principais: o respeito à hierarquia, o respeito às leis e regulamentos, o respeito aos camaradas e o respeito às pessoas em geral.

O **respeito à hierarquia** é o primeiro a ser considerado, pois a Constituição Federal, no artigo 142, institui a hierarquia, juntamente com a disciplina como as bases sobre as quais as Forças Armadas são organizadas. Portanto, para que o Exército, uma das três forças singulares, possa subsistir é preciso que a hierarquia seja respeitada em todos os seus escalões e que as ordens legais sejam rigorosamente obedecidas e executadas. Quando isto não acontece, a disciplina entra em crise e rapidamente a instituição é afetada e perde a capacidade de cumprir suas missões constitucionais. Exatamente por este motivo, não se permite aos militares a instituição de hierarquias paralelas, que irão interferir na cadeia de comando legalmente estabelecida.

Por outro lado, urge que os membros dos diversos escalões hierárquicos sejam pessoas íntegras, merecedoras da confiança dos subordinados e da nação brasileira.

A **segunda direção do respeito** refere-se à obrigação que têm todos os militares, principalmente os oficiais e graduados, em conhecer, cumprir e fazer cumprir rigorosamente as leis em vigor, notadamente aquelas referentes às Forças Armadas. Os países onde as leis não são obedecidas acabam por entrar em colapso, com gravíssimos prejuízos de todo tipo para o seu povo.

O Exército pode ser o último argumento com o qual um governo conte para restabelecer a ordem em uma situação de crise e, devido a isto, seus integrantes precisam cultivar o respeito às leis.

O **respeito aos camaradas** é outra direção importante deste valor. Faz parte dele a lealdade, já comentada, e a consideração à Família Militar.

Chamamos de Família Militar ao grupo constituído pelos soldados de todos os níveis hierárquicos e suas mulheres, filhos, netos e, eventualmente, demais parentes. No Exército, os bons comandantes procuram integrar esta família, cujos chefes são irmãos de armas, de modo que os seus membros apoiem-se uns aos outros nas dificuldades das doenças e das mudanças, nas situações de nascimento de novos filhos e em outros problemas que possam afetar a vida destas pessoas que, em constantes transferências, vivem a migrar por todas as regiões de nosso grande país.

Para que a Família Militar possa existir sadia, é fundamental que todos tenham o máximo de respeito por suas próprias famílias e pelas famílias de seus companheiros e subordinados, agindo com absoluta correção com as mulheres, crianças, idosos e adolescentes, independentemente de atitudes equivocadas que alguma destas pessoas possa assumir.

Finalmente, a quarta direção refere-se ao **respeito às pessoas**, principalmente em situações de combate. Os militares devem estar conscientes que, nas situações de crise ou guerra, serão eles o fiel da balança, isto é, os que irão impedir que se instale o caos. Portanto, é sumamente importante que o soldado cumpra rigorosamente as normas relativas ao direito de guerra e ao comportamento em combate.

Conforme o Comitê Internacional da Cruz Vermelha, o militar na guerra deverá:

- combater unicamente os combatentes;
- atacar somente os objetivos militares;
- poupar as pessoas e os bens civis; e
- limitar a destruição às exigências de sua missão.

7) Disciplina

A disciplina é uma importante virtude moral que traduz a capacidade de proceder, de modo consciente e espontâneo, conforme as ordens legais recebidas, as normas e as leis estabelecidas.

A disciplina não é contrária à liberdade e à iniciativa, como alguns imaginam. É, isto sim, a condição indispensável para uma vida social harmoniosa e a base fundamental para garantir o máximo uso de seus direitos a todas as pessoas, em confronto com os direitos alheios.

Observe-se que nas sociedades mais evoluídas e mais ricas as pessoas são disciplinadas, pois a disciplina é o aprendizado da solidariedade e um grupo social tem seus dias contados quando falta a disciplina nas escolas e nos lares, locais onde ela deve ser ensinada. Quando isto começa a ocorrer, logo ela vem a faltar nas instituições públicas e privadas, que não funcionarão a contento.

Nos dias atuais, questiona-se a disciplina em todos os momentos. Há os que pensam que ela é algo inerente apenas aos grupos militares e daí imaginam que não se tem que respeitar as normas legais e os direitos dos semelhantes. Observa-se, em muitos indivíduos, uma atitude de pouco caso ou de inconformidade com qualquer regra ou imposição de caráter disciplinar. Tais pessoas imaginam que podem agir como bem entenderem e ao arrepio da lei.

A disciplina está vinculada ao conceito de obediência. Em qualquer grupo social, surgirão situações nas quais será preciso obedecer a normas estabelecidas ou a ordens emanadas de algum poder legítimo. Estas normas e ordens poderão ser ditadas pelo consenso do grupo, pela decisão da maioria ou simplesmente impostas por alguém investido de autoridade legal para fazê-lo.

O líder militar precisa saber que podem ocorrer seis formas diferentes de obediência:

- a obediência total, ou servil;
- a obediência fanática;
- a obediência por cálculo;
- a obediência sentimental;
- a obediência por identificação; e
- a obediência da autodisciplina.

Na obediência total, o indivíduo tem consciência da própria fraqueza ou dependência em relação a uma outra pessoa e, por isto, obedece às suas ordens, num esforço para garantir a permanência do *status quo*, ou da própria existência. A submissão e o desejo de servir podem significar, também, uma necessidade de proteção. Outras vezes, com a obediência, a pessoa quer poupar-se, numa espécie de “economia psicológica”. Neste caso o subordinado prefere cumprir as ordens, sem discutir, a engajar-se decisivamente na questão: “se mandarem eu faço, se não mandarem eu descanso”.

A obediência fanática pode ser definida como a adesão passional e absoluta a uma pessoa ou a uma idéia, termo que tomado em seu sentido mais amplo, abarca as ideologias, as seitas e as doutrinas, encarnadas, ou não, em uma instituição, como um partido político, ou um sistema, como o coletivismo.

O fanatismo revela-se em duas vertentes principais:

- Em relação ao seu objeto, coibindo no fanatizado o exercício de sua capacidade crítica. Assim, quem é fanático por uma pessoa só vê nela qualidades e a superestima em exaltações entusiásticas. Em contrapartida, quem é fanaticamente contra alguém, ou alguma idéia, só enxerga defeitos, combatendo a matéria de seu repúdio com ódio implacável.

- Quanto ao indivíduo, o fanatismo tende a despertar nele uma disposição à autodes-truição em benefício da causa. A obediência fanática seria, portanto, resultado desta disposição. O terrorista que, mandado pelo chefe do partido, conduz um carro-bomba contra um prédio e explode junto com o veículo é um exemplo do que foi dito.

Portanto, o indivíduo fanatizado obedece cegamente às determinações do líder ou dos mentores do sistema. O fanatismo tem significativas semelhanças com os fenômenos da histeria e do masoquismo; também inibe o senso moral da pessoa e ela acha que tudo pode ser justificado, desde que seja em benefício do líder ou da causa.

Na obediência por cálculo, o sujeito visa atingir determinado objetivo pessoal, imediato ou remoto. Tal tipo de obediência costuma durar apenas o tempo necessário para que a meta visualizada seja atingida e, muitas vezes, degenera-se em bajulação ao líder e em servilismo. O obediente por cálculo é um oportunista, sempre pronto a mudar de lado e trair o grupo e o líder, se isto lhe for conveniente.

A obediência sentimental, geralmente, fundamenta-se na admiração e na simpatia pessoal que, em muitos casos, os liderados adquirem pelo líder. Os sentimentos positivos em relação a esta pessoa são traduzidos por intermédio da obediência espontânea às ordens e sugestões que ela emite.

Na obediência por identificação, o liderado toma o líder como modelo e quer parecer-se com ele. Imagina que, obedecendo, está procedendo de acordo com as qualidades que admira no líder.

Já a obediência da autodisciplina, também chamada de disciplina consciente, é o tipo mais elevado de obediência. É aquela que o líder militar deve praticar e levar seus liderados a praticarem. Trata-se do emprego voluntário de uma vontade livre, que entendeu a necessidade do cumprimento de ordens e do respeito às leis, códigos e regulamentos, para que o Exército possa funcionar a contento e o convívio social possa transcorrer com poucos conflitos e sem traumas, ou seja, civilizadamente. Os que praticam esta obediência sabem que seu direito termina onde começa o direito dos outros.

Mas a disciplina sofre seu teste definitivo nas situações de crise ou guerra, quando os indivíduos encontram-se estressados e com suas existências em risco. Então, qual seriam as razões que levariam um soldado a cumprir uma ordem ou a tomar a iniciativa de avançar sob o fogo inimigo, pondo em perigo a própria vida?

Onde quer que se realizem pesquisas sobre os fatores psicológicos que atuam sobre os homens no campo de batalha, pode-se observar que o medo é uma força comum e sempre presente nos combates. E é justamente o medo que faz o soldado vacilar e não cumprir as ordens recebidas.

O medo paralisa o indivíduo, faz com que ele não atire contra o inimigo e fuja em pânico. Mas então, que motivos levariam o soldado a controlar o medo e a lutar com aparente coragem?

O veterano Dandridge Malone, que combateu em várias guerras, aponta em seu livro “Small Unit Leadership” (Liderança na Pequena Fração) os motivos que levam o soldado a obedecer às ordens em combate e cumprir missões de alto risco:

1º MOTIVO: Porque sabe que seus camaradas contam com ele.

A experiência mostra que os soldados combatem corajosamente e enfrentam o perigo para defender e ajudar os seus companheiros, mas, para que isso aconteça, é preciso que seja criado o espírito de corpo da pequena fração e que os homens estejam ligados entre si por laços de verdadeira camaradagem. Sem a atuação de um bom comandante isto não acontecerá.

2º MOTIVO: Porque acha que, se não cumprir a missão, será chamado de covarde e discriminado pelos companheiros.

No homem comum, evitar o perigo é um impulso natural. Entretanto, se um indivíduo fugir do perigo, quando isto acarreta falta ao cumprimento do dever, seu ato será considerado covardia, que conduz à desonra e ao repúdio da pessoa pelo grupo.

3º MOTIVO: Porque acredita que seu comandante sabe tomar a melhor decisão.

Explicando de outra forma, o soldado obedece à ordem para cumprir a missão de alto risco porque confia no seu comandante de fração e acredita nele. Dessa forma, vê-se a importância e a influência do comandante que, efetivamente, precisa liderar os seus homens.

4º MOTIVO: Porque quer ser solidário com seu comandante.

Novamente, surge a importância do líder militar e que é respeitado pelos subordinados. Quando isso acontece, todos se esforçam para não decepcioná-lo. Entretanto, se o comandante não for capaz de conquistar a confiança dos soldados, isso não ocorrerá.

A esses quatro principais motivos, acrescentam-se mais nove que ocorrem com menor frequência:

5º MOTIVO: Porque acredita que será levado à “corte marcial” se não cumprir a ordem.

6º MOTIVO: Porque acredita que cumprir a ordem é sua obrigação (este motivo está ligado à obrigação de defender a pátria).

7º MOTIVO: Porque visualiza que será recompensado se aceitar o desafio.

8º MOTIVO: Porque conclui que assumir o risco é menos perigoso que ficar onde está.

9º MOTIVO: Porque julga que se sentirá culpado e terá remorso se não cumprir a ordem.

10º MOTIVO: Porque quer provar que é corajoso ou quer obter o reconhecimento do grupo.

11º MOTIVO: Porque odeia o inimigo.

12º MOTIVO: Porque incorporou o hábito de cumprir ordens.

13º MOTIVO: Porque gosta da sensação do combate e do perigo.

Vê-se que os quatro primeiros e principais motivos apresentados pelo autor estão muito ligados ao espírito de corpo das pequenas frações, à camaradagem que se desenvolve entre os homens e à confiança dos soldados no seu comandante.

Por isso, os líderes militares devem aprender:

- a praticar a verdadeira camaradagem;
- a desenvolver o espírito de corpo das pequenas frações; e
- a agir para obter a confiança dos subordinados.

A disciplina e a obediência, em muitas ocasiões, caminham lado a lado com a lealdade. Num grupo hierarquizado, comete-se deslealdade quando se desobedece às ordens legalmente fundamentadas e moralmente justas. Tais ordens devem ser rigorosamente cumpridas, mesmo que não se concorde com elas. Quem não faz o que foi determinado, age de modo indisciplinado e desleal, porque sua falta compromete o comandante e o grupo.

A indisciplina não assinala somente uma desobediência pessoal, ela qualifica, ainda, a desordem e mostra-se tanto mais grave quanto mais elevada for a posição hierárquica do indisciplinado.

Quando um comandante subordinado, transmitindo uma decisão superior, falar – “*O chefe quer que façamos...*”, ou “*O comando deseja que...*”, na verdade ele estará fugindo à cumplicidade e à responsabilidade com a decisão tomada. Deste modo, enfraquece a ordem que irá emitir aos seus comandados.

Sempre que o comandante tiver que transmitir uma ordem recebida, ela deverá ser proferida como se fosse coisa sua, desde que seja uma ordem legal e moralmente fundamentada.

É importante considerar que ser disciplinado não é ficar passivamente calado, evitando responsabilidades, mas empenhar-se no cumprimento das ordens recebidas, descobrindo, pelo interesse e pela reflexão, a melhor maneira de executar sua respectiva missão, assumindo, inclusive, os riscos que ela comporta.

A discussão com o grupo, a troca de idéias com o chefe, a sugestão de outras linhas de ação e a ponderação feita em termos adequados, são legítimas e devem ser estimuladas, mesmo nas instituições formalmente hierarquizadas. Contudo, rediscutir decisões já toma-

das na ausência do comandante é uma conduta nociva e perigosa, pois a nada leva, senão à vacilação no cumprimento de diretrizes e ordens já expedidas.

A obediência é consequência da disciplina e não deve ser encarada como algo humilhante. Ao contrário, ela é uma virtude moral de alto significado que permite ao indivíduo servir com eficiência ao grupo que integra.

A disciplina que se quer desenvolver é a denominada autodisciplina ou disciplina consciente, isto é, aquela que se pratica, não pelo medo de fatores coercitivos, mas devido ao entendimento que se adquire da sua absoluta necessidade. Esta é a verdadeira disciplina.

Os comandantes, em todos os níveis, além de praticarem a autodisciplina, devem ser disciplinadores, atuando por intermédio de bons exemplos pessoais, persuasão e autoridade que estão investidos. Se necessário, têm que exigir a manutenção de padrões de conduta que permitam o adequado convívio social e o exato cumprimento das ordens. Isto possibilitará que se desenvolvam no âmbito do grupo a coesão e o espírito de corpo. O comandante indulgente que não impõe a disciplina aos que desobedecem as ordens e transgridem as normas, cria a impunidade, que afeta seriamente o desempenho e a coesão do grupo.

A disciplina deve ser detalhadamente explicada a todos os militares, porque deve ser exigida deles com exatidão e justiça.

Nunca se pense que a disciplina é um objetivo já conquistado, pois a cada dia ela deve ser rigorosamente mantida em todas as organizações militares. Se assim não for feito, esta omissão causará a ruína do Exército.

c. Valores cívico-profissionais

1) Patriotismo

A Pátria é o país em que nascemos, isto é, ao qual estamos presos por profundas raízes pessoais e familiares. A idéia de Pátria carrega um forte potencial emocional porque enfatiza a continuidade histórica de um povo, isto é, a sucessão de gerações que construíram, com sacrifício, o patrimônio comum do território conquistado, das riquezas, das idéias, dos símbolos, da miscigenação das raças, da linguagem e dos valores culturais. Implica, ainda, no entendimento que este patrimônio herdado dos antepassados deve ser transmitido aos filhos, aos netos e bisnetos, numa infundável sucessão de gerações. A Pátria é um valor fundamental que só se aprecia devidamente quando dele se é privado.

Nas palavras do insigne Rui Barbosa: *“A Pátria não é ninguém, são todos; e cada qual tem no seio dela o mesmo direito à idéia, à palavra, à associação. A Pátria não é um sistema, nem um monopólio, nem uma forma de governo: é o céu, o solo, o povo, a tradição, a consciência, o lar, o berço dos filhos e o túmulo dos antepassados, a comunhão da lei, da língua e da liberdade. Os que a servem são os que não invejam, os que não conspiram, os que não sublevam, os que não desalentam, os que não emudecem, os que não se acovardam, mas resistem, mas ensinam, mas esforçam, mas pacificam, mas discutem, mas praticam a justiça, a admiração, o entusiasmo. Porque todos os sentimentos grandes são benignos e residem originariamente no amor.”*

O patriotismo é o sentimento de amor incondicional à Pátria. Trata-se de um sentimento complexo no qual podem ser identificadas quatro características:

- O **desinteresse**, isto é, o patriotismo não visa vantagem pessoal, mas, ao contrário, é capaz de sacrifícios, mesmo da própria vida. Toda Pátria constituiu-se devido ao holocausto

de inúmeros cidadãos anônimos que, na paz e na guerra alicerçaram a sua grandeza com o seu suor e seu sangue.

- A **realidade**, ou seja, o amor patriótico é dedicado à Pátria real, com seus aspectos positivos e negativos, sem a necessidade de criar uma imagem fantástica que na verdade não existe.

- A **permanência**, que é a fidelidade constante, sem desânimo, tanto nas horas de glória, quanto nas de humilhação.

- O **amor sem invejas, nem rivalidades**, uma vez que o patriota sabe que existem outras pátrias maiores, mais ricas e mais poderosas, mas isto não lhe desperta inveja ou ressentimento, mas apenas o estimula a trabalhar mais para a grandeza da sua pátria.

O patriotismo se distingue do nacionalismo principalmente pelas duas últimas características. O nacionalismo é uma espécie de estado febril do patriotismo, que pode ser identificado em determinados períodos da história de um povo, principalmente por ocasião de lutas pela emancipação política ou econômica.

O nacionalismo geralmente contém um viés de exagero e xenofobia (aversão aos estrangeiros).

O verdadeiro patriotismo não pode se reduzir a um simples sentimentalismo. Mais do que isto, ele se expressa através da atuação consciente e ativa do cidadão no cumprimento dos seus deveres, do seu esforço em contribuir para o progresso e engrandecimento de sua Pátria e da solidariedade com os compatriotas.

O militar, que empenha em juramento o sacrifício da própria vida em defesa da Pátria, não pode deixar de ser um patriota, senão irá faltar ao compromisso prestado diante da Bandeira e se tornará um indivíduo sem honra.

O patriotismo precisa ser ensinado à juventude militar. Para isso, os oficiais e graduados devem conhecer e constantemente apontar aos seus subordinados exemplos das potencialidades e capacidades do Brasil, buscando na Geografia e na História os elementos, os fatos e os heróis, fundamentais para estimular os mais jovens e convencê-los que sua Pátria é uma grande Pátria. Este trabalho é indispensável, porque patriotismo é amor e ninguém ama o que não conhece.

2) Espírito de corpo

Espírito vem do latim, *spiritus*, cuja tradução é alma. O espírito de corpo é a alma coletiva dos integrantes de uma determinada organização militar; é o sentimento de sadia camaradagem e solidariedade que se forma entre os membros de um grupo de militares que já executou ou vem executando difíceis tarefas com empenho, ou consolidou objetivos cujas conquistas exigiram penosos sacrifícios.

Pela solidariedade, camaradagem e contínua cooperação entre seus integrantes, o grupo torna-se capaz de cumprir as missões mais difíceis e, por isto, adquire a consciência de seu valor e de sua importância perante a instituição a que pertence. Este é o verdadeiro sentido do espírito de corpo.

O espírito de corpo não abriga interesses mesquinhos, como a aquisição de benefícios materiais para os membros do grupo, principalmente prejudicando outras pessoas.

Em uma organização militar que tem espírito de corpo, se um de seus integrantes recebe uma recompensa, todos os demais se orgulham e sentem-se igualmente premiados.

No tempo de paz, o espírito de corpo pode ser desenvolvido por intermédio de competições esportivas e de árduos exercícios de campanha. Outros fatores que auxiliam tal desenvolvimento são os distintivos e os brados de guerra.

É dever dos comandantes, em todos os níveis, desenvolver o espírito de corpo das tropas que comandam.

3) Camaradagem

A camaradagem é um valor caracterizado pelo relacionamento amistoso e cooperativo que se cria entre os oficiais, sargentos, cabos e soldados de uma determinada organização militar.

Os bons camaradas respeitam-se mutuamente e ajudam uns aos outros, principalmente nas situações de dificuldade.

A camaradagem forma sólida argamassa com a lealdade e a disciplina, gerando o espírito de corpo. Sozinha, a camaradagem não pode existir. Se, por exemplo, uma companhia de fuzileiros não for disciplinada, nela não haverá camaradagem, mas sim promiscuidade entre oficiais e praças. Num grupo de militares onde não se pratique a lealdade com os companheiros, igualmente não existirá a camaradagem, mas se instalará um clima de discórdia e ressentimentos.

É fundamental entender que a camaradagem não é a tolerância com as faltas dos companheiros, ou a relação que se estabelece entre pessoas que, por exemplo, freqüentam a noite em grupos promíscuos, praticando bebedeiras e outros vícios. Este é um falso entendimento da camaradagem que deve ser bem esclarecido, principalmente aos militares mais novos e para isto, é preciso que os oficiais e sargentos pratiquem a verdadeira camaradagem, servindo como bons exemplos.

FIM DO SEGUNDO CAPÍTULO

3º Capítulo

FATORES QUE CRIAM E SUSTENTAM A CREDIBILIDADE DO LÍDER MILITAR

1. GENERALIDADES

Para liderar, o comandante, em qualquer nível hierárquico, deverá demonstrar habilidade para orientar, dirigir e **modificar** as atitudes e as idéias dos subordinados, por intermédio da **capacidade de persuasão** que possuir e **da credibilidade** que tiver adquirido. Esta habilidade deverá ser demonstrada tanto em situações de normalidade, quanto nas crises.

Note-se que os verbos “orientar” e “dirigir” não caracterizam a liderança. O indivíduo que estiver ocupando uma função de comando poderá exercer essas tarefas pela simples expedição de ordens à distância. Entretanto, não estará liderando, o que só acontecerá quando conseguir **convencer** os integrantes do grupo a modificarem suas idéias, aderindo, verdadeiramente, a um novo modo de pensar e agir.

A liderança militar, portanto, implica em convencer os subordinados a pensarem e agirem de modo semelhante ao líder, a praticarem a disciplina consciente (autodisciplina) e a fazerem todos os esforços possíveis, em benefício do cumprimento da missão do grupo. O comandante obterá tal resultado empregando sua capacidade de persuasão e sua credibilidade, apoiadas em mensagens e atitudes que demonstrem seu envolvimento e compromisso com a causa comum. Portanto, para convencer os subordinados, o líder militar terá que se comunicar com eles de maneira eficaz. Isto será feito por intermédio de mensagens corretas e atitudes (exemplos) coerentes com essas mensagens.

A seguir, serão estudados os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar que são os seguintes: a competência, o senso moral e os atributos que favorecem o estabelecimento de laços de liderança com o grupo.

2. COMPETÊNCIA DO LÍDER MILITAR

a. O que é competência?

A competência é condição *sine qua non* para o exercício da liderança, pois esta é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando.

Entenda-se a competência como **capacidade** e **aptidão**. Quem nunca fez e não sabe como fazer, dificilmente será capaz de expedir diretriz ou ordem coerente para que outros façam.

Tratando-se da liderança militar, a competência não se resume meramente a determinados conhecimentos profissionais. É mais do que isto e envolve, também, aptidão física, comunicabilidade e o correto relacionamento com os subordinados, como será explicado a seguir.

b. Conhecimentos necessários ao líder militar

Para obter conhecimentos necessários à liderança militar é preciso inteligência. Líderes militares de pouca inteligência são figuras inexistentes na História.

Entretanto, para liderar não é fundamental ter um elevadíssimo quociente de inteligência (QI). Hoje em dia já se sabe que a inteligência humana é muito mais ampla que os fatores que se pode medir com os tradicionais testes de QI. Sabe-se, inclusive, que a inteligência pode ser expandida por intermédio do estudo das ciências exatas e humanas e que inclui, também, o campo da “inteligência emocional”.

O estudo bem conduzido aumenta não só a bagagem de conhecimentos do indivíduo, mas também sua capacidade de raciocínio e análise, possibilitando que ele possa entender melhor o mundo onde vive com todas as rápidas modificações sociais e tecnológicas que presencia.

Evidentemente, quanto mais alto um comandante estiver colocado na hierarquia de um grupo, tanto mais terá que saber, pois deverá estar preparado para utilizar seus conhecimentos para desenvolver a instituição militar e esclarecer às dúvidas de seus subordinados.

A profissão militar exige estudo continuado e progressivo aumento de conhecimentos técnicos, táticos e estratégicos. Em cada função que exercer, o militar deverá preparar-se para exercer outras, em níveis acima, além de manter-se sempre atualizado. Mas nem sempre isto acontece e alguns julgam que podem começar ocupando funções no topo da pirâmide hierárquica, valendo-se de assessores que dominem o assunto. No entanto, observa-se que: se alguém ocupa uma função para a qual não está preparado, ele não consegue decidir com acerto, nem expedir diretrizes claras e coerentes, quanto mais liderar. Logo se vê o caos instalado à sua volta.

O líder militar deverá estudar sempre e tornar-se um autodidata; para isto terá que “aprender a aprender”. Isto significa que é preciso saber identificar as próprias potencialidades, virtudes e deficiências, concluindo sobre suas reais habilidades.

“Aprender a aprender” é, também, saber tirar o máximo proveito das experiências vividas e observadas. Entretanto, há os que valorizam em excesso a experiência, o que é um erro, porque o experiente que não estuda e não acompanha a evolução tecnológica do mundo, particularmente de sua profissão, logo se vê ultrapassado. Quem assim procede, prepara-se para a guerra do futuro, com a doutrina e a experiência da guerra do passado.

Quando o indivíduo se dispõe a “aprender a aprender” ele se mostra disposto a assumir maiores responsabilidades, auxiliando no planejamento e execução das mudanças necessárias ao contínuo aprimoramento do sistema.

Aquele que “aprendeu a aprender” sabe, também, valer-se da capacidade de outras pessoas, sem ficar aprisionado aos limites de uma dependência nociva e torna-se, ainda, capaz de cumprir várias tarefas ou missões simultaneamente, empregando assessores competentes.

Existem profissões que são essencialmente práticas e nelas não bastam os estudos teóricos. Tais estudos devem ser complementados por trabalhos de campo e experiências reais. A profissão militar é uma delas, onde só se atinge a verdadeira competência “vendo, tratando e pelejando”, como ensinou Camões em “Os Lusíadas”.

A competência exige, ainda, desenvolvida capacidade administrativa, principalmente em situações onde os recursos são escassos e as necessidades são inúmeras. O líder militar

tem que saber onde buscar os recursos necessários ao adequado funcionamento e desenvolvimento da instituição a que pertence, bem como os recursos necessários ao aperfeiçoamento profissional e à remuneração justa de seus subordinados. Isto pode tornar-se um aspecto particularmente crítico no relacionamento entre o comandante e seus comandados, uma vez que será complexo estabelecer laços de liderança com pessoas insatisfeitas. Esta lacuna será o campo fértil para o surgimento de lideranças emergentes, muitas vezes estranhas à instituição, que irão organizar os descontentes e reivindicar em nome deles.

Há necessidade, também, de se encontrar o equilíbrio entre o “técnico operacional” e o “técnico administrador”, porque, como a experiência mostra, as deficiências administrativas provocam carências logísticas, que limitam e até impedem totalmente as atividades operacionais.

c. Aptidão física do líder militar

A aptidão física de um militar é o somatório da **boa saúde** e de um adequado **preparo atlético**.

Um comandante que sempre esteja adoentado dificilmente conseguirá a confiança de seus subordinados e nem irá liderá-los, porque não poderá tornar-se um bom exemplo. Por este motivo, é fundamental estar atento às medidas de preservação da saúde, evitando exageros na alimentação, no uso do fumo e das bebidas alcoólicas.

Além disto, é necessário conhecer os danos produzidos à mente e ao corpo pelas drogas ilegais, como a maconha, a cocaína e tantas outras.

O uso de drogas psicotrópicas é um dos maiores flagelos da sociedade contemporânea. Aquele que deseja liderar deve ter idéias claríssimas sobre o assunto, para conduzir-se e orientar seus subordinados.

O líder militar, enfim, não poderá praticar os abusos de toda ordem que debilitam o ser humano em sua saúde e em sua vontade.

Considere-se, ainda, que hoje em dia, já está amplamente reconhecido o valor do treinamento físico para a manutenção da boa forma do corpo e da mente. Todos os dias, o líder militar deverá exercitar o corpo, mantendo o adequado preparo, compatível com sua idade e com a função que exerce.

É bom lembrar que os exageros e os treinamentos descontínuos não colaboram para que isto aconteça. Ao contrário, podem produzir danos irreparáveis e até a morte.

O treinamento físico militar, executado com método, e hábitos saudáveis são os segredos da aptidão física, sem a qual é difícil liderar.

d. Comunicabilidade do líder militar

O comandante não irá obter a adesão às suas idéias e aos seus pontos de vista pela força bruta, mas terá que se comunicar de maneira eficaz, utilizando com inteligência sua capacidade de persuasão e sua credibilidade. Esses aspectos caracterizam a comunicabilidade do indivíduo.

Para persuadir terá que falar de modo convincente, empregando argumentos claros, lógicos e oportunos. A comunicação verbal correta permitirá, em muitos casos, a liderança natural e espontânea.

O domínio da linguagem é necessário para dar ordens, simples ou complexas. Quem se expressa mal, com idéias truncadas e palavras erradas, não será bem entendido pelo grupo e suas ordens não serão cumpridas corretamente.

Os que precisam liderar devem aprender oratória e praticá-la em todas as oportunidades, buscando um estilo objetivo, lógico e claro. Devem evitar termos rebuscados e pedantes, que fujam ao entendimento do grupo. É melhor que falem de maneira simples e sincera, retirando do discurso os termos chulos e as palavras de baixo calão.

Em todas as oportunidades, o comandante, em qualquer escalão, deverá falar aos subordinados. Só assim vencerá o natural acanhamento e a insegurança ditados pela inexperiência. Com o tempo e a prática, o indivíduo irá aprimorando, pouco a pouco, esta capacidade.

Para falar ao público e prender a atenção das pessoas, é preciso ter uma mensagem importante e dominar o assunto. Não se pode falar de modo convincente sobre o que não se conhece.

É preciso, também, treinar a voz. Uma voz forte e bem modulada, por si só, já impõe respeito aos ouvintes, enquanto que vozes baixas ou de timbres desagradáveis, dificultam a comunicação e a impedem totalmente em momentos de tumulto.

Uma oração poderá ser preparada e até escrita, mas é melhor que não seja lida, pois perderá boa parte de seu efeito. É preferível escrever as principais idéias em um cartão e discursar consultando as anotações.

Só se lerá um discurso quando houver grande risco de forte emoção, que possa impedir o prosseguimento da alocução. Entretanto, a emoção visível, porém controlada, tem grande efeito sobre os ouvintes, porque as pessoas acreditam que o indivíduo quando se emociona está sendo sincero.

Além de saber falar, o líder militar terá que saber escrever bem, pois isto lhe será exigido em muitas ocasiões. Portanto, há necessidade de estudar o idioma pátrio para escrevê-lo corretamente.

É necessário recordar que a comunicação não se processa apenas através de palavras, mas, também, por intermédio de exemplos e, atualmente, já se sabe que a maioria das pessoas é predominantemente visual, isto é, são mais impressionadas pelo que vêem e não pelo que ouvem. O líder, no momento que procede de maneira correta e dedicada, ou quando defende os subordinados e se empenha pelas causas do grupo, está estabelecendo a comunicação eficaz com os seus liderados e, como já foi dito, sem comunicação não haverá liderança.

e. Relacionamento do líder militar com os subordinados

O líder militar trabalha diuturnamente com pessoas, em muitas ocasiões, em situações de crise ou guerra. Por isto, precisa desenvolver certas capacidades para se relacionar de maneira correta com outros indivíduos, para que possa corrigir, orientar, convencer e administrar conflitos.

O convívio harmônico com outros indivíduos requer competência interpessoal. Esta competência não surge apenas em consequência de estudos teóricos, porque é preciso praticar para adquiri-la.

Considere-se inicialmente que não existem processos unilaterais na interação humana. Tudo o que ocorre no relacionamento entre pessoas vem de duas fontes: “eu” e “os outros”.

Então, para adquirir competência interpessoal, o comandante deve aceitar que os subordinados tenham virtudes, dúvidas, receios, ansiedades, frustrações, fraquezas e ambições. Portanto, precisa conhecer cada um daqueles com quem irá trabalhar ou tratar. Aspectos como a origem, competência, traços marcantes de caráter e temperamento, devem ser avaliados para que se possa empregar “a pessoa certa no lugar certo” e constituir grupos de trabalho com integrantes que não entrem em conflito uns com os outros e que tenham características complementares.

No pequeno escalão, o primeiro passo para conhecer os subordinados é a elaboração da Caderneta do Comandante de Fração, prevista no Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB).

É sempre necessário lembrar que cada homem ou mulher tem suas limitações. Certamente, conforme a inteligência e a vontade de cada um, o ser humano é capaz de superar-se, mas todos têm limites, impostos pelo biótipo, pelo temperamento e pela capacidade intelectual. Por isto, o comandante não deve atribuir determinadas missões àqueles que não tenham capacidade para cumpri-las.

Muitas vezes, o comandante terá que atuar com **firme autoridade**, para que os comandados realizem o que a missão exige e, quando decidir, não poderá mudar de direção ao sabor das idéias ou das tendências do momento. Por isto, necessita planejar o que vai fazer e ser firme em suas ações, definindo com clareza o que espera do grupo e de cada subordinado, explicando, se a situação permitir, os motivos de suas diretrizes e ordens. É útil lembrar que as constantes mudanças nas ordens evidenciam indecisão e isto não é bom para a liderança.

Mas em todas as situações, o líder deverá temperar a firme autoridade com **empatia**, **paciência** e **tato**, sempre lembrando que está lidando com pessoas, que têm limitações e imperfeições.

A empatia auxilia o líder a compreender bem a situação, favorecendo o surgimento da melhor solução. O indivíduo que possui empatia consegue analisar um problema imaginando como procederia se fosse parte dele.

Em alguns casos, o rigor de uma medida de caráter coercitivo poderá ser substituído pelo aconselhamento paciente. A paciência não diminuirá a autoridade do comandante, ao contrário, dar-lhe-á maior razão para atuar com energia, caso isto se torne necessário. A paciência é, também, necessária porque o líder poderá não ter sido compreendido naquilo que tentou explicar e precisará explicar de novo.

Já o tato permite corrigir sem ofender. A regra deve ser: corrigir em particular e elogiar em público. Só se deve corrigir em público para servir de contundente exemplo aos demais.

A **paciência**, a **empatia** e o **tato** são as gotas de óleo que lubrificam as engrenagens da liderança.

A postura adotada pelo líder militar, que é capaz de orientar e corrigir os subordinados empregando a firme autoridade, temperada com paciência, empatia e tato, será chamada uma **atitude de sereno rigor**.

No entanto, sempre existirão indivíduos que o líder não conseguirá convencer e que, em algum momento, agirão de maneira indisciplinada e prejudicial aos trabalhos que estiverem sendo desenvolvidos.

Como lidar com esta situação?

Neste caso, o líder, após fazer um paciente trabalho de aconselhamento, terá que aplicar sanções aos infratores, ou ficará desacreditado, porque os demais integrantes do grupo

esperam que o líder corrija, mesmo pela força, aqueles que estiverem agindo de modo errado.

Portanto, o líder militar deve estar atento e impedir que surja a impunidade, que provocará o descrédito em sua pessoa, pois, inevitavelmente, os liderados irão identificá-lo como o “maior culpado” pela situação que se apresenta.

Boa parte das pessoas precisa de orientação segura e está disposta a recebê-la, desde que seja transmitida por alguém em quem confiem. O comandante que tem credibilidade poderá, sem receio de ser contestado ou mal compreendido, dar o azimute ao grupo, mantendo-o na direção correta, sobretudo nas situações de crise.

Outro atributo importante no relacionamento com os subordinados é a **camaradagem**, já estudada como um valor importante, que é definida como a capacidade de estabelecer relações amistosas com os superiores hierárquicos, pares e subordinados. Ela é uma característica, importante para o líder militar, que faz argamassa com a lealdade e a disciplina, gerando a coesão e o espírito de corpo.

Sendo a camaradagem um ingrediente importante para a formação do espírito de corpo, o líder militar precisa possuir esta característica bem desenvolvida.

O comandante não deve fazer pilhérias e ironias, ou agir com descaso e sarcasmo em relação aos subordinados. Humilhar, debochar e fazer brincadeiras de mau gosto são erros que não se pode cometer. Quem está em função de comando não pode exercitar seu senso de humor explorando as falhas ou limitações dos subordinados. Deve agir, sempre, com seriedade, serenidade e cortesia, dando igual atenção aos grandes e aos pequenos, aos fortes e aos fracos.

Um firme aperto de mão, por exemplo, é um gesto educado e simpático que deve fazer parte dos hábitos do líder militar. Todos ficam satisfeitos quando são cumprimentados desta forma.

Não se deve atender às pessoas sem olhá-las nos olhos, pois poderá parecer que não se está dando o devido crédito aos problemas que apresentam, ou que se está com pressa para terminar o assunto e resolver coisas mais importantes.

O líder militar deve estar sempre disposto a auxiliar seus liderados, principalmente aos mais humildes. Quando se ajuda a um pequeno, a notícia propaga-se com rapidez e isto fortalece a posição do líder diante do grupo.

Considere-se, ainda, que é preciso saber dizer não, principalmente diante de pretensões descabidas ou equivocadas. Se a situação permitir, é útil explicar o motivo da negativa, mas não se pode ter medo de tomar uma posição e de ser firme na decisão.

Não permitir que os integrantes de sua equipe se desentendam é, também, responsabilidade do líder militar. Brigas internas solapam a coesão do grupo e por isto não podem ser admitidas.

Diante deste problema, o líder deve chamar os que estão em litígio e, com o peso de sua autoridade e de seu prestígio, exigir que se respeitem e trabalhem em benefício do cumprimento da missão comum.

Erram profundamente os comandantes que incentivam disputas e aturam desavenças entre seus subordinados, imaginando que será mais fácil liderar o grupo dividido. A máxima napoleônica “dividir para combater” só se aplica aos inimigos. Aqueles que assim agem só conseguem provocar a falta de coesão no grupo que deveriam liderar.

Em conseqüência do que foi dito, conclui-se parcialmente que o líder militar precisa saber lidar com as pessoas, isoladamente ou em grupo. Isto faz parte da competência.

f. Inteligência emocional

No início dos anos oitenta, o psicólogo Howard Gardner propôs a teoria das inteligências múltiplas, definindo sete inteligências a partir do conceito que o ser humano possui um conjunto de diferentes capacidades. São elas:

- a LÓGICO-MATEMÁTICA, que está associada diretamente ao pensamento científico e ao raciocínio lógico e dedutivo; matemáticos e cientistas têm essa capacidade privilegiada;

- a LINGÜÍSTICA, que está associada à habilidade de se expressar por meio da linguagem verbal, escrita e oral; advogados, escritores e locutores a exploram bem;

- a ESPACIAL, que está associada ao sentimento de direção, à capacidade de formar um modelo mental e utilizá-lo para se orientar; é importante tanto para navegadores como para cirurgiões ou escultores;

- a MUSICAL, que está associada à capacidade de se expressar por meio da música, ou seja, dos sons, organizando-os de forma criativa a partir dos tons e timbres;

- a CORPORAL-CINESTÉSICA, que está associada aos movimentos do corpo, que pode ser um instrumento de expressão; dançarinos, atletas, cirurgiões e mecânicos se valem dela;

- a INTERPESSOAL, que está associada à habilidade de notar e interpretar o humor, o temperamento, as motivações e as intenções das pessoas, relacionando-se bem com elas; é necessária para vendedores, sacerdotes, políticos, professores e líderes em geral; e

- a INTRAPESSOAL, que está associada à capacidade de estar bem consigo mesmo, de conseguir controlar os próprios sentimentos, de conhecer-se e de usar essas informações para alcançar objetivos pessoais.

Howard Gardner mostrou, ainda, que cada tipo de inteligência parece desenvolver-se de forma independente dos demais e que o alto desempenho em uma das formas não implica no mesmo desempenho em outra.

A teoria da inteligência emocional, proposta por Peter Salovey e Daniel Goleman, está relacionada às inteligências intrapessoal e interpessoal e será resumidamente estudada neste tópico, devido à sua crescente importância para a liderança, focada através da visão da corrente do campo social. Na verdade, será a **inteligência emocional** que permitirá ao comandante, em qualquer escalão agir com **sereno rigor**.

Os estudiosos da inteligência emocional dividem-na em quatro habilidades fundamentais:

- o conhecimento das próprias emoções (autoconhecimento);
- a capacidade de controlar essas emoções (autocontrole ou equilíbrio emocional);
- o reconhecimento das emoções nas demais pessoas ou nos grupos (empatia); e
- a administração dos relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da autoridade, paciência e tato).

A primeira habilidade diz respeito à capacidade individual de entender as próprias emoções e sentimentos, sabendo como eles evoluem com o passar do tempo.

Daniel Goleman e outros chamam tal capacidade de “consciência paralela” e afirmam que um elevado nível de autoconhecimento representa a diferença entre um mero “ataque de raiva” e o reconhecimento do ataque de raiva, isto é, saber que “estou com raiva agora”.

Portanto, o autoconhecimento constitui-se em um fator fundamental no controle das emoções. Para adquiri-lo é preciso fazer um trabalho de treinamento que permita à pessoa regular suas ações, mesmo durante experiências emocionais complexas e causadoras de desequilíbrios, como o combate, por exemplo. Na realidade, as respostas fisiológicas diante de um estímulo emocional acontecem de modo imprevisível. Resultados de pesquisas neurológicas realizadas sugerem que reações químicas e elétricas no cérebro humano, provocadas por interferências emocionais, causam forte influência no pensamento. Emoções extremas e traumáticas tendem a induzir reações ou respostas instintivas aos estímulos sofridos.

Em seu livro “Inteligência Emocional”, Goleman descreve a maneira como o cérebro humano age, gravando todas as experiências ou “situações críticas” ocorridas durante a vida do indivíduo. Estas passagens permanecem indelevelmente escritas na mente. Quando se reproduzem circunstâncias semelhantes às vividas, o organismo reage instintivamente ao impulso recebido, em uma fração de segundo, antes de equacionar uma resposta lógica e objetiva às situações consideradas.

Essas respostas instintivas são fatores importantes para a sobrevivência do indivíduo em situações de perigo. Em conseqüência, é possível utilizar tais conceitos para o treinamento dos militares que enfrentarão os perigos do campo de batalha. Por outro lado, estas reações poderão produzir agressividade em excesso, nociva à inteligência emocional, porque poderá exacerbar o uso da autoridade e inibir a paciência, a empatia e o tato, impedindo que o comandante atue com sereno rigor.

A terceira habilidade, reconhecer as emoções nos outros ou nos grupos, confunde-se com a empatia, característica fundamental da personalidade segundo Goleman, observação que reforça idéias expostas nesse caderno de instrução.

Observa-se que as pessoas, em muitas ocasiões, não expressam diretamente seus sentimentos e muitas coisas ficam escondidas sob um manto que só pode ser levantado por intermédio da cuidadosa observação das expressões faciais, dos gestos, do tom de voz e do entendimento das meias palavras.

Se o comandante perguntar se está tudo bem ao subordinado, que passar cabisbaixo e visivelmente desanimado, ele tenderá a dizer que sim, pois não há de querer apresentar sinais de fraqueza. Dificilmente confessará o motivo real de seu desânimo. Portanto, será preciso pesquisar e observar melhor; tal trabalho só pode ser feito por alguém que tenha boa inteligência emocional e conseqüentemente boa dose de empatia.

O bom ambiente de trabalho gerado pelo comandante diz respeito à aplicação de sua inteligência emocional em relação ao grupo que lhe foi dado a comandar. Na geração deste ambiente são importantes as três primeiras habilidades estudadas, porém a quarta, a administração dos relacionamentos, é que contém as ações que devem ser desenvolvidas para que se crie um clima de confiança entre o comandante e o grupo.

As perguntas críticas que o comandante deve fazer-se freqüentemente são as seguintes:

- Estou usando minha autoridade de maneira correta?
- Meus subordinados aceitam bem minha autoridade?

O modo como o comandante emprega a autoridade da qual foi investido e como este uso é entendido pelos subordinados é importante para que surjam ou não surjam a confiança e a credibilidade em relação àquele indivíduo.

Concluindo parcialmente, ressalta-se a necessidade dos comandantes, em todos os níveis, estarem atentos para as questões ligadas à inteligência emocional, que os auxiliarão a estabelecer laços de liderança com os subordinados.

2. SENSO MORAL DO LÍDER MILITAR

a. Moral, ética e liderança

Através de uma experiência milenar, a humanidade acumulou um conjunto de preceitos que se têm revelado eficazes na busca da realização das pessoas.

A formulação coerente destes preceitos constitui o que se chama “a moral”, que define as condições dos atos humanos em todas as suas dimensões: na dimensão interior, enquanto a pessoa comanda o exercício de suas faculdades mentais ou físicas e na sua dimensão exterior, em relação às coisas inanimadas, aos outros seres vivos e a Deus.

Em todas essas relações, a moral define os deveres do homem no uso correto de suas faculdades e das coisas que estão à sua disposição.

A moral diz respeito aos costumes, princípios, códigos e normas que tentam regular a maneira de agir das pessoas sob o ponto de vista do que é bom ou mau.

Portanto, a questão básica da moralidade é saber diferenciar o bem do mal.

A moral responde à pergunta: **O que posso e o que não posso fazer?**

Entretanto, a moral não é um simples catálogo de proibições. Ela não é negativista, mas construtiva, uma vez que orienta o homem, que detém o livre arbítrio, na escolha de seu próprio destino.

Como exemplo, pode-se citar os Dez Mandamentos, um dos mais antigos códigos morais de que se tem notícia e que chegou até os dias atuais por intermédio da tradição judaico-cristã. Observe-se que neste decálogo estão escritos preceitos que dizem respeito não só ao relacionamento do homem com Deus, mas também ao relacionamento do homem com a sociedade.

Deste modo, o direito à propriedade, previsto nas leis da maioria dos países civilizados, está prescrito em duas determinações: “não roubar” e “não cobiçar as coisas alheias”. Enquanto isto, a família fica resguardada por intermédio das proibições de “honrar pai e mãe”, “não pecar contra a castidade” e “não desejar a mulher do próximo”. As pessoas ficam mais protegidas quando o decálogo instrui a “não matar” e “não levantar falso testemunho”.

Quanto mal seria evitado no mundo se tais preceitos fossem observados?

Enquanto a moral é uma ciência normativa, a ética é uma ciência especulativa, que tem como objetivo o estudo filosófico da ação e da conduta humanas, procurando a justificação racional dos juízos de valor sobre a moralidade.

A ética discute a pertinência ou a validade de preceitos e normas morais enraizados na tradição ou estabelecidos por autoridades religiosas ou seculares. Entretanto, não se pode, a cada momento, desfazer normas morais úteis e consagradas, porque, assim fazendo, não se conseguirá elevar o nível moral da sociedade, que poderá estar regredindo ao sabor das novas experiências.

Entretanto, ao longo da história, em diversos episódios, prevaleceu o desprezo pelos valores morais, o que só pode ser explicado como tentativa de justificar e racionalizar a decadência e a degradação humanas, ou estabelecer novos padrões de moralidade.

O ser humano é racional e livre e tem uma vida espiritual que extrapola a vida biológica. É no nível espiritual que se impõe a todos, homens e mulheres, o problema da moralidade de seus atos, isto é, a questão de distinguir racionalmente o bem do mal.

Cada ser humano possui uma consciência que acusa as ações erradas praticadas. Ela é a sentinela que garante a evolução plena e sadia das pessoas e da sociedade, porque mantém bem orientado o senso moral dos indivíduos.

Aqueles que perdem o senso moral, via de regra, tornam-se anti-sociais e desintegram-se rapidamente na degradação e no vício.

No entanto, é difícil estabelecer, *a priori*, um código de conduta para todas as situações da vida. Por isto, na dúvida sobre o que fazer, é conveniente lembrar a Regra de Ouro, ou Princípio da Reciprocidade, da filosofia humanista, que diz:

“Trate os outros como você gostaria de ser tratado.”

O líder militar deverá possuir uma consciência reta e trabalhará para preservar os valores morais e cívicos que são importantes para o Exército (ver o 2º Capítulo). Não poderá se entregar à imoralidade, ou a infração voluntária e consciente de princípios morais consagrados. Tampouco poderá ser um amoral, isto é, uma pessoa que perdeu o senso moral, o que leva o indivíduo à incapacidade de discernir entre o bem e o mal. Tudo isto, porque as pessoas de bem não aceitam a liderança dos imorais ou dos amorais. Apenas os maus se deixam levar por eles e, assim mesmo, para satisfazer interesses subalternos.

b. Responsabilidade moral pelos subordinados

Qualquer pessoa, que detenha o privilégio de ocupar cargo ou função com autoridade sobre outros indivíduos, tem a obrigação moral de dedicar-se à proteção e orientação daqueles a quem comanda.

Os subordinados estão sob a responsabilidade do comandante e dependem quase inteiramente de seu senso de justiça, de suas decisões e de sua competência profissional. Eles devem ser vistos como os mais fracos, que precisam ser protegidos e cuidados.

Os comandantes devem habituar-se a dedicar parte de seu tempo aos seus subordinados, procurando sempre ajudá-los em suas dificuldades e limitações.

Somente aqueles que alcançam este entendimento e manifestam esta disposição conseguem assumir a efetiva liderança dos grupos sobre os quais tenham autoridade.

Quem pretende liderar não pode se colocar em situação de antagonismo ou de disputa com os pretendidos liderados. A atitude correta em relação a eles é expressa pela frase:

“Estime aqueles que lhe forem dados como subordinados”.

É preciso mencionar que o comandante tem a obrigação de defender seus subordinados das injustiças, pois eles esperam isto de quem pretende liderá-los.

O líder militar deve dedicar-se à tarefa de tornar os seus liderados pessoas melhores. Deve cuidar deles como se fossem seus próprios filhos ou seus irmãos mais jovens, corrigindo seus erros e orientando seus passos, para que andem no bom caminho.

3. ATRIBUTOS DO LÍDER MILITAR

a. Explicações iniciais

Até o presente momento, falou-se da competência e do senso moral do líder militar e mostrou-se que esses dois fatores criam e sustentam a credibilidade do líder. Neste ponto, serão estudados os atributos da área afetiva importantes para a liderança militar.

Os atributos são definidos como características relativamente consistentes do indivíduo, para responder, de uma determinada maneira, às situações que se apresentam.

Voltando ao item 1 do 2º Capítulo (BREVE ESTUDO DA PERSONALIDADE) e analisando as definições de Sheldon, Kurt Schneider e Jasper, vê-se que a personalidade representa a noção da unidade interativa de um ser humano, incluindo o conjunto de suas **características ou atributos diferenciais permanentes** e suas modalidades específicas de comportamento.

Portanto, após algum tempo de convívio com um grupo de pessoas, é possível inferir em cada uma delas a evidência ou a falta de um ou mais atributos. Logo se verá a que tem iniciativa, qual é a corajosa, a que possui equilíbrio emocional e assim por diante. Tais atributos fazem parte da personalidade daquelas pessoas e diante de determinadas circunstâncias elas agem evidenciando aquelas características.

Nas escolas de formação de oficiais e sargentos do Exército, procura-se desenvolver nos discentes diversos atributos, identificados como importantes para o líder militar. O que se deseja é que estes atributos sejam internalizados e passem a integrar a capacidade de liderança dos futuros oficiais e sargentos. Mas seria possível fazer este trabalho? Estudos e experiências realizados concluíram que sim e, por isto, em todas as escolas do Exército há projetos em andamento, voltados para o desenvolvimento de atributos importantes que farão parte da capacidade de liderança dos discentes.

Em alguns casos, surgem dúvidas quanto à diferença existente entre valor moral e atributo da área afetiva.

Como foi estudado no 2º Capítulo, há determinados valores que se referem ao comportamento individual. Estes valores, quando internalizados, tornam-se características que passam a fazer parte do caráter da pessoa.

A lealdade, por exemplo, é um valor moral importante para os militares em geral e torna-se uma característica ou atributo de um indivíduo pertencente ao grupo militar quando integra seu caráter, isto é, o militar em questão age, sempre, de forma leal, com o Exército e os camaradas.

Entretanto, existem, ainda, outros atributos importantes que não são derivados dos valores morais identificados, mas que, também, são fundamentais para que um comandante possa estabelecer laços de liderança com os seus subordinados em situações de paz e em combate.

Abaixo serão mostrados os atributos mais importantes para um comandante, em qualquer nível, com as respectivas definições pensadas em função da liderança.

b. Atributos da área afetiva importantes para o líder militar

1) Atributos derivados dos valores identificados como importantes para os militares do Exército Brasileiro

Os atributos apontados a seguir são os oriundos dos valores morais e cívico-profissionais listados no 2º Capítulo.

Quando um indivíduo se convence definitivamente da importância de um determinado valor, pode vir a internalizá-lo e, então, passa a proceder de uma forma que evidencia ter incorporado aquele valor como atributo.

Os atributos mencionados neste tópico foram comentados no 2º Capítulo.

Disciplina consciente ou autodisciplina – capacidade de proceder, voluntariamente, conforme as normas, regulamentos e leis que regem a Instituição e o Estado, bem como a capacidade de obedecer às ordens legais expedidas pelos superiores hierárquicos, mesmo que não se concorde com elas.

Honestidade – conduta que se caracteriza pelo respeito ao direito alheio e pela repulsa ao roubo, à fraude e à mentira.

Honra – é a consciência da própria dignidade, expressa em uma vida honesta que torna a pessoa respeitada e acatada pelo grupo ou comunidade em que vive.

Lealdade – é a atitude de fidelidade a pessoas, grupos e instituições, em função dos ideais e valores que defendem e representam.

Senso de justiça – é a consciência clara dos próprios direitos e deveres e do respeito que se deve ter pelos direitos das outras pessoas. Justiça é o dever moral de dar a cada indivíduo o que lhe é devido.

Respeito – capacidade de acatar ou considerar a pátria e seus símbolos, as leis e os regulamentos, as autoridades legalmente constituídas, os superiores hierárquicos, os companheiros de farda e suas famílias (Família Militar), bem como as demais pessoas do povo, sem levar em conta sua origem social, raça ou religião.

Integridade moral ou probidade – característica do indivíduo que desenvolveu um caráter integrado pelos seis atributos acima citados. Portanto, o indivíduo que tem integridade moral é, também, honesto, honrado, justo, leal, respeitoso e disciplinado.

Patriotismo – atitude de amor incondicional à Pátria, que se expressa através do respeito às instituições e símbolos nacionais, da atuação consciente e ativa do indivíduo no cumprimento dos seus deveres, do esforço em contribuir para o progresso e engrandecimento da Pátria e da solidariedade demonstrada com os compatriotas.

Camaradagem – capacidade de se relacionar de forma disciplinada, amistosa e cooperativa com os superiores hierárquicos, companheiros do mesmo nível e subordinados.

2) Atributos importantes para orientar e corrigir os subordinados

Em sua difícil missão de orientar e corrigir os subordinados, o militar só terá sucesso se atuar com **sereno rigor**, porque, desta maneira, manterá aberta uma via de comunicação através da qual será possível obter o convencimento do indivíduo sobre o qual se está atuando. Abaixo, estão listados os atributos que, juntos, produzem o efeito desejado e que já foram comentados na letra **e**, número **2**, do presente capítulo.

Firmeza ou firme autoridade – capacidade de manter, com sólida argumentação, suas opiniões, resoluções e decisões diante de idéias contrárias e de ponderações descabidas. Refere-se à maneira sem prepotência, porém enérgica, com que o indivíduo emprega a autoridade da qual está investido.

Empatia – capacidade de imaginar-se na situação vivida por outra pessoa para melhor compreender idéias, atitudes e comportamentos, considerando a idade, a experiência de vida e a origem social do outro, para melhor orientá-lo ou julgá-lo.

Paciência – capacidade de perseverar na continuação de uma tarefa lenta e difícil, bem como a capacidade de retornar muitas vezes ao mesmo assunto, voltando a explicá-lo aos subordinados a fim de convencê-los.

Tato – capacidade de lidar com as pessoas sem ferir suscetibilidades; capacidade de corrigir um indivíduo sem ofendê-lo.

Sereno rigor – procedimento que se caracteriza pela capacidade de empregar simultaneamente os quatro atributos acima citados.

3) Outros atributos que favorecem o estabelecimento de laços de liderança com os subordinados

A seguir, são apontados determinados atributos que são valorizados pelos subordinados na capacidade de liderança dos comandantes. Portanto, pode-se deduzir que o indivíduo possuindo tais atributos teria maior facilidade para estabelecer laços de liderança com os seus comandados. Em contrapartida, quando eles faltam, a dificuldade para liderar aumenta.

Adaptabilidade – capacidade de se ajustar apropriadamente às mudanças de situação.

Comentário:

Este atributo confunde-se com a flexibilidade, também chamada de resiliência, definida como a capacidade de reformular planejamentos e comportamentos, com prontidão, diante de novas exigências. Nos dias atuais, as situações mudam constantemente e com grande rapidez. Diz-se que esta é uma das características do mundo globalizado. Por isto, é preciso saber adaptar-se às mudanças. Os militares sempre consideraram a adaptabilidade um atributo importante para comandar nas mutáveis e pouco previsíveis situações de combate, onde os planos, constantemente, precisam ser reformulados.

Autoconfiança – capacidade de demonstrar segurança e convicção em suas atitudes, nas diferentes circunstâncias.

Comentário:

Quando um indivíduo transmite aos seus observadores a impressão de insegurança e pouca convicção no que fala ou executa, faz com que as pessoas desconfiem dele. Portanto, seria difícil a um comandante que não demonstrasse autoconfiança adquirir a credibilidade necessária para liderar seus subordinados.

A autoconfiança é visível e vem mesclada à capacidade de decisão, à coragem e à iniciativa. Pode ser entendida como o alicerce destes atributos.

Portanto, é lógico concluir que o líder militar, para ser seguido nas situações de crise, deverá mostrar-se autoconfiante, porque poucos se deixarão conduzir pelos derrotistas.

Coerência – capacidade de agir em conformidade com as idéias, valores e normas que se prega e se exige das demais pessoas.

Comentário:

Este é o atributo do indivíduo que age sempre em consonância com os princípios que estabeleceu para si próprio. Enquanto isto, o incoerente reage ao sabor de seus caprichos e da conveniência ditada pela situação em que se encontra. Ser coerente exige às vezes sacrifício e coragem, mas não se pode obter a confiança dos subordinados sendo incoerente, principalmente porque esta falha é facilmente identificada e criticada por todos, principalmente quando o comandante faz alguma pregação ou exigência e depois contraria o que disse com suas ações. Por isso, a coerência é um atributo importante para o líder militar.

Cooperação – capacidade de contribuir, espontaneamente, para o trabalho de alguém ou do grupo.

Comentário:

O indivíduo isolado, de um modo geral, é vulnerável e fraco. No entanto, se ele estiver integrado a um grupo coeso, sua força será aumentada proporcionalmente ao efetivo, coesão, espírito de corpo e preparo deste grupo.

A chave da integração de uma pessoa a um grupo chama-se cooperação. Aquele que se mantém isolado, que não vive os problemas da equipe, que não ajuda na hora do atropelo, demonstra que não tem espírito de cooperação.

Como poderia alguém liderar um grupo sem estar integrado a ele? Certamente não seria possível.

Por isto, aqueles que almejam assumir a liderança de um grupo devem interessar-se pelas questões comuns e pelos problemas particulares que puder identificar, orientando ou ajudando na sua solução.

O líder militar que não coopera nos trabalhos que estão sendo realizados e que não ajuda os liderados nas dificuldades, logo perde a credibilidade.

Coragem – capacidade para agir de forma firme e destemida diante de situações difíceis e perigosas.

Comentário:

Na profissão militar, para desempenhar suas tarefas e cumprir sua missão, o indivíduo terá que enfrentar situações perigosas. Portanto, há necessidade de aprender a conviver com o perigo, por isso, nos cursos de formação de oficiais e sargentos e durante o ano de instrução da tropa, são executados determinados trabalhos que contêm uma dose de “risco calcu-

lado”. Esses trabalhos têm por objetivo subjacente desenvolver a coragem, que pode, também, ser entendida como a atitude enérgica e firme tomada por um indivíduo diante do perigo. Note-se que a pessoa verdadeiramente corajosa não se arrisca por bravata ou exibicionismo, como também não se expõe ao perigo sem necessidade. Procura controlar o medo, que é natural em face da ameaça que se apresenta. As pessoas normais sentem medo e isto é saudável, pois este é um mecanismo de defesa, útil à preservação da vida. Portanto, o indivíduo verdadeiramente corajoso não é aquele que não sente medo, mas o que age de maneira conveniente, cumprindo a missão arriscada.

Muitas vezes a coragem de alguém é posta à prova, não diante de perigos físicos, mas em situações onde desafios morais são apresentados e o indivíduo precisa decidir em face de alternativas de grande responsabilidade. Em outras ocasiões, o militar terá que exercitar sua coragem moral na defesa de um subordinado injustiçado ou da reivindicação legítima que não tenha sido aceita pelos escalões superiores.

A coragem se enlaça com outros atributos, como a autoconfiança, a iniciativa, o equilíbrio emocional e até mesmo com a agressividade controlada. É chamada, também, de intrepidez (do latim “in” + “trepidare” = que não trepida) que é a atitude de enfrentar o perigo sem estremecimentos, reação que até os mais corajosos podem sentir.

Fato é que, através de inúmeros fatos históricos, pode-se constatar que os comandados não seguem o comandante por suas insígnias, mas o seguem por sua coragem. Este é o atributo da área afetiva mais visível e que mais impressiona aos subordinados.

Aquele que não conseguir superar o medo e não desenvolver a coragem física e a coragem moral, dificilmente obterá a confiança dos subordinados e poderá liderá-los.

Criatividade – capacidade de produzir novos dados, idéias ou combinações, em busca de soluções eficientes e eficazes para os problemas e situações que se apresentam.

Comentário:

Nas situações em que os recursos são escassos para atender às múltiplas carências, ressalta-se o valor e a necessidade da criatividade, pois ela define a capacidade demonstrada por um indivíduo para produzir idéias novas, em busca de soluções eficazes, para solucionar problemas e situações complexas que possam surgir.

O líder militar deve ser criativo, uma vez que, nos momentos de crise e de dúvida, os subordinados, normalmente, esperam que ele apresente boas soluções para que o grupo transponha os obstáculos que se apresentam. Se permanecer imóvel, sem saber o que fazer, não conseguirá liderar. É até possível que apareça alguém com uma boa solução e o ultrapasse.

Isto não quer dizer que o líder militar não poderá aproveitar a criatividade dos liderados; ao contrário, deve fazê-lo e, mais ainda, deve estimulá-los para que participem ativamente da solução dos problemas. Aquele que assim procede acaba liderando uma ótima equipe, na qual todos se engajam na busca de soluções para as dificuldades que possam surgir e estará, ainda, formando novas lideranças.

No entanto, o líder militar deve procurar desenvolver a sua própria criatividade, meditando profundamente sobre o futuro e antevendo os rumos a tomar nas possíveis crises, que necessitem soluções urgentíssimas, situações nas quais pode não haver tempo de ouvir criativos pareceres de outros indivíduos.

Decisão – capacidade de escolher, oportunamente, uma alternativa que resolva a questão que se apresenta.

Comentário:

A decisão é a capacidade manifestada por uma pessoa que, diante de várias alternativas para resolver um problema, escolhe aquela que solucione, da melhor forma e dentro do prazo previsto, a questão que se apresenta.

É preciso saber que as decisões tomadas em situações de incerteza e premência de tempo dificilmente serão perfeitas e que, em muitas ocasiões, haverá mais de uma solução viável para um problema.

Em tempos de normalidade, a indecisão do líder provoca perda de tempo e prejuízos financeiros. Na guerra, que é a mais terrível crise com a qual a humanidade pode deparar-se, provoca perdas de vidas e a derrota das forças comandadas pelo indeciso.

É necessário que o líder militar cultive o desejo e a capacidade de agir prontamente, uma vez que a indecisão, a inação e a omissão são antíteses da liderança.

Portanto, o líder militar precisa treinar sua capacidade de decisão.

Dedicação – capacidade de cumprir, de modo espontâneo e com empenho, as tarefas normais do serviço e outras não previstas.

Comentário:

Chamada também de “devotamento”, é o atributo daquele que demonstra ser capaz de realizar suas tarefas com empenho.

A dedicação leva o indivíduo a empenhar-se, de todo coração e com todas as forças, na realização de um determinado trabalho, na luta por uma causa que lhe pareça justa, ou, até mesmo, no serviço a uma pessoa digna de estima.

A dedicação está entrelaçada ao sentimento do dever e ao entusiasmo, sendo difícil imaginar-se um líder militar sem este traço de personalidade, uma vez que ele perderia, por este motivo, a capacidade de dar bons exemplos, como, também, a convicção necessária para persuadir os subordinados a aceitarem suas idéias e seus pontos de vista.

Equilíbrio emocional – capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir de modo apropriado diante de situações de crise, de conflito e de perigo.

Comentário:

Quem deseja liderar deve ser capaz de dominar-se e controlar os seus impulsos.

Nas condições normais, sem pressões, é relativamente fácil comandar. No entanto, nas situações de crise e nas dificuldades, ou quando o trabalho que se realiza é posto à prova, há os que fraquejam e os que ficam com os nervos à flor da pele, passando seu nervosismo a toda a equipe. Outras vezes, perdem o controle, agredindo e ofendendo, desnecessariamente, àqueles que estão sob suas ordens.

As atitudes acima descritas revelam falta de equilíbrio emocional, mas não são apenas os que se exaltam diante de pressões que evidenciam um baixo nível deste atributo. Há muitos que, diante de pressões, ao invés de se exaltarem, ficam sem ação, “amarelam”, e não conseguem tomar as providências necessárias para enfrentar a conjuntura adversa com a qual se deparam.

Os líderes militares sem equilíbrio emocional perdem a confiança dos subordinados e não conseguem conduzi-los no combate.

Entusiasmo profissional – capacidade de manter-se sempre motivado para a realização dos trabalhos e projetos do grupo a que pertence.

Comentário:

O comandante que deseja cumprir com eficiência sua missão deve acreditar naquilo que faz e no que manda seus subordinados fazerem. Deve ser uma pessoa altamente motivada. Esta sua crença estará assentada sobre o entusiasmo profissional que é um atributo característico daqueles que têm vocação. O militar possuidor do entusiasmo profissional “vibra” com os exercícios de campanha, quando supera as dificuldades impostas pela instrução individual e quando vence o medo do desconhecido. O oficial e o sargento “vibradores” contagiam a tropa com o seu entusiasmo profissional. No entanto, pouco interessa o “entusiasmo fagulha”, existente apenas nos bons momentos e que desaparece ao primeiro tropeço. O entusiasmo profissional deve, também, manifestar-se nas adversidades, pois ele impede que surjam o desânimo e o medo, fatores que levam, inevitavelmente, à derrota no combate. A falta de entusiasmo profissional funciona como uma espécie de ferrugem que emperra as engrenagens das organizações.

Iniciativa – capacidade para agir de forma adequada e oportuna sem depender de ordens ou decisões superiores.

Comentário:

A iniciativa deve ser entendida como “o desejo de assumir o controle da situação”, ou como “o desejo de agir prontamente”, ou ainda como “a capacidade de reagir e tomar providências oportunas em situações inesperadas ou de emergência, sem depender de ordens superiores”.

No combate moderno, devido à rapidez com que os fatos se sucedem e as informações se disponibilizam, o líder militar dificilmente poderá contar com a orientação e o apoio de seus superiores para tomar decisões em todas as ocasiões.

Será necessário que possua uma importante e nobre característica: a disposição para assumir responsabilidades. Este é o alicerce da iniciativa, que deverá ser complementado com outros atributos como a coragem, a capacidade de decisão, a autoconfiança e a agressividade.

Explicando de outro modo, pode-se afirmar que um comandante, em qualquer nível hierárquico, só terá iniciativa se tiver disposição para assumir a responsabilidade de suas ações ou decisões. Por outro lado, esta disposição será encontrada naqueles que tiverem incorporado à suas personalidades os outros atributos acima mencionados.

Veza por outra, a iniciativa pode apresentar uma vertente que colide com a disciplina. Por este motivo é preciso que o líder militar entenda e conheça os limites da iniciativa, os quais são marcados pelas leis, regulamentos e ordens legais existentes. Portanto, se um líder toma alguma iniciativa e age contrariando um preceito legal poderá estar atuando de forma equivocada e deverá ter um motivo de força maior que justifique sua ação, ou irá responder pela ação executada.

Em qualquer instituição, a iniciativa deve ser incentivada e praticada não apenas pelos líderes, mas pelas pessoas em todos os escalões, pois ela conduz os indivíduos a participarem das ações em curso e das soluções dos problemas.

Porém, quando este atributo é incentivado, corre-se um risco: alguns poderão tomar iniciativas erradas. Isto não deve constituir motivo de preocupação, pois a resultante das iniciativas tende a ser positiva, desde que a instituição mantenha projetos voltados para a educação e a ampliação do conhecimento do seu pessoal.

O líder militar deve evitar sancionar as iniciativas equivocadas, porventura adotadas pelos subordinados. É preferível optar pelo aconselhamento paciente, uma vez que o uso de

medidas coercitivas acaba por inibir todo o grupo, diminuindo o grau de iniciativa de seus integrantes.

A iniciativa é um atributo complexo que deve ser cultivado por aqueles que almejam liderar grupos humanos, já que o líder sem esta característica estará, permanentemente, correndo o risco de ser ultrapassado por algum de seus liderados. Além disto, o líder com pouca iniciativa torna-se extremamente dependente das ordens e orientações vindas de seus superiores hierárquicos.

Persistência – capacidade de manter-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa difícil e mesmo penosa, até terminá-la.

Comentário:

A persistência, também chamada de tenacidade, é característica da pessoa capaz de se manter em ação, sem desanimar, a fim de alcançar objetivos complexos e demorados.

Decidir, só, não basta. O que importa não é apenas a ordem dada, mas a ordem executada. O sucesso no cumprimento de uma missão difícil depende não só da habilidade da concepção e da decisão tomada para realizá-la, como também da persistência na realização das tarefas necessárias para concluí-la.

Nas situações de grande dificuldade, observa-se que, na maioria das vezes, é a falta de persistência que aborta o cumprimento da missão.

Certas correntes da educação moderna, muito tolerantes com os jovens, contribuem para a criação de pessoas com pouca persistência. O líder militar não pode compactuar com desistências e omissões dos jovens subordinados, ao contrário, ele adotará o seguinte *slogan*: As tarefas e missões recebidas devem ser cumpridas a qualquer custo. Evidentemente, o líder militar terá o bom senso de não atribuir aos subordinados “missões impossíveis”, que fujam à sua capacidade.

É absolutamente necessário que os líderes militares treinem e desenvolvam a própria persistência e a persistência de seus subordinados, ou estarão fadados ao fracasso.

Responsabilidade – capacidade de cumprir suas atribuições, assumindo e enfrentando as conseqüências de suas atitudes e decisões.

Comentário:

Mesmo sem estar exercendo uma função de comando, todo militar é responsável por algo, uma vez que cada um é o fiador de seus próprios atos e omissões, perante uma autoridade superior, ou perante a lei. Na verdade, existe uma verdadeira cadeia de responsabilidades que se espalha por todo o Exército.

Assim sendo, todos detém algum grau de responsabilidade institucional e se alguém infringe suas responsabilidades poderá responder por esta falha.

Entretanto, em muitas ocasiões o irresponsável, que pode ter agido por cobiça, paixão, orgulho, preguiça, irreflexão, ou covardia, passa impune sem nenhum castigo.

Mas sempre haverá uma cobrança moral e neste caso a pessoa responderá à sua própria consciência, sem esquecer dos subordinados, os quais, em sua maioria, são fiscais implacáveis da conduta dos mais antigos.

Aquele que não assume suas responsabilidades e que, pior ainda, exime-se de responder por suas ações ou falhas, culpando outras pessoas, jamais irá firmar-se como líder, pois dificilmente conseguirá enganar os pretensos liderados.

Na formação de futuros líderes é fundamental que os jovens sejam educados para a responsabilidade. O único método para desenvolver a responsabilidade na juventude é atribuir, a cada um, responsabilidades crescentes, para que aprendam a responder por tudo o que fazem ou que deixem de fazer.

13. FALHAS GRAVES DA LIDERANÇA

Mantendo coerência com o que foi explanado no presente capítulo, são apontadas treze falhas graves que devem ser evitadas por aqueles que exercem funções de comando. São falhas que os comandados identificam rapidamente e, em consequência, corroem a confiança e a credibilidade que o líder militar precisa adquirir para conduzir indivíduos e grupos no dia-a-dia e no combate.

São elas: a incompetência, a irresponsabilidade, a deslealdade, a covardia, a desonestidade, a indisciplina, a injustiça, a incoerência, a indecisão, a falta de autoridade, a falta de dedicação, a falta de entusiasmo, a falta de iniciativa e a incapacidade para se comunicar.

14. CAPACIDADE DE LIDERANÇA

Os comandantes não são eleitos pela tropa que comandam, mas são nomeados ou designados para as funções que exercem e deverão fazer um hábil e persistente trabalho para estabelecer laços de liderança com os seus comandados.

No entanto, aqueles comandantes que desenvolveram uma adequada capacidade de liderança terão maior facilidade para assumir a liderança de seus subordinados.

A capacidade de liderança de um indivíduo é integrada justamente por aqueles fatores estudados neste capítulo, quais sejam:

- adequada competência profissional, formada por diversos componentes e estudada no presente capítulo;
- desenvolvido senso moral, formado pelo conhecimento, aceitação e prática dos valores militares abordados no 2º Capítulo; e
- internalização de diversos atributos da área afetiva, que facilitam o estabelecimento de laços de liderança com os subordinados e desenvolvimento da inteligência emocional, analisados neste 3º Capítulo.

Entretanto, há um quarto fator que precisa ser considerado: trata-se da disposição para liderar.

Como foi visualizado no número 7 do 1º Capítulo, o líder pode ser comparado à locomotiva de um trem de ferro, que puxa os vagões carregados, fazendo a maior parte da força, desgastando-se e, muitas vezes, quebrando-se, no afã de conduzir a composição ao seu destino.

O líder militar, como a locomotiva, terá que se esforçar, enfrentar situações de risco, abrir mão de interesses particulares e **servir** ao Exército e aos subordinados. Portanto, para liderar é preciso querer, é preciso ter disposição e vontade.

FIM DO 3º CAPÍTULO

4º Capítulo

PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA MILITAR COMO FAZER PARA LIDERAR

1. GENERALIDADES

O objetivo deste capítulo é transmitir alguns conselhos práticos sobre o comando e a liderança militar, o que será feito por intermédio de 12 princípios.

Estudar e entender o fenômeno da liderança é simples, quando esta tarefa é comparada ao seu exercício. Sempre é mais fácil dizer “o que fazer” do que “como fazer”, sendo que o mais complicado é passar à realidade, ou seja, executar “o que se quer fazer”.

No caso específico da liderança militar, o comandante, em qualquer nível hierárquico, lidará com pessoas e com situações diferentes umas das outras, por isto, é uma tarefa impossível estabelecer fórmulas ou regras que assegurem o sucesso. É importante frisar que para liderar não basta querer, é preciso um pouco mais que o simples exercício da vontade.

Neste capítulo serão estudadas atitudes que abrem caminho para que um comandante se torne o líder daqueles que comanda.

São ações aparentemente simples, mas que, aplicadas em conjunto, dão bons resultados. Contudo, elas exigirão persistência e bom senso por parte de quem as praticar.

Serão chamadas de Princípios de Liderança Militar.

2. 1º PRINCÍPIO

Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem estar.

Não é possível trabalhar entrosado com um grupo sem conhecer as pessoas que o integram. Se assim não for, será muito difícil colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, fazer com que cada um exerça suas atividades na função mais adequada ao seu perfil profissional. É interessante observar que o conhecimento das habilidades e da personalidade dos liderados (caráter e temperamento) permitirá a composição de equipes homogêneas, cujos integrantes se complementem em suas capacidades.

Para melhor conhecer o seu pessoal, o comandante deverá fazer uma entrevista com os subordinados, anotando dados simples, como os relacionados abaixo, que muito auxiliam, principalmente quando se assume uma função ou se recebe gente nova:

- Nome completo, número da carteira de identidade e do CPF.
- Data de nascimento.
- Endereço e telefone.
- Função que exerce.
- A quem avisar em caso de acidente ou outro problema.
- Situação familiar: estado civil, nome e data de aniversário da esposa, nome e idade dos filhos.

- Escolaridade e habilitações.
- Metas e interesses.
- Conceito sintético; atributos que demonstra ou não possuir; área na qual se destaca.
- Outras observações, como: estado de saúde, recompensas, punições, pedidos de dispensa, atrasos e motivos.

Os comandantes de pequenas frações usarão o modelo de caderneta previsto no Programa Padrão B-1, documento regulador do Sistema de Instrução do Exército Brasileiro (SIMEB).

Mesmo considerando que os dados acima possam ser obtidos rapidamente na seção de pessoal, o comandante pode e deve ter uma caderneta bem anotada, que guardará consigo e à qual poderá consultar a qualquer momento. À medida que for convivendo com seu pessoal acrescentará novas observações e impressões à sua caderneta. Em pouco tempo, terá um bom perfil de todo o grupo com o qual trabalha.

A experiência mostra que, na maioria das vezes, quando se pede a um chefe de grupo uma opinião sobre um de seus subordinados diretos, o conceito emitido não é bem fundamentado e baseia-se em poucas observações ou impressões. Isto acontece porque é difícil guardar de cabeça todos os dados e fatos ocorridos ao longo de alguns meses.

O líder militar administra dois interesses antagônicos: o interesse do serviço e o interesse dos subordinados. O interesse do serviço é balizado pela missão que precisa ser cumprida.

O ideal seria que todos os militares se sentissem perfeitamente integrados ao Exército; que estivessem satisfeitos com o seu trabalho; que vissem seus comandantes como amigos em quem pudessem confiar; que identificassem no sucesso do Exército o sucesso de seus próprios interesses; e que enxergassem no que fazem uma razão ou utilidade social.

Para fazer isto acontecer, é preciso conhecer cada subordinado, colocá-lo em função adequada à sua capacidade, interessar-se pelo seu bem estar e mostrar-lhe que se o Exército estiver bem, ele estará igualmente bem.

Por isto, cada comandante deverá ter real interesse no crescimento profissional de seus comandados, envidando esforços para que possam:

- ter meios adequados para se prepararem adequadamente e ficarem em condições de cumprir as missões constitucionais atribuídas ao Exército,
- ampliar seus conhecimentos profissionais;
- perceber vencimentos justos e suficientes para manter suas famílias;
- gozar de uma assistência social adequada; e
- ter razoável certeza que não haverá mudanças de regras ou imposições regulamentares que os prejudiquem.

O que foi dito acima é importante porque, se um indivíduo está insatisfeito, seu descontentamento será dirigido contra o comandante, que materializará a causa do seu problema. Por isto, nas situações de crise, é necessário explicar aos subordinados a verdadeira situação da instituição, mostrando, de modo claro e convincente, os motivos causadores dos transtornos que afetam o Exército e seus integrantes.

No combate, o comandante estará preocupado em atingir ou conquistar os objetivos que lhe foram determinados, porém, a História mostra claramente que os líderes militares mais bem aceitos pelos soldados e mais estimados eram aqueles que não exigiam esforços inúteis e procuravam poupar suas tropas de baixas desnecessárias.

O mais importante é que os subordinados acreditem que os comandantes, em todos os níveis, estão a favor deles e não contra eles.

Quando isto ocorre, o conflito entre o interesse do serviço e o interesse dos subordinados torna-se menor e, muitas vezes, deixa de existir.

3. 2º PRINCÍPIO

Comunique-se com correção e eficiência.

Já foi explicado anteriormente que sem comunicação não pode haver liderança e que o líder irá convencer os liderados a agirem de uma determinada maneira por intermédio de palavras e bons exemplos. Em consequência, o comandante tem que se comunicar de modo correto.

Na comunicação com os subordinados, em princípio, não se deve proferir palavras de baixo calão, que vulgarizam a mensagem, diminuindo sua importância. Em alguns raros momentos, se o líder julgar necessário, poderá proferir uma palavra de baixo calão, mas entenda-se que esta será uma situação de exceção e não uma atitude que se repetirá constantemente.

O comandante falará usando palavras que sejam conhecidas pelos interlocutores. Se as pessoas com quem fala não o entenderem, não haverá comunicação e a mensagem ficará perdida.

Deve-se falar de modo claro e sincero, transmitindo as idéias de maneira simples e direta, sem abusar de neologismos que, via de regra, têm significado vago e, tampouco, de termos estrangeiros peculiares a determinadas áreas do conhecimento. O orador que fala difícil não deixará os ouvintes impressionados e sim desinteressados. Na verdade, apenas dificultará o entendimento da mensagem proferida.

Mas a comunicação não se processa, apenas, por intermédio das palavras. Ela deverá ser respaldada por bons exemplos, que mostrem claramente que o orador pratica o que prega. Se assim não for, mesmo falando com desenvoltura, ele cairá em descrédito e, ainda, será taxado de incoerente ou embusteiro pelas pessoas que o observam e escutam.

Por outro lado, os bons exemplos de cooperação, de dedicação, de iniciativas úteis, da defesa corajosa dos interesses do Exército e dos subordinados reforçarão a credibilidade do comandante, pois todos ficarão seguros de que ele é alguém com quem se pode contar e em quem se pode confiar.

4. 3º PRINCÍPIO

Aja com decisão e firmeza, mas tenha paciência, empatia e tato.

O líder militar, em muitas situações, terá que decidir e dar ordens. Entretanto, só deverá tomar decisões e emitir as ordens correspondentes após estudar as situações que se apresentarem. Reunirá todos os dados disponíveis e, se houver tempo, consultará os especialistas no assunto em pauta; não deverá esquecer que, mais adiante, poderá necessitar de argumentos convincentes para defender e justificar seus pontos de vista e as decisões toma-

das. Não obstante, decidirá com rapidez, será firme e persistente em seus propósitos e não se intimidará com críticas e opiniões contrárias às suas.

Entretanto, trabalhará com cuidado evitando as contra-ordens, causadas por mudanças de idéias e trocas de objetivos. A contra-ordem sugere planejamentos mal feitos e afeta a credibilidade do líder militar.

O líder militar terá paciência na exposição de suas idéias. Se for preciso, será insistente e repetirá seu ponto de vista, procurando apresentá-lo com novas cores e exemplos. Lembrar-se-á que as pessoas são diferentes umas das outras e que variam principalmente na maneira ou nos canais pelos quais percebem o mundo à sua volta. Como foi explicado no 1º Capítulo, num mesmo grupo existem os “visuais”, os “auditivos” e os “táteis”, por isto, quando se fala a um grupo de pessoas, nunca se consegue atingir igualmente todos os ouvintes, por mais simples e claro que seja o discurso.

No trato com seu pessoal, o líder militar será decidido e usará de firme autoridade, sem esquecer que é necessário temperar a firmeza com paciência, empatia e tato. Não é preciso gritar ou ofender as pessoas, perdendo o equilíbrio emocional. Procederá com sereno rigor.

O líder militar, também, não pode agir como um trator, demolindo toda oposição à sua frente. Os que assim fazem, não convencem e não lideram, porque as pessoas os temem e eles se tornam malquistos. É preciso ter tato, respeitar os chefes, os companheiros de mesmo nível e, principalmente, os subordinados.

O sereno rigor é fundamental para negociar além dos muros da instituição. No mundo globalizado, a liderança ganhou nova dimensão e tornou-se necessário procurar estabelecer laços com atores externos, os quais devem ser convencidos e não coagidos. Neste contexto, é fundamental contar-se com líderes pacientes, dotados de elevado tato e desenvolvida empatia, que saibam dosar suas ações e argumentem com as pessoas com firmeza, mas sem feri-las ou ofendê-las.

5. 4º PRINCÍPIO

Ensine o subordinado a confiar.

A confiança é o alicerce da credibilidade que o líder militar desfruta junto aos liderados. Mas esta confiança não surge do nada e não aparece de repente. A confiança no líder vai surgindo aos poucos, à medida que os liderados nele identificam uma pessoa digna de respeito.

Por isto, se o comandante quiser liderar não poderá dar maus exemplos, mostrando que não possui as quatro parcelas da capacidade de liderança mostradas no 3º Capítulo: competência profissional, senso moral, atributos que favorecem à liderança e disposição para liderar.

Os subordinados sempre observarão o comandante. Se eles o julgarem respeitável confiarão nele e o aceitarão como líder, acolhendo suas idéias e imitando seus exemplos.

Mas não é apenas no líder que os liderados devem confiar. Precisam confiar no grupo ao qual pertencem, nos equipamentos e processos com os quais trabalham e, sobretudo, em si próprios.

A confiança no grupo só acontece quando o líder obtém a coesão do grupo, que poderia ser resumida no lema: “Um por todos e todos por um!”. Se o indivíduo tem certeza que

pode contar com seu comandante e com seus camaradas na hora da dificuldade, ele passa a confiar no grupo.

O líder militar deve, constantemente, falar sobre isto aos liderados, explicando-lhes a necessidade do apoio mútuo e da cooperação espontânea, para que nasça a coesão. Mais ainda, na primeira oportunidade, ele deverá ser o principal agente a prestar apoio ao necessário.

É preciso, ainda, controlar as inevitáveis disputas entre os liderados, mantendo-as dentro de limites civilizados, impedindo que se agravem e prejudiquem a coesão e, conseqüentemente, o cumprimento da missão. Tudo isto será feito para obter um ambiente de trabalho favorável e motivador.

Enquanto isto, a confiança nos equipamentos está atrelada à segurança dos trabalhos realizados. Por isto, o líder militar verificará os perigos e problemas que poderão ocorrer durante os treinamentos para o combate, com o objetivo de evitar os acidentes previsíveis. A velocidade máxima de veículos, o uso de equipamentos de segurança e proteção, os procedimentos padronizados para a operação de armamentos e máquinas, os procedimentos de emergência, eis alguns aspectos que devem ser levantados nas “normas de segurança” de uma organização militar.

Quando ocorre um acidente há três prejuízos bem visíveis: o primeiro diz respeito à perda de vidas, ou aos ferimentos e lesões causados aos envolvidos; o segundo diz respeito à queda da credibilidade do líder, uma vez que fica evidenciada a sua incúria e a pouca importância que dá à integridade física dos liderados; o terceiro traduz-se nos danos às instalações e ao material.

Para evitar tais transtornos, o comandante deve implementar um “programa de eliminação de acidentes”, o qual incluirá os seguintes planos: de manutenção preventiva do armamento, viaturas, aeronaves e outros equipamentos e instalações; de procedimentos em emergências; e de fiscalização das ações individuais. Tudo isto estará contido nas Normas Gerais de Ação (NGA) da organização militar.

Finalmente, é necessário que os subordinados confiem em si próprios. Isto ocorrerá à medida que as pessoas forem se tornando capazes de executar, com eficiência, suas tarefas específicas e possam, também, ser empregadas em outras funções, em caso de necessidade.

Para que tal coisa aconteça, será preciso que o comandante esteja sempre atento e presente, orientando os menos competentes e acionando os pouco dedicados. Estas ações devem ser executadas com sereno rigor, sem menosprezar os indivíduos. O objetivo é fazer com que cada um adquira confiança em seu desempenho, orgulhe-se disto e trabalhe melhor. Não se chega a bons resultados usando ameaças, ironias e xingamentos.

Um grupo integrado por indivíduos confiantes sempre trabalha melhor e obtém resultados mais favoráveis que um outro formado por indecisos, medrosos e preguiçosos.

6. 5º PRINCÍPIO

Treine seu bom senso e mantenha o equilíbrio emocional.

O bom senso está diretamente ligado à capacidade de decisão do líder. Não é suficiente decidir. É preciso escolher uma linha de ação que conduza a bons resultados.

Para decidir com bom senso não se pode agir intempestivamente, é preciso pensar no assunto por algum tempo, que variará segundo a gravidade do problema. Caso não se tenha todos os elementos para decidir, é necessário reuni-los.

A decisão equivocada, tomada sem informações suficientes, ou quando não foi realizado um estudo de situação adequado, mina a credibilidade do líder militar, pois muitos criticarão sua falta de bom senso.

Se o comandante almeja ser um líder, deverá treinar o bom senso, que caracteriza o indivíduo que decide de maneira correta em cada situação.

O único modo que existe para atingir tal patamar é aprender a estudar as situações simples e complexas que se apresentam, na paz e na guerra, de um modo lógico.

Jamais se pode decidir sem analisar a questão, levantando o seu ponto focal e algumas linhas de ação que possam resolvê-la. Em seguida, é preciso identificar as vantagens e desvantagens de cada uma delas, visualizando as repercussões ou conseqüências para a instituição e para o pessoal. Só então se decidirá.

Aquele que se habitua a decidir empregando um método de “estudo de situação”, após praticá-lo algumas vezes, acaba incorporando-o à sua maneira de raciocinar e adquire a capacidade de decidir com rapidez e acerto.

No desenvolvimento do bom senso, é útil, também, ouvir pessoas mais velhas e experientes, principalmente aquelas que já tenham visto casos semelhantes.

Em muitos casos, o bom senso fica entrelaçado com o equilíbrio emocional. O indivíduo que se descontrola geralmente não age com bom senso e toma atitudes prejudiciais, ao grupo e a si próprio. Por isto, os comandantes, em todos os níveis da hierarquia, devem aprender a controlar-se, senão, fatalmente, “perderão a cabeça” nos momentos de dificuldade ou crise.

No relacionamento com outras pessoas é muito importante manter uma atitude de equilíbrio e calma. Este estado emocional desarma as intenções agressivas dos interlocutores e facilita o diálogo equilibrado.

Durante reuniões, que tenham por objetivo a discussão de problemas, o comandante não deve se exaltar, mas expor seus argumentos com calma e lógica. Se for o mais antigo do grupo, deverá incentivar os mais modernos a opinarem sobre o assunto tratado, apenas exigindo que o façam de forma disciplinada. Assim fazendo, haverá maior possibilidade de convencer as pessoas e todos os participantes da reunião estarão desenvolvendo o equilíbrio emocional.

7. 6º PRINCÍPIO

Elogie o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo pretendido.

Existem alguns indivíduos que só enxergam erros e jamais reconhecem os acertos dos outros. Estão sempre à procura de pontos falhos e gostam de corrigir os enganos que descobrem nos trabalhos alheios. Poderiam ser chamados de “críticos de obras prontas”.

Quando tais indivíduos estão comandando, eles têm dificuldade para separar o joio do trigo e costumam exercer pressão constante sobre todos os seus subordinados, de bom e de mau desempenho, imaginando que, agindo desta forma, conseguirão fazê-los trabalhar mais

e obter melhores resultados. Enganam-se redondamente, pois, fazendo deste modo, só irão obter enorme reação às suas pessoas e criar um insuportável ambiente de trabalho.

Se o comandante quiser liderar, terá que ser justo e reconhecer o trabalho bem feito. Um elogio oportuno reforça a atitude correta e o elogiado tenderá a esforçar-se para manter o bom padrão alcançado. Todos necessitam de estímulos, que aumentem seu amor próprio e sua autoconfiança.

Se, por acaso, um grupo tiver feito um grande esforço para cumprir uma missão difícil, concluindo os trabalhos com êxito, o líder deverá elogiar a todos, destacando a importância da cooperação e da coesão. Cada vitória alcançada aumentará e consolidará o espírito de corpo dos vencedores.

Contudo, poderá ocorrer que, apesar do esforço da equipe, o objetivo não seja conquistado e o moral caia, quase a zero. Neste caso, o comandante não deverá procurar os culpados pelo insucesso. Reunirá o grupo e, antes de tudo, ressaltará o valor e a importância do trabalho e do esforço realizados. Em seguida, discutirá o que precisa ser mudado nos processos empregados, para chegar ao bom resultado. O líder fará uma análise pós-ação (APA); deverá escutar a todos e tomará uma decisão rápida sobre os novos rumos a seguir. Não dará tempo aos indivíduos para ruminarem o insucesso; atuará com presteza e fará com que os subordinados reajam ao desânimo.

8. 7º PRINCÍPIO

Apóie e estimule a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para os problemas do grupo.

Quando um grupo está executando um trabalho, com o objetivo de produzir algum bem ou serviço, mas seus integrantes não têm iniciativa e só se movimentam após receberem ordens, alguma coisa está errada. Tal situação gera várias conseqüências danosas: prazos não são cumpridos, cai a qualidade do trabalho, materiais de emprego militar são danificados, acidentes ocorrem com freqüência e problemas de todo tipo acontecem, aparentemente sem motivo.

Mas o que provoca a falta de iniciativa?

Num grupo composto por muitos indivíduos, é possível observar graus variados deste atributo. Mas se todas as pessoas demonstram, ao mesmo tempo, carência de iniciativa, isto pode estar sendo causado por alguma ação equivocada dos comandantes nos diversos escalões da hierarquia.

Há comandantes que temem as iniciativas dos que estão em funções subalternas e por isto as inibem. Pensam que a iniciativa do subordinado poderá eclipsar suas ações. Geralmente, os que assim agem são pessoas inseguras e têm, elas próprias, pouca iniciativa.

Outros não estimulam tal atributo em seus subordinados, porque temem as iniciativas equivocadas, que possam comprometer o andamento dos trabalhos.

As duas atitudes estão equivocadas.

Estudos realizados sobre a *aufstragtaktik* (técnica de incentivo à iniciativa do subordinado, praticada no Exército Alemão desde o tempo de Frederico o Grande) revelaram que o exercício deste atributo sempre foi muito estimulado em todos os escalões, porque os oficiais alemães perceberam que a resultante das iniciativas é sempre positiva, mesmo havendo entre elas algumas ações que estejam na direção errada.

Graças ao permanente incentivo a esta qualidade, durante a Segunda Grande Guerra, os oficiais e sargentos alemães demonstraram em diversas campanhas, nas quais lutaram em situações muito desvantajosas, a incrível capacidade de, através da iniciativa dos líderes militares nos grandes e pequenos escalões, combater e vencer forças mais numerosas e bem armadas. Foi o que ocorreu, por exemplo, na batalha de Creta, no Norte da África e na campanha da Rússia.

Ora, se na guerra, em situações geralmente caóticas e imprevisíveis, pode-se e deve-se incentivar a iniciativa dos subordinados, por que não fazê-lo nas situações de normalidade?

Alguém poderia argumentar que o exército alemão é um exemplo ruim, pois perdeu duas guerras no século passado. É verdade, mas, por outro lado, suas campanhas são estudadas, até hoje, por todos os seus antigos inimigos e por um considerável número de historiadores e pesquisadores interessados nos negócios da guerra. Todos eles constatam, em suas análises, a superior capacidade de iniciativa dos generais, oficiais e sargentos germânicos.

Esta capacidade permitiu aos alemães resistirem e, muitas vezes derrotarem, forças superiores às suas, a despeito das inúmeras decisões políticas e estratégicas, completamente equivocadas de Adolf Hitler, que decidiu assumir, pessoalmente, o controle do Estado e o comando das Forças Armadas, sem estar habilitado para isto.

Entretanto, sempre é útil mostrar aos liderados onde estão situados os limites da iniciativa, para que não fiquem em dúvida na hora de decidir o que fazer.

As decisões do comandante, bem como as normas da instituição e outras barreiras legais porventura existentes, devem ser do conhecimento de todo o grupo e respeitadas pelos seus integrantes. Aí estão os limites da iniciativa, que só deverão ser ultrapassados em situações de emergência, ou quando os planos estabelecidos tenham sido superados por uma nova e imprevisível situação. Não obstante, deve-se evitar, ao máximo, sancionar as iniciativas equivocadas.

Caudatário do incentivo à iniciativa, é o incentivo aos subordinados, sugerindo que participem e apresentem soluções para os problemas dentro de sua capacidade e no seu nível hierárquico. Os indivíduos assim estimulados serão levados a envolver-se e a interessar-se muito mais pelo trabalho realizado.

Concluindo, se o comandante estiver liderando, não precisará temer a iniciativa dos subordinados.

9. 8º PRINCÍPIO

Converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra positiva para animar seus comandados.

O comandante deve manter contato permanente com seu pessoal e mesmo aquele que estiver em um nível de liderança mais elevado deve, sempre que for possível, falar diretamente aos subordinados. Quem se isola, caminha na contramão da liderança, pois não se comunica de forma eficaz.

O líder militar nos níveis organizacional e estratégico não deve atuar, apenas, por intermédio dos comandantes intermediários. Este procedimento é perigoso, porque, em muitas ocasiões, eles filtram os problemas, não permitindo que cheguem ao topo da pirâmide.

Se as questões forem resolvidas pelos escalões intermediários e suas causas corrigidas, o mal será menor. Contudo, se forem apenas camufladas, ressurgirão em dobro mais adiante, como bombas-relógios difíceis de serem desarmadas.

Por isto, o líder militar, em qualquer nível, não pode se isolar e precisa ser acessível aos seus comandados, procurando oportunidades para conversar com eles. Sem promiscuidade, freqüentará os outros círculos e manterá uma política de “portas abertas” aos subordinados, permitindo que eles o procurem. Este passo é importante para estabelecer canais de comunicação com aqueles que se pretende liderar.

É importante cultivar o hábito de falar aos comandados, esclarecendo como está a situação da instituição e da organização militar.

É preciso, também, interpretar de modo correto as notícias que a mídia transmite sobre a política e a economia do país e do mundo, explicando o significado delas e os reflexos que terão na vida dos comandados. Em muitas situações, deve-se fazer um trabalho de contra-inteligência para anular notícias equivocadas, ou falsas, considerando que oficial e o sargento não podem, por exemplo, tomar conhecimento de mentiras que afetam o Exército e a eles próprios vendo o jornal da noite, sem haver um rápido esclarecimento feito pelo seu comandante imediato. Se isto não ocorrer, toda a hierarquia ficará em cheque e perderá credibilidade. Nestas ocasiões surgirão indesejáveis lideranças emergentes ou se estabelecerão hierarquias paralelas, estranhas à força terrestre, que faturarão altos dividendos, obtidos com o descontentamento que surgirá.

O líder militar não é o “mensageiro do desespero” nem o transmissor do “vírus do desânimo”. Ao contrário, agindo com otimismo deve ser o “portador da esperança”, apontando caminhos para a resolução dos conflitos e das crises.

É um bom hábito do líder militar, logo pela manhã, reunir os chefes subordinados e aqueles que trabalham diretamente sob suas ordens e fazer com eles um curto *briefing*, para emitir pequenas diretrizes e avisos, além de permitir que essas pessoas expressem suas idéias, desde que seja sobre algum assunto de interesse geral. Problemas particulares serão tratados em outro momento. Esta reunião não se estenderá além de 15 minutos e será realizada em pé, próxima ao local de trabalho.

Em vez do *briefing* matinal, é possível fazer uma, também curta, “reunião do por do sol”, enfocando assuntos a serem resolvidos no dia seguinte e comentários sobre o dia que passou.

Hoje em dia, muitas organizações militares estão digitalizadas e possuem redes de computadores que agilizam a comunicação e a troca de informações e ordens. Contudo, já se sabe que a comunicação digital não favorece a liderança e não substitui os encontros pessoais, onde o líder militar pode reforçar suas mensagens, transmitindo sentimentos e emoções naquilo que fala. Portanto, pode-se usar a moderna tecnologia que estiver disponível, mas não se pode dispensar o contato pessoal. Quem dá a solução aos problemas não é a máquina, mas o homem. A informática é um utilíssimo instrumento de trabalho e nada mais que isso.

Não se pode liderar à distância, é preciso manter contato aproximado com os liderados e se comunicar com eles de maneira eficaz.

10. 9º PRINCÍPIO

Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem.

Já houve tempo em que a coragem era demonstrada pelo líder militar quando ele se lançava contra um inimigo feroz, à frente de seus seguidores, armado de lança e espada. Era a época dos líderes guerreiros, que praticavam a liderança heróica, modo de agir que foi sendo modificado à medida que os combates corpo a corpo perderam o sentido, pelo menos para os comandantes de maior nível, diante da invenção e aperfeiçoamento das armas de fogo de todos os tipos e calibres. Mesmo assim, ninguém põe em dúvida que, até hoje, o líder militar deve ser corajoso, pois enfrentar o perigo e a morte faz parte de suas atribuições.

Mas este atributo não se manifesta apenas como “coragem física”, que se confunde com a intrepidez, a audácia e o destemor, mas também como “coragem moral”, que está vinculada à capacidade de decidir em situações de risco e de perigo, onde o líder militar coloca-se, *a priori*, como o responsável pelo sucesso ou insucesso que advirá da decisão tomada.

Este segundo tipo de coragem é necessário aos comandantes que deverão decidir, tomar a iniciativa e dar ordens com poucas informações sobre a situação do inimigo.

A coragem moral manifesta-se, ainda, quando o líder dispõe-se a lutar contra as injustiças, defendendo o que é certo, arriscando-se a desagradar pessoas importantes que possam vir a prejudicá-lo de imediato ou no futuro. A coragem moral significa também: assumir riscos que outros não assumiriam; admitir perante os subordinados que se cometeu um erro; e enfrentar e corrigir um ou mais comandados problemáticos.

Portanto, a coragem é um atributo importante que deve ser demonstrado, para inspirar os seguidores. Se um comandante não for corajoso, seus subordinados não o seguirão no combate ou na execução de tarefas difíceis.

O líder militar prepara-se para o combate planejando e treinando com realismo e descobrindo quem poderá exercer cada função na unidade, subunidade ou fração que comanda.

Coragem não é sinônimo de temeridade. O temerário, na guerra e na paz, normalmente tem vida curta.

De um modo geral, as pessoas não gostam de correr riscos. Muitos montam grandes e brilhantes planos, mas não têm coragem para executá-los. Os mais corajosos, geralmente, serão os vencedores, porque são capazes de correr riscos.

Mais uma vez, é preciso lembrar que as pessoas não seguem os galões e os títulos. Elas seguem a coragem.

11. 10º PRINCÍPIO

Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade, com honestidade e fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade.

Se alguém deseja liderar, é fundamental que se comunique com as pessoas, utilizando de persuasão, que deverá estar coerentemente respaldada por bons exemplos daquilo que prega. Explicando de outra maneira, de nada adiantarão belíssimos discursos, se as atitudes

do orador não forem coerentes com o que ele fala. Por este motivo, o líder militar não pode dar maus exemplos aos seus liderados. Se assim o fizer, rapidamente perderá a confiança do grupo e a credibilidade.

Os subordinados são juízes exigentes e é extremamente difícil enganá-los por muito tempo. O líder militar, diante dos liderados, assemelha-se a um dançarino exibindo-se em um palco. Todos os olhos estarão fixos nele e o menor erro cometido será notado e severamente criticado.

Três falhas graves deverão ser evitadas a todo custo: a falta de responsabilidade, a desonestidade e a mentira.

Muitas vezes, as pessoas vacilam na hora de assumir a responsabilidade pelos seus atos e omissões. A tendência é transferir a culpa para terceiros e justificar as próprias falhas com evasivas e racionalização de motivos. Quem assim procede não lidera.

O comandante é o principal responsável por tudo o que acontece, ou deixa de acontecer com a tropa que comanda. Desculpas rotas só aprofundam o grau de irresponsabilidade de um comandante omissivo.

Existem, também, os que põem a culpa nos subordinados, quando as decisões equivocadas que tomam resultam em fracassos. Para tentar salvar a reputação, apontam como bodes expiatórios os auxiliares que executaram os trabalhos por eles ordenados. Antes de serem sancionados pelos escalões superiores, sacrificam alguns subordinados, apontando-os como responsáveis pelos erros cometidos.

O comandante que deseja liderar não pode proceder desta maneira, pois este é o caminho mais curto para desfazer os laços de liderança porventura estabelecidos com os subordinados.

A segunda falha grave que se destaca é a desonestidade.

Às vezes parece, pelas notícias diárias veiculadas na mídia, que vivemos em um mundo onde a maioria absoluta das pessoas é desonesta e são mostradas suspeitas e acusações que atingem os grandes e os pequenos. Chega-se a pensar que a desonestidade é geral e que é bem aceita pelo povo.

Num verdadeiro paradoxo, todo aquele que pratica um ato desonesto procura escondê-lo, pois teme não só as penas legais, mas também o julgamento da sociedade, porque sabe que a desonestidade, mais cedo, ou mais tarde, acabará sempre vindo à tona. Na verdade, todos têm plena consciência que não se pode confiar no desonesto.

Portanto, os comandantes em todos os níveis têm que ser e parecer honestos para que possam liderar homens de bem.

A mentira nada mais é que uma desonestidade, mas é útil comentá-la separadamente, devido às suas peculiaridades.

Nas Forças Armadas a mentira é, por lei, considerada uma “transgressão disciplinar”, que deve ser corrigida e, se necessário, rigorosamente punida.

É possível identificar dois tipos de mentira pelas conseqüências que produz: a mentira que prejudica a terceiros e a que prejudica apenas ao mentiroso.

A primeira é mais grave e abrange fatos gravíssimos como o falso testemunho, por exemplo.

A segunda pode ser considerada menos grave sob o ponto de vista social, contudo é extremamente nociva para o autor que acabará se habituando a ela e irá incorporar a tendência à mentira como uma falha de caráter.

Sob o ponto de vista da liderança militar, é visível que um oficial ou sargento que seja apanhado mentindo, terá a sua credibilidade fortemente abalada, podendo até perdê-la totalmente, dependendo da gravidade da mentira.

Por isto, o líder militar falará sempre a verdade, mesmo que num primeiro momento isto possa prejudicá-lo.

Fique bem claro que um comandante poderá cometer erros, mas não poderá ser identificado como um mentiroso pelos seus comandados. Nesta condição não conseguirá liderá-los.

12. 11º PRINCÍPIO

Tenha um projeto para a organização militar ou o setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo.

Os líderes militares são pessoas de ação, daquelas que não se conformam com o erro, que procuram criar coisas novas e melhores, que ajudam os companheiros e subordinados a se aperfeiçoarem e que labutam continuamente pelo bem comum.

O líder militar sempre tem um projeto para o grupo que lidera.

O que vem a ser um “projeto para o grupo”? Um projeto pode ser resumido na determinação de um objetivo a ser alcançado, na exposição da finalidade do projeto, na justificativa para fazer mudanças e nas diversas ações que deverão ser desenvolvidas para alcançar o objetivo pretendido. Vê-se que algumas perguntas deverão ser respondidas:

- O que?
- Para que?
- Por quê? e
- Como?

É comum ouvir-se pessoas dizendo que “em time que está ganhando não se mexe”, o que poderia induzir à inação e à imobilidade, criando resistências poderosas, mesmo às pequenas mudanças.

Mas a experiência mostra que, até nas instituições e empresas de sucesso, sempre há aspectos a serem aprimorados ou modificados, pois as situações mudam com o passar do tempo. Há instituições e empresas que alcançam sucesso duradouro, justamente porque não se acomodam sobre os louros da vitória.

Entretanto, observa-se que as pessoas habitam-se às rotinas e, quase sempre, reagem a qualquer tipo de modificação que se queira fazer, seja devido ao receio do desconhecido, seja por puro comodismo.

Por isto, o líder militar deve ser bastante cuidadoso quando for explicar o seu projeto, agindo com extrema cautela, principalmente se “o time estiver ganhando”. Ele reunirá todos aqueles que serão afetados pelas mudanças para apresentar as novas idéias, sem deixar ninguém de fora.

Primeiramente, descreverá o objetivo social do projeto, ou seja, o quanto ele será benéfico para os integrantes do grupo e até para pessoas de outros setores.

Em segundo lugar, relatará que o projeto será útil para o aprimoramento da instituição e garantirá o bom desempenho nas crises que possam surgir. Se a instituição já estiver em dificuldades, mostrará que o projeto conduz a uma boa saída para a crise já instalada.

Durante a apresentação, é preciso abrir um debate e permitir o questionamento dos subordinados, deixando que participem do processo e colaborem com novas idéias. É necessário estar bem preparado para justificar as mudanças e ter respostas fundamentadas para as dúvidas e perguntas que possam surgir.

O projeto não pode ter como objetivo beneficiar ou promover o líder, embora isto possa acontecer de forma subjacente. Mas se os liderados sentirem que este é o fim principal dos trabalhos propostos, irão tornar-se ferrenhos antagonistas das mudanças e não bons colaboradores, como se deseja.

Em grupos pequenos, o líder militar proporá um projeto simples, com objetivos facilmente visíveis e atingíveis. O sargento chefe da oficina mecânica de um batalhão, por exemplo, falaria o seguinte ao seu pessoal: “Vamos tornar a nossa oficina um local de trabalho agradável [objetivo a ser atingido], onde todos nós nos sintamos bem! [finalidade] Quando isto acontecer, não terminaremos o dia exaustos, como hoje acontece [justificativa para a mudança]. Para lá chegarmos, vamos limpar a sujeira e dar uma caição nas paredes. Depois, vamos forrá-las com um material absorvente, para diminuir o nível de ruídos. Vamos conseguir, também, algumas cadeiras, baratas, mas confortáveis, para termos um local onde descansar, durante o intervalo do almoço” [ações a realizar].

Na verdade, uma ação como esta, de pequena envergadura e aparentemente tola, poderá influenciar no desempenho dos cabos e soldados. Certamente, eles sentirão que o sargento está interessado em seu bem estar e ficarão mais satisfeitos e orgulhosos com o seu novo ambiente de trabalho. Entretanto, para realizar mudanças é importante lembrar do seguinte:

- Sempre haverá pessoas que reagirão às mudanças, porque elas trazem insegurança e ninguém gosta disso.
- As pessoas que mais reagirão serão aquelas que têm vulnerabilidades (rabos de palha ou falhas graves) e que temem ser expostas.
- É preciso saber fazer a comunicação da mudança e conduzir o processo com cuidado e competência, procurando convencer as pessoas. A mudança precisa ter uma finalidade útil e visível; será benéfico que tenha um fim social, beneficiando, de alguma forma, aos subordinados. A mudança só não pode ter como única finalidade beneficiar quem a faz.
- Estando certo da necessidade da mudança, o líder militar deverá empregar, inicialmente, os favoráveis a ela, porque os que reagem certamente sabotarão os trabalhos.
- Quando a mudança estiver dando certo, haverá indivíduos que eram contra o projeto e que mudarão de idéia. Incorpore-os aos trabalhos, sem comentários e sem humilhações.

13. 12º PRINCÍPIO

O líder militar deve empenhar-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência.

Nas guerras que ocorreram através dos tempos, foi identificada a necessidade de dividir os exércitos em frações menores, especializadas, que cumpriam tarefas específicas durante as batalhas. Assim surgiram tropas de infantaria, cavalaria, arqueiros, sapadores e tantas outras. Cada uma delas tinha subdivisões e exigia um treinamento diferenciado para ficar em condições de combater.

Mas a grande pergunta sempre foi a seguinte: Quem comandará cada uma destas frações?

Os exércitos atuais têm suas tropas organizadas em vários níveis hierárquicos e os comandantes geralmente não são selecionados pelo mérito obtido em combate, mas pelas qualificações adquiridas nas escolas de formação, para exercer determinada função.

No Exército Brasileiro, estão em curso nas escolas de formação programas para desenvolver a capacidade de liderança dos discentes, de modo que eles possam liderar os grupos militares que forem comandar no futuro. Mas isto não é suficiente. É preciso que os comandantes das diversas organizações militares atuem de forma eficiente, não só para se tornarem os líderes de seus subordinados, mas, também, para que todos aqueles que exercem funções de comando, em níveis hierárquicos abaixo do seu, liderem seus comandados e participem, no seu nível, da cadeia de liderança que deve se sobrepor à cadeia de comando.

Seria possível identificar esses líderes no tempo de paz? Quais seriam os indicadores da liderança militar? Se um comandante, em qualquer escalão, estiver liderando, quais seriam as atitudes características dos indivíduos que estão sob seu comando?

Abaixo estão relacionadas dez atitudes características destes liderados:

- Evidenciam satisfação com o trabalho que realizam e se esforçam para cumprir bem as missões recebidas e as obrigações rotineiras.

- A iniciativa que demonstram é uma constante, não ficam esperando ordens superiores para consertar o errado; são pró-ativos, isto é, agem por conta própria e superam as dificuldades.

- Diante de missões difíceis, não fazem ponderações tentando evitá-las, mas procuram caminhos para resolver os problemas.

- São bons camaradas e cooperam uns com os outros.

- Nas formaturas, demonstram grande “vibração” (algo além do entusiasmo), que contagia todos os participantes e a assistência. Ninguém sai de forma alegando um mal súbito, porque todos sabem que esta atitude se reflete negativamente sobre o grupo.

- Raramente apresentam problemas disciplinares de vulto, porque cumprem sistematicamente as ordens recebidas.

- Têm cuidado e esmero com a apresentação individual e demonstram satisfação quando estão fardados.

- O material de emprego militar a seu cargo é bem cuidado, limpo e arrumado. O armamento, principalmente, está sempre mantido e pronto para ser usado.

- Procuram o auto-aperfeiçoamento, estudando as coisas da profissão militar e reque-rendo cursos de especialização.

- Fazem regularmente o treinamento físico militar, buscando manter uma boa condição física.

A cadeia de liderança, que se constrói em consonância com a cadeia de comando, garante o sucesso da organização militar no cumprimento de suas missões específicas. Para as unidades operacionais é fundamental fazer este trabalho, sob pena de não se obter êxito no adestramento e no combate.

FIM DO 4º CAPÍTULO

5º Capítulo

ESTUDOS DE CASOS DE LIDERANÇA

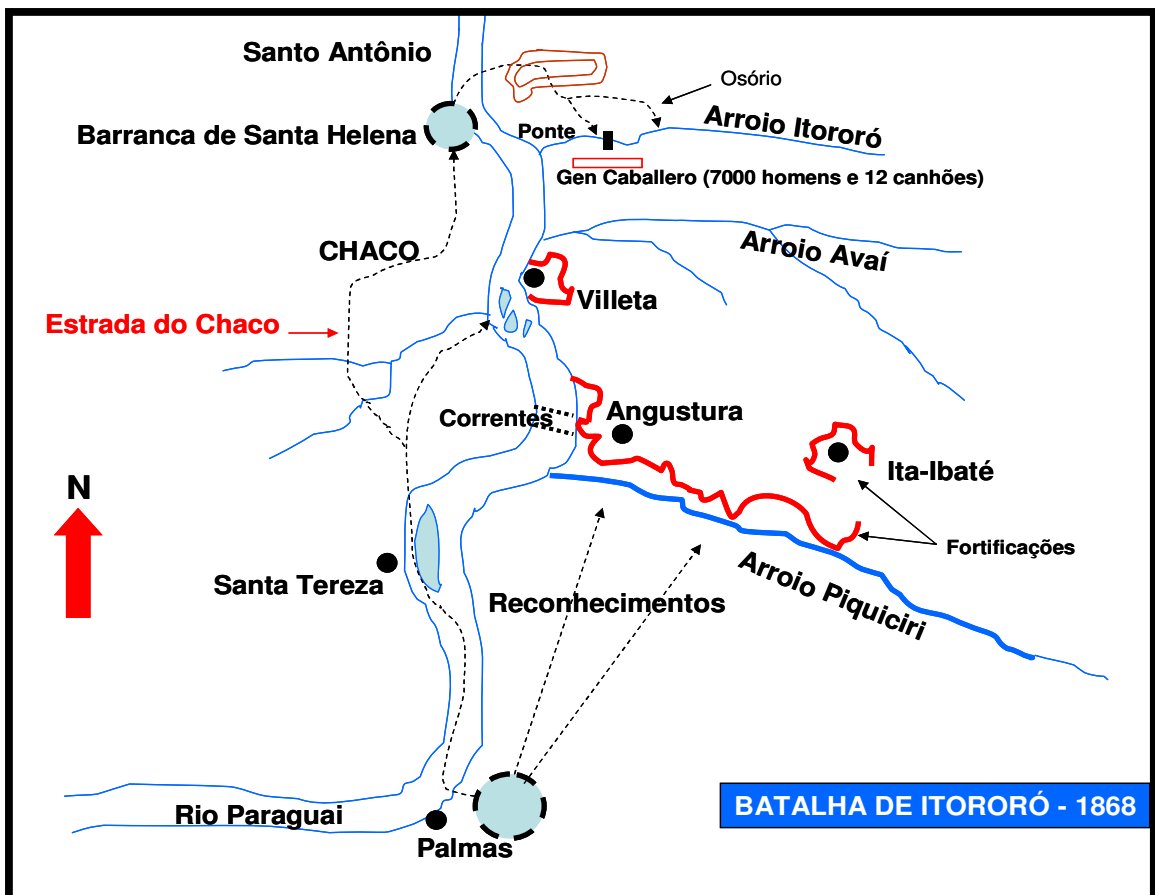
1. OBJETIVO

O objetivo deste capítulo é mostrar, por intermédio do estudo de cinco casos, a importância perene de determinados atributos para o desempenho eficaz da liderança em situações de combate.

2. CASOS DE LIDERANÇA

a. 1º Caso: A liderança de Caxias na Batalha de Itororó

ESBOÇO DA MANOBRA QUE CONDUZIU A ITORORÓ



1) A manobra de flanco

O esboço acima explica a manobra de flanco realizada pelas Forças da Tríplice Aliança, sob o comando de Caxias, quando se depararam com a fortaleza de Angustura, no corte do arroio Piquiciri.

Verificando a impossibilidade de atacar frontalmente ou flanquear a posição paraguaia pelo Leste, Caxias conduziu suas tropas pela margem direita do rio (por Oeste), usando a Estrada do Chaco de 11 km, que mandara a Engenharia construir.

As baterias da Artilharia paraguaia, posicionadas entre Angustura e Villeta, impediram que os navios da esquadra brasileira subissem o rio transportando as tropas, situação que os deixava lentos e vulneráveis, porém não poderiam impedi-los se estivessem sem carga extra.

Assim, cerca de 17.000 homens de todas as Armas foram levados pela esquadra até um local de desembarque, pouco ao Norte de Santa Tereza e, a partir deste ponto, deslocaram-se pela Estrada do Chaco até a Barranca de Santa Helena, onde novamente embarcaram nos navios e transpuseram o rio, ficando em condições de acometer a posição fortificada inimiga pela retaguarda.

Entretanto, Solano Lopes vendo a manobra desbordante do inimigo, enviou para o Norte o corajoso e competente general Caballero, com 7000 homens e 12 bocas de fogo, para deter Caxias e suas tropas no corte do arroio Itororó, onde se deu o combate.

Ao ver o arroio, profundo, de águas rápidas e margens taludadas, Caxias percebeu, de imediato, a dificuldade que enfrentaria. Por isto, enviou Osório, seu melhor general, com suas tropas em busca de um vau que os guias diziam existir rio acima. Esta manobra possibilitaria atacar o inimigo pelo flanco e liberar a passagem.

Dionísio Cerqueira, que participou da batalha, nos conta o seguinte, em seu livro *Reminiscências da Campanha do Paraguai*:

2) Descrição da batalha por Dionísio Cerqueira

Na manhã de 6 (de dezembro), seguimos por uma estrada estreita bordada de capoeirões e pequenos campestres, dando a direita ao rio, que não corria distante. O caminho era ligeiramente acidentado.

Chegamos ao alto, donde avistamos ao longe, na baixada, uma ponte estreita. O inimigo estava do outro lado em grande número.

A esquerda, tínhamos a mata mais ou menos rarefeita; e à direita, recorde-me vagamente, o terreno era escabroso, com uma vegetação raquítica de cardos e árvores torcidas, cheias de espinhos, crescendo entre brejos; e céspedes enormes e irregulares, cobertos de gramíneas crestadas pelo sol.

Ao avistar-nos no alto, o inimigo, cuja artilharia dominava a ponte do arroio Itororó, rompeu fogo sobre a vanguarda. Travou-se o combate.

Penetramos por um trilho do capoeirão da esquerda, onde havia algumas clareiras. Postaram-nos em uma posição muito avançada, defendendo uma estrada, que vinha do interior e se bifurcava à nossa esquerda, com um largo ramal aberto e limpo, que ia ter ao campo onde combatiam os paraguaios perto de nós. A artilharia troava sem descanso.

As nossas cornetas tocavam sem cessar: *avançar, fogo.*

Às vezes, aos nossos ouvidos atentos, chegavam os sons plangentes do mais impressivo dos toques, naquela época da espingarda Minié: – *Atiradores – o inimigo é cavalaria*. Ao ruído crepitante da fuzilada, que de instante a instante recrudescia, misturava-se o estrupido dos nossos esquadrões, que passavam a galope pela estrada, à nossa direita.

E nós pouco víamos. De vez em quando, passava um ajudante-de-ordens, suarento, com o rosto afogueado, e dava-nos, em rápidas palavras, uma notícia:

- Fernando Machado caiu fulminado na frente de sua brigada.

A cavalaria recuou e atropelou os infantes na estreita ponte. Uma linha de atiradores do 10º foi acutilada e o comandante Guedes morreu como um herói. Repelimos os paraguaios e os levamos até bem longe; mas, voltaram à carga com fúria e o Azevedo caiu exangue.

As nossas tropas, lutando desesperadamente, foram arrojadas aquém da ponte.

As cornetas repetiam, incessantes, o toque de avançar; mas as tropas pareciam hesitantes. O Argolo e o Gurjão foram feridos.

Muitos comandantes estavam fora de combate, a ação estava indecisa e o terreno não permitia o desenvolvimento de grandes forças.

As reservas estavam inativas.

Apenas alguns batalhões foram substituir outros, que estavam dizimados. O terreno não se prestava a um grande desenvolvimento de tropas.

Passou pela nossa frente, animado, ereto no cavalo, o boné de capa branca com tapa-nuca, de pala levantada, preso ao queixo, pela jugular, a espada curva desembainhada, empunhada com vigor, e presa pelo fiador de ouro, o velho general chefe, que parecia ter recuperado a energia e o fogo dos vinte anos. Estava realmente belo. Perfilamo-nos como se uma centelha elétrica tivesse passado por todos nós.

Apertávamos o punho das espadas, e ouvia-se um murmúrio de bravos ao grande marechal. O batalhão mexia-se agitado e atraído pela nobre figura que abaixou a espada em ligeira saudação aos seus soldados. O comandante deu a voz de *firme*. Dali a pouco, o maior dos nossos generais arrojava-se impávido sobre a ponte, acompanhado pelos batalhões galvanizados pela irradiação da sua glória. Quando ele passou, houve quem visse os moribundos erguerem-se brandindo espadas ou carabinas para caírem mortos adiante.

A carga foi irresistível e o inimigo completamente feito em pedaços. As bandas tocaram o hino nacional, cujas notas sugestivas se mesclaram com a alvorada alegre, repetida pelos corneteiros que ainda viviam.

Itororó foi uma das ações mais porfiadas que tivemos, e onde relativamente foi maior o número de chefes sacrificados.

Em seguida, será feito um estudo da liderança evidenciada por Caxias em Itororó onde cinco perguntas serão respondidas.

3) Pedidos e respostas

a) Os fatores da liderança são quatro: a situação, o líder, os liderados e a comunicação que se estabelece entre as pessoas em questão.

Comente os três primeiros, relacionando-os à batalha de Itororó.

- A situação

A situação em que as tropas da Tríplice Aliança se encontravam em Itororó era crítica, pois o terreno, pleno de obstáculos naturais, não permitia o emprego das reservas e do apoio de fogo em boas condições e os paraguaios aproveitavam-se disto, contra-atacando e retomando a ponte sobre o ribeirão, sempre que os aliados a capturavam.

O general Osório tinha sido enviado, com parte das tropas que comandava, para procurar um vau rio acima, mas o tempo passava e dele não se tinha notícia. Enquanto isto, as baixas aumentavam e muitos comandantes experientes morriam ou eram gravemente feridos.

Caxias via todo o esforço que despendera na manobra de flanco pela margem direita do Rio Paraguai perder-se diante da feroz resistência inimiga.

Nas situações de normalidade, ou mesmo na guerra, quando se tem total domínio da situação, não é tão difícil comandar, pois os indivíduos não correm grandes riscos e não padecem com os ferimentos, com a fome, com o frio e com a exaustão. Portanto, é fácil dar ordens e ser obedecido. Mas é nas crises que se vê o valor dos bons comandantes e se pode avaliar com precisão a liderança que exercem sobre as suas tropas, obtendo a obediência, mesmo quando as vidas dos soldados estão em perigo.

- O líder

Quando assumiu o comando das forças da Tríplice Aliança, o General Luís Alves de Lima e Silva, Marques de Caxias, tinha 65 anos. Era bastante conhecido no cenário nacional e no cenário platino.

O general ganhara notoriedade nas guerras do Prata, bem como debelando diversas revoltas internas, no período da Regência e primeiros anos do reinado de Pedro II. Nessas últimas ações, ganhou a alcunha de “Pacificador”, pois embora não negociasse com adversários em armas, via os rebeldes como irmãos brasileiros, que deviam ser poupados, respeitados e escutados em suas reivindicações. De modo incrível, foi eleito senador pela Província do Rio Grande do Sul após vencer os Farrapos.

Na Campanha do Paraguai, quando assumiu a direção da guerra, tratou de suprir, equipar e treinar suas tropas, recuperando o moral, que estava abatido, devido às perdas graves em pessoal e reveses sofridos diante das forças de Solano Lopes.

O Marques era um militar profissional reconhecido como o mais capaz general brasileiro. Pelo gosto dos soldados, deveria estar no comando desde o início da guerra.

Na batalha de Itororó, Caxias viu a necessidade de intervir pessoalmente no combate exercendo o que alguns autores chamam de **liderança heróica** e o fez.

- Os liderados

As tropas comandadas por Caxias eram integradas por homens de três origens: brasileiros, argentinos e uruguaios, com forte maioria dos primeiros e pouca quantidade dos últimos.

Entre os brasileiros havia batalhões de linha (profissionais) e batalhões de Voluntários da Pátria, formados ao encargo de coronéis comissionados, homens de posse a quem a patente havia sido outorgada, em troca do compromisso de organizar e equipar um batalhão de voluntários. Muitos dos batalhões eram integrados por grande quantidade de negros escravos, que tinham recebido a promessa de alforria após a guerra.

Naquela época, esta foi a maneira encontrada para executar uma rápida mobilização, aumentando consideravelmente o efetivo do Exército Brasileiro, que possuía apenas cerca de 16.000 efetivos de linha, espalhados por todo o território nacional.

Contudo, esta tropa pouco homogênea recebera com respeito e esperança o novo comandante que vinha precedido de grande fama (carisma).

Mas, na região da ponte sobre o Arroio Itororó, a tropa ia sendo dizimada e já desanimava. Os batalhões em reserva não atendiam mais às ordens transmitidas através dos toques de corneta e tudo parecia perdido.

b) De que maneira Caxias se comunicou com os seus soldados para que o seguissem na carga contra os paraguaios? (Comunicação: 4º fator da liderança)

Embora a História conte que Caxias se dirigiu à tropa com o brado – SIGAM-ME OS QUE FOREM BRASILEIROS! – é pouco provável que sua voz tivesse preponderado sobre o troar dos canhões, mesclado com o pipocar dos disparos das armas individuais, o tropel da cavalaria, o lamento dos feridos e o alarido da tropa, balbúrdia sonora que costumava se instalar em tais situações.

O que magnetizou os soldados foi o fato de Caxias ter descido a estrada ao trote, com a espada desembainhada, na direção da ponte, sob a vista de todos, amigos e inimigos, dando **incontestável exemplo de coragem**. O risco que o general corria naquele momento foi entendido pelos soldados mais humildes e pelos oficiais mais importantes, que se negaram a deixar o comandante sozinho. Todos acorreram em seu apoio, porque não queriam perdê-lo, pois aquele não era apenas um comandante, porque era o líder, que seguiriam aos lugares mais perigosos.

c) Os soldados confiavam em Caxias? Tinha ele credibilidade (palavra chave da liderança)?

Todo o Exército **confiava** em Caxias. Por isso, naquele momento em que muitos desanimavam e já sentiam o peso da derrota, o gesto heróico do comandante, indo à frente e expondo-se ao perigo, a todos reanimou. Tal atitude de destemor sinalizou que a vitória era possível e assim foi, porque os soldados **acreditaram** no líder e o seguiram.

d) Quais os principais atributos demonstrados por Caxias em Itororó?

Quatro atributos mais importantes foram evidenciados por Caxias. São eles:

- **O equilíbrio emocional:** que lhe permitiu raciocinar com clareza durante a crise.
- **A iniciativa:** que o fez agir prontamente para tentar resolver a situação.
- **A decisão:** que lhe permitiu escolher, com rapidez, entre várias linhas de ação possíveis (alternativas), uma que resolvesse o problema que enfrentava.
- **A coragem:** que lhe permitiu agir, adotando uma linha de ação que envolvia grande perigo, uma vez que expunha demasiadamente o comandante, mas que resolveu a questão.

e) Qual o atributo fundamental demonstrado por Caxias em Itororó?

O atributo fundamental foi a **coragem**, o único atributo visível para os subordinados naquela circunstância.

É importante saber que, em situações de perigo, os indivíduos não seguem os que têm galões e títulos, seguem os que têm coragem.

4) Conclusões

Do que foi dito, tiram-se três conclusões importantes:

- **A comunicação por intermédio do exemplo** é vital para a liderança militar, principalmente no combate. A Batalha de Itororó foi decidida devido à intervenção pessoal e corajosa do líder, reanimando e conduzindo a tropa.

- **A confiança** que os oficiais e as praças tinham em Caxias e **a credibilidade**, resultante desta confiança, foram fatores importantíssimos na vitória das forças da Tríplice Aliança em Itororó.

- Tudo foi possível porque Caxias, ao longo da vida, desenvolvera elevada **competência profissional** e diversos **atributos da área afetiva**, extremamente favoráveis ao estabelecimento de laços de liderança com os subordinados.

b. 2º Caso: Uma história de liderança na Grécia antiga

1) A situação

Este caso foi inspirado em passagem histórica que relata a resistência oferecida aos persas pelos gregos, comandados pelo rei Leônidas de Esparta, nas Termópilas.

- Em 480 aC, os persas mandaram uma poderosa frota e um enorme exército atacarem os gregos, que haviam auxiliado seus parentes jônios, da Ásia Menor, na luta pela independência.

Diante desta enorme ameaça, os atenienses ficaram encarregados de empreender a defesa contra as forças navais inimigas. Enquanto isto, o rei espartano Leônidas mobilizou, juntamente com os aliados, uma pequena força de 7000 homens, para resistir nas Termópilas, passagem estreita e escarpada entre o mar e as montanhas, por onde o exército do rei Xerxes teria que passar, obrigatoriamente, para entrar na Grécia.

Os persas eram muito numerosos. Alguns historiadores antigos avaliaram seus efetivos em meio milhão de homens, cujo avanço não poderia ser detido por Leônidas e seus guerreiros. Portanto, os que iam combater nas Termópilas sabiam que iriam lutar a sua última batalha.

O rei Leônidas tinha uma tarefa difícil. Deveria selecionar trezentos homens entre os melhores guerreiros de Esparta, filhos das famílias mais notáveis, que formariam o núcleo de seu pequeno exército. E assim fez, mas não revelou o critério adotado para tal escolha.

Nas vésperas da partida para a guerra, o monarca foi até a sua casa despedir-se da esposa e das duas filhas. Quando lá chegou, encontrou em seu jardim uma mulher de cabelos

brancos, chamada Sofia, esposa de um dos seus mais notáveis chefes militares, homem testado em muitas batalhas e amigo do rei desde menino, quando ambos foram afastados de suas famílias para serem treinados para a guerra, como era o costume dos espartanos.



Leônidas foi ao encontro da mulher, que estava em prantos, e pediu-lhe que contasse o que a afligia.

Sofia disse o seguinte:

- Não é novidade para as mulheres de minha idade assistir à partida do marido para a guerra, porque isto aconteceu muitas e muitas vezes em nossas vidas. Bem sei que o inimigo está nas portas da Grécia e se os homens não defenderem as nossas cidades, tudo estará perdido e seremos mortas ou escravizadas por um inimigo cruel. Entretanto, cada família fez o sacrifício de ceder um varão que, conforme diz o povo, caminhará para a morte certa. Contudo, de minha família foram retirados dois homens, meu marido e meu filho, restando apenas o meu neto, uma criança ainda pequena. Por isto estou aqui, para pedir ao rei que reveja o seu critério de escolha e não leve para a morte os dois homens adultos de minha casa, meu marido e meu único filho.

O rei respondeu com a voz emocionada:

- Realmente, estou levando comigo dois homens adultos de sua família, deixando-lhe apenas o seu pequeno neto varão. A senhora pede que eu reveja o meu critério de escolha, mas não posso fazê-lo. Quando escolhi os que iriam me acompanhar na luta contra os persas, não os escolhi apenas por serem hábeis e poderosos guerreiros. Inspirei-me muito mais

em suas mulheres, porque não poderia levar filhos e maridos de mulheres fracas, que ao perderem seus entes queridos fossem chorar e fazer escândalo nas praças, levando o povo ao desespero e à conseqüente covardia. Nós morreremos nas Termópilas, mas o nosso exemplo vai inspirar os gregos a resistirem contra a tirania persa e, tenho certeza, em pouco tempo expulsaremos o invasor do solo grego. A senhora foi a primeira a ser escolhida porque a conheço bem e sei que é a mais forte. O destino de toda a Grécia está em suas pequenas mãos, tanto quanto na ponta da espada do meu mais forte guerreiro. Eu escolhi os filhos e maridos das mulheres mais fortes porque confio que irão exigir coragem dos que ficarem para que não desistam e lutem. Apontarão como exemplos a serem seguidos, sem prantos inúteis, os seus amados filhos e maridos mortos em combate.

Diante do apelo de Leônidas, a mulher respondeu:

- Se esta é a parte que me cabe neste sacrifício esteja certo de que ela será cumprida como se faz necessário.

Os 7000 gregos lutaram nas Termópilas detendo os inumeráveis persas durante sete dias, numa época em que as batalhas duravam poucas horas. Na arena afunilada que escolheram, eliminaram mais de trinta mil inimigos. Quando os muitos persas já se desesperavam porque não conseguiam vencer aqueles poucos, um campesino, comprado a peso de ouro, conduziu 10.000 soldados da guarda pessoal de Xerxes, os Imortais, por um estreito caminho nas montanhas, apanhando os gregos pela retaguarda.

Os vigias gregos postados nas rotas das montanhas perceberam a aproximação do inimigo e alertaram seus camaradas.

O rei de Esparta reuniu um conselho de guerra que permitiu a retirada daqueles que desejassem partir. Leônidas permaneceu no local com todos os espartanos que ainda estavam vivos e alguns outros aliados, combatendo até a morte.

Os persas venceram aquela batalha e conquistaram Atenas e outras cidades, mas foram derrotados no mar e não conseguiram permanecer na Grécia porque se viram implacavelmente combatidos pelos que, inspirados nas Termópilas, promoveram guerra permanente aos invasores.

2) Pedido e resposta

Estudar a atuação do rei Leônidas no episódio acima descrito, destacando os aspectos que foram fundamentais na liderança por ele exercida sobre os gregos na Batalha das Termópilas.

Desta pequena história destacamos quatro aspectos fundamentais da liderança:

a) A **capacidade de persuasão** do líder, demonstrada quando Leônidas conseguiu convencer Sofia da importância do papel desempenhado pelas mulheres no sacrifício que deveria ser feito para evitar a destruição de toda a Grécia. Usando de **paciência para ouvir, empatia, tato, argumentação lógica e sinceridade**, o rei conseguiu a adesão da mulher ao plano de resistência à invasão persa.

b) A **credibilidade** que o rei (o líder militar) gozava junto aos súditos, obtida certamente por intermédio dos bons exemplos de conduta, diuturnamente praticados por ele e observados pelo exército e pelo povo.

A credibilidade não surge repentinamente como em um passe de mágica, porque brota da **confiança** que o líder conquista junto aos liderados a cada dia.

c) A **coragem** do líder, que combateu até a morte. Este atributo é fundamental para conduzir os comandados em situações de guerra.

A guerra é a mais grave das crises que pode assolar a humanidade e o comandante, em qualquer escalão, precisa estar preparado para liderar seus soldados nesta situação.

Comandar em situações de normalidade é relativamente fácil. Entretanto, comandar durante as crises é difícil e para fazê-lo com eficiência torna-se necessário liderar efetivamente os subordinados por intermédio de contínuas demonstrações de coragem.

Mais uma vez, a História mostra claramente que as pessoas não seguem os que têm galões e títulos, seguem os que têm coragem.

d) A importância do “**comando pelo exemplo**” praticado pelo rei Leônidas e o efeito disto sobre os guerreiros de seu exército, ficam bem explicados pelo refrão: “A PALAVRA INDUZ, MAS O EXEMPLO ARRASTA”. O rei não poderia ter conduzido seus guerreiros para a morte certa, se não estivesse pronto a sacrificar a própria vida.

c. 3º Caso: O líder faz a síntese dos anseios do grupo

1) A situação

Ao contrário do que muitos pensam, a violência que caracteriza o conflito árabe-israelense no Oriente Médio tem raízes e causas recentes.

Árabes e judeus são dois povos semitas que mantiveram uma relação de harmonia ao longo da história, inclusive durante a ocupação árabe na Península Ibérica (711 – 1492), ocasião em que os judeus conhecerem um período de liberdade econômica, cultural e religiosa.

Do mesmo modo, as pequenas colônias judaicas no Oriente Médio viveram em absoluta paz com a maioria árabe-muçulmana até o final da 1ª Guerra Mundial, não tendo fundamento os argumentos que pretendam explicar o conflito hoje existente com antagonismos religiosos ou raciais seculares.

Trata-se de uma questão política, gerada por motivações ideológicas, psicossociais e econômicas, bastante precisas, que se misturam de modo mais forte a partir do surgimento de uma proposta estruturada do movimento sionista (final do século XIX) que continha em seu bojo a criação do Estado de Israel na Palestina.

O presente estudo refere-se a dois líderes do conflito entre judeus e palestinos, Ariel Sharon e Iasser Arafat, ambos com forte atuação no campo militar e no campo político, homens que souberam fazer a síntese dos anseios de seus povos.

2) Descrição das duas lideranças

a) O líder judeu

Ariel Sharon, nascido na Palestina, filho de judeus russos, participou de todas as guerras nas quais se envolveram os judeus desde a criação do Estado de Israel.

Sempre foi considerado um estrategista brilhante e um homem de ação, do tipo que “resolve a questão”. Entretanto, em diversas ocasiões foi acusado de haver ultrapassado os limites que o bom senso permitia, provocando reações políticas e militares desnecessárias. Conta-se que, em 1953, numa operação tipo comandos em uma vila, provocou a morte de dezenas de civis inocentes.

Também ficou conhecido por discutir asperamente com os superiores hierárquicos e demorou cerca de 9 anos para ser promovido a general. Não demonstrava ser um indivíduo religioso e não se alinhava com os radicais sionistas.

Após a Guerra dos Seis Dias, em 1967, foi o principal mentor da ocupação da Cisjordânia com assentamentos judaicos, que garantissem a posse daquela região para Israel.

Em 1972, como ministro da defesa, atacou as forças da OLP expulsas da Jordânia e homiziadas no Líbano, de onde apoiavam militarmente as facções políticas islâmicas contra os cristãos libaneses, provocando uma guerra civil naquele país, antes considerado a Suíça do Oriente Médio. Com o apoio de Israel, os cristãos libaneses, talvez como vingança, teriam massacrado 800 civis palestinos.

Mais tarde, Sharon tornou-se o Primeiro Ministro de Israel, posição à qual foi alçado quando os judeus viram-se pressionados pelas ameaças das guerrilhas dos radicais islâmicos, que usam o terrorismo sistemático como principal arma.

Sua política sempre foi: “olho por olho, dente por dente”. Sob suas ordens o Exército de Israel promoveu constantes retaliações contra os terroristas palestinos homiziados entre a população civil, provocando a morte de inocentes.

Sharon entendia que os judeus nunca deveriam ser fracos novamente.

b) O líder palestino

Iasser Arafat nasceu no Egito e era, aparentemente, um homem religioso, embora não fosse um fundamentalista islâmico. Quando tinha 30 anos, criou a Al Fatha (A Vitória) grupo terrorista que precedeu a Organização para Libertação da Palestina (OLP), entidade patrocinada pela extinta URSS com dinheiro e armas.

Era considerado o líder que construiu a identidade e o nacionalismo palestinos. Foi pai aos 73 anos, mas sua mulher e filho viviam em Paris longe da guerra. Tornou-se o presidente da Autoridade Palestina em 1994, ocasião em que renunciou publicamente ao terrorismo e pareceu entender que não haveria solução puramente militar para o conflito.

Entretanto, a partir daí, perdeu o controle sobre os fundamentalistas pertencentes a diversos grupos radicais menores, que intensificaram as ações terroristas por meio dos “homens bombas”, alguns dos quais parecem ter sido treinados para isto desde crianças.

3) Pedido e resposta

Explique por que Ariel Sharon e Iasser Arafat tornaram-se líderes de judeus e palestinos respectivamente?

Sharon e Arafat têm algumas características comuns que favorecem à liderança:

- São dois “**homens de ação**”, visivelmente comprometidos com a causa das respectivas nações. Foram personagens que não se mantiveram no conforto dos gabinetes, mas que se engajaram pessoalmente na guerra e na política, responsabilizando-se pelos resultados das decisões que tomavam.

- Ambos revelaram enorme **iniciativa**, tendo participado ativamente da história recente de seus povos, através da implementação de medidas para resolver os problemas existentes. Sharon procurou garantir a defesa do Estado de Israel, aumentando a área disponível aos judeus e fortalecendo as Forças Armadas. Arafat construiu a identidade e o nacionalismo palestinos; buscou, também, novos espaços para os refugiados, empregando para isto a guerra irregular que usa o terrorismo e a guerrilha como instrumentos.

- Os dois eram homens de grande **coragem**, testados continuamente em combate e em confrontos políticos. É interessante verificar que sempre surge o atributo coragem, como importante para a liderança nas situações de guerra.

- Finalmente, nas contínuas crises vividas por seus povos no longo confronto do Oriente Médio, ambos foram capazes de fazer **a síntese dos anseios** de judeus e palestinos: **segurança** e **território** respectivamente.

d. 4º Caso: O líder militar não tem privilégios

1) A situação

Após as batalhas vitoriosas de Itororó e Avaí em dezembro de 1868, as forças da Tríplice Aliança, comandadas por Caxias, prosseguiram o movimento, buscando contato com o inimigo.

Mas Solano Lopes ganhara tempo e suas forças, antes voltadas para o Sul, estavam agora bem instaladas defensivamente na região de Piquiciri, opondo-se à nova ameaça que vinha do Norte. Seu quartel-general encontrava-se na colina de Ita-Ibaté, de onde o comandante dos guaranis tinha ampla visão da zona de ação, pois, de cima da lombada, dominava todo o campo, com os postos de observação ali colocados e com os fogos da artilharia. Por isto, a posse da colina era fundamental para o prosseguimento vitorioso dos combates.

Caxias planejou o ataque para o dia 19 de dezembro, mas choveu torrencialmente, impondo o adiamento da operação para o dia 21. Às duas da manhã deste dia, iniciou-se o movimento, mas, após um dia inteiro de árduos combates, os defensores mantinham suas posições.

2) Relato de Paulo Matos Peixoto

Conforme o historiador Paulo Matos Peixoto, no livro “Caxias, Nume Tutelar da Nacionalidade” (512; BIBLIEX), na noite de 21 para 22 de dezembro, ocorreu o seguinte:

Caía a noite, naquele cenário belo e trágico. Caxias meditava. Ao seu dispor, muitos elementos novos para lançar no combate. Mas não tinha um plano para continuar a ação. Não devia sacrificar o Exército, já fatigado. Determinou, então, que se mantivesse o terreno conquistado. Ficaria em estado de pressão contra o inimigo, mantida a posição propícia e básica para a nova operação que ia planejar.

Os feridos foram recuados e a ordem nas várias unidades, tumultuada pela violência dos combates, foi refeita. O Exército descansou e Caxias entregou-se ao estudo da situação, confrontando e analisando todos os lados que compunham a batalha de Lomas Valentinas.

Naquela noite de vigília, de 21 para 22 de dezembro, muitos ataques vieram da colina, mas foram contidos. Altas horas, Caxias avançou até determinado ponto, que

julgava fundamental conquistar. Ficava próximo à linha de fogo adversária. Os paraguaios mantiveram aquele ponto em permanente mira de suas armas. Pretendiam afastar os soldados que lá estavam pelo temor. Mas Caxias lá estava com seu exemplo. E nenhum temor affligiu os homens.

Chovia. A umidade, a lama, a precária alimentação, o esgotamento físico agiam contra o Exército. Caxias não estava de perfeita saúde. Sua dedicação total ao comando roubava-lhe muita energia. Naquela noite, com todos os seus oficiais, não dormira. Seus 65 anos pesavam-lhe muito mais sob a chuvarada que vinha do céu do que sob a que zunia do alto do outeiro. Havia receio de que alguma doença o atingisse. O médico chefe do Exército, doutor Bonifácio de Abreu, sabia que Caxias só pela manhã se alimentara frugalmente. Chamou um ordenança e entregou-lhe, devidamente protegida, uma xícara de café, destinada ao chefe. O ordenança partiu e ia desembulhar a chávena, quando Caxias o interrompeu:

- Beba você mesmo o café. Eu não quero.

Aos oficiais do estado-maior, que manifestaram espanto, esclareceu:

- Meus soldados estão na chuva, debaixo de balas. Não é possível aceitar regalias.

E passou, com seus oficiais, a compor o plano para aquela batalha difícil, sob a chuva e a posição dominante das trincheiras inimigas.

3) Pedido e resposta

Destacar os ensinamentos ou lições para a liderança militar, que podem ser retirados do relato de Paulo Matos Peixoto sobre a atitude de Caxias na noite de 22 para 23 de dezembro de 1868.

Do episódio em questão, destacam-se as seguintes lições, úteis aos líderes militares:

a) Atributos importantes evidenciados por Caxias.

Na noite considerada, Caxias demonstrou que o líder militar precisa possuir atributos importantes como:

- **Coragem, persistência e resistência.**

Vendo que os soldados em contato com o inimigo poderiam sentir medo durante o combate noturno, o velho comandante foi ao ponto mais perigoso e, com seu exemplo, tranquilizou a tropa, que não cedeu terreno diante dos contra-ataques noturnos feitos pelos paraguaios.

Mais tarde, recusou um café quente, não aceitando qualquer privilégio, numa circunstância em que seus soldados estavam exaustos e sob o fogo inimigo. Apesar de seus 65 anos, forneceu aos comandados um contundente exemplo de persistência e resistência, fazendo, durante a noite, o planejamento necessário para o prosseguimento da batalha, após um dia exaustivo, onde só consumira uma frugal refeição ao amanhecer.

- **Equilíbrio emocional, decisão e bom senso.**

Durante o combate, o comandante em chefe manteve-se emocionalmente equilibrado, tomando as decisões acertadas. Quando escureceu, mesmo tendo à disposição tropas que poderiam ser empregadas de imediato, decidiu, com bom senso, não lançá-las no combate noturno, preferindo usar a noite para estudar a situação e dar prosseguimento ao ataque em melhores condições ao amanhecer, evitando baixas desnecessárias.

b) A importância do exemplo e a competência do líder militar.

A tropa é o reflexo do comandante e não há boas tropas sem líderes competentes. Há situações nas quais não é possível falar à tropa e, então, ressalta a importância do exemplo. Os soldados precisam ver as atitudes do comandante. Por isto, Caxias foi à frente, chegando ao ponto mais perigoso, por isto não tomou o café quente, enquanto seus comandados permaneciam sob a chuva e sob o fogo inimigo. O líder militar que assim age torna-se um símbolo que contém o desânimo em todos os escalões e ajuda o soldado a controlar o medo.

c) A preocupação do líder militar em preservar a vida dos soldados.

Caxias demonstrou neste episódio que o líder militar deve estar preocupado com os seus subordinados, procurando adotar a linha de ação que cause menores baixas.

A jornada de 21 de dezembro foi desfavorável a Caxias. Quando terminou o dia, os atacantes estavam cansados, desorganizados e não haviam conquistado o objetivo. O comandante decidiu não prosseguir no combate noturno, conduzindo o prosseguimento das ações ofensivas por intermédio de decisões de conduta tomadas em situação de baixa luminosidade.

Caxias preferiu parar, manter as posições, planejar, reorganizar a tropa e possibilitar algum descanso aos soldados, para que, ao alvorecer, estivessem em melhores condições. O combate sempre envolve o risco calculado, mas cabe ao líder militar diminuir este risco e preservar, ao máximo, a vida de seus liderados.

e. 5º Caso: O líder militar não manda os subordinados fazerem coisas difíceis sem dar o exemplo.

1) Situação

Durante a 2ª Guerra Mundial, a Força Aérea aliada realizava o bombardeio estratégico de alvos situados no interior da Alemanha. Entretanto, a defesa antiaérea e os caças germânicos abatiam uma grande parcela dos aviões de bombardeio inimigos.

2) Relato de Willian A. Cohen

Willian A. Cohen, no livro Lições de Liderança em Tempos de Guerra (70; Makron Books) relata:

“O general Le May era coronel quando assumiu o comando de especialistas que já haviam voado em combate na Europa. Eles lhe disseram que, se seus aviões de bombardeio voassem em linha reta e nivelados por mais do que alguns minutos, eles seriam abatidos. O problema era que, não voando em linha reta e nivelados, eles não atingiam os alvos. Ele calculou que, no geral, perderiam mais aeronaves tendo que retornar para os alvos que não haviam sido destruídos do que se fossem atingidos e fizessem a coisa direito na primeira vez. Mas ele sabia que estava pedindo aos seus pilotos para fazer uma coisa que lhes tinham dito que era suicídio. Portanto, ele mesmo pilotou na primeira missão, em linha reta e nivelado. Não foi suicídio e a tática de Le May foi adotada daí por diante.”

3) Pedido e resposta

Que ensinamentos para a liderança podem ser retirados do relato acima?

O comandante muitas vezes se depara com dois interesses conflitantes: o interesse dos subordinados e o interesse do serviço.

No caso em pauta, os pilotos, não desejavam que seus aviões fossem abatidos e, por isso, não queriam mudar de tática, pois não podiam avaliar a consequência da mudança.

No entanto, a missão tinha que ser cumprida da melhor forma e era preciso modificar procedimentos, porque muitos aviões e tripulações estavam sendo perdidos.

Então, Le May deu exemplo de coragem, pilotando na primeira missão em que foi usada a nova tática. Deste modo, conseguiu vencer a resistência dos pilotos que temiam o pior resultado.

Na verdade, os indivíduos são “visuais” em sua maior parte e se impressionam muito mais pelo que vêem do que pelo que ouvem.

Por isto, se diz que “a palavra induz e o exemplo arrasta”.

FIM DO 5º CAPÍTULO

Resumo

CINCO POSTULADOS BÁSICOS PARA INSPIRAR CONFIANÇA

1. Em qualquer nível da hierarquia, o comandante terá que desenvolver duas ações para conduzir seus subordinados ao cumprimento da missão:

- Terá que ADMINISTRAR o pessoal e os materiais de emprego militar postos ao seu comando (uma ação voltada para resultados); e
- Terá que LIDERAR os seus subordinados (uma ação voltada para pessoas).

2. O líder militar precisa ser capaz de influenciar e convencer pessoas, em uma determinada situação, motivando-as, para que elas cooperem, de forma pró-ativa em favor do desenvolvimento de um projeto ou do cumprimento da missão recebida pelo grupo. Isto ocorrerá porque adquiriu a capacidade de liderança adequada e necessária para interagir com aquela situação e com aquele grupo.

3. Sempre é temerário afirmar: “Ele é um grande líder”. Mais correto seria dizer: “No momento, ele está liderando seus subordinados com eficiência”.

4. A liderança de um comandante não surge do nada, como em um passe de mágica. Para liderar os subordinados é preciso ter credibilidade e só possui credibilidade aquele em quem os subordinados confiam.

CONFIANÇA >>> CREDIBILIDADE >>> LIDERANÇA

5. As cinco ações fundamentais do comandante para inspirar confiança nos subordinados são as seguintes:

CINCO POSTULADOS

I. O COMANDANTE PRECISA DAR BONS EXEMPLOS.

II. O COMANDANTE PRECISA CONHECER SEUS SUBORDINADOS.

III. O COMANDANTE AJUDA OS SUBORDINADOS NAS DIFICULDADES.

IV. O COMANDANTE CORRIGE OS SUBORDINADOS COM SERENO RIGOR.

V. O COMANDANTE PRECISA COMUNICAR-SE DE FORMA EFICAZ.

6. Se o comandante, em qualquer escalão, não puser em prática esses cinco postulados, dificilmente conseguirá comandar adequadamente seus subordinados nas situações de crise, porque não irá liderá-los.

BIBLIOGRAFIA

- MINISTÉRIO DA DEFESA. E1-80, Estatuto dos Militares. Brasília: EGGCF.
- EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. IP 20-10, Liderança Militar. Brasília: EGGCF, 1991.
- EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. Antigo C 20-10, Princípios de Chefia. Brasília: EGGCF.
- EXÉRCITO BRASILEIRO – DEP. Portaria nº 12, de 12 de maio de 1998.
- AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de Instrução “Desenvolvimento do Caráter Militar no Cadete”.
- AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de Instrução “Projeto Liderança – Orientação aos Oficiais”.
- AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de Instrução “Estudos de Casos de Liderança”.
- MARINHA DO BRASIL – Diretoria de Ensino. Manual de Liderança. Rio de Janeiro: Marinha, 1996.
- PENTEADO, J. R. Whitaker. Técnica de chefia e liderança. São Paulo: Pioneira, 1973.
- VÁSQUEZ, Adolfo Sánches. Ética. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.
- JENNINGS, Eugene E. Liderança nas Organizações e na História. Brasiliense, 1970.
- TICHY, Noel e COEHN, Eli. O Motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. São Paulo: Atlas, 1999.
- TANNEMBAUM, Robert; WESCHLER, Irving e MASSARIK, Fred. Liderança e Organização: uma abordagem da ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.
- HECKSHER, Mario Neto. Precisamos de Líderes. Resende: Ed. Acadêmica, 2001.
- LANNING, Michael Lee; Chefes Líderes e Pensadores Militares. Rio de Janeiro: BIBLIEX.
- COHEN, Willian A. Lições de Liderança em Tempo de Guerra. São Paulo: Makron Books.
- BOUCHACURT, Coronel. Ensaio Sobre a Psicologia da Infantaria. Rio de Janeiro: BIBLIEX.
- DUNNINGAN, James. A Sabedoria dos Maiores Estrategistas. Ed. Futura.
- CERQUEIRA, Dionísio. Reminiscências da Campanha do Paraguai. Rio de Janeiro: BIBLIEX.
- PEIXOTO, Paulo Matos. Caxias, Nume Tutelar da Nacionalidade. Rio de Janeiro: BIBLIEX.
- CURTOIS, Gaston. Escola de Chefes. Rio de Janeiro: BIBLIEX.
- HECHT, Paulo F. Comunicação Eficaz. São Paulo: Ed. Luz.
- KELLET, Anthony. Motivação para o combate. Rio de Janeiro: BIBLIEX.
- PRESSFIELD, Steven. Portões de Fogo. São Paulo: Ed. Objetiva.
- ÁVILA, Fernando Bastos. Pequena Enciclopédia de Moral e Civismo. FENAME – 1972.
- TIBA, Içami. Disciplina, Limite na Medida Certa. São Paulo: Ed. Gente.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva.
- GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva.

- GOLEMAN, Daniel e outros. O Poder da Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- GARDNER, Howard. Mentos que Lideram: uma anatomia da liderança. São Paulo: Ed. Artes Médicas.
- WADE, Norman M. The Leader's Smart Book. EUA: Ed. Lightning Press.
- GARDNER, John W. On Leadership. EUA: Free Press – 1993.
- ROSADAS, Rubem Barbosa. Liderança, O que é? – PADECEME, 3º quadrimestre, nº 9, 2004; Rio de Janeiro.
- ABRAHAMS, David S. A Inteligência Emocional e a Liderança no Exército: Seja objetivo e vá direto ao assunto! – Military Review, tomo LXXXVII, julho/agosto 2007; Forte Leavenworth, Kansas.
- HECKSHER, Mario Neto e outros. Estruturação da Liderança Militar – Military Review, 3rd quadrimestre, 1996; Forte Leavenworth, Kansas.