



# Escola de Líderes



Informativo do Núcleo de Desenvolvimento da Liderança do 20º RCB – Campo Grande-MS – 1º Trimestre de 2016 – Ano 2 – Nº 04

## Palavras do Comandante



Em 2015 iniciamos a divulgação do Informativo do Núcleo de Desenvolvimento da Liderança (NDL) do 20º RCB. As primeiras edições buscavam, principalmente, divulgar as atividades do nosso NDL. Para este ano, resolvemos mudar um pouco o foco. O Regimento já dispõe de um informativo para divulgação institucional. Acredito que esta publicação possa ser de maior utilidade ao divulgar artigos, matérias e, até mesmo, material didático para nossos leitores que estejam buscando aprofundar-se no complexo tema que é a Liderança Militar.

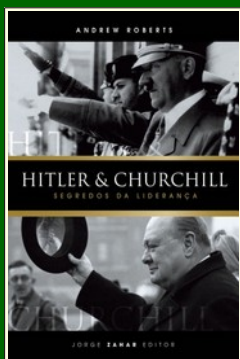
Com esse intuito, lançamos o nosso primeiro informativo do ano de 2016. Nesta edição, três matérias são apresentadas, escritas por chefes militares brasileiros, inspiradas por militares estadunidenses ou tiradas de manuais do nosso Exército, os temas buscam refletir sobre a arte de liderar, seja qual for o escalão. Desejamos uma boa leitura a todos. Quanto às atividades do nosso NDL: continuarão sendo divulgadas por meio do nosso tradicional Informativo “Lanceiros de Campo Grande”.

**AÇO!**

**TC Marcus Vinícius de Andrade Gama – Comandante do 20º RCB**

## Dica de Leitura

**Hitler e Churchill: Segredos da liderança**  
(Andrew Roberts)



Neste livro, o premiado historiador Andrew Roberts analisa o fenômeno da liderança política e militar a partir das atuações de Adolf Hitler e Winston Churchill - dois líderes antagônicos, tanto no que representavam quanto no modo como comandavam, mas cujas lideranças também tinham pontos em comum.

Os melhores resultados são obtidos pelo comandante cujas ideias se desenvolvem livremente... As decisões ousadas e arriscadas constituem uma promessa de sucesso... A rapidez é tudo...

(Erwin Johannes Eugen Rommel)

**Pensamento em destaque**

## Nesta Edição

2

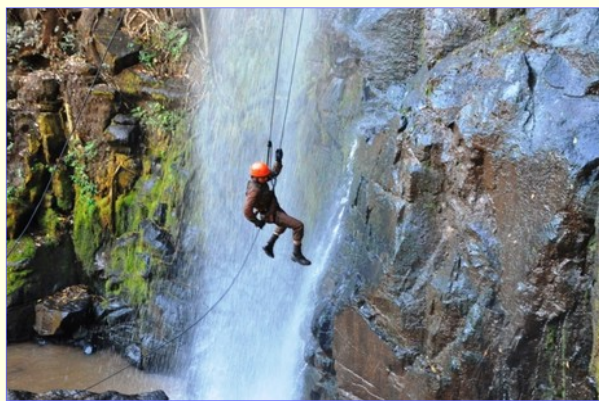
Liderança Militar

6

7 Lições de Liderança de um Comandante SEAL da Marinha dos EUA

9

Fatores da Liderança



Aluno do CFS do Rgt desescalando

**Imagem em destaque**



# Liderança Militar

**Gen Ex AMÉRICO SALVADOR DE OLIVEIRA**  
Antigo Comandante de Operações Terrestres

**“Não há pelotões fracos, apenas líderes fracos”.**

Identifiquei essa assertiva, pela primeira vez, ao ler uma obra de J.C. Hunter. Ele atribuía a autoria ao Brigadeiro William Creech, mas já li uma entrevista dele mesmo creditando a frase ao General Patton.

Pouco importa a autoria, mas entendo como uma verdade. Basta recordarmos do exemplo da guarda do quartel. Um mesmo efetivo de sentinelas, sob comando de distintos oficiais de dia, apresentam posturas completamente diferentes. Por isso, a eficiência operacional jamais será alcançada sem homens capacitados e estimulados a agir com iniciativa à altura de sua competência e de seu nível hierárquico. A capacidade de liderança do comandante é um dos fatores da operacionalidade. Inúmeras vezes fomos estimulados a instruir, discutir e discorrer sobre liderança. Acredito que o velho Manual de Campanha Princípios de Chefia, edição de 1953, enumera fundamentos que se adequam a todos os escalões:

## Princípios de Liderança

01. Servir de exemplo a seus subordinados.
02. Conhecer sua profissão.
03. Conhecer-se e procurar o auto-aperfeiçoamento.
04. Assumir as responsabilidades por seus atos.
05. Decidir com acerto e oportunidade.
06. Desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados.
07. Conhecer e cuidar do bem-estar dos seus comandados.
08. Manter seus comandados bem informados.
09. Assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas.
10. Treinar seus subordinados como uma equipe.
11. Atribuir missões a seus comandados de acordo com as possibilidades destes.

Ao longo de nossa carreira, também detectamos indicadores de falta de liderança. Estes foram sendo listados aos poucos e percebemos que trabalho não acabou, pois, ainda este ano, acrescentei um em um item em uma lista que se mantinha intacta por alguns anos.

## Indicadores de falta de Liderança

01. Revelar falta de ética, não dignificando a autoridade da investidura do seu cargo
02. Exigir pouco de si e muito do comandado.
03. Ser centralizador e “dono da verdade”.
04. Decidir sem presteza, ou não decidir.
05. Administrar mal o tempo.
06. Ser pessimista.
07. Não ter comprometimento com a Instituição.

- 08. Não ter visão de futuro.
- 09. Não ter empatia.
- 10. Não ser proativo.

Por mais que a ética seja um assunto recorrente, presente no Estatuto dos Militares, que exista um Vade-Mécum que aborda com profundidade o tema, que fosse matéria da Escola Militar desde o Império (quando era apresentada como Moral), devo creditar a inserção do primeiro item supra citado a Mensagem de Comando do General Enzo, Comandante do Exército, expedida no ano de 2009, que diz em um trecho:

*“Todas as profissões estabelecidas possuem um código de ética, documento formal que contém suas normas de conduta. A maioria desses códigos adota como princípios a honestidade, a lealdade, o respeito à dignidade da pessoa, o acatamento da hierarquia e a fiel observância do segredo profissional e das normas administrativas da organização”.*

**“No que diz respeito aos militares, tradicionalmente esses padrões têm sido muito rígidos, em função da própria natureza da profissão e das servidões que ela impõe aos seres humanos que lhe devotam a existência”.**

É uma grande verdade. Basta acompanharmos a mídia que rapidamente estaremos diante do assunto: Comissão de Ética do Senado, Código de Ética da Petrobrás, Código de Ética do Funcionalismo Público, Código de Ética Médica, e assim por diante. Da mesma forma, o povo entende que ética se confunde com os conceitos de caráter e de educação moral. O Jornal Extra, de 6 de julho de 2011, apresentou as seguintes ideias de transeuntes do Rio de Janeiro:

**“Em churrasco de pobre, ninguém vai de jatinho. Paga o ônibus com dinheiro do salário e ainda racha carne de segunda. Sempre ensinei meus filhos a não aceitar nada de ninguém. Se pobre pega uma manteiga é preso. Rico só muda de cargo”.**

**“Sou servidor e me ofereceram uma latinha de refrigerante para furar uma fila. Não aceitei. Não precisa de decreto para ser sério”.**

**“No Norte, honestidade é que nem dar bênção: passa de pai para filho”.**

**“Ética a gente aprende desde criança: é viver sempre na linha para morrer em paz”.**

**“Estou educando meus filhos para que eles não precisem de código de ética”.**

Mais, o Jornal O Globo, de 8 de abril de 2012, publicou uma matéria intitulada “Líder por natureza e paixão”. Nessa matéria, apresentou o resultado de uma pesquisa feita pela consultoria Robert Half sobre as dez principais características de um bom líder. Observamos a ética com 42% de votos dentre cerca de 300 presidentes, superintendentes, diretores e gerentes de empresas em todo o país.

### 10 Principais características de um bom líder

- 01 - inspiram outras pessoas
- 02 - ética (caráter e integridade)
- 03 - capacidade de tomar decisões

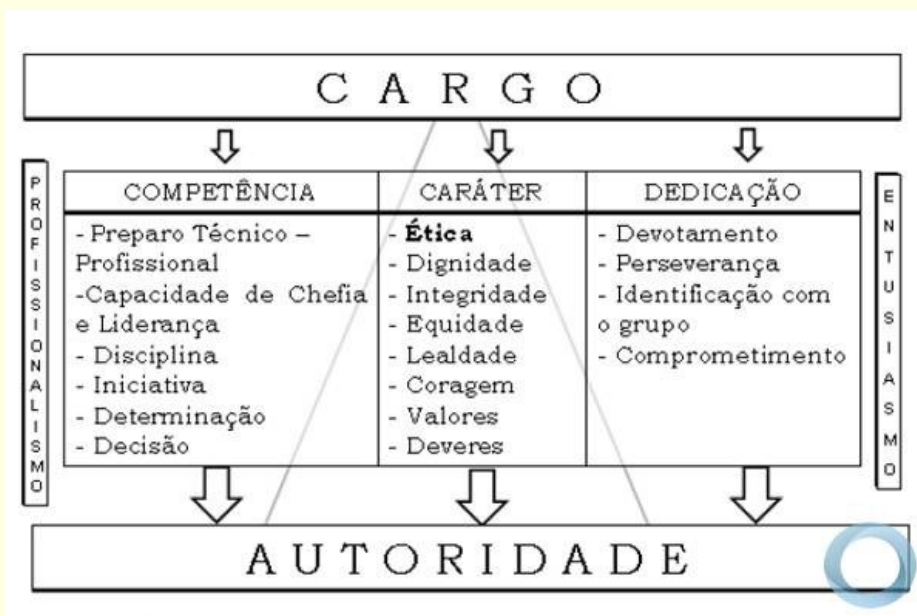
- 04 - capacidade de identificar e desenvolver talentos
- 05 - capacidade de influenciar os outros
- 06 - enxergar o todo/visão macro
- 07 - comunicação
- 08 - capacidade de Pij/antecipação
- 09 - saber ouvir
- 10 - dinamismo

Identificamos que o Código de Ética Militar não está consolidado em um único documento. Conforme já citamos, ele se apresenta no Estatuto dos Militares, no Vade-Mécum e no juramento de incorporação de qualquer militar. Para recordarmos:

*“Incorporando-me ao Exército Brasileiro, prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, tratar com afeição os irmãos de armas e com bondade os subordinados e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida”.*

Observamos que está redigido em um português clássico e em universo de tempo diferente do atual. Em uma linguagem contemporânea, acreditamos que as palavras afeição e bondade seriam substituídas pelo vocábulo respeito.

John C. Maxwell escreveu certa vez que “os líderes que falham moralmente não conduzem ninguém a um lugar melhor. Quanto mais alto o líder subir, mais profundo deverá ser o desenvolvimento de seu caráter. O caráter representa a vida interior de um líder”. Tal assertiva nos conduz para uma pauta mais profunda quando comparamos cargo e autoridade:



O cargo é formalizado por uma publicação. A autoridade é conquistada com competência, caráter e dedicação, e esses atributos são, também, qualidades essenciais do Líder, conforme nos mostra o Caderno de Instrução Comandante – Chefe e Líder em sua edição de 1986.

Certas pessoas têm o cargo, mas não a autoridade e vice-versa. O Marechal Luis Alves de Lima



e Silva, o Duque de Caxias, por exemplo, não exerce cargo há muito tempo e é uma autoridade, sinônimo de procedimento impecável.

Não vale a pena citar exemplo reverso, pois vemos no nosso dia a dia diversos casos negativos no cenário nacional.

Em meio a uma crise política, Célio Borja, jurista e antigo Ministro da Justiça, apresentou o seguinte depoimento no Jornal O Globo em agosto de 2011:

*Mesmo que a opinião pública fracasse, o governo tem a obrigação de combater a corrupção. Não podemos depender só da opinião pública, ainda que toda manifestação que cobre mudanças seja benéfica. Nós temos leis. No mais, se Dilma continuar a faxina, terá sua ação facilitada. Vai ganhar respeito e autoridade.*

Apresentamos a ideia-força “CARGO e AUTORIDADE” como ponto forte dessa mensagem. Devemos alcançar a autoridade com todos os atributos apresentados na figura acima. Lyandro, já apontava que “não é o posto que honra o homem, mas o homem que honra o posto”.

A Chefia e Liderança permeiam toda a carreira militar, com princípios perenes e maduros. Há vasta literatura a respeito, porém não posso dizer que uma obra seja melhor que a outra. Leia tudo que puder para finalmente exercer sua liderança com PROFISSIONALISMO E ENTUSIASMO.

Brasília, DF, dezembro de 2012.

**Artigo transcrito da página do defesanet disponível em**

**<http://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/21461/Gen-Ex-Americo-Salvador-de-Oliveira--Lideranca-Militar/> (acesso em FEV/16)**



# 7 lições de liderança de um Comandante SEAL da Marinha dos EUA

SHAWN PARR

Traduzido e adaptado por TC Marcus Vinícius de Andrade Gama



Fonte: Flickr | Lance Cpl. Reece Lodder

Líderes empresariais que exploram formas de elevar a eficácia e excelência profissional de suas equipes de trabalho, tem muito a ser aprendido com as operações especiais.

Sua colaboração com outros ramos das forças armadas durante a última década tornam as operações especiais um campo que tem muito a ensinar tanto à América corporativa como governamental. Eu tenho sido um fã de longa data dos SEALs<sup>1</sup> ou “focas” da Marinha e na minha busca constante de inspiração para implementar uma cultura de trabalho e mudança de liderança, eu senti que este poderia ser um grupo excelente com o qual aprender. Enquanto este ramo altamente secreto dos militares se mantém fechado em seus segredos, livros como “Lone Survivor” e “The Hunt for Bin Laden” nos dão uma breve visão de como eles funcionam. Mas não há nada melhor que se sentar com um comandante de “focas” da Marinha para entender o que eles pensam sobre liderança.

A liderança corporativa e militar são distintamente diferentes por razões óbvias: a liderança militar está focada em conduzir organizações responsáveis pela segurança de nosso país e por combater em conflitos armados, enquanto os líderes de negócios são focados em gerar valor e proteger os interesses das empresas, com lucro e retorno sobre o investimento muitas vezes sendo as principais prioridades.

## Planejamento meticuloso

Do ponto de vista de gestão, uma das maiores lições que podem ser aprendidas com os SEALs é a habilidade de serem planejadores meticulosos e executores altamente eficazes. Eles se focam na

<sup>1</sup> Os SEALs são uma das principais forças de operações especiais da Marinha dos Estados Unidos e parte do Comando Naval de Operações Especiais (NSWC, sigla em inglês) bem como também um componente marítimo do Comando de Operações Especiais (USSOC, sigla em inglês). A sigla da unidade é derivada de sua capacidade em operar no mar (sea), no ar (air) e em terra (land). Na Guerra ao Terror, os SEALs foram utilizados quase exclusivamente em operações terrestres, incluindo ação direta, resgate de reféns, antiterrorismo, reconhecimento especial, guerra não-convencional e operações de defesa interna e externa.

importância do gerenciamento do tempo, nas ações no objetivo e em completar a missão, a todo custo. Eles operam com um plano alternativo e de contingência para quase todos os cenários. Uma das habilidades mais práticas ensinadas neste ramo é a comunicação clara e direta. A maioria das pessoas acha que os militares se utilizam tão somente de uma comunicação direta, de mão única, ao emitir suas ordens. O que é menos óbvio para os que não possuem experiência militar é a importância que os SEALs dão para a arte de escutar. Comandantes dos “focas” ouvem e emitem pareceres que incorporam tantas ideias e experiências quanto possível para formar um plano sólido. A grande diferença entre um Comandante dos SEALs e a liderança civil é que, uma vez que a decisão seja tomada, a discussão é encerrada. A seguir, todo o apoio e suporte é dado e uma frente unificada surge. A responsabilidade final recai sempre sobre os ombros do comandante.

### **Expectativas claras**

SEALs concentram-se em um conjunto muito claro de objetivos, onde importância significativa é colocada na definição do objetivo e motivação da equipe a segui-lo. Mesmo com operações altamente complexas, cada SEAL tem um papel claramente definido, e o que se espera de cada um pode ser recitado por cada membro da equipe. Da mesma forma, articular uma visão convincente e alinhar as pessoas com as prioridades são áreas vitais no negócio, mas isto frequentemente é ignorado por muitos líderes. As regras de engajamento dos SEALs (como eles reagem durante o confronto) são claramente estabelecidos antes de cada missão, e modificar estas regras podem afetar negativamente toda a operação. As regras de engajamento para as empresas (qual é o comportamento aceitável por parte dos funcionários e qual não é) são muitas vezes mal definidas ou inexistentes. Um dos maiores problemas que vemos no mundo dos negócios é a diferença entre a estratégia da empresa e as expectativas estabelecidas pelos funcionários.

Durante uma conversa recente com um Comandante SEAL, ele ofereceu conselhos tangíveis, que podem ser aplicados em quase qualquer negócio:

#### **1. O trabalho em equipe é a sua prioridade.**

A missão não pode ser executada com sucesso, a menos que a equipe esteja funcionando como uma só. A ênfase contínua dos SEALs no trabalho em equipe corresponde estreitamente com as necessidades diárias do mundo dos negócios.

#### **2. Lidere o quanto antes.**

Esta oportunidade é sem paralelo no mundo corporativo, onde um empregado pode precisar de 10 a 15 anos para chegar a uma posição de liderança significativa e alto nível de responsabilidade.

### 3. Seja ético.

No mundo dos negócios, o líder ético é, por vezes, uma raridade, e verdadeiramente estimado por seus seguidores.

### 4. Mantenha-se calmo.

Os militares treinam a sua equipe de modo a ficarem mais confortáveis ao correr riscos com informações incompletas. Esta é a função diária de um CEO, mas raramente é transmitida aos empregados.

### 5. Os tempos difíceis o ajudam a adaptar-se rapidamente.

Jovens executivos que passam por tempos difíceis devem aprender a apreciá-los, reconhecendo que esses tempos não só vão fortalecê-los, mas realmente treiná-los para adequadamente e com sucesso levar suas próprias equipes na disputa com a concorrência.

### 6. Armadilhas da competitividade.

Numa emboscada, sempre neutralize o operador de rádio e o líder da unidade (geralmente o cara ao lado do operador de rádio). Sem liderança ou boa comunicação, o inimigo é levado à desordem e pode ser destruído. Uma boa lição para todos os líderes e suas organizações.

### 7. Estude Darwin.

Sobrevivência não é sobre quem é o mais forte ou o mais rápido, mas quem pode melhor se adaptar à mudança. Os SEALs da Marinha são mestres em adaptação, sendo capaz de operar na selva, deserto, ou condições árticas. Em comparação, os CEOs devem adaptar-se às condições de mercado em constante mudança, realidade que enfrentam diariamente, e deve treinar seus funcionários para fazer o mesmo.

Acesse o original em inglês em: <http://www.fastcompany.com/3016115/leadership-now/7-tough-leadership-lessons-from-a-navy-seal-commander>





# Fatores da Liderança

## Cademo de Instrução “Liderança Militar” da AMAN

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

**Extraído do Caderno de Instrução de “Liderança Militar” do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras**

