



Nesta Edição

2

A formação do líder de pequenas frações para os desafios do século XXI

5

A liderança de Caxias na Batalha de Ipororó

8

O tratamento com o subordinado

10

Competências do Líder Militar

12

Exemplo de liderança

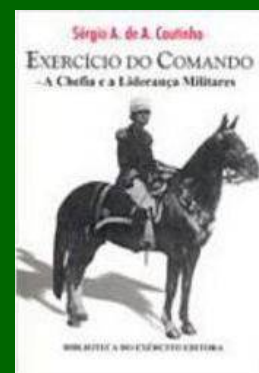
Pensamento em destaque

“Há uma diferença entre ser um líder e ser um chefe. Os dois são baseados em autoridade. Um chefe demanda obediência cega; um líder conquista sua autoridade por meio da compreensão e confiança.”

Klaus Balkenhol, cavaleiro alemão.

Dica de Leitura

A experiência de comando no Exército Brasileiro tem raízes profundas. É um legado intelectual, institucional e moral passado de geração em geração numa escola de vivência profissional. Nossos grandes capitães foram homens semelhantes a nós mesmos e aos chefes com os quais hoje convivemos. Uns inspiraram obediência entusiasmada, às vezes delirante; outros conquistaram respeito pela dignidade pessoal; outros, ainda, foram seguidos incondicionalmente pela severidade e pela reputação profissional. O problema do comando, tal como compreendido pelos militares, é o tema deste livro. A expectativa é a de que possa contribuir para o aprimoramento profissional dos nossos oficiais, nas responsabilidades de liderança e chefia.



Imagens em destaque



Exercício de Longa Duração do CFS – Ago 16



Estágio de Operações em Ampla Escala – Ago 16

A FORMAÇÃO DO LÍDER DE PEQUENAS FRAÇÕES PARA OS DESAFIOS DO SÉCULO XXI

2º Tenente Marcus Vinícius Martins VALES
Comandante do 3º Pel Fuz Bld / 4º Esqd Fuz Bld / 20º RCB

1. INTRODUÇÃO:

Os conflitos armados do século XXI trouxeram expressivas mudanças no campo de batalha, as técnicas pouco se modificaram daquelas praticadas no século XX, porém o ambiente operacional tornou-se diferenciado sob o ponto de vista tático e estratégico atuando em conflitos de baixa, média e alta intensidade ampliando o espectro da guerra. Os Conflitos no Amplo Espectro combinam operações simultâneas ou sucessivas convencionais, de Garantia da Lei e da Ordem, de apoio às instituições, e de Assistência Humanitária. (PAIXÃO, 2013)

“Em um momento no tempo, nossos militares estarão distribuindo alimentos e roupas para refugiados civis, provendo assistência humanitária. No momento seguinte, estarão entre duas facções tribais conduzindo operações de paz e, finalmente, também se envolverão em uma batalha altamente letal de meia intensidade — tudo isso no mesmo dia [...] tudo isso no interior de três blocos da mesma cidade. Isso será o que chamamos de guerra em três blocos”. (General Charles C. Krulak)

Como concluiu o General Charles C. Krulak quando era comandante dos Marines Americanos, os militares em conflitos de quarta geração operam em diferentes condições, não apenas combatendo, devendo assim, estar aptos a atuar em um ambiente altamente Humanizado, com diferentes agências, estatais ou não-estatais.

2. AMBIENTE OPERACIONAL DESFAVORÁVEL:

Com a existência de inúmeros dispositivos de comunicação portáteis e mídias sociais torna-se possível a qualquer um gravar e transmitir uma ação irregular da tropa trazendo consequências que extrapolam o nível tático, atingindo diretamente o nível estratégico. (PAIXÃO, 2013) Na maioria das vezes tais ações impactam profundamente na opinião pública acerca do emprego da Força Terrestre, tornando desfavorável a atuação da mesma naquele local.

Tanto no episódio em que militares americanos urinaram nos corpos de Iraquianos, quanto naquele em que militares do Exército entregaram moradores do Morro da providência à traficantes rivais, a repercussão foi extremamente negativa para o emprego da tropa, causando um efeito colateral enorme. (NEVES FILHO, 2012). Além disso, podemos citar inúmeros outros fatores que corroboram a dificuldade enfrentada por militares nos tempos atuais, tornando o ambiente operacional cada vez mais complexo:

[...] O oponente prefere conduzir o combate no interior dos centros urbanos, pois este oferece uma variedade de vantagens físicas para o defensor. Além disso, o ambiente urbano tende a reduzir as vantagens tecnológicas conduzidas pelo atacante.

[...] O oponente busca imiscuir-se no meio da população, contando com ela para obter informações e abrigo.

[...] A população é o terreno a ser conquistado por ambos os lados. É necessário influenciá-la, pois a sua reação em favor da operação é essencial para a conquista do objetivo estratégico.

[...] A mídia encontra-se presente, com capacidade de instantaneamente divulgar o que está acontecendo, impactando a opinião pública, de forma positiva ou negativa, e, assim, o moral da tropa. (PAIXÃO, 2013)

Sendo assim, podemos concluir que as ações indiscriminadas de um único militar ou pequeno grupo deles pode ter grande efeito colateral sobre as operações da Força.

3. A FORMAÇÃO DO LÍDER DAS PEQUENAS FRAÇÕES:

Durante situações de Combate, a violência das ações podem causar descontrole emocional de alguns indivíduos, havendo uma desproporção na resposta desses. Dessa forma, existe um risco sério de que esses militares atentem contra a ética militar (NEVES FILHO, 2012). Sendo assim, o líder militar de qualquer nível tático deve conter caráter sólido, à prova de circunstâncias que atentem contra a moral e Ética Militar.

Como Trata o Autor NEVES FILHO Essa virtude tem como dois pilares básicos a Educação Familiar e a Educação Militar.

[...] Durante as ações de combate a tensão emocional pode ser tão grande ao ponto de ocasionar um descontrole emocional gerador de um grau de violência exagerado e indiscriminado, ou outras atitudes contrárias à ética militar.

[...] Para neutralizar essa possibilidade, os comandantes devem possuir sólido e inabalável caráter baseado nas virtudes militares, esse alicerce advém de duas fontes principais. A primeira reside na educação familiar. Pessoas com caráter bem formado dificilmente infringem nas questões morais. A segunda repousa na educação militar, onde serão passadas as virtudes necessárias ao comandante militar em todos os níveis, porém essas virtudes somente serão assimiladas caso já exista uma base moral familiar. (NEVES FILHO, 2012).

Sendo assim, a formação do líder de pequena fração apto a atuar em condições adversas deve se orientar em dois aspectos básicos, a formação Moral do indivíduo e os atributos da área afetiva necessários para o desempenho de suas funções cognitivas e psicomotoras no campo de batalha.

3.1 formação moral:

Alguns fatores atingem sobremaneira o perfil do jovem atual, desfavorecendo sua aptidão para a liderança Militar, dentre eles podemos citar a postura Hedonista do jovem de hoje, a relativização da Moral, a indisciplina, postura questionadora e falta de Urbanidade.(NEVES FILHO, 2012) Além disso, Torna-se humanamente impossível interferir na formação familiar de uma sociedade com as vistas voltadas para a construção de uma força bélica.

Porém, é imprescindível que haja uma seleção rigorosa do material humano que irá compor a liderança de pequenas frações da Força Terrestre, tendo como foco o perfil moral do militar, descartando aqueles que por ventura sejam diagnosticados com falhas estruturais que desabonem sua conduta como ser humano.

3.2 atributos da área afetiva:

Os atributos da área afetiva como são chamados são atitudes militares exigidas do militar com vistas nas situações de adversidade que ele no futuro possa enfrentar. É Impossível exercitar tudo aquilo que um militar pode enfrentar técnico e taticamente no campo de batalha, porém podemos condicioná-lo a agir de forma quase instintiva buscando solucionar os problemas ocasionados pela adversidade. Tais Atributos são exigidos de acordo com a função exercida, alguns são necessários a todos como disciplina, resistência física e iniciativa, Outros são mais específicos, sendo exigidos apenas por algumas funções específicas.

Dentro delas podemos citar a liderança, ela se faz necessária em qualquer nível tático, devendo ser desenvolvida, quando pertinente, pelo comandante tático, seja ele de qualquer nível. Cabe ressaltar que tais atributos são desenvolvidos em ambientes adversos, em meio ao desgaste físico, mental e psicológico, exigindo respostas adequadas a solução dos problemas apresentados, condicionando dessa maneira o comportamento daquele militar.

4. O CABO ESTRATÉGICO:

Porém, em um momento onde as pequenas frações são tão patentes atuando muita das vezes isoladas, imerso em um ambiente altamente hostil e controverso, a liderança e iniciativa do comandante da fração mais elementar da Força deve ser tão perspicaz e influente daquela cobrada aos Oficiais e Sargentos do Exército. Tal Necessidade fez surgir um termo que expressa a importância com que é tratada a liderança nos escalões mais baixos, o Cabo Estratégico, sendo suas ações na ponta da linha, muita das vezes, as responsáveis por transmitir a imagem e impressão daquela operação em meio à inúmeros meios de comunicações.

5. CONCLUSÃO:

As guerras do século XXI trouxeram a tona ambientes operacionais complexos. Envolto por áreas densamente humanizadas, com presença de inúmeros meios de comunicações portáteis, sendo permitido a qualquer um transmitir em tempo real tudo aquilo que acontece, tudo isso em níveis diferentes de intensidade, exigindo do operador e do comandante tático fazer a correta observância da proporcionalidade com que irá fazer o uso da violência, devendo para tal agir dentro dos limites da moral e da ética militar. Sendo assim, torna-se imprescindível para o sucesso da Força Terrestre o zelo pela sua auto imagem durante as operações, fazendo-se necessário, a formação de material humano capaz de atuar e liderar homens em qualquer nível dentro de um ambiente tão complexo.

FONTES:

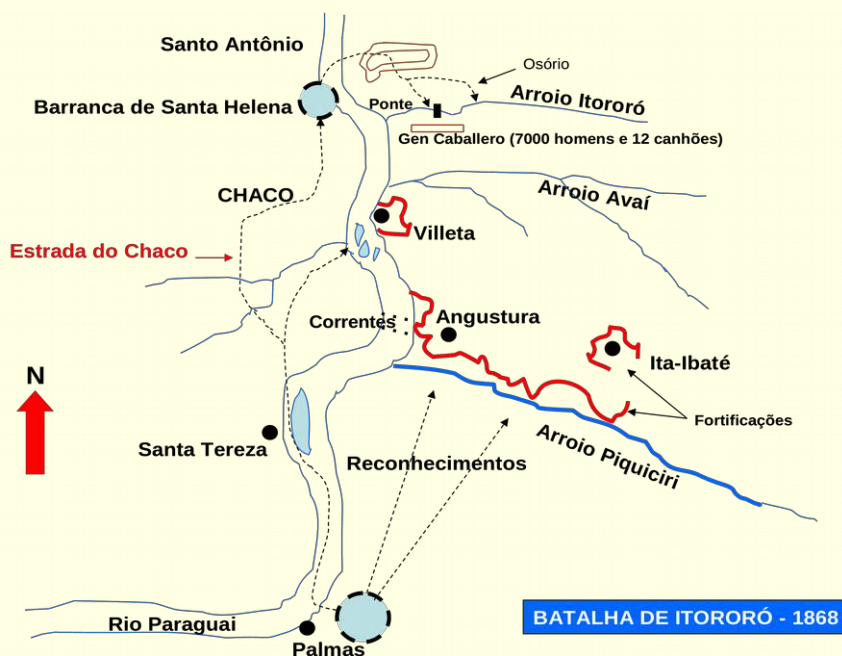
PAIXÃO, Moisés Júnior. **A abrangente concepção de emprego da Força Terrestre.** DefesaNet. Disponível em:< <http://www.defesanet.com.br/terrestre/noticia/11432/A-abrangente-concepcao-de-emprego-da-Forca-Terrestre>>. Acesso em : 4 out. 2016.

NEVES FILHO, Ubirajara Vieira. **A formação e avaliação do comandante e líder militar do Exército do século XXI.** 2012. 17.19 e 21p. Monografia (curso de altos estudos estratégico) EsSG.Rio de Janeiro- RJ.



A LIDERANÇA DE CAXIAS NA BATALHA DE ITORORÓ

Extraído da Apostila da Seção de Liderança da AMAN



ESBOÇO DA MANOBRA QUE CONDUZIU A ITORORÓ

1. 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.

À 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 impressionante 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.

2. Os fatores da liderança:

a) 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.

b) Quando assumiu o comando das forças da Tríplice Aliança, o general Luis 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 e havia debelado 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 a reveses sofridos diante das forças de Solano Lopes.

O Marques era um militar profissional, reconhecido como o mais capaz dos generais brasileiros. 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 heroica e o fez.

c) 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.

3. 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.

4. 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.

5. Conclusões

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

- **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.



O TRATAMENTO COM O SUBORDINADO

Extraído de um documento reescrito e renomeado em maio de 2014 pelo Cel Inf Mario Hecksher Neto (Reformado - Chefe da Seção de Liderança da AMAN)

1. A caderneta do comandante de fração

Não se pense que para liderar bastará possuir algumas características favoráveis e evitar certas faltas graves. Isto é apenas o começo. Um comandante para tornar-se o líder de seus comandados deverá conhecê-los, inteirando-se de suas origens, sua situação familiar, suas dificuldades, suas limitações, suas aptidões, suas qualidades e defeitos. Este não é um trabalho que possa ser feito do dia para a noite. Exige dedicação, disponibilidade, participação e paciência.

Pela observação diária dos subordinados, na instrução militar, no treinamento físico e nas atividades recreativas, é possível inferir as tendências e até mesmo o gênio de cada um.

Cada comandante de pequena fração terá a sua Caderneta do Comandante de Fração, conforme preconiza o SIMEB, onde registrará os principais dados sobre os integrantes de seu pelotão, seção, grupo ou peça.

2. Agir com sereno rigor

Todo aquele que pretende tornar-se um líder, deve cultivar, ainda, três qualidades: a paciência, o tato e a empatia. Quando se quer uma mudança de atitudes, de uma pessoa ou um grupo, é preciso ter paciência, voltar muitas vezes ao mesmo assunto, aconselhar, voltar a aconselhar, corrigir os erros e punir, finalmente, quando necessário. É preciso, também, ter tato, preferindo elogiar em público e repreender em particular. Deste modo, pode-se favorecer a preservação da autoestima e do brio do indivíduo. Já a empatia revela a capacidade do comandante imaginar-se no lugar do subordinado.

Assim fazendo, terá melhores condições para entender os motivos que teriam levado o indivíduo a agir de uma determinada forma, muitas vezes errada, fazendo-o retomar o caminho certo. Mas, também, é indispensável agir com energia e firme autoridade, pois o comandante não pode deixar de corrigir os erros, criando a impunidade, condição que destrói a disciplina. Por isto, deverá atuar com sereno rigor, temperando o emprego da firme autoridade com a paciência, a empatia e o tato.

É preciso, ainda, ser um bom camarada, orientando e ajudando os subordinados nas dificuldades que possam ter, mesmo que não peçam auxílio. Por mais incrível que possa parecer, boa parte das pessoas necessita de orientação segura e quer recebê-la de alguém em quem confie.

3. Atitudes educativas

Em seguida, serão apresentadas algumas atitudes educativas que devem ser adotadas no trato com os subordinados:

- AJA INCENTIVANDO O SUBORDINADO.

A autoconfiança nasce quando se ouvem frases como: “Eu sei que você pode fazer isto! Tente outra vez! Muito bom você conseguiu!” Todo êxito e toda atitude correta merecem uma observação positiva ou um elogio. Isto não quer dizer que se deva exagerar nos aplausos ou que se deixe de corrigir os erros. No entanto, é bom saber que um elogio bem colocado age como um reforço, fazendo com que o elemento elogiado se esforce para manter o padrão alcançado.

- ENSINE O SEU SUBORDINADO A TER CONFIANÇA.

Convença seus subordinados a pensarem no sucesso e não nos obstáculos. Quem acredita no sucesso leva outras pessoas a segui-lo. O pessimista dificilmente exercerá a liderança, pois ninguém gosta de julgar-se previamente derrotado. Muitos não agem porque não querem cometer erros. Mostre aos seus subordinados que não importa errar; é preciso ter coragem de experimentar, de errar, de corrigir e fazer de novo. Só assim será criada a confiança para enfrentar as situações difíceis, quando as possibilidades de êxito são pequenas.

- APOIE E ESTIMULE A INICIATIVA DE SEU SUBORDINADO.

Na guerra moderna, todos os combatentes devem possuir alta dose de iniciativa, por isto, não só apoie, mas estimule as pequenas iniciativas de seus subordinados. Quando lhes der missões, diga “o que fazer” e não “como fazer”. Portanto dê missões pela finalidade e não lhes dê, de imediato, todos os meios necessários. Ensine a iniciativa aos seus subordinados, deixe que pensem e providenciem.

Corrija, com calma, as iniciativas que estiverem fora de rumo, explicando o motivo da correção. Não puna a iniciativa equivocada. Ensine que os limites da iniciativa estão marcados pelas ordens emanadas dos escalões superiores, pelas normas, regulamentos e leis em vigor. Se alguém tomar uma iniciativa fora dos limites deverá apresentar uma justificativa consistente.

- ESTIMULE O SUBORDINADO A APRESENTAR SOLUÇÕES PARA OS PROBLEMAS.

A chave do trabalho em grupo é a participação de todos. Nos escalões menores, os militares, normalmente, estarão combatendo, adestrando-se e trabalhando em pequenos grupos denominados “frações elementares”.

Para que a missão recebida por uma destas pequenas frações seja cumprida com eficiência, torna-se necessário que todos estejam engajados na solução dos problemas a serem resolvidos. Isto pode ser conseguido se o comandante estimular seus subordinados a contribuírem com sugestões.

Esta atitude não diminuirá a sua autoridade, ao contrário, irá reforçá-la, pois a participação de todos aumenta a coesão do grupo. Entretanto, a decisão final será sempre do comandante da fração e ele terá em mente que, em momentos de crise, deverá tomar sua decisão rapidamente e será o responsável pelas consequências que dela surgirem.

4. O valor do bom exemplo

Os oficiais e sargentos em uma OM deverão constituir-se em permanentes bons exemplos para os seus subordinados. O bom exemplo é mais eficiente que todas as palavras que possam ser ditas à tropa, quando se trata de obter uma modificação de atitudes. O primeiro bom exemplo a ser fornecido é o profissional. Dentro deste aspecto se ressaltam a competência, a disciplina, a honra, a camaradagem, a lealdade, a coragem e o senso de justiça. Mas não é apenas como profissional militar que se deverá dar o bom exemplo. É preciso fazê-lo, também como cidadão, na vida particular. Honestidade e respeito às leis são fundamentais ao bom oficial e ao bom sargento.

É, também, fundamental que os oficiais e sargentos tenham o máximo respeito por suas próprias famílias e pelas famílias de seus subordinados, agindo com absoluta correção com as mulheres, crianças, adolescentes e idosos. Aquele que transgredir nestes pontos dificilmente conseguirá liderar.

“A palavra induz e o exemplo arrasta”. É tão poderoso o valor do exemplo que, em muitas ocasiões, vê-se o subordinado imitando, às vezes inconscientemente, o seu superior hierárquico repetindo suas palavras e os seus procedimentos. Por outro lado, há ótimos oradores que não acompanham os seus discursos com as ações correspondentes, isto é, que não dão o exemplo daquilo que pregam. São classificados como embusteiros e caem rapidamente em descrédito.

Os oficiais e sargentos são os profissionais da adversidade e devem ser capazes de enfrentar as situações difíceis e desconfortáveis com disposição. No final, o que se deseja é que o subordinado identifique o seu superior hierárquico como um elemento apto para comandá-lo em combate.

Para que isto aconteça, a melhor conduta é estar junto da tropa, demonstrando capacidade para executar aquilo que se manda o subordinado fazer. Não se pode esquecer que o bom exemplo pode constituir-se, ao mesmo tempo, no melhor indutor de novas atitudes e na melhor escola de liderança para os comandantes subordinados.

COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

C 20-10 Liderança Militar

1. Proficiência técnica e tática

a. Os líderes, em todos os escalões, devem estar bem capacitados, pois os desafios que incidem sobre suas personalidades e habilitações profissionais aumentam consideravelmente ao longo da carreira. Para executar com êxito uma missão, o líder deve conhecer em detalhes a sua profissão, deve estar bem informado, decidir, transmitir suas ordens e acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos.

b. A instrução militar proporciona aos líderes a aquisição de habilidades, conhecimentos e comportamentos que são os elementos-chave para a absorção de valores profissionais e de proficiência técnica e tática, além de criar um ambiente adequado para o ensino da liderança aos integrantes de escalões subalternos.

c. Para serem eficientes, os líderes devem procurar adquirir proficiência que os habilite, também, a acelerar o esforço de cooperação do grupo em direção à consecução dos objetivos da missão.

d. A capacidade técnica é decisiva para a manutenção segura do equipamento militar e para o seu emprego eficaz. O conhecimento acerca dos Materiais de Emprego Militar (MEM) e a capacidade de empregá-los adequadamente devem ser preocupações constantes de um líder.

e. A capacidade tática é essencial para o emprego de forças militares, cujo objetivo é vencer o oponente. O líder deve ter a capacidade de decidir e operar com oportunidade no ambiente hostil do combate, aplicando seus conhecimentos.

f. Por fim, pode-se afirmar que a demonstração da capacidade técnica e tática pelo líder contribuirá, sobremaneira, para a criação da confiança que os liderados devem ter no seu líder, vindo a aumentar o poder de combate do grupo.

2. Aptidão física

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

b. Um comandante que não desfruta de boa aptidão física dificilmente conseguirá a confiança e a liderança de seus subordinados, porque não é um bom exemplo.

c. É amplamente reconhecido o valor do treinamento físico para a manutenção da boa forma do corpo e da mente. O treinamento físico militar, executado em conjunto com método e hábitos saudáveis, é o segredo para adquirir boa aptidão física, fundamental para uma liderança eficaz.

3. Conhecimento sobre o ser humano

a. Autoconhecimento

Sócrates afirmou que o homem deve conhecer a si mesmo. Para o líder, isso é fundamental, pois ele deve saber os seus pontos fortes e fracos, a fim de reforçar as suas capacidades e minimizar as suas deficiências. O autoconhecimento é a expressão da inteligência emocional.

b. Conhecimento e compreensão da natureza humana

(1) A compreensão da natureza humana favorece o embasamento necessário para que o líder possa perceber as forças que atuam dentro de uma situação particular e procure utilizá-las para o cumprimento da missão. Essa busca pelo entendimento do que é a natureza humana estabelece um quadro de referência por meio do qual o líder avalia, orienta, executa e motiva.

(2) A tarefa mais difícil com que qualquer líder militar se defronta é a de inspirar os subordinados e gerar neles a coragem necessária para superar a incerteza e o medo. Para isso, o líder precisa compreender a natureza humana e os motivos que levam as pessoas a se portar de determinada maneira, para agir no grupo com a necessária inteligência emocional. O líder inteligente, do ponto de vista emocional, tem a capacidade de reconhecer seus próprios

sentimentos e os dos outros para administrar bem as emoções em si mesmo e nos seus liderados.

(3) Importante é também a percepção das necessidades e das expectativas que todos trazem para a vida militar, em decorrência de sua formação anterior, e que, interagindo com as pressões da vida castrense, dão origem a muitos comportamentos inesperados.

c. Conhecimento dos subordinados

O acompanhamento e a observação constantes dos subordinados permitirão ao líder o conhecimento mais profundo das capacidades e das limitações de cada um. É importante ressaltar que somente a convivência direta com os comandados permitirá, na íntegra, esse conhecimento. Conhecendo profundamente seus subordinados, o líder estará preparado não apenas para escolher o militar mais qualificado para uma determinada missão, mas também poderá atender, de uma forma mais efetiva, às suas necessidades e proporcionar-lhes bem-estar.



EXEMPLO DE LIDERANÇA

Major **RODRIGO** da Silva **ALVES**
Fiscal Administrativo do 20º RCB

Ao longo de nossas carreiras, iniciada nas Escolas de Formação, temos a oportunidade de conhecer e conviver com inúmeros militares, das mais variadas idades, de todos os postos e graduações, possuidores de personalidades ímpares e desempenhando as mais diversas funções e missões. Todos, indubitavelmente, possuidores de inúmeras qualidades e diversas oportunidades de melhoria.

A esmagadora maioria dos indivíduos com os quais convivemos, situa-se em um universo que pode ser enquadrada em uma “média comportamental”, que não os destaca das demais pessoas e, tampouco, os desabona. Alguns poucos, e muitos poucos mesmo, não possuem as qualidades mínimas desejáveis ao exercício da profissão das armas. Contudo, existem indivíduos possuidores de qualidades pessoais e profissionais que se sobressaem diante dos demais, constituindo um grupo de destaque pela liderança que exercem perante os demais militares.

Diversas são as características de um bom líder. Em nossa profissão responsabilidade, exemplo, conhecimento profissional, competência funcional, coragem, vigor físico, comprometimento com a Instituição, capacidade de decisão, coragem moral, proatividade e conhecimento do subordinado são alguns dos indicadores de liderança.

Durante a formação na Academia Militar das Agulhas Negras, o tenente Comandante do Pelotão de Cadetes do Curso Básico representou importante papel na formação propriamente dita, inclusive na escolha da Arma, como também em inúmeras situações pós-formação, vivenciadas durante a carreira.

Sempre muito bem fardado, diariamente, fazia uma pequena “parada diária” antecipada com seus cadetes que estavam de serviço, orientando as melhorias e as correções na apresentação individual de cada um. Isso nos poupou muitos finais de semana e nos rendeu algumas referências elogiosas.

Diariamente, também, chamava alguns de seus cadetes para conversas no PC, nas quais mais escutava do que falava. Importante ressaltar que em um ambiente hostil como o primeiro ano da AMAN, poder falar francamente com o Tenente fazia muita diferença no dia-a-dia do Cadete.

Conhecia perfeitamente os seus subordinados, particularmente os problemas de cada um, sempre buscando repassar orientações pertinentes a cada caso e acompanhando cerradamente os mais problemáticos. Essa postura permitiu que Cadetes com problemas de adaptação à AMAN e com problemas particulares, alguns de relativa gravidade, terminassem aquele ano de formação, sendo aprovados ao então Curso Avançado. Ouso afirmar que naquele ano fomos o pelotão com o menor número de “baixas” da Companhia.

Impressionante era a capacidade de transmissão de conhecimento por parte do Cmt Pel nas suas instruções, sempre muito bem montadas, com todo o material necessário à disposição dos cadetes. Além do profundo conhecimento que detinha sobre o que ministrava, possuía uma

“paciência oriental” para ensinar àqueles que tinham dúvidas, explicando e demonstrando tantas vezes quantas fossem necessárias, até que todos tivessem aprendido.

Nas atividades de campanha, o Cmt Pel estava sempre junto conosco. Se dormíssemos ao relento, lá estava ele conosco, se íamos para o estande de tiro, lá estava ele conosco, no avançar à linha de servir, quem cobrava o “joelho no queixo”? Ele! Lembro-me de um episódio ao término do 1º Campo do Básico, na Fazenda Boa Esperança, quando retornávamos para a AMAN em uma marcha a pé, os demais comandantes de pelotão sobre um pontilhão determinando que seus cadetes transpusessem o obstáculo pela água. Nós cadetes, começamos a nos preparar para “ir pra água”, quando nosso Cmt Pel nos olhou e disse que ainda não havia determinado nada. Então, à frente do pelotão, foi o primeiro a entrar na água, ordenando que o seguissemos. Ele foi o único Cmt Pel da Companhia que acompanhou seus cadetes naquela situação.

O efeito da liderança do Cmt sobre o Pelotão de cadetes era tamanho que tudo o que nós, cadetes, fazíamos, sempre considerávamos zelar pela “imagem” de nosso Cmt Pel. Episódio marcante ocorreu na Operação FIBRA, INACIATIVA e TENACIDADE (Op FIT), que encerava o ano de instrução do Curso Básico da AMAN, na qual os pelotões eram organizados em Grupos de Combate (GC), que percorriam as oficinas sem o acompanhamento direto dos Cmt Pel. Fizemos um pacto entre os cadetes de que faríamos tudo ao nosso alcance para que os GC do Pel tivessem os melhores resultados possíveis, como uma forma de retribuímos a confiança e o respeito que nosso Cmt Pel tinha por nós. Assim nos preparamos técnica e taticamente para o exercício. Ao final, nossos três GC obtiveram o 1º, o 2º e o 4º lugares de um total de 48 grupos de Combate.

Este breve relato serve como um bom exemplo de como um Cmt de pequena fração pode influenciar positivamente seus subordinados, por meio do exemplo constante e da dedicação total, inspirando-os a cumprir todas as missões independentemente das dificuldades que se apresentem.

“NÃO HÁ PELOTÕES FRACOS, APENAS LÍDERES FRACOS”

