

Palavra do Comandante



No último Informativo “Escola de Líderes” do ano, gostaria de apresentar algumas ideias de uma quase “antigo Comandante” deste Regimento. Este informativo teve a audaciosa pretensão de levar os militares do Vinte de Cavalaria a refletir sobre o assunto mais importante para uma tropa operacional: Liderança. Tentamos desenvolver em nossos líderes a vontade de debater o assunto e, com isso, chegar a um aperfeiçoamento. Até que ponto conseguimos, o tempo dirá. Alvissareiro é o fato de que, nesta edição, temos artigos deste Comandante e de um 3º Sgt, líder de pequenas frações. Fica aqui o meu desejo de que os Lanceiros de Campo Grande continuem neste caminho de descoberta. Encerro com um pensamento, de Alfredo Martini Júnior:

“Em algumas situações, um líder poderá precisar ser duro com seus liderados, porém com respeito e justiça. Com o tempo, as pessoas entendem a dureza, mas nunca aceitarão injustiças e desrespeitos.”

Nesta Edição

2

Uma Experiência de Um Comandante

7

Liderança Militar

9

Orientações sobre a liderança Militar

19

“A força moral do soldado aumenta quando é bem comandado”

Dica de Leitura

A máscara do comando

A Máscara do Comando é um livro acerca de generais: quem foram, como se comportavam, que tipo de liderança assumiram e de que modo é que influenciaram o mundo onde vivemos. Traçando o perfil de quatro generais de



indiscutível importância histórica - Alexandre, o Grande, o herói arquetípico, Wellington, o anti-herói, Ulysses Grant, o não-herói, e Adolf Hitler, o falso herói - John Keegan coloca o heroísmo bélico em estreita relação com as exigências políticas de cada época e lugar.

Imagens em destaque



Marcha de 24 km – Nov 16



Exercício de desenvolvimento da liderança - Nov 16



UMA EXPERIÊNCIA DE UM COMANDANTE

Cel Marcus Vinícius de Andrade Gama
Comandante do 20º RCB

Uma aplicação simples dos princípios que já conhecemos

1. UMA BREVE INTRODUÇÃO

No momento em que me aproximo do término de mais um ciclo em minha carreira, período em que desempenhei uma das mais desafiadoras missões de um soldado, qual seja, a de comandar uma organização militar operacional, sinto-me um pouco mais à vontade para apresentar algumas reflexões sobre o tópico principal deste periódico que é motivo de orgulho para o Vinte de Cavalaria. A contribuição pretende ser modesta, apresentando uma experiência relevante ocorrida no corrente ano e que permitiu, ao menos para mim, ratificar conceitos de liderança já existentes em nosso Exército.

2. FECHANDO MAIS UM CICLO

O exercício do comando, para o qual o oficial se prepara desde o momento em que ingressa na carreira militar, é antecedido de muitas expectativas, da ansiedade natural da realização de um grande objetivo profissional e repleto de muitas incertezas. O Exército me concedeu o privilégio de comandar "a" Unidade que eu escolhi. Apesar de nunca ter servido no 20º RCB, minha paixão pelos blindados e a admiração pela reputação desta organização ímpar do nosso Exército me levaram a priorizá-la, dentre as diversas opções de comando da nossa Cavalaria. A falta de conhecimento mais profundo do Regimento serviu tão somente como um desafio a mais, que foi plenamente superado com a experiência que a Instituição me propiciou ao longo dos anos de profissão.

O Vinte tem seus desafios próprios. A maior potência de fogo e ação de choque da fronteira oeste possui, além dos 812 homens e mulheres que compõem um RCB, 30 alunos do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) e cerca de 100 alunos do Curso de Formação de Sargentos (CFS). Somados aos estagiários do 1º e 2º semestre dos Estágios de Adaptação ao Serviço e Estágios de Serviços Técnicos, nossa população de "cruzeiro" gira em torno de mil almas, homens e mulheres com seus objetivos, suas expectativas em relação ao Exército Brasileiro, seus diferentes níveis de capacidade, suas idiossincrasias, formação moral e pirâmide de valores. Lidar com esta quantidade de comandados torna o desafio especial. Certa vez, em visita do Chefe do Departamento Geral do Pessoal, disse, em minhas palavras de recepção, que os maiores "problemas", ou melhor, "desafios" do Regimento, encontram-se na área do pessoal. Ao mesmo tempo, afirmei que somente nessa área podemos encontrar as soluções, ou seja, as ferramentas de superação para que possamos cumprir nossa missão.

O comando é um aprendizado contínuo e diuturno. São poucos os dias em que não observei uma conduta a ser seguida, uma falha a ser evitada, um comportamento a ser modificado ou um padrão a ser superado. A troca entre comandante e comandados se dá desde as tarefas de rotina até as grandes e complexas operações. Se quase sempre tudo ocorreu, de maneira geral, como o planejado e esperado, o Regimento não realizou nenhuma atividade em que não tivesse ocorrido um novo aprendizado, oriundo das situações mais inusitadas.

Não acredito que números sejam suficientes para expressar uma realidade. A realidade deve ser sentida e vivenciada, e não quantificada. Mas eles são ferramentas notáveis para se passar uma ideia ou percepção. Falando em números, os desafios que enfrentamos na área do pessoal foram, estatisticamente, pequenos. Qual o percentual de pessoal com problemas seria considerado aceitável em uma organização? 10%. Bom se falarmos em 10%, eu teria 100 "*peessoas-problema*" em meu Regimento. Um efetivo difícil de gerenciar. 1%. Bom, o número seria mais aceitável. Dez militares que imporiam ao Comando um acompanhamento cerrado. Não tivemos 10% nem 1%, mas algo entre estes números. Ao longo de dois anos de comando, pouco mais de uma dúzia de militares apresentaram desafios intimidadores aos quais tive que dedicar boa parte de minha atenção. Deste desafios, alguns se sobressaíram mais do que os outros.

3. NÓS SOMOS O VINTE

O caso de maior repercussão foi o episódio de tráfico de entorpecentes realizado por três militares do Regimento com o emprego de uma viatura basculante do Exército subtraída da própria OM. O ocorrido teve ampla divulgação na mídia nacional e foi, sem sombra de dúvidas, o maior desafio de **crise de imagem** que enfrentei durante o meu Comando. A quantidade de ensinamentos foi impressionante. *Aqueles três militares representavam o que é o 20º RCB?* Por um lado sim, uma vez que, além de trajarem o uniforme verde-oliva, integraram o Regimento por muito tempo, para a surpresa de todos os que labutavam juntamente com eles. No entanto, *o ato que eles realizaram reflete os valores cultuados e praticados no dia a dia da OM?* Com certeza não. Assim, uma vez prestado contas à sociedade brasileira, minha preocupação passou a ser o estado moral da tropa. Não há dúvidas de que uma falha desta natureza impacte diretamente os integrantes da unidade. E cabe ao Comando do Regimento lidar com o problema e superar este desafio. Assim, como parte destas modestas reflexões de um Comandante em fim de "mandato", acredito que seja útil apresentar o programa que foi conduzido pelos integrantes do Regimento para recuperar o orgulho e o espírito de corpo da OM. As ações realizadas nada têm de revolucionárias e seguiram princípios vigentes no Exército Brasileiro há décadas e consubstanciados no "velho" e bom manual, a IP 20-10, que trata de Liderança Militar.

A ideia é apresentar as ações perante a tropa, a relação entre Comandantes nos diversos níveis e Comandados, deixando de considerar os vastos ensinamentos obtidos em relação ao tratamento jurídico da questão, comunicação com o escalão superior, relacionamento institucional, dentre outros. Diante da gravidade da situação apresentada, atuamos com base nas 4 (quatro) ações que devem ser realizadas por qualquer liderança ao conduzir um grupo de pessoas. Em nosso manual IP 20-10, o Capítulo 6 aborda os atributos de um

Líder, apresentando **o que ele deve "ser", "saber" e "fazer"**. Vou concentrar-me no **"fazer"**, que é apresentado nos Artigos IV e V do referido Capítulo, que pode ser resumido nos seguintes **verbos: comunicar-se, motivar, disciplinar e estimular a coesão**.

Comunicar-se

(também princípio de liderança, qual seja, manter seus subordinados bem informados)

Na primeira oportunidade depois do evento (lembramos que o fato ocorreu em um domingo) reuni toda a tropa para abordá-lo com base na verdade dos fatos, conforme já tínhamos apurado. Um inquérito já havia sido instaurado ainda no domingo e já tínhamos alguns relatos obtidos do local da prisão. **Deixar de falar de um problema não fará com que ele deixe de existir**. É melhor **apresentar a nossa versão dos fatos** do que deixar a tropa simplesmente travar contato com o assunto pelo que a mídia ou outras fontes externas publicam. Assim, a conversa com a tropa, sentada, buscou abordar o problema, prestar conta do que o Comando estava fazendo sobre o assunto e explorar os ensinamentos que o fato pode nos proporcionar. É triste ver jovens traírem a confiança de seus companheiros e a depositada por seus superiores imediatos para entrar na criminalidade, escudando-se em uma farda que lhes dá grande credibilidade junto à sociedade. No entanto, sempre acreditei na liberdade, ou livre arbítrio, que todos nós temos ao trilhar nossos caminhos e realizar nossas escolhas. Eles fizeram escolhas ruins, tomaram decisões erradas que refletiram sobre suas vidas e as de seus familiares. Não os vitimizamos como, por vezes, vemos a mídia vitimizar os criminosos de nossa sociedade. Creio na responsabilidade direta deles por seus atos, ainda mais considerando que, se o Exército não poderia lhes propiciar riqueza abundante, como não propicia a nenhum de seus integrantes, esses militares possuíam todas as condições para ter uma vida digna. Mas lamento profundamente que jovens continuem, diariamente, a tomar este caminho, muitas vezes sem volta. Durante o desencadear da crise, em todos os seus principais momentos, os integrantes do Regimento foram **informados da situação, de maneira franca, honesta e transparente**, o que contribuiu significativamente para as demais ações que viríamos realizar.

Motivar

Uma vez abordado o problema e retirado os ensinamentos, um programa tinha que ser estabelecido para recuperar a moral do Vinte de Cavalaria. Mais uma vez, velhos ensinamentos da caserna nos vem à mente. Aqueles três soldados não representam o que é o Regimento de fato, o que é o soldado do Vinte. O ato cometido por eles constitui exceção. A partir desta premissa de fato, passamos a, sistematicamente, **destacar os militares exemplares** que servem nesta tradicional Organização Militar, abrangendo todo o universo, dos Cabos e Soldados até nossos Oficiais. Semanalmente, por ocasião das formaturas, militares passaram a ser colocados em destaque em função do elevado desempenho em alguma atividade, ou ato meritório por eles praticados, com o principal intuito de reforçar, na percepção da tropa, o fato de que **a grande maioria de nossos militares é composta de pessoas de bem, comprometidas com seu trabalho**. Mais do que isso, o

desejo foi o de estabelecer que **a boa conduta é recompensada**. O elogio é uma ferramenta corrente em qualquer Organização Militar. O destaque de militares em formaturas gerais é prática comum, que já é executada regularmente nas nossas unidades, não sendo o 20º RCB uma exceção. O que buscamos fazer foi intensificar o uso dessa ferramenta, de modo a recuperar o orgulho arranhado pelo ato desonroso de alguns poucos de nossos integrantes.

Disciplinar

Elogie em público e corrija em particular. Um líder corrige sem ofender e orienta sem humilhar.

Esta regra básica da comunicação e liderança também pode e deve ser aplicada, com adaptações, em nosso meio. Adaptação porque a punição disciplinar, no Exército Brasileiro, busca atingir mais do que o militar transgressor, mas **servir de exemplo à coletividade**. Assim, por vezes a correção será pública, quando decorrente de uma transgressão. Mas em nenhum momento o Comandante pode ofender nem tampouco humilhar o transgressor, independentemente da natureza de sua falta, por mais grave que seja. Neste contexto, a figura que conhecemos no nosso meio como "sereno rigor" surge. E foi dentro deste "**sereno rigor**", que deve pautar as atitudes de qualquer Comandante, que os inquéritos, sindicâncias e processos de apuração de transgressão disciplinar foram abertos e concluídos, de acordo com o que prevê a lei. Acredito que a resposta para a sociedade tenha sido adequada, dentro do que se pode esperar em uma situação desta natureza. E no âmbito da OM, foi reforçada a percepção da política de "**tolerância zero**" **que o Exército Brasileiro tem para com os militares que se desviam gravemente do previsto pelo nosso código de ética, consubstanciado nos nossos juramentos, no Estatuto dos Militares e demais leis e regulamentos.**

Estimular a coesão

(também princípio da liderança: treinar seus subordinados como uma equipe)

A rotina do 20º RCB é naturalmente desafiadora. Conduzir quatro cronogramas de instrução simultâneos (para os militares recrutas, para os militares profissionais, para os alunos do NPOR e para os alunos do CFS), ser a maior organização militar da sede do Comando Militar de Área e lidar, como já dito, com as expectativas das nossas mil almas já constitui um grande desafio em si. Mas sempre podemos chegar a novos patamares. Logo após o evento, grandes operações já estavam planejadas. O que buscamos fazer foi colocar objetivos ainda mais desafiadores. No último trimestre do ano, deslocamos parte considerável do efetivo do Regimento (pouco mais de 400 militares) para o Campo de Instrução de Betione onde permanecemos, por cerca de 10 (dez) jornadas, em atividade de campanha, com emprego de grande quantidade blindados, realização de tiro real e condução de manobras militares. O espírito de corpo, em todos os escalões, foi intensamente desenvolvido. **Os pelotões e esquadrões foram colocados na adversidade** da simulação de combate o que, naturalmente, desenvolve também valores caros como **camaradagem e lealdade**. O ganho foi considerável. Paralelamente, a Seção de Instrução de Blindados conduziu um Estágio de Instrutor Avançado de Tiro, o

primeiro realizado no Brasil para a VBC M60A3TTS, que foi um grande desafio técnico fazendo com que a tropa tivesse **orgulho de manejar nossa principal plataforma de combate**. Por fim, conduzimos Jogos Marciais entre as subunidades, com provas que incluíram puxada de M60 (uma viatura com mais de 50 toneladas), pista de cordas, pista do grupo de combate, marcha orientado (por fração, com mochila padronizada de 15 quilos), dentre outras provas militares que efetivamente desenvolveram o orgulho de ser militar e de pertencer ao Vinte de Cavalaria. Todas estas ações, além de efetivamente ocupar corpo e mente da tropa, **desenvolveram o espírito de equipe do Regimento, aumentando a coesão e o espírito de corpo**.

4. ALGUMAS CONCLUSÕES

O resultado obtido pela sequência de procedimentos foi extremamente positivo. Ao final dos Jogos, última atividade realizada, vi à minha frente uma **tropa motivada e orgulhosa** de ser a única tropa boina preta da guarnição de Campo Grande, representante avançada da Brigada Guaicurus e herdeira de uma reputação invejável. Nos conhecemos melhor, nossos limites, o valor de nossos Pelotões e Esquadrões, construindo uma base para atingir novos patamares e, principalmente, honrando os que nos antecederam na construção da história deste Regimento.

Como disse anteriormente, **as ações não tiveram nada de revolucionário, limitando-se a cumprir princípios há tempos conhecidos pela nossa Instituição e consolidados em manuais**, alguns deles com origem secular. Além disso, atuaram de maneira sinérgica as demonstrações de solidariedade e confiança no nosso trabalho, recebidas de superiores, pares e subordinados (obrigado a todos por isso). Estas condicionantes foram fundamentais para embasar o procedimento adotado desde o início da crise. Buscamos, nós todos, do Comandante ao mais moderno soldado, a todo tempo, honrar a responsabilidade que tínhamos perante nossos antecessores, que construíram a história do Vinte de Cavalaria. Fizemos o nosso melhor, na esperança de termos estado à altura destas tradições.

Por fim, este breve artigo não teve a pretensão de apresentar dados novos ou inéditos sobre um assunto tão vasto como Liderança. Minha tentativa foi tão somente **apresentar uma experiência, de um comandante, na esperança de que a narrativa seja útil para quem o tiver lido**. Nunca fui muito fã de teorias científicas rebuscadas que prometem tornar líderes qualquer um que as sigam. Acho que **a liderança se vive no dia a dia, sendo, sabendo e fazendo**. Mas alguns **pilares existem**, e estão bem consolidados em nossos manuais. Eles não servem de resposta para tudo, mas com certeza **são inspiração a partir da qual a liderança pode ser, de fato, alcançada**.



LIDERANÇA MILITAR

José Vicente da Silva Filho
Professor do Centro de Altos Estudos de Segurança da PM

Qual a melhor escola de liderança? A Universidade de Harvard, a renomada consultoria da McKinsey, a gigante IBM? Essa pergunta surgiu num jantar em Nova York, onde estavam Peter Drucker, o grande guru da administração, e Jack Welch considerado o executivo do século 20.

Para surpresa dos executivos e acadêmicos presentes essas duas lendas da competência empresarial apontaram os militares dos Estados Unidos como modelo de preparação de líderes, inclusive para o mundo dos negócios.

Burocracias paquidérmicas, fracassos onerosos em todos os setores, a contaminação das organizações e governos por escândalos de corrupção e negociatas clamam por liderança eficaz e limpa que respeitem e sejam respeitadas por funcionários e contribuintes, o que tem tornado a liderança militar moderna uma opção necessária.

No Brasil, onde há uma constante, injusta e desonesta crítica a tudo que se refere ao militar, principalmente em setores da esquerda, pode causar espanto o fato de que há uma farta literatura de interesse empresarial citando o modelo militar de liderança como paradigma para o sucesso empresarial, organizações governamentais e do terceiro setor.

Toda a riqueza dos ensinamentos dos militares aplicáveis a organizações civis não cabe num artigo, mas pode ser consultada em livros, facilmente importáveis, como “Be-Know-Do, Leadership the Army Way”, do próprio manual do exército americano.

Militares não podem depender de “headhunters” para buscar os melhores executivos do mercado para seu topo de comando; precisam formar verdadeiros chefes, capacitando-os como lideranças íntegras e efetivas. Sem liderança um chefe é um burocrata onde falta alma e sobra incompetência.

Se ao militar a derrota não é opção porque o fracasso seria admissível para o setor privado e o governo? Engana-se quem pensa que a força da liderança militar estaria no autoritarismo da cadeia de comando-obediência a qualquer custo, onde fala quem pode e obedece quem tem juízo.

Há algo de novo e um bom tanto do militarismo antigo. A novidade é a reformada concepção do subordinado, supervalorizado como fator de sucesso na vitória, ou, como dizia um coronel americano, “a vontade dos soldados é três vezes mais importante que suas armas”.

Como deixar essa poderosa arma tinindo e sempre carregada? Os militares americanos perceberam que a transformação de suas tropas numa poderosa máquina vitoriosa dependeria da reconstrução dos padrões de liderança para fortalecer a coesão em torno do comprometimento com os valores e objetivos maiores da instituição e isso somente poderia ser levado adiante com o profundo envolvimento de cada subordinado preparado para ter semelhantes qualificações e motivação de seus chefes.

A disciplina moderna se fundamenta no respeito pelas iniciativas, direitos e dignidade do subordinado no esforço direcionado às missões. Missões são compartilhadas e junto aos subordinados se obtém sugestões e

informações relevantes, embora ao chefe sempre caiba a decisão final, cuja implementação todos são mobilizados a colaborar com entusiasmo, mesmo quando tenham discordado dela.

Quando as balas da adversidade estiverem zunindo sobre as cabeças dos membros de cada setor eles devem se concentrar no que aprenderam e focar na missão e nos compromissos que assumiram. Dificuldades, adversidades devem ser aperitivos no dia-a-dia como desafio às competências, à criatividade, à coesão das equipes, o que as fortalece para crises que venham a aparecer no caminho. O que há de antigo na formação do líder militar e vem sendo renovada é a importância do caráter, da integridade, do zelo aos valores centrais da instituição.

Não pode haver verdadeiro líder sem integridade caracterizada pela ação ajustada a princípios, não meramente ao que seja prático no momento. Se os homens de bem devem ter a mesma ousadia dos canalhas, como dizia Churchill, a liderança do bem deve lutar com todas as forças para que não prevaleçam os líderes do mal, dos amorais aos imorais.

*José Vicente da Silva Filho

é coronel da reserva da PM, mestre em psicologia social pela USP, ex-secretário nacional de Segurança Pública, professor do Centro de Altos Estudos de Segurança da PM.

josevicente.filho@ovale.com.br

Artigo publicado na Coluna de Domingo de O Vale.





ORIENTAÇÕES SOBRE A LIDERANÇA MILITAR

Extraído da Apostila da Seção de Liderança da AMAN

1. INTRODUÇÃO

O Quartel funciona como uma verdadeira escola e no Sistema de Ensino do Exército Brasileiro, bem como em seu Sistema de Instrução Militar (SIMEB), estão previstos três tipos diferentes de objetivos educacionais a serem atingidos pelos discentes:

- os que enfatizam as formas de raciocínio e a aquisição de conhecimentos;
- aqueles que destacam a habilidade motora e a coordenação neuromuscular; e
- os que se relacionam ao caráter dos indivíduos.

Os objetivos incluídos nos dois primeiros grupos são mais fáceis de serem identificados e entendidos, contudo, aqueles inseridos no terceiro grupo são mais complexos, menos palpáveis e mais difíceis de serem reconhecidos e avaliados, porque dizem respeito aos sentimentos, às emoções, à aceitação e à rejeição, abarcando ainda as qualidades individuais e os valores de consciência.

Mas qual seria a importância disto para o Exército?

Acontece que os oficiais, subtenentes e sargentos, principalmente aqueles em função de comando, têm seu campo de atuação mais importante e significativo justamente na formação do caráter de seus subordinados e aí deverão alcançar dois objetivos principais:

- **deverão estabelecer laços de liderança com os seus subordinados, para poder influenciá-los; e**
- **deverão atuar na formação moral daqueles que estiverem sob suas ordens, procurando modificar para melhor o caráter destas pessoas.**

Para que este duplo trabalho possa ser realizado com êxito, é necessário que o superior hierárquico adquira a confiança dos subordinados e em consequência obtenha credibilidade. Sem isto, não serão abertas as vias de comunicação entre o comandante e seus comandados e os objetivos apontados dificilmente serão alcançados. **Explicando de outra maneira, se um soldado não confiar no seu capitão, tenente, ou sargento, não acreditará naquilo que ele estiver dizendo e não estará convencido a cumprir suas ordens, ou a seguir os seus conselhos e exemplos.** A partir daí, só restarão: o peso do Regulamento Disciplinar do Exército e o recurso da ameaça. O indivíduo fará o que for mandado movido pelo medo das consequências de uma desobediência e não por um sentimento de disciplina consciente, obtido por intermédio da capacidade de persuasão e pelo bom exemplo de seu comandante imediato.

O ideal é que o soldado cumpra a ordem recebida porque confia e acredita em seu capitão, em seu tenente e em seu sargento.

Mas de que modo se adquire a confiança do subordinado e se obtém a credibilidade? Na verdade não existe uma “fórmula mágica” para que isto ocorra. Vamos indicar alguns caminhos que irão facilitar o trabalho a ser realizado. Começemos entendendo aspectos básicos da Liderança Militar.

2. ASPECTOS BÁSICOS DA LIDERANÇA MILITAR

a. O significado da palavra “líder”

Atualmente, quando se menciona a palavra líder é necessário definir com clareza o seu significado, pois este vocábulo assumiu vários sentidos, podendo referir-se, por exemplo, a uma pessoa que tem autoridade formal sobre um grupo, sendo assim um sinônimo de chefe ou dirigente.

No entanto, para entender perfeitamente esta questão torna-se necessário que se visualize o(a) líder como **o(a) condutor(a) de homens e mulheres**, aquele(a) que convence as pessoas a fazerem coisas que não fariam sozinhas.

O líder que o Exército idealiza é um profissional que tem a capacidade de orientar, dirigir e modificar as

atitudes dos integrantes de um grupo de militares, seja em tempo de paz, seja nas situações de crise ou guerra, levando-os a cumprir as suas missões específicas. Este líder atuará, preponderantemente, por intermédio do bom exemplo pessoal e de sua capacidade de persuasão, convencendo os subordinados a agirem de uma forma útil ao Exército e a eles próprios.

b. A necessidade da liderança

A História Militar nos mostra que a liderança, através dos tempos, cons tituiu-se no alicerce 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:

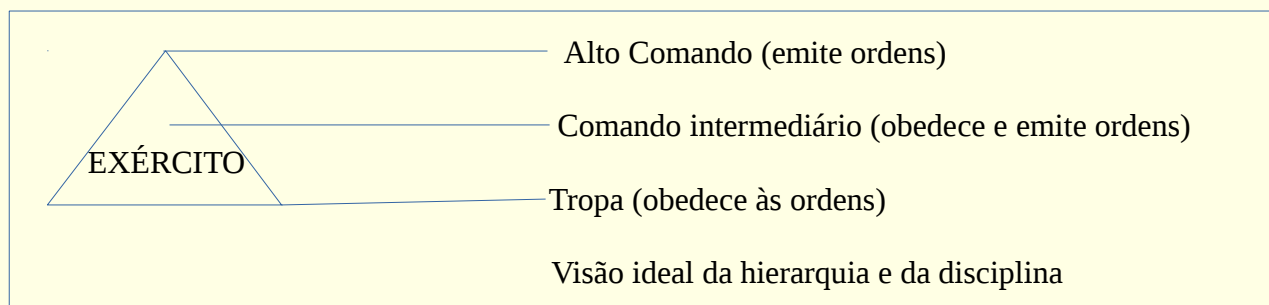
- É fácil comandar grupos humanos em uma instituição fortemente hierarquizada como o Exército?

Há os que acreditam que sim e sempre apontam como exemplo as próprias Forças Armadas, organizadas dentro de padrões impostos pela hierarquia e pela disciplina, de acordo com as leis e regulamentos em vigor, onde todas as ordens emitidas pelas autoridades legais serão cumpridas, sem relutância, tornando a liderança coisa supérflua.

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

A figura abaixo nos mostra a visão ideal da aplicação da hierarquia e da disciplina, onde alguns “emitem ordens” e outros “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 submetidas a pressões, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas. Entretanto, nas crises e principalmente no combate, onde 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 psicológicas, riscos e extremas dificuldades, dificilmente ocorrerão casos de desobediência.

Anthony Kellert em seu livro “Motivação para o combate” (ed BIBLIX-pag 173) relata que em uma pesquisa realizada em 1944 com tropas de Infantaria, no teatro de operações do Mediterrâneo, “pediu-se aos entrevistados que dessem 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 foi citada um número de vezes que chegou quase ao dobro das características citadas a seguir – coragem e agressividade”. Este exemplo mostra com clareza que o soldado espera que o seu oficial, o comandante do pelotão, da subunidade ou da unidade, o lidere efetivamente.

Por isto, muitos exércitos passaram a desenvolver projetos voltados para a formação de líderes e inseriram esta preocupação nos Fatores Básicos do Preparo, que são os seguintes:

- 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 U e GU operacionais.

Outrora, imaginava-se ser suficiente “formar pessoal de alta capacitação”, pois deles surgiriam os líderes. Hoje, busca-se fazer com que os oficiais e sargentos internalizem um elenco de valores que lhes facilite a obtenção da liderança.

Em uma conclusão parcial, pode-se afirmar que não se pode ter um Exército pronto para cumprir as respectivas missões sem comandantes que liderem seus subordinados.

b. As três ações do comandante

Em qualquer nível que esteja posicionado na pirâmide hierárquica, um comandante deverá focar sua atenção e seus esforços no objetivo que lhe for determinado conquistar, conduzindo corretamente a grande unidade, unidade ou fração que lhe foi dada a comandar.

Para cumprir a missão que lhe for atribuída, conquistando o objetivo determinado, o comandante deverá empreender três ações: **chefiar, administrar e liderar.**

Quando se diz que o comandante precisa chefiar, deve-se entender que ele precisa exercer a autoridade da qual está investido, garantindo que a missão seja cumprida.

Quando se fala em administrar, entenda-se a administração no sentido mais abrangente da palavra, abarcando a administração financeira, do pessoal, do material, do preparo para o combate e do próprio combate. Em cada escalão a administração terá, logicamente, uma amplitude.

É importante entender que a administração se move preponderantemente focada no objetivo a ser atingido, sem levar em grande consideração as pessoas que integram o grupo que trabalha em uma determinada empreitada.

Entretanto, as pessoas são peças fundamentais para o êxito do processo administrativo e, por isto, não basta apenas chefiar e administrar. O comandante deverá, também, atuar diligentemente, procurando estabelecer laços de liderança com os seus subordinados, pois só com eles e, muitas vezes, através deles poderá administrar de maneira adequada, fazendo com que a grande unidade, unidade ou fração cumpra a missão que lhe foi determinada.

Portanto, o bom comandante será, ao mesmo tempo, um bom chefe, um bom administrador e um bom líder e, assim sendo, cumprirá com mais facilidade as missões que lhe forem atribuídas.

No difícil trabalho de formação dos militares que integrarão uma unidade operacional, é preciso que se conte com bons instrutores, que chefiem e administrem corretamente esta formação, mas que, também, liderem os subordinados. Só os oficiais e sargentos líderes terão capacidade para atuar sobre a juventude militar, por intermédio de bons exemplos e mensagens corretas, convencendo-os a proceder de maneira útil ao Exército e a eles próprios, fazendo, ainda, com que internalizem valores militares indispensáveis, desenvolvendo características individuais que possibilitem o seu emprego em combate.

c. Tipos de liderança – o correto entendimento

Diversos autores catalogaram em seus estudos os tipos de liderança que identificaram em bem sucedidos comandantes militares, notáveis capitães de indústria, chefes políticos e outros líderes. Então, tiraram conclusões sobre a aplicabilidade, vantagens e desvantagens de cada um dos tipos identificados.

Entre outras, citam-se a liderança democrática ou persuasiva, a liderança autocrática, a liderança delegativa, a liderança carismática e até mesmo uma liderança heroica.

A maneira como o assunto é muitas vezes abordado, pode sugerir ou conduzir o leitor desavisado a um entendimento equivocado da questão, levando a pessoa a pensar que poderá escolher, para seu uso, um dos tipos de liderança mencionados.

Na verdade, não poderá fazer tal escolha, pois o líder, em cada situação e de acordo com o perfil dos liderados, irá adotar procedimentos peculiares a um determinado tipo de liderança.

Por isto, ninguém poderá dizer: “Escolho ser um líder democrático!”.

Haverá situações de crise ou de combate, ou em face de subordinados insensíveis e viciados em procedimentos errados, nas quais a liderança democrática não será bem sucedida. Algo semelhante poderá ocorrer com os



demais tipos de liderança.

Portanto, o comandante, em qualquer escalão, ver-se-á na necessidade de se habilitar para aplicar a “**arte da liderança**”, que é a capacidade de passar da teoria à prática, distinguindo as situações e as características do grupo que deseja liderar, agindo de maneira correta.

Isto não se aprende em livros. Só a prática constante, a dedicação, a meditação e o trabalho diário, no relacionamento com pessoas e grupos, podem ensinar. **Só se aprende a comandar comandando!**

e. A chave da liderança

A chave da liderança está na **credibilidade** que o comandante desfruta junto aos seus comandados. Credibilidade é a qualidade daquele em quem se acredita e, por isto, só o comandante que têm credibilidade consegue convencer o subordinado a mudar procedimentos nocivos ao grupo e a ele próprio, como a obedecer ordens quando há risco de vida.

A partir da credibilidade serão estabelecidos os laços de liderança que passarão a unir o comandante e os comandados. Com esta chave serão abertas as vias de comunicação pelas quais o indivíduo poderá transmitir suas ideias e suas mensagens, persuadindo e convencendo as pessoas.

Aqueles que não têm credibilidade falam e nem sequer são ouvidos.

Mas a credibilidade do comandante não surge espontaneamente. É construída a partir da confiança que os comandados adquirem nele, porque dá bons exemplos, de coragem, de iniciativa, de competência profissional, de decisão, de dedicação e de integridade e porque estabelece uma comunicação eficaz com o grupo.

3. QUALIDADES IMPORTANTES DO COMANDANTE

Apontemos as qualidades mais importantes para o comandante em qualquer escalão, isto é, algumas características individuais indispensáveis aos oficiais e o sargentos, que poderão exercer funções de comando. São características que, se ausentes, impedem ou dificultam tremendamente o estabelecimento de laços de liderança com os comandados.

- a **COMPETÊNCIA**;
- a **RESPONSABILIDADE**;
- a **LEALDADE**;
- a **CORAGEM**;
- a **HONESTIDADE**;
- a **DISCIPLINA**;
- a **DECISÃO**;
- a **INICIATIVA** ;
- o **ENTUSIASMO PROFISSIONAL**;
- o **SENSO DE JUSTIÇA**;
- a **COERÊNCIA**; e
- a **FIRME AUTORIDADE**.

a. A competência

A competência profissional é a primeira qualidade que os subordinados observam nos oficiais e sargentos. Podem existir comandantes incompetentes, porém, não existem líderes incompetentes. É fundamental que o oficial e o graduado busquem, diariamente, aumentar a sua **competência profissional**, pois esta é a primeira característica que os subordinados observarão.

Para isto, os oficiais e sargentos devem:

- **Desenvolver seus conhecimentos profissionais, sua cultura geral e suas habilidades.**
- **Desenvolver sua capacidade física.**
- **Desenvolver sua capacidade para lidar com pessoas.**

b. A responsabilidade

Os comandantes, em todos os níveis, são os responsáveis por tudo que venha a acontecer com as tropas que lhes tenham sido dadas a comandar.



Responsabilidade é uma palavra de origem latina, vem de “responsabilitas”, derivada do verbo “respondere”, que significa responder. Portanto, os comandantes devem estar em condições de **responder pelos atos praticados** e de justificar as razões de suas ações. Se algo não vai bem com a tropa sob seu comando, é obrigação do oficial ou do sargento tomar todas as providências e empenhar-se sincera e decisivamente para consertar o que estiver errado. Aquele que não agir assim, será rotulado como irresponsável e mesmo que sua omissão não seja cobrada, de imediato, pela lei ou pelos escalões superiores, **haverá sempre dois juízes implacáveis dos quais não poderá escapar: o subordinado que a tudo observa e a voz da própria consciência**. Um oficial ou sargento, conhecido como irresponsável, jamais será aceito como líder pelos subordinados, pois a irresponsabilidade revela a **falta de compromisso** com o grupo e com “a causa”.

A irresponsabilidade é contagiante. Se, por exemplo, um tenente não ligar para determinada questão que não está bem em seu pelotão, os sargentos, os cabos e os soldados tenderão, igualmente, a não dar importância ao problema e, pouco a pouco, irá sendo implantada uma situação de desordem que acabará conduzindo à indisciplina coletiva.

Na paz e na guerra, o comandante é o responsável pela vida e pela integridade de seus comandados. Se a finalidade da tropa é ser empregada em combate, prepará-la para isto, da melhor maneira possível, é a responsabilidade maior do comandante. Esta responsabilidade anda de mãos dadas com a competência profissional.

c. A lealdade

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

A lealdade entre as pessoas é fundamental para a coesão dos grupos humanos.

Em consequência, a deslealdade é um defeito grave que jamais será perdoado pelos subordinados. Numa fração, subunidade ou unidade onde impera a deslealdade não poderá existir um mínimo de coesão para que ela seja empregada em combate. Nas situações de crise, os militares têm que confiar uns nos outros e **onde há deslealdade não há confiança**. O militar deve saber que a lealdade assemelha-se a pistas de mão dupla, que nos levam a quatro direções principais e por isto:

- **A lealdade tem que ser recíproca (mão dupla da lealdade).**
- **Deve-se lealdade ao Exército e à Unidade (1ª direção).**
- **Deve-se lealdade ao comandante (2ª direção).**
- **Deve-se lealdade ao companheiro do mesmo nível (3ª a direção).**
- **Deve-se lealdade ao subordinado (4ª direção).**

Ao mesmo tempo, deve-se entender que a lealdade não pode ser exigida. Ela tem que ser conquistada, palmo a palmo, com os bons exemplos.

d. A coragem

Na profissão militar, o indivíduo, para desempenhar suas tarefas e cumprir sua missão, terá que enfrentar situações perigosas. Portanto, há necessidade de aprender a conviver com o perigo físico e, por isto, nos cursos de formação e na instrução militar, são feitos determinados trabalhos que contêm uma dose do chamado “risco calculado”. Estes trabalhos têm por objetivo desenvolver no indivíduo a coragem física.

Além disto, o oficial e o sargento devem desenvolver em si próprios a coragem moral necessária à defesa das causas justas e dos interesses legítimos dos subordinados.

Aqueles que não conseguirem superar o medo e não desenvolverem a coragem física e moral, dificilmente obterão a confiança dos subordinados.

Entretanto, existe a covardia que se manifesta de duas maneiras: a covardia física e a covardia moral. Quando se fala em covardia, imediatamente nos vem à mente a ideia do **medo**. As pessoas normais sentem medo e isto é saudável, pois este é um mecanismo de defesa natural, útil à preservação da espécie. Para aprender a controlar o medo é necessário desenvolver a autoconfiança, executando ou enfrentando trabalhos e situações que envolvam algum tipo de risco.

e. A honestidade

O povo brasileiro acredita no seu Exército, pois sabe que nele prevalece a honestidade, qualidade daquele que não mente, que respeita a palavra dada, que é incapaz de qualquer apropriação indébita, seja nos negócios, seja no exercício das responsabilidades públicas ou privadas. A honestidade deve ser encarada como uma virtude moral e cívica. Um comandante, em qualquer nível, que for apanhado praticando uma desonestidade jamais conseguirá liderar os seus comandados. **A desonestidade é imperdoável no meio militar, pois a repulsa a ela está firmemente incorporada à nossa consciência coletiva.**

f. A disciplina

A disciplina é a capacidade de proceder, voluntariamente, conforme as ordens, 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.

A indisciplina do comandante provoca a indisciplina dos subordinados. O oficial ou sargento indisciplinado é um intolerável mau exemplo, que porá a perder todo um trabalho de persuasão que se estiver fazendo, no sentido de obter a disciplina consciente em uma determinada OM. Quando um comandante não cumpre uma ordem dada, todos os seus subordinados irão sentir-se com o direito de fazer o mesmo. Isto seria o caos, tanto no combate, quanto nos tempos de paz. Quem não entende a necessidade da disciplina e da consequente obediência, não pode comandar outras pessoas. Se um comandante não for capaz de obedecer às ordens legais de seus superiores hierárquicos, estará destruindo a disciplina e solapando a hierarquia, os dois pilares que sustentam as Forças Armadas.

A troca de ideias, a sugestão de outras linhas de ação e até mesmo a ponderação (feita em termos corretos) são sempre legítimas, contudo, discutir decisões do comandante superior em sua ausência é errado e perigoso, pois a nada leva, senão à vacilação na obediência e ao não cumprimento da ordem recebida.

g. A decisão

Aquele que possui capacidade de decisão é capaz de escolher, oportunamente, uma alternativa que resolva a questão que se apresenta.

Em tempo de paz, um comandante indeciso dificulta a vida dos subordinados, que ficam inativos aguardando ordens, ou tentam cumprir a missão sem saber exatamente que rumo tomar. Em ambos os casos ocorrem perdas de tempo e de trabalho. No combate, a indecisão provoca a perda de vidas.

É necessário entender que as decisões tomadas em situações de incerteza e premência de tempo dificilmente são perfeitas, mas que a omissão e a inação são mais danosas que um erro de julgamento baseado num esforço sincero de agir decisivamente. Por isto, todo comandante deve cultivar o desejo de agir prontamente e aprender a decidir com rapidez.

A inação e a omissão são antíteses da liderança. O líder militar deve cultivar a capacidade de decisão.

h. A iniciativa

Todos devem ter em mente que, nas guerras do presente e do futuro, os comandantes dos pequenos escalões nem sempre terão comunicações adequadas com os seus superiores e, assim sendo, terão que decidir e agir por conta própria. É fundamental que possuam iniciativa, que deve ser entendida como “o desejo de assumir o controle da situação”, ou como “a capacidade de reagir e tomar providências oportunas em situações inesperadas ou de emergência”, ou, ainda, como “a capacidade de agir de forma adequada e oportuna, mesmo sem ordens superiores”.

A falta de iniciativa pode ter sua origem na indecisão, na covardia, na indisposição para assumir responsabilidades e na falta de autoconfiança. Um comandante sem iniciativa sempre estará correndo o risco de ser ultrapassado pelos seus subordinados e, é óbvio, não poderá liderá-los.

Tenha iniciativa, porque você não receberá ordens para lidar com todas as situações. Entenda a **intenção do comandante superior** e saiba qual é o **objetivo final**.

i. O entusiasmo profissional

Um chefe que deseja levar a bom termo a sua missão deve acreditar naquilo que faz e no que manda seus subordinados fazerem, deve ser uma pessoa altamente motivada. Esta sua crença deve estar assentada sobre o



entusiasmo profissional que é 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 se manifestar nas adversidades, pois ele impede que surjam o desânimo e o medo, fatores que levam, inevitavelmente, à derrota em combate. A falta de entusiasmo profissional funciona como uma espécie de ferrugem que emperra as engrenagens das organizações.

j. O senso de justiça

Justiça é o dever moral de dar a cada indivíduo o que é de seu direito. O senso de justiça traduz-se numa consciência clara dos próprios direitos e deveres, bem como no respeito aos direitos das outras pessoas. A injustiça praticada contra alguém provoca ferida de lenta cicatrização e que dificilmente será esquecida, embora possa até ser perdoada. Por isto, aqueles que têm o encargo de manter a disciplina e o poder de julgar pessoas e aplicar punições devem ser criteriosos no exercício destas prerrogativas, evitando incorrer em erros causados pela precipitação. Havendo dúvida, deve-se favorecer ao acusado. No campo das injustiças aponta-se, também, o favoritismo, que é uma falta de natureza moral grave, que os subordinados não perdoam. **No que toca à liderança, pode-se afirmar que uma injustiça, praticada contra um membro de um grupo, solapa e mata a confiança no comandante.** O comandante deve, ainda, atuar para evitar a impunidade, pois as pessoas de bem, aquelas que agem corretamente, esperam que os maus recebam o merecido castigo e caso isto não aconteça ele cairá em descrédito.

O comandante deverá cultivar a imparcialidade, lembrando que não é injustiça tratar desigualmente os desiguais.

l. A coerência

O comandante coerente age em conformidade com as ideias, valores e normas que prega e exige das demais pessoas.

Entretanto, o incoerente reage ao sabor de seus caprichos ou de suas conveniências. A incoerência anda, muitas vezes, de mãos dadas com a prepotência, que é uma característica daqueles que abusam do poder que a autoridade do cargo lhes concede. Todos os militares estão sob a tutela de severas leis e regulamentos, por isto, as ordens e determinações que forem dadas aos subordinados devem ser legais, isto é, amparadas por estas mesmas leis. A coerência é a honestidade de princípios e para mantê-la é necessário, muitas vezes, fazer sacrifícios.

Perde a credibilidade o oficial ou sargento que prega e exige coisas que não pratica, ou que dá ordens ilegais aos seus subordinados.

Por isto, aqueles que estão em função de comando devem, sempre, questionar-se: “Estou mantendo a coerência entre o que falo e o que faço?”

m. A firme autoridade

A firme autoridade ou simplesmente firmeza é a capacidade de manter, com sólida argumentação, suas opiniões, resoluções e decisões diante de ideias contrárias e ponderações descabidas. Refere-se à maneira sem prepotência, porém enérgica, com que o comandante emprega a autoridade da qual está investido.

A firme autoridade deve ser temperada: com **paciência** para ouvir e ensinar; com **empatia** para conseguir entender o que se passa; e com **tato** para poder corrigir sem ofender. Voltaremos a isto um pouco adiante.

4. O TRATAMENTO COM O SUBORDINADO

a. 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.

b. 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.

c. 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 no 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.

d. 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 ressaltam-se 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.

e. A importância da Instrução Militar para o desenvolvimento de características individuais favoráveis nos soldados

A Instrução Militar pode tornar-se um extraordinário vetor para o desenvolvimento de características individuais favoráveis nos militares nela envolvidos. Isto é bem fácil de entender quando colocamos um soldado recruta ao lado de um bom soldado antigo, ambos integrantes de uma OM onde os diversos programas de Instrução Militar estão funcionando corretamente. No início, o soldado antigo demonstra muito mais autoconfiança, iniciativa, capacidade de decisão e persistência que o recruta. Ao longo do ano de instrução esta diferença diminui à medida que o recruta vai se fortalecendo, enfrentando e vencendo as dificuldades impostas pelos treinamentos militares. Este deve ser o efeito da Instrução Militar sobre o indivíduo.

Para que a Instrução Militar produza este efeito é preciso que ela seja conduzida de forma correta. Assim sendo, a “pedra de toque” do oficial e do sargento deve ser a **seriedade**, que é traduzida pela convicção da importância de sua missão, por seu arraigado espírito militar e por sua competência profissional. Todas as

ações dos oficiais e sargentos deverão deixar muito clara a sua preocupação com o seu próprio aprimoramento profissional e a formação militar de seus subordinados, pois **todos devem estar preparados para cumprir as missões atribuídas ao Exército.**

O oficial e o sargento deverão agir normalmente com os que demonstrarem boa disposição e iniciativa, mas serão enérgicos com aqueles que demonstrarem falta de brio e disciplina. Evitarão se irritar com os preguiçosos, os arrogantes e os reacionários, pois as dificuldades normais da Instrução, associadas às do terreno e das condições meteorológicas, lhes darão as respostas adequadas.

Manterão em alerta o seu bom senso, procurando usar a reprimenda proporcional à falta cometida.

f. A preocupação com a segurança na instrução

O oficial e o sargento trabalharão junto ao perigo e, por isto mesmo, estarão sempre preocupados com a **SEGURANÇA** dos seus subordinados e com a sua própria. Não abrirão mão dos procedimentos padronizados (NGA) e das normas previstas pelos escalões superiores. Também não permitirão exageros por parte do pessoal que estiver sob seu comando. **Não improvisarão**, a não ser em caso de extrema necessidade.

A improvisação, nos mostra a experiência, é responsável pela maior parte dos acidentes fatais na instrução. Quanto mais perigosa for a atividade, mais minucioso deve ser o planejamento e mais rígidas as medidas de segurança.

g. O verdadeiro sentido da camaradagem

Os oficiais e sargentos deverão ser **bons camaradas** e terão que **cooperar** uns com os outros em todos os momentos. Por isto, praticarão a **compreensão mútua** e a **tolerância**, evitando atritos ou conflitos que desagregam, dificultando o estabelecimento da coesão no âmbito das frações e subunidades. **Assim agindo, estarão, pelo bom exemplo, ensinando a verdadeira camaradagem aos cabos e soldados.**

5. PALAVRAS FINAIS

Por fim, os oficiais e sargentos devem anotar e praticar os seguintes postulados:

- **Dirija-se ao subordinado com correção e evite usar palavras de baixo calão.**
- **Só toque fisicamente no subordinado para retirá-lo de situações de perigo ou, excepcionalmente, para ajudá-lo na instrução.**
- **Mantenha o equilíbrio emocional evitando perdê-lo, principalmente no relacionamento com os seus comandados.**
- **Converse com os subordinados. Mantenha-se bem informado e tenha sempre uma palavra positiva para dizer à fração que você comanda.**
- **Fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável.**

Todos os aspectos aqui citados criarão um cenário de confiança na cadeia de comando, favorável ao surgimento de lideranças e, em consequência, propício à transmissão de ensinamentos que favoreçam o fortalecimento do caráter dos subordinados.

Cel Inf Mario Hecksher Neto (Reformado - Chefe da seção de Liderança da AMAN) e tem por objetivo auxiliar os oficiais e sargentos em função de comando.

BRASIL ACIMA DE TUDO
- UM EXÉRCITO FORTE PRESERVA SEUS VALORES -



“A força moral do soldado aumenta quando é bem comandado”³⁹
General Manuel Luís Osorio
1º Sgt Cav Valderson Leal Dutra – Sgte 2º CC

Percebemos na frase do General Osorio, um dos maiores exemplos de liderança militar, que a importância dessa característica no comandante transcende os combates modernos, desde a Guerra do Paraguai, maior conflito armado da América Latina, depreendemos que se tornou imprescindível o desenvolvimento da liderança militar.

O desenvolvimento da liderança nos comandantes de pequenas frações é uma das principais missões do Exército Brasileiro (EB) na atualidade, pois esse atributo é essencial no cumprimento da missão, tanto em combate como em época de paz.

A doutrina do EB nos diz que liderança é a capacidade de dirigir, orientar e proporcionar mudanças nas atitudes de um grupo, a fim de atingir objetivos propostos e, para isso, coordena, durante a carreira dos militares, diversas instruções, treinamentos e experiências para que possamos desenvolver essa qualidade tão cara à profissão.

Contudo, embora todas as atividades propostas, não é tão simples desenvolver habilidades de liderança, principalmente àquelas para o ambiente operacional. Devemos sempre que possível exercê-las e praticá-las, até mesmo nas atividades mais simples do dia a dia.

Podemos, em uma simples faxina ou até mesmo em um serviço de guarda ao quartel, desenvolver algumas competências e características essenciais da liderança, como: servir de exemplo aos subordinados, conhecer sua profissão, assumir responsabilidade, treinar seus subordinados como uma equipe e atribuir-lhes missões de acordo com suas possibilidades. Porém, por mais recorrente que sejam essas características quando falamos sobre o assunto, sem elas talvez não possamos, num desdobramento futuro, formar um grupo eficiente capaz de alcançar o êxito em um combate.

Isso, deve-se ao fato de que hoje podemos integrar uma equipe coesa, altamente eficiente, amanhã podemos estar confeccionando documentos e organizando arquivos, por isso que para sermos líderes eficientes, devemos praticar a liderança diariamente.

Apesar das mudanças ocorridas na concepção de combate, dos incrementos de novas tecnologias e doutrinas, aliado à evolução dos armamentos que transformaram o Teatro de Operações, os soldados ainda são os principais personagens do combate.

Cabe a nós, soldados profissionais, o esforço em nos tornarmos líderes competentes, capazes de garantirmos uma liderança coerente, e assim, conduzir com eficiência nossos subordinados nas situações mais intensas e complexas da profissão.

