



# LIDERANÇA MILITAR: SIMPLES ATRIBUTO DA ÁREA AFETIVA OU DOCTRINA A SER DESENVOLVIDA?

Toni Fernando Vargas Herzer

---

Matéria extraída de monografia produzida pelo autor como exigência curricular para obtenção de diploma do *Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército*, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Turma de 1990).

---

## INTRODUÇÃO

**A**o início da década de 80, o Exército dos Estados Unidos desenvolveu e colocou em prática a doutrina denominada Batalha Ar-Terra, caracterizando a era pós-Vietnã. Tal doutrina, em sua formulação, levou em conta a provável guerra do futuro, com alto grau de descentralização das grandes unidades e elevada iniciativa dos comandantes de todos os escalões. A partir

dessa concepção, foi verificado que a Batalha Ar-Terra era claramente uma doutrina de liderança intensiva e que, como preceitua o Manual de Campanha 100-5, Operações (Exército dos Estados Unidos), “o elemento mais essencial do poder de combate é uma liderança confiante e competente, proporcionando objetividade, orientação e motivação no combate”.

Para responder a essa necessidade de formar e treinar líderes, o Centro

de Liderança Militar da ECEME/USA<sup>1</sup> reuniu centenas de pesquisadores de alto nível, nas mais diversas áreas do conhecimento humano e oficiais com experiência de combate nas guerras da Coréia e do Vietnã, para desenvolverem a doutrina de liderança do Exército dos Estados Unidos. Fruto desses estudos intensivos, em outubro de 1983, foi distribuído o novo manual "FM 22-100, Military Leadership", uma verdadeira bíblia sobre liderança militar que, apesar de mergulhado no caldo de cultura da nação amiga e envolvido pela maneira de ser e de pensar do povo norte-americano, possui preceitos de compreensão universal. Foram editados, também, naquele ano e nos seguintes, outros manuais e panfletos afins que constituem, hoje, uma preciosa família de publicações que contêm a doutrina de liderança para a perfeita execução da Batalha Ar-Terra do presente e do futuro.

Foi tão grande a receptividade dos novos conceitos de liderança que 1985 foi previsto como o "Ano da Liderança", durante o qual o assunto seria — como realmente o foi — debatido e massificado em todo o Exército dos Estados Unidos, inclusive nas tropas estacionadas fora do território continental americano. Os resultados foram fantásticos e a nova doutrina considerada totalmente absorvida pelo Exército.

E no Exército Brasileiro?

A intenção do presente trabalho é contribuir para despertar no Exército a gritante necessidade de, partindo da liderança como um atributo da área afetiva — já plenamente reconhecido e usado oficialmente para avaliação de comportamento — desenvolver a doutrina de liderança militar conveniente à Força Terrestre. É conveniente destacar que, diferente das doutrinas de emprego dos diversos escalões em operações que podem ser copiadas de outros exércitos, tendo em vista a semelhança de estruturas organizacionais e de meios materiais, a Doutrina de Liderança deve ser calcada na cultura da sociedade nacional, nos princípios, valores e crenças gerais do homem brasileiro e no perfil físico, intelectual e psicológico que o Exército exige de seus integrantes, nos diversos níveis de chefia, planejamento e execução. Desenvolver essa doutrina, por sua própria natureza, será tarefa árdua e demorada, mas que não pode ser postergada ou limitada à elaboração de um manual de campanha filosófico, cuja destinação, assim como acontece com tantos outros, seja a poeira das estantes e o amarelecimento dos livros não manuseados.

## A LIDERANÇA

### O fenômeno liderança

No dizer de Pinto Ferreira, "a liderança é um fenômeno indispensável na vida do grupo; o grupo é um

1. United State Army Command and General Staff College (USA CG SC, Fort Leavenworth, Kansas).

agregado imaterial, porém destinado a parecer e tornar-se eficiente no mundo material. Conquanto seja imaterial, precisa tornar-se perceptível no mundo material, e ser representado, para adquirir capacidade de ação. Esta é a função essencial e geral da liderança". Continua o mestre, "a função de líder varia em razão do conteúdo intencional do grupo: a liderança não é, por conseguinte, um processo de exploração porém de ajuda e cooperação a outros, a fim de que estes descubram claramente os objetivos que pretendem".<sup>2</sup>

Assim, observa-se que a abordagem sociológica da liderança restringe o seu sentido a um processo que apenas aparece quando um grupo segue um indivíduo por livre escolha, caracterizando um tipo de poder baseado em interesses e aceitação dos dirigidos.

Existem muitas teorias explicativas da liderança, às vezes bastante controversas, divergentes quanto aos seus processos estruturais, porém coincidentes naquilo que, em essência, configura o fenômeno: uma relação social envolvendo seres humanos, na qual uma ou mais pessoas, sob certas circunstâncias e em determinados períodos, exercem um grau de influência capaz de conduzir as demais à conquista de um objetivo proposto.

A Teoria Inatista, bastante difundida e inclusive aceita por significativa parcela de militares, defende a tese de que os fatores ligados à he-

reditariedade determinam a existência do líder, minimizando e até desprezando a influência do meio. É o líder nato!

Por outro lado, a Teoria Sociológica, também muito aceita e difundida no meio militar, afirma que o líder é função do meio social, emergindo em determinada situação, quando alcança prestígio e aceitação por representar os ideais da coletividade. É o líder emergente!

Já a Teoria do Campo Social estabelece que a liderança é uma relação entre membros de um grupo, no qual o líder adquire prestígio através de uma participação ativa e pela demonstração de sua competência. É o líder social!

Não há dúvidas de que essas teorias ajudam a entender o fenômeno liderança e a encontrar explicações para o surgimento de líderes empresariais, religiosos, políticos e até mesmo militares. Mas, será que a Moral, a Ética, a Integridade, o caráter de singularidade, o teor de História e o conteúdo de tradição que se associam à profissão militar podem ser consubstanciados em um líder nato, ou emergente, ou social?

## A Liderança Militar

As principais teorias não explicam, por completo, o fenômeno da liderança militar, tendo em vista o seu caráter específico e a tipicidade da profissão militar. Em nenhuma outra é exigido o sacrifício supremo de conduzir homens ao limite de suas resis-

2. FERREIRA, Pinto. Teoria Geral do Estado. Rio. Editor José Konfino. 1957, p. 270.

tências físicas e psicológicas ou ao encontro da própria morte. Não basta, aí, o líder nato, emergente ou social. É preciso algo muito mais profundo, misto de moral, de ética, de crenças, de valores, de caráter, de normas, de códigos, de disciplina, de patriotismo e de tradições, que não surge com o homem em seu nascimento, que não emerge num repente situacional e que não representa os ideais de qualquer coletividade civil.

Na hipótese de um início de incêndio num prédio militar, seria provável que muitos oficiais e praças acorressem ao local para tentar combatê-lo e, na ânsia de resolver o problema, seria possível que um simples soldado assumisse a liderança, transmitindo ordens a superiores sobre a melhor forma de usar as medidas contra o fogo. No entanto, uma vez acionado o Corpo de Bombeiros, não seria admissível que um cabo, na presença de seus superiores, passasse a controlar a área de incêndio. Organizacionalmente, o Corpo de Bombeiros é estruturado e adestrado, hierarquicamente, para sua atividade-fim, onde é exigida a competência para o desempenho de cada função. Se substituído o incêndio por um combate em campo de batalha, a situação seria idêntica. Cada profissional militar teria a sua competência e, preparado e adestrado para viver em situações de crise ou de risco, não seria lícito aceitar lideranças natas ou emergentes para conduzir a tropa — de um momento para outro — usando técnicas e táticas doutrinárias na con-

quista de objetivos determinados. Infere-se, deste exemplo, que o líder militar é institucional e não situacional. Ele foi preparado, a ele cabe conduzir o seu grupo social, seja um grupo de combate ou um exército de campanha. Tal consideração é válida, também, para as funções ditas administrativas, pois qualquer grupo militar tem sempre um chefe, missões a cumprir e objetivos a conquistar, sejam da atividade-fim ou da atividade-meio, pois para isso foram organizados e seus membros habilitados ao exercício de cada grupo existente.

### Conceitos Básicos

Por mais que sejam buscadas as origens dos termos empregados pelo Exército para designar as funções de mando, observa-se que não existe conotação precisa para as palavras chefe, comandante, diretor ou administrador. Aparentemente, o termo comandante tem vinculação com organizações militares (OM), subunidades ou frações de tropa, enquanto os demais possuem ligação com funções não diretamente envolvidas com o emprego operacional. Entretanto, se analisados os catálogos de cargos do Exército Brasileiro, verifica-se que não há uma perfeita distinção semântica para o uso de cada termo anteriormente citado. Como prova de tal fato, é comum nos documentos militares, quando a autoridade transmite ordens escritas, que logo após

o termo “comandante” serem colocados, entre parênteses, as expressões “chefe”, “diretor”, permitindo que o documento seja remetido a qualquer tipo de OM subordinada, independente de sua natureza ou atividade.

É interessante destacar que o Exército ainda adota o Manual de Campanha C20-10, Princípios de Chefia, aprovado em 14 Dez 53, que, em seu Capítulo 1 — Conceitos Básicos, assim define os seguintes termos:

- Comandante — militar que exerce um comando em função do seu posto de graduação;

- Comando — autoridade que o militar exerce legalmente sobre seus subordinados, em virtude do posto ou da função;<sup>3</sup>

- Chefe — militar que possui as qualidades necessárias para conduzir outros;<sup>4</sup>

- Chefia — é a arte de influenciar o comportamento humano e a capacidade de conduzir homens.<sup>5</sup>

Considerando que, nas ciências humanas, é sempre arriscado uma definição precisa de um determinado termo, pois ela variaria em função de fatores pessoais, sociais ou institucionais, para fins de perfeita compreensão do presente trabalho, serão adotados os conceitos a seguir expostos:

3. É, também, um órgão que, nas grandes unidades e unidades, compreende o comandante e seu estado-maior.

4. É, também, o militar que exerce determinado cargo existente em nossa organização (Ch EM, Ch de Sv, etc.).

5. É, também, expressão da dignidade de Chefe.

- Chefia Militar — exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos);

- Comando — componente da Chefia Militar que significa, essencialmente, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo;<sup>6</sup>

- Administração — componente da Chefia Militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar;<sup>7</sup>

- Liderança — componente da Chefia Militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados — compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções — que permite ao militar no exercício de um cargo conduzir seus líderes ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados;<sup>8</sup>

- Chefe Militar — militar no exercício de um cargo de chefia, de qualquer nível ou natureza, consubs-

6. E, também, um órgão que, nos G Cmdo, GU e unidades, compreende o comandante e seu estado-maior.

7. É, também, o emprego eficaz de pessoal, meios materiais e métodos para realizar as atividades-fim do Exército.

8. É, também, atributo da área afetiva, conceituado como a capacidade de orientar, dirigir e modificar atitudes de um grupo de pessoas.

tanciando a autoridade legal, o administrador e o líder;<sup>9</sup>

- Comandante — militar investido de autoridade legal para o exercício de um cargo de chefia;<sup>10</sup>

- Administrador — militar habilitado a gerir coisas e pessoas em função do cargo de chefia que ocupar;

- Líder — militar habilitado a conduzir subordinados ao cumprimento do dever em razão do cargo de chefia que exercer.

Relacionados à liderança, adotamos ainda os seguintes conceitos:

### CHEFIA MILITAR



- Área Afetiva — um dos domínios do comportamento humano que compreende todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções;

- Atitudes — são predisposições aprendidas, de fundo emocional, para pensar, sentir, perceber e agir consistentemente de maneira favorável ou desfavorável, em relação a pessoas, conceitos ou fatos;

- Caráter — soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores, sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa;

- Crenças — são suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos;

- Ética militar — é o conjunto de regras ou padrões que leva o profissional militar a agir de acordo com o sentimento do dever, dignidade militar e decoro de classe;

- Interesses — são atitudes favoráveis em relação a objetos e a idéias;

- Motivação — é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. Ela é impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas;

- Normas — são padrões, regras e diretrizes usadas para dirigir o comportamento dos membros de um determinado grupo;

- Valores — representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, às pessoas, conceitos ou fatos.

### A LIDERANÇA MILITAR COMO ATRIBUTO DA ÁREA AFETIVA

O Exército já reconheceu a liderança como um atributo desejável ao militar que está sendo formado ou aperfeiçoado para o desempenho de cargos de chefia ou em seu pleno exercício. Prova disso é a avaliação do atributo Liderança prevista tanto nas Fichas de Informação A e B contidas nas IG 30-06 (Avaliação de Mi-

9. Designa também, genericamente, os militares de destacada e marcante atuação no exercício profissional, seja na paz ou nas operações de guerra.

10. É, também, a designação de um cargo militar, à semelhança de chefe e de diretor.

litares), aprovadas pela Portaria Ministerial Nr 677, de 27 Jul 89, como no Anexo I (Relações de Atributos e seus Significados) às Normas para Aplicação do Art 65 do Regulamento Disciplinar do Exército (RDE; R-4), aprovados pela Portaria Ministerial Nr 1105, de 14 Out 86, que trata da concessão de elogios como um dos instrumentos de avaliação dos militares na ativa. Por outro lado, os Programas Padrão de Instrução (PP) das séries BRAVO, QUEBEC e ALPHA, apresentam objetivos de instrução individual (OII) da área de atitudes (atributos da área afetiva), diretamente vinculados com a formação do caráter militar. Os PP que regulam a formação dos sargentos temporários apresentam o atributo liderança como um OII da área afetiva a ser atingido. Diz o PPB/1 (Planejamento, Execução e Controle da Instrução Militar) que “o esforço para a formação e consolidação do caráter militar do combatente, caracteristicamente do domínio afetivo da aprendizagem, está intimamente ligado ao exercício da liderança militar e deve se orientar por critérios rigorosos e integrados, para que produza os efeitos que correspondem, com precisão, aos interesses do Exército Brasileiro”.

### **A Liderança Militar**

Apesar de a estrutura organizacional militar definir rigidamente os organogramas, os efetivos, a distribuição de meios, as responsa-

bilidades e inter-relações funcionais, as missões e as finalidades a que se destinam, todas as organizações militares (OM) são integradas por seres humanos que trazem consigo experiências, necessidades, aspirações, ideais e diferentes capacidades de participação. Assim, para que a estrutura funcione, é importante que além de usar sua autoridade legal e coordenar as interdependências o Chefe Militar motive os seus subordinados, integrando-os e impulsionando-os na direção do cumprimento de suas atribuições e de suas missões e na conquista dos objetivos previstos pela Instituição. Ao Chefe, portanto, cabe ter plena consciência da estrutura dinâmica da liderança, dos seus fatores e do perfil do líder que lhe sirva de parâmetro.

A estrutura da liderança, tendo como fatores o líder, os liderados, a situação e a comunicação, possui como característica básica a mudança. Assim como inexistente uma decisão tática padronizada e a cada nova situação devem ser avaliados os tradicionais fatores missão, terreno, inimigo e meios, a liderança também não existe em estado puro ou estático. O líder, portanto, altera sua conduta quando os fatores se modificam ou mesmo à medida em que ele próprio promove modificações de atitudes em seus liderados.

### **Fatores da liderança**

#### *O líder*

É a poderosa força-motriz que

energiza as dimensões material, estrutural, funcional, ambiental e humana de sua organização ou grupo militar, fazendo com que os objetivos sejam voluntários e conscientemente atingidos, tanto na paz como na guerra.

### Os liderados

São os subordinados do Chefe Militar, assim denominados no momento em que passam a receber a motivação e a orientação segura para o desempenho funcional e o cumprimento de missões recebidas. É importante destacar que o líder deve ter plena consciência de que também é o liderado em relação aos escalões superiores.

### A situação

A simples existência das pessoas do Chefe e dos subordinados não os caracteriza como líder e liderados. Há necessidade de uma situação que os envolva, como uma missão a cumprir ou um objetivo a conquistar. Nesse instante, começa a prevalecer no chefe o seu papel de líder e os subordinados, motivados e orientados, transformam-se em liderados.

### A comunicação

É um processo, essencial ao exercício da liderança, que consiste na troca de informações e idéias e na transmissão de ordens, só ocorrendo quando a mensagem é recebida e compreendida. Talvez esse seja um dos aspectos mais importantes e menos entendidos da Chefia Militar a

nível do consciente. Quando transmite ordens, normalmente o chefe militar julga estar usando apenas a sua autoridade legal de comandante e o seu papel de administrador, mas esquece que toda e qualquer ordem é, e sempre será, dirigida a pessoas, pois somente elas poderão executá-las. Logo, ordens expressam manifestações de liderança, sejam elas transmitidas por escrito, oralmente, por gestos, ou até mesmo por um olhar. Na literatura militar podem ser encontrados tanto magistras exemplos de comunicação entre líder e liderados como, também, mensagens recebidas e não compreendidas que deram origem a desastrosos fracassos.

### O perfil do líder militar

#### *O que o líder deve ser (o caráter do líder)*

Como foi visto, o caráter é a soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores, sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa. Segundo já reconheceram Jarbas Passarinho e Estelita Campos,<sup>11</sup> seria arbitrário listar os traços ou qualidades do líder, sujeitos que estão às influências pessoais de cada autor, mas é possível caracterizar sumariamente o que é essencial ao caráter do líder militar:

11. CAMPOS, Wagner Estelita. *Chefia, sua técnica e seus problemas*. Rio de Janeiro — Biblioteca do Exército, 1970.



• **Competência:** capacidade de bem desempenhar as atividades profissionais, estando estreitamente relacionado com:

— o conhecimento de si mesmo (traços positivos e negativos);

— o conhecimento da natureza humana (necessidade, emoções, reações; qualidades positivas e negativas);

— os conhecimentos táticos e técnicos (compatível com o escalão); e

— o conhecimento da organização a que pertence.

• **Integridade:** segundo Jarbas Passarinho, é “a resultante de alguns fatores, entre os quais a honestidade, o senso de justiça e do dever, e a coragem moral”.<sup>12</sup>

• **Dedicação:** capacidade de realizar atividades profissionais com afinco, estando estreitamente ligada às crenças e aos valores do líder.

• **Coragem:** capacidade de controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão.

### *O que o líder deve conhecer (a competência do líder)*

O Manual de Campanha FM22-100, Military Leadership, do Exército dos Estados Unidos, sintetiza de modo perfeito o que o líder deve conhecer:

• “os quatro fatores da liderança e o seu inter-relacionamento (o líder, o liderado, a situação e a comunicação);

• a si mesmo (qualidades positivas e negativas de seu caráter, conhecimentos e habilidades);

• a natureza humana (necessidades e emoções; como as pessoas reagem às tensões; qualidades de caráter dos subordinados);

• a sua profissão (proficiência tática e técnica); e

• a sua organização militar (como desenvolver as habilidades individuais e o adestramento coletivo; como desenvolver a coesão e a disciplina).<sup>13</sup>

### *O que o líder deve fazer (o comportamento do líder)*

O “ser” e o “saber” são entes subjetivos que só podem ser julgados nos momentos do “fazer”, oportunidade em que o chefe militar demonstra efetivamente sua capacidade de liderança. Assim, cabe ao chefe, simultaneamente ao uso da sua autoridade e de sua capacidade administrativa para planejar, decidir, ordenar, coordenar, avaliar e solucionar problemas, exercitar a liderança através da motivação e do exemplo, conduzindo os subordinados ao correto cumprimento das missões.

Conforme relato do Ten Cel Cecil B. Calloway, quando integrante do Centro de Liderança Militar da ECEME do Exército dos Estados Unidos, durante os cursos de preparação para comandante de unidades e de brigada, foram levantados dez grupos de tarefas fundamentais ou imperativos da liderança que os coman-

12. PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. Liderança Militar. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército, 1987, p. 135.

13. FM22-100, Military Leadership: Oct 83, US Army, Fort Leavenworth, p. 49.

dantes de escalões mais elevados devem pôr em prática para preparar o tipo chefe capaz de combater as batalhas do futuro:

- “• dar o exemplo;
- comunicar-se claramente em ambas as direções;
- exigir e premiar a iniciativa;
- administrar os meios;
- estabelecer e impor padrões;
- treinar e ensinar;
- aceitar você mesmo os riscos;
- delegar autoridade aos subordinados;
- conduzir um treinamento rigoroso, repetitivo e preciso;
- desenvolver um ambiente de fé e de confiança.”<sup>14</sup>

Se aplicados ao que o líder deve “fazer”, estes princípios são plenamente válidos.

### Tipos ou estilos de liderança

Há, infelizmente, uma generalizada confusão entre a liderança militar e as formas que o líder pode utilizar para orientar, dirigir e modificar atitudes de um grupo de pessoas. O líder militar não pode desenvolver apenas um dos tipos de liderança, denominados “autoritário ou autocrático”, “delegativo” e “participativo”. São estilos que dão conotação personalista ou até mesmo carismática ao líder, o que não é

verdadeiro para o líder institucional. O líder militar, cujo atributo liderança foi aprendido e desenvolvido, que tem plena consciência do fenômeno liderança e que adquiriu o domínio das técnicas de liderar, sabe que coexistem na sua pessoa os três estilos básicos, predominando o tipo que as circunstâncias indicarem. Do “tapinha nas costas” ao “pontapé no traseiro” todos eles são válidos, desde que utilizados com oportunidade. Não se pode negar, entretanto, que certos traços predominantes da personalidade do militar poderão conduzi-lo, inconscientemente, ao exercício de um dos estilos mais adequado à sua maneira de ser. Mas, ainda assim, o líder militar deve conhecer a si mesmo, sabendo seus pontos fortes e fracos para reforçar os primeiros e melhorar os últimos.

### Conclusão

A liderança militar é um atributo classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais, portanto, passível de ser desenvolvido pela via do processo ensino-aprendizagem, permitindo e tornando desejável que todo militar, independente do escalão ou da natureza dos cargos de chefia para os quais esteja habilitado, seja um líder em sua profissão.

A liderança é, juntamente com a autoridade legal e a administração, um dos componentes fundamentais da chefia militar.

14. CALLOWAY, Cecil B. Imperativos de Liderança. In *Military Review*, Fort Leavenworth/USA, Abr/Jun. 1987, pp. 75-84.

## A LIDERANÇA MILITAR COMO DOCTRINA A SER DESENVOLVIDA

### Doutrina Militar Terrestre

É o conjunto de valores, princípios gerais, conhecimentos básicos, concepções, normas, métodos e processos que sistematizam e coordenam as atividades de planejamento, execução e controle da organização, do preparo e do emprego da Força Terrestre.

### Doutrina de Liderança

É fundamental o entendimento de que a doutrina de liderança deve ser diretamente vinculada à doutrina de combate que, por sua vez, engloba os fatores: organização, técnicas operacionais de manobra de apoio ao combate, de apoio administrativo e procedimentos de combate.

A doutrina de liderança deve, portanto, definir e descrever os vínculos entre o lado humano da profissão militar — a liderança e as exigências da guerra — a doutrina tática e operacional.

Por outro lado, operacionalizar a doutrina de liderança é uma tarefa extremamente difícil, pois ela atua na área do comportamento humano e abrange a formação, o adestramento e o aperfeiçoamento do líder militar e as ações relativas ao exercício da liderança.

### Desenvolvimento da Doutrina de Liderança

Considerando que doutrina, em sua origem, “é um corpo de conhecimentos estruturado de maneira coerente e uniforme, com a finalidade de compreender a realidade e possibilitar a sua transformação”,<sup>15</sup> a base inicial para o desenvolvimento da doutrina de liderança é a busca de um conceito de liderança militar conveniente ao Exército, fruto de estudos, discussões e pesquisas que caracterizam as peculiaridades, a amplitude adequada e os objetivos específicos da liderança na Força Terrestre em relação a qualquer outro tipo de liderança militar ou civil.

Para isso, devem ser analisadas as doutrinas de organização, de preparo e de emprego da Força Terrestre, buscando-se o perfeito entendimento da importância do homem como principal instrumento da guerra, a compreensão do valor da personalidade do chefe, do valor moral da tropa como suportes indispensáveis à eficiência operacional e, ainda, a clara percepção do papel fundamental que a liderança exerce na execução da doutrina operacional.

A partir do estabelecimento do conceito de liderança conveniente ao Exército, o passo seguinte será identificar, no Sistema de Ensino do Exército (Ensino Militar e Instrução Militar), os procedimentos educacio-

15. ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. Doutrina. Rio de Janeiro, 1989, p. 21.

nais necessários, em cada nível, à formação, ao aperfeiçoamento e ao adestramento do líder institucional.

Como os manuais de campanha também corporificam o desenvolvimento da doutrina, é essencial que sejam elaborados manuais básicos onde o Exército expresse, de forma concisa e atraente, os conceitos básicos, os métodos e procedimentos sobre liderança militar.

Finalmente, como todas as doutrinas são dinâmicas, os estudos e pesquisas sobre liderança militar devem ser continuados para acompanhar a evolução das demais doutrinas em que se insere a de liderança.

### **Uma visão sobre a formação, o aperfeiçoamento e o adestramento de liderança militar**

#### *Formação e aperfeiçoamento*

Sob uma nova visão, a liderança militar, mais do que um simples atributo da área afetiva, deve ser encarada como um objetivo educacional pelo nosso Sistema de Ensino. Como tal, a liderança pode ser estendida aos domínios cognitivos, psicomotor e afetivo do processo ensino-aprendizagem. Assim, na área de aquisição de conhecimentos e de desenvolvimento de habilidades, os nossos estabelecimentos de ensino (EE), particularmente os de formação, deveriam conter em seus currículos matérias de fundamentação, instrumentais e operacionais, que permitis-

sem o embasamento científico necessário à compreensão do fenômeno liderança e ao seu exercício no aspecto prático. Quanto à área afetiva, seria desenvolvido o atributo liderança, gerando internalização de interesses, valores e motivações que pudessem evoluir de um nível inicial de quase inconsciência para uma integração consciente às personalidades do militar que está sendo capacitado ao desempenho dos cargos de chefia de qualquer escalão ou natureza.

É cabível, ainda, um comentário sobre a importância da AMAN como pólo irradiador da doutrina de liderança para todo o Exército Brasileiro, como centro formador de oficiais de carreira que irão exercer os cargos-chaves e serão, indubitavelmente, os responsáveis pelos destinos da Instituição. A formação básica do oficial, transmitida pelo ensino fundamental da AMAN, é majoritariamente calcada nas ciências exatas e no raciocínio cartesiano. Tal fato, que remonta às suas origens, mesmo que justificado pela estrutura hierárquica e rigidamente disciplinada do Exército, levando à necessidade de chefes de pensamento lógico, convictos de seus valores e impregnados de sentimento do dever, gera uma grande dificuldade para a compreensão do fenômeno liderança e para o seu exercício consciente. Liderança é comportamento, é domínio afetivo, é a dimensão humana do guerreiro. Liderança não admite fórmulas matemáticas, reações químicas, leis da

física ou métodos de estudo de situação. Quando o Gen Patton condecorava oficiais que tinham demonstrado falta de coragem em alguma ação, ele tinha certeza de que aqueles homens honrariam a medalha recebida em operações futuras... e a maioria honrou. Isso é liderança! Portanto, é fundamental que a carga horária e os conteúdos programáticos sejam ampliados em qualidade e quantidade nos currículos da AMAN. O embasamento teórico do líder militar deve ter raízes profundas no conhecimento do mundo real em que vive, na compreensão do homem como indivíduo e como ser social e na percepção dos fenômenos políticos e das teorias do poder. São as escolas de formação que moldam o "ser" e transmitem o "saber", para que o futuro líder possa "fazer".

### **Adestramento**

Cabe ao Sistema de Instrução Militar o desenvolvimento, a execução e a avaliação de programas de adestramento de líderes de todos os escalões, particularmente de unidade para baixo, correspondendo ao que o líder deve "fazer". Os Programas Padrão de Instrução, em particular o PPB/1, já possuem um excelente "arsenal" metodológico à disposição dos planejadores.

### **Uma proposta para a formulação da Doutrina de Liderança**

a) Criação de um Núcleo de Estudos de Liderança no CEP, vinculado diretamente ao EME (ST-1, Doutrina, da 3ª SCh) e apoiado pelo Grupo de Assessoramento Técnico para Elaboração e Revisão de Currículos (GATERC) e pelo Projeto de Produção e Desenvolvimento de Programa Padrão (PRODE-SP), ambos já existentes naquele Centro, com a missão de:

- conceituar liderança;
- desenvolver conceitos básicos relativos à liderança;
- assessorar os EE nos trabalhos de revisão de currículos para a introdução do estudo sistematizado de liderança;
- elaborar o manual básico de liderança militar;
- elaborar programas de treinamento de líderes dos diversos escalões;
- elaborar documentos sobre liderança destinados a públicos específicos;
- elaborar documentos de apoio para o "Estágio de Comandantes da Força Terrestre";
- criar ou adaptar testes psicológicos para avaliação do atributo liderança;
- pesquisar novas técnicas e processos aplicáveis à formação e ao adestramento de líderes.

b) Criação futura de um Sistema de Liderança, interligado aos Siste-

mas de Pessoal, de Ensino e de Instrução, com a seguinte estrutura, considerando a atual organização do Exército:

Órgãos de direção — EME

Órgãos setoriais — DGP, DEP, CM ÁREA

Órgãos de apoio — DFA, DEE, DCA, DE e Bda

Órgão técnico — CEP

Órgão de execução — EE, OM

## CONCLUSÕES

O atual cenário das relações internacionais sinaliza, claramente, que a era dos exércitos de grandes efetivos e dos orçamentos militares de elevado porte está terminando. É possível imaginar, sem margem de erro significativo, que a tendência geral das forças militares em todo o Mundo será a busca de um equilíbrio perfeito entre efetivos pequenos, alta mobilidade, adestramento e capacidade logística. Dentro desse modelo, que certamente o Exército Brasileiro acompanhará, ressalta um novo e fundamental componente — a liderança militar! Por mais preciso e sofisticado que seja o apoio de fogo e por mais revolucionários que sejam os meios, as técnicas e as táticas do movimento rápido na procura dos objetivos decisivos, a manobra com tropas altamente descentralizadas e com missões dadas pela finalidade exigirá chefes, em todos os escalões, com alto poder de iniciativa, decisão, conheci-

mentos profissionais, coragem, abnegação e sabedor da natureza e dos limites da capacidade humana. Enfim, um condutor de homens — um líder!

Assim, é de máxima importância que o Exército Brasileiro desperte, definitivamente, para o estudo do fenômeno liderança. Não mais apenas como um simples atributo da área afetiva, mensurável para fins de avaliação do comportamento ou para servir de parâmetros para elogios individuais, mas como uma doutrina a ser desenvolvida em suas múltiplas facetas, decorrentes das doutrinas de organização, de preparo e de emprego da Força Terrestre.

Liderança militar não se improvisa e não depende de qualidades inatas do líder. Os elementos que a compõem podem ser estudados, aprendidos e exercitados conscientemente. É exatamente aí, no perfeito entendimento dos componentes da liderança militar, que começará a nascer uma doutrina para a formação, o aperfeiçoamento e o treinamento do líder e para o pleno exercício da liderança, qualquer que seja o escalão de chefia ou a natureza da organização militar.

Liderança é a poderosa força-motriz que, gerada e controlada pelo chefe, energiza as dimensões material, estrutural, funcional, ambiental e humana de uma organização militar, fazendo com que os objetivos sejam voluntária e conscientemente atingidos pelos subordinados, tanto na paz como na guerra.

Vargas Herzer, Toni Fernando

Liderança Militar: simples atributo da área afetiva ou doutrina a ser desenvolvida/Toni Fernando Vargas Herzer. — Rio de Janeiro: ECEME, 1990

f.

Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Liderança Militar. 3. Atributo Liderança. 4. Doutrina de Liderança Militar. 5. Psicologia. I. Título.

## RESUMO

A abordagem sociológica do fenômeno liderança, mesmo buscando seus fundamentos na Teoria do Poder, restringe o seu sentido a um processo que apenas aparece quando um grupo social segue um indivíduo por livre escolha, caracterizando um tipo de poder baseado nos interesses e aceitação dos dirigidos. Muitas teorias explicativas da liderança foram desenvolvidas ao longo dos tempos, às vezes bastante controversas, divergentes quanto aos seus processos estruturais, porém coincidentes naquilo que, em essência, configura o fenômeno: uma relação social envolvendo seres humanos na qual uma ou mais pessoas, sob certas circunstâncias e em determinados períodos, exercem um grau de influência capaz de conduzir as demais à conquista de um objetivo proposto.

Será, no entanto, que tais teorias podem levar em conta o caráter de singularidade, a Moral, a Ética, a Integridade, o conteúdo de História e de Tradição que se associam à profissão militar? Será possível selecionar para o Exército apenas líderes natos? Ou esperar situações em que apareçam os líderes emergentes? Ou, ainda, aguardar que um grupo militar defina o líder que representa os seus interesses e aspirações? Não. O Chefe Militar, de qualquer posto ou graduação, ao ser preparado pela Instituição para o exercício de um cargo de mando, será habilitado sobre o tríplice aspecto: como comandante (autoridade legal); como administrador (gestor de coisas ou pessoas); e como líder (conductor de homens).

A Liderança Militar é, pois, componente indissociável da Chefia Militar, dizendo respeito aos aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções, que permitem ao Chefe conduzir seus subordinados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados.

Além de um simples atributo da área afetiva, despertado e desenvolvido ao longo da carreira e já utilizado oficialmente para avaliação do desempenho funcional, a Liderança Militar é também uma doutrina a ser desenvolvida no Exército Brasileiro, consubstanciando o conjunto de valores, princípios, conceitos, normas, métodos e processos que permitam nortear e sistematizar a formação e o treinamento dos líderes e o exercício da liderança militar em toda sua plenitude, compatível com as doutrinas de organização, de preparo e de emprego da Força Terrestre.

**BIBLIOGRAFIA**

CARLOS, Wagner Estelita. Chefia, sua técnica e seus problemas. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército, 1986 (V. 255).

CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL. Anteprojeto do manual C20-10, Liderança Militar (em elaboração). Rio de Janeiro.

———. Instruções Provisórias de Avaliação do Comportamento. Rio de Janeiro.

DEPARTAMENTO DE ENSINO E PESQUISA — 1987. Metodologia para elaboração e Revisão de Currículos (MERC). Brasília/DF.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA — 1989. Doutrina. Rio de Janeiro.

ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO — 1953. C20-10. Princípios de Chefia. Rio de Janeiro.

——— — 1979. PPB/1. Brasília/DF.

——— — 1989. IG30-06, Avaliação de Militares. Brasília/DF.

FREYTAG-LORINGHOYEN, Hugo Von. O poder da personalidade da Guerra. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército, 1986 (V. 555).

MAGALHÃES, J.B. Noções militares fundamentais. Rio de Janeiro. Biblioteca Militar, 1945 (V. 93.94).

MAIA, Nelly Aleotti. Psicologia Social (estudo programado). Rio de Janeiro. Editora Tonelli, 1981 (3ª edição).

MALONE, Dandrige. De músicos de Jazz e índios guerreiros. In Military Review, Fort Leavenworth/USA, Out/Nov 1986, p. 72-83.

MARSHALL, S.L.A. Homens ou fogo. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército, 1959 (V. 255).

McDONOUGH, James. Liderança para o novo tenente. In Military Review, Fort Leavenworth/USA, Jan/Fev, 1989, p. 28-35.

MILITARY REVIEW — ECEME/US Army. M.2. 2º Trim. 1987.

———. ECEME/US Army. M.6. Nov/Dez 1988.

NELSEN, John. Anfragstaktik: um argumento a favor da batalha descentralizada. In Military Review, Fort Leavenworth/USA, Jul/Ago, 1988, pp. 70-85.

STEWART, Nora Kinzer. Um estudo de caso de coesão. In Military Review, Fort Leavenworth, Mai/Jun, 1989, pp. 13-25.

TIMMERMAN JR, Frederick. As dimensões humanas no campo de batalha. In Military Review, Fort Leavenworth/USA, Jul/Ago, 1989, pp. 2-9.

———. Os combatentes do futuro. In Military Review, Fort Leavenworth/usa, Jan/Fev, 1988, pp. 39-49.

US ARMY — 1983. FM22-100, Military Leadership. EUA.



*O Cel Inf TONI FERNANDO VARGAS HERZER — Possui os cursos da AMAN (1962), EsAO, EsNI, ECEME e CPEAEx. Exerceu as funções de Cmt Pel e SU no 7º RI, 3º BCCL, BCSv/AMAN, 4º BC, 37º BIMtz e 2º Sec/Comdo CMA. Como oficial superior exerceu as funções de Instrutor ECEME, Ch Div Psq Sel/CEP, EM/11º Bda Inf Bld, Cmt 1º BPE, Adj 3º Ch/EME (Doutrina, Política, Estratégica). Monografias: "O Apoio Administrativo na Amazonia" (ECEME - 1978), "Liderança Militar: um Simples Atributo da Área Afetiva ou uma Doutrina a Ser Desenvolvida?" (ECEME - CEPAE/CPAEx -1990).*