

A Doutrina da Liderança Militar e sua Aplicação pelos Quadros da Força Terrestre: um Enfoque Moderno¹

Milton Guimarães*

Resumo de monografia elaborada, pelo autor, como exigência curricular para a obtenção de diploma do Curso de Altos Estudos Militares da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, ECEME.

A natureza humana mantém-se inalterada desde os primórdios dos conflitos armados. Líderes e liderados vivenciam os mesmos temores e emoções em todas as operações militares. Dessa forma, a Liderança Militar é a argamassa que une e consolida os espíritos, vencendo os desafios e garantindo o cumprimento das missões.

A Liderança Militar pode ser entendida como o processo de influenciar outros para a execução de tarefas tipicamente militares, através da compreensão da finalidade da missão, da orientação adequada e da motivação.

Major de Artilharia e Estado-Maior.
Selecionado pelo PADECEME.

Um exército moderno necessita de líderes competentes e seguros, que saibam utilizar a iniciativa e o desejo de lutar a fim de assumir riscos bem calculados, dentro dos limites da missão imposta. Desde o soldado até o general, todos exercem algum grau de liderança. Cada nível possui sua ênfase e objetivos a atingir. De maneira geral, há princípios básicos que expressam a natureza da Liderança Militar.

A DOCTRINA DA LIDERANÇA MILITAR

Qualquer doutrina que venha a ser elaborada não pode ignorar as peculiaridades da profissão militar. O Exército dos Estados Unidos

da América aponta como exigências a serem observadas na elaboração da doutrina da Liderança Militar: o seu exercício na paz para estar preparado na guerra, o desenvolvimento de líderes e de espírito e de equipe, e a descentralização das decisões. A tendência moderna mundial, e plenamente aceitável, é de expressar a Liderança Militar com onze princípios, todos passíveis de serem alcançados pelos líderes militares. São eles: *conhecer a profissão militar; conhecer-se e procurar o auto-aperfeiçoamento; assumir a responsabilidade por seus atos; decidir com acerto e oportunidade; desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados; dar o exemplo;*

conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados; manter seus subordinados bem informados; assegurar-se de que ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas; treinar seus subordinados como uma equipe; e atribuir missões a seus liderados de acordo com suas possibilidades.

APLICAÇÕES DA LIDERANÇA MILITAR

A aplicação da doutrina da Liderança Militar pode ser exercida pela observância dos onze princípios de liderança. Eles são suficientemente abrangentes para que o líder moderno atinja excelentes resultados na condução do grupo, em direção ao cumprimento das missões.

Este trabalho, além de uma apresentação doutrinária objetiva, propõe-se a explorar algumas atitudes e procedimentos que venham aprofundar a aplicação da Liderança Militar através: do conhecimento dos principais modelos de comportamento; da identificação dos atributos próprios da liderança; e da proposta da auto-avaliação do líder.

Para o nível comandante, destina especial atenção ao desenvolvimento da percepção do clima reinante na

organização militar. A partir do reconhecimento de alguns indicadores de comportamento, pode-se avaliar o tipo de ambiente em que os subordinados estão vivendo. Bons ambientes estimulam o grupo a novas realizações, com vantagem para o desempenho coletivo.

Principais Modelos de comportamento

O homem é um dos componentes do desempenho da unidade. Uma maneira de demonstrar essa assertiva pode ser expressa pela seguinte fórmula: *a soma dos desempenhos individuais vezes a habilidade dos componentes do grupo no trabalho em equipe vezes a habilidade da liderança em colocar os grupos trabalhando junto é igual ao o desempenho da unidade.*

Assim como se pode exprimir o valor do desempenho de uma unidade de forma aritmética, há também uma fórmula que destaca o desempenho individual: *a capacidade individual de exercer tarefas militares vezes a disposição de aprender e de colocar a habilidade de realizá-las na execução da missão é igual ao desempenho individual.*

Observa-se, então, que o desempenho individual repousa na vontade de executar tarefas eficazmente e na capacidade de realizá-las. O incremento do desempenho individual passa pela construção da vontade e da capacidade. Construir a capacidade de realizar tarefas está ligada à área do treinamento, enquanto a construção da vontade relaciona-se com o aspecto afetivo, que pode ser sensibilizado por ações de Liderança Militar.

O alvo a ser atingido é trabalhar o homem para que seja capaz e tenha vontade de desempenhar tarefas. Algumas pessoas estão aptas e motivadas o tempo todo. Elas dispõem de habilidade e disposição, não importa o quão difícil seja a tarefa. Outras têm a disposição, elas tentam muito, porém não conseguem desincumbir-se da missão. Há ainda, outro grupo de pessoas que, apesar de possuídas da capacidade de realizar tarefas, não demonstram disposição para tal.

Para que se consiga desenvolver individualmente os liderados, pode-se começar enquadrando cada um em termos de *o quanto é capaz e o quanto está disposto*. Em suma, fazer uma avaliação

sobre o parâmetro da *capacidade e da disposição*. Essa simples estratégia funciona bem, economiza tempo, e auxilia o líder a tomar o caminho certo no tratamento individual de seus liderados. A postura do líder frente a cada caso deve ser diferente: não se aborda uma pessoa que tem capacidade mas não tem disposição da mesma maneira que se aborda uma que deseja fazer mas não tem capacidade.

De modo geral, pode-se estabelecer quatro grandes modelos de comportamento dentro do parâmetro da *capacidade e da disposição*: *grande capacidade e disposição*; *pouca capacidade, porém com muita disposição*; *grande capacidade, porém com pouca disposição*; e *pouca capacidade e sem disposição*.

Uma pessoa pode migrar de um modelo para outro, dependendo da tarefa e da eficácia da liderança aplicada sobre ela. Apenas alguns poucos indivíduos irão se encaixar completamente nos modelos, porém um deles parecerá definir melhor o tipo de comportamento apresentando. O líder deve praticar, aprender, pensar a respeito e desenvolver o senso de julgamento para

utilizar o enquadramento da *capacidade e da disposição*. Homens não são máquinas, são pessoas diferentes umas das outras e cabe ao líder militar usar do conhecimento para liderá-los buscando resultados positivos.

Um subordinado que seja pleno de capacidade e disposição é um instrumento poderoso para desenvolvimento de outros no âmbito da unidade. O líder pode trabalhar com esse homem como um treinador adestra um campeão. Ainda, como vantagens, pode-se relacionar a emissão de ordens pela finalidade, o desempenho da tarefa sem supervisão aproximada, a economia de tempo para o líder atuar em outras áreas e a possibilidade de delegar tarefas à medida que a situação exija.

O tipo incapaz porém disposto, normalmente vem de uma situação de recém-chegado. É o caso típico do novato. O líder deve trabalhar com esse homem como se fosse um professor, pois há muito o que ensinar. O sistema de instrução anterior pode ter sido falho ou excessivamente abrangente, o que dificulta o conhecimento de tarefas específicas. A velocidade dos acontecimentos no ano de instrução,

pode facilmente torná-lo frustrado ou desencorajado. Esse liderado necessita instrução, paciência e muito acompanhamento. Provavelmente irá assumir parte do tempo livre do líder. Investir nele, no entanto, é ter a certeza de um grande retorno.

Um grande desafio para o líder é trabalhar com o tipo capaz porém sem disposição.

O líder deve ensinar como se fosse um pai. Sua falta de vontade pode estar associada a uma perda de confiança. Nesse caso ele necessita de uma oportunidade, talvez um leve toque de encorajamento. Outras razões para o desinteresse podem ser um problema familiar, ou mesmo pessoal, ou ainda dificuldades financeiras. É preciso que haja uma relação de confiança entre o líder e o subordinado para que, ao seu nível, o líder auxilie na reversão de uma situação instalada. Outra razão da falta de vontade pode ser uma questão de pura indolência. De qualquer forma o líder deve insistir para que as tarefas sejam cumpridas, dentro de padrões razoáveis de desempenho. Aquele que realmente tem problemas irá se sentir valorizado e o indo-

lente entenderá que sua preguiça não encontra espaço no Exército.

O subordinado do tipo incapaz e sem disposição não deveria, em princípio, estar fazendo parte do meio militar. Contudo, em algum lugar do passado um chefe, pobre em liderança, admitiu a permanência de tal pessoa na unidade. O líder deve posicionar-se com mão-de-ferro no trato com essa pessoa. Ao invés de puni-la quando há uma fuga do trabalho, exigirá que a tarefa seja cumprida completamente. A vantagem de fazê-lo cumprir a tarefa advém do fato de que o sentimento de missão cumprida possa reverter uma situação crônica de falta de vontade, além do que serve de exemplo para os demais. De qualquer forma não se deve permitir, na unidade, um subordinado que não reage às correções do líder e do grupo. Não há lugar para tal tipo de comportamento no campo de batalha.

Na busca do enquadramento dos subordinados dentro dos parâmetros da capacidade e da disposição, não se deve deixar trair pela cor da pele, credo religioso, sexo, aparência ou nível social do liderado. As diferenças devem estar simples-

mente no campo da capacidade e da vontade.

Assim como há diferentes tipos de comportamento, pode-se levantar diversas estratégias para que o líder venha a trabalhar, com sabedoria, em proveito de cada subordinado.

ATRIBUTOS DA LIDERANÇA MILITAR

A liderança Militar quando traduzida em termos de comportamento apóia-se em atributos.

A dificuldade em identificar e isolar cada atributo tem sido o grande óbice no desenvolvimento do estudo da Liderança Militar. Contudo, a partir da análise do conjunto deles, pode-se concluir que sua caracterização ocorre quando o líder militar sabe ouvir, expressar-se, tomar a iniciativa, gerenciar o tempo, aconselhar, motivar, supervisionar e dialogar.

Essas características podem ser desenvolvidas a partir de uma visão pragmática, moderna e objetiva, que serve como farol a iluminar o caminho daqueles que são líderes militares.

As sugestões que a seguir são apresentadas, nos aspectos de aconselhamento e diálogo, fornecem uma boa

orientação como ferramentas para uso cotidiano. Elas são eficazes e já foram testadas pelas principais lideranças militares do mundo contemporâneo. Apesar de não conterem a fórmula específica para resolver os múltiplos problemas relacionados com a liderança, auxiliarão o líder a encontrar uma solução plausível em cada situação. Adaptar as ferramentas para cada tipo de situação é de responsabilidade de quem vai aplicá-las: oficiais e praças. Usá-las para conduzir militares em grandes desafios é despertar o espírito de corpo e o trabalho em equipe.

• O líder deve saber aconselhar

Uma tarefa de difícil execução para o líder militar é o aconselhamento. Entende-se por aconselhamento a execução de um programa de acompanhamento realizado para tornar o subordinado mais eficiente em suas atividades. Sessões de acompanhamento devem ser previstas e ter como objetivo apoiar o subordinado na resolução de seus problemas.

O Programa de Aconselhamento deve recair sobre

os liderados que apresentem mudanças de comportamento comprometedoras do desempenho individual. Outras pessoas que desejem se beneficiar dos resultados positivos advindos de sua prática poderão participar do processo.

Um clima adequado deverá ser estabelecido entre o grupo e o líder. O uso de uma política do tipo *portas abertas* permite que a comunicação entre o líder e os liderados se torne efetiva. Os problemas trazidos ao líder devem ser tratados com seriedade e honestidade de propósito: irreverência ou descaso podem destruir a eficiência do processo. Por vezes, problemas são apresentados com uma carga de emoção e objetividade tão fortes que os tornam de difícil compreensão; dessa forma, é importante que o líder, no papel de aconselhador, exija do aconselhado uma definição objetiva do problema.

O líder deve envidar esforços para apresentar e apoiar meios de superar os problemas. Se por outro lado, não for possível uma solução no nível considerado, isso deve ser colocado com franqueza. Durante uma sessão de aconselhamento, a maior

parte do tempo deve ser gasta com a palavra do subordinado. O aconselhador deve ouvir pacientemente, fazendo suas intervenções nos momentos oportunos, a fim de orientar ou retomar o rumo do diálogo.

Com o desenvolvimento das atividades de aconselhamento, o líder poderá concluir sobre a necessidade de encaminhar o aconselhado para outra pessoa, ou a um especialista em determinada área do conhecimento humano.

O grande termômetro avaliador da utilização do *Programa de Aconselhamento* é a mudança no comportamento do subordinado trabalhado, e a conseqüente melhoria na eficiência da execução das tarefas.

• *O líder deve saber dialogar*

O líder militar precisa se acostumar a entabular conversação com os seus subordinados. Essa interação pode se iniciar com assuntos triviais e aos poucos encaminhar-se para áreas do interesse profissional do líder. Nesse ponto, adequada abordagem auxilia na determinação do conteúdo e do nível das informações que serão

passadas ao líder. Uma boa conversação, mesmo de caráter informal, extrai conteúdo valioso para o líder compor um quadro completo de sua equipe de trabalho, e de como as coisas estão caminhando dentro do grupo.

Guia prático para formulação de perguntas:

– Evitar colocar o subordinado em situações delicadas que exijam dele criticar a unidade, a cadeia de comando ou o seu chefe imediato. A maioria das pessoas não gosta de colocar seus chefes em dificuldades.

– Evitar perguntas vagas e gerais, pois elas trazem respostas igualmente genéricas.

– Aprender a melhor forma de obter respostas otimistas dos subordinados para iniciar um diálogo profissional e desarmar os espíritos.

– Depois de uma pergunta de difícil resposta, onde a hesitação se fizer presente, deixar o subordinado se sentir o mais à vontade possível para proceder a explicação. A utilização de técnicas que exerçam pressão, contenham artimanhas não são próprias de líderes que conduzem homens livres.

- Evitar fazer perguntas que possam ser respondidas com um sim ou um não. Uma simples pergunta rotineira pode transformar-se em valioso instrumento de comunicação desde que convenientemente formulada, permitindo assim o desenvolvimento de idéias.

Seguem-se, no quadro abaixo, alguns exemplos de como transformar uma despretensiosa pergunta numa valiosa fonte de informações.

cumprimento dos objetivos propostos. Como o comandante tem responsabilidades específicas e diferenciadas dos demais níveis hierárquicos, novos elementos de Liderança Militar agregam-se aos princípios básicos.

Adicionalmente aos outros líderes, o comandante divide sua atenção entre as grandes preocupações organizacionais e a liderança pessoal. A visualização de

militar, devido à posição central que ocupa no processo decisório.

Os novos elementos da Liderança Militar, que se agregam no nível comandante, podem ser levantados como tendo certos atributos a filosofias que determinam a qualidade final do comando.

Um comandante precisa avaliar os efeitos que a ação de sua liderança está produzindo sobre o grupo militar. Para tanto recomenda-se a

Pergunta simples	Resposta usual	Formulação adequada da pergunta
- Como está seu fuzil (rádio, viatura, etc.)?	- Está bem!	- Quando foi a última vez que o seu fuzil (rádio, viatura, etc.) sofreu manutenção? O que foi mantido? Quanto tempo o material esteve em manutenção?
- O que você faz?	- Sou motorista.	- Qual a sua qualificação militar? Há quanto tempo tem trabalhado nesta função? Está habilitado a realizar este trabalho?

2 Liderança Militar para Comandantes

A Liderança Militar para comandantes pode ser entendida como *a arte de intervir nos acontecimentos e a capacidade de criar condições para o sucesso da organização militar no*

como as ações devem ocorrer, o estabelecimento da comunicação para o entendimento das ordens e o esforço para que a realização das tarefas se concretize, resumem a missão dos comandantes. O impacto dos atos do comandante tem grande influência em todo o rendimento da organização

análise de alguns parâmetros que atestam a boa saúde da organização ou denotam os pontos em que ela está doente, e precisa de atenção.

Segue-se abaixo um diagnóstico quanto à saúde de um grupo em relação à Liderança Militar.

SAUDÁVEL	DOENTE
1. Os objetivos são amplamente divulgados pelos componentes, e há uma forte vontade coletiva de alcançar os melhores resultados.	1. Não se encontra esforço pessoal a fim de alcançar os objetivos do grupo, com exceção dos níveis mais altos da hierarquia.
2. Todos se sentem livres para expor suas preocupações porque esperam ter seus problemas resolvidos da melhor forma possível, com otimismo e tratados de forma conveniente.	2. As pessoas vêem as coisas caminharem mal e não fazem nada para mudar. Erros e problemas são escondidos. Todos falam das dificuldades em suas casas e não cobram soluções dos que estão envolvidos.
3. A solução de problemas é encarada de forma objetiva. Os militares trabalham com determinação e não estão preocupados com segundas interpretações. Os líderes são desafiados positivamente a aceitarem novas idéias.	3. A solução de problemas é dificultada pela estrutura organizacional. Há uma excessiva valorização da forma ao invés do conteúdo. O tratamento superficial e extremamente formal, principalmente com os líderes, mascara o cerne dos problemas.
4. As decisões são tomadas de modo impessoal e orientadas para o cumprimento da missão. As vantagens e desvantagens são pesadas a favor de objetivos comuns e não para privilegiar grupos de pessoas.	4. Aqueles que tomam decisão manipulam os dados quanto possível. Transformam-se em pontos de estrangulamento do canal hierárquico e tomam decisões com informações inadequadas e sem a visão de conjunto.

Auto-avaliação da Liderança Militar

Devido à dificuldade natural do ser humano em se autocriticar, ganha destaque o princípio de Liderança Militar: *conhecer-se e procurar o auto-aperfeiçoamento*. Para a aplicação desse princípio, sugere-se o estabelecimento de uma estrutura

de apoio ao projeto de aperfeiçoamento pessoal a que o líder deseje se submeter. A auto-avaliação da Liderança Militar vem preencher essa necessidade de apoio. Um processo deve apresentar um mecanismo simples que, se bem conduzido e entendido pelos participantes, apresenta excelentes resultados na melhoria da qualidade da

liderança exercida pelo líder e na interação entre líder e liderados.

Um processo de auto-avaliação da Liderança Militar deve permitir levantar, de forma objetiva, um auto-perfil de comportamento profissional-militar, confrontar o auto-perfil profissional-militar com as informações extraídas do grupo,

realizando uma análise de desempenho pessoal, e desenvolver planos de aperfeiçoamento pessoal nas áreas em que necessita melhoria.

A metodologia aplicada precisa ser fechada no âmbito do grupo, e não deve ser utilizada para avaliar o desempenho do comandante pelos níveis hierárquicos superiores.

Contudo, através da compreensão de sua eficácia, produz efeitos benéficos no chefe, à medida que gera reflexão a respeito de sua postura. Também é igualmente vantajoso para o grupo, que encontra nesse instrumento um canal direto de ligação com o líder, sem prejuízo dos limites da hierarquia e disciplina.

A iniciativa do processo deve ser do chefe, depois de um tempo mínimo de convivência com os subordinados (de três a quatro meses). Sua repetição somente deve ocorrer quando o líder sentir que consolidou as modificações comportamentais indicadas no processo (em torno de um ano).

Para a aplicação de uma auto-avaliação, os integrantes do grupo avaliado devem sofrer uma preparação psicológica a fim de compreenderem profundamente o processo e não transformá-lo

em um foro de descompressão coletiva ou em instrumento de revanchismo pessoal.

O ciclo de trabalho termina na elaboração do plano de aperfeiçoamento pessoal. Em seguida deve-se destruir os subsídios utilizados, a fim de não atrapalhar a continuação do processo.

O entendimento mais adequado para a auto-avaliação pode ser conseguido a partir da seguinte ilustração: líder colocando-se frente a um espelho (submetendo-se ao processo) e comparando a imagem refletida (conjunto de observações emitidas pelo grupo) com a imagem que tem em si mesmo (levantamento de um perfil profissional feito pelo próprio chefe). A comparação causada pela superposição das imagens gera uma profunda e complexa reflexão. Dependendo das conclusões pessoais o líder motivar-se-á a buscar aperfeiçoamento em determinada área. Este seria então o grande benefício para quem se submete a um processo de auto-avaliação.

CONCLUSÃO

A Liderança Militar é uma atividade de gerenciamento de recursos humanos que deve merecer amplo

destaque na Força Terrestre. Diferente das demais formas de liderança encontradas em outras instituições, empresas ou comunidades, ela apresenta dois componentes que a distinguem radicalmente: a sua base hierárquica e o comprometimento com os valores peculiares da profissão. Liderar homens e mulheres até os limites de sua força para alcançar o cumprimento da missão tem sido o grande desafio dos chefes militares em todos os tempos.

A desejável visão pragmática e objetiva da aplicação de princípios da Liderança Militar pode ser incrementada com o desenvolvimento dos atributos intrínsecos ao líder militar. O líder que, no limiar do século XXI, souber ouvir, expressar-se, tomar iniciativa, gerenciar o tempo, aconselhar, motivar, supervisionar e dialogar, certamente obterá excelentes resultados no desempenho individual de cada componente do grupo. O exercício de Liderança Militar em alto nível poderá fazer a diferença entre a vitória e a derrota, mesmo em um cenário onde as operações militares se valerão de complexa e avançada tecnologia bélica.

