

Centro de Estudos e Liderança para o Exército

Brasileiro: Enfoque no Projeto Liderança

TC Int André de Souza Rolim

Credenciais:

- *Curso de Comando e Estado – Maior do Exército;*
- *Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais;*
- *Formação de oficiais de Intendência da Academia Militar das Agulhas Negras;*
- *Curso de Instrutor de Educação Física do Exército;*

RESUMO

O presente trabalho pretende apresentar uma proposta de criação, por meio de um projeto-piloto, de um Centro de Liderança Direta (CLD), através do aperfeiçoamento da já existente Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLAD) da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), com foco na liderança direta. Pretende-se, em um futuro próximo e de acordo com o sucesso do projeto-piloto, criar um Centro de Estudos de Liderança (CEL) com os enfoques na liderança organizacional e estratégica, abrangendo todo o Exército Brasileiro. A finalidade desse órgão seria preencher algumas lacunas existentes nos dias de hoje, no que se refere ao estudo e à prática da liderança, quais sejam: falta de continuidade no aprendizado da liderança; dificuldade de definição dos atributos relacionados ao perfil do líder; ausência da publicação de um manual mais completo que substitua as IP 20-11 e que seja o farol no campo da doutrina sobre liderança; necessidade de um órgão que realize pesquisa em liderança; carência de um estudo, correlacionando à liderança com a doutrina Delta de emprego da Força

Terrestre; e aprofundamento do estudo e da pesquisa nos níveis de liderança estratégico e organizacional. O CEL teria os seguintes objetivos: coordenar e controlar as seções de liderança dos Estabelecimentos de Ensino do Exército, quando existirem, quanto à execução do Projeto Liderança e todas as outras atividades desenvolvidas sobre o tema; fazer a capacitação dos militares, por intermédio de cursos e estágios desenvolvidos por programas presenciais e à distância; e realizar congressos e simpósios sobre liderança, com a participação de militares e civis do Brasil e do exterior, cuja finalidade será ampliar e partilhar conhecimentos sobre o assunto. A pesquisa de campo realizada com instrutores da AMAN fez inferir que o projeto-piloto é factível. Por fim, conclui-se que a criação de um Centro de Estudo de Liderança para o Exército Brasileiro permitiria aumentar o seu poder de combate.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Centro. Estudos.

1. INTRODUÇÃO

Muitos oficiais e chefes militares têm dificuldade de entender que nem todo Comandante exerce o papel de líder, embora prevaleça o exercício do comando com a sua autoridade regulamentar e qualificação profissional militar. Essa dificuldade advém do desconhecimento do significado do termo liderança. Uma das definições que nos esclarece bem o seu significado é a seguinte: Liderança é o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter o seu envolvimento pessoal na realização de um empreendimento e consecução de seus objetivos. Esse conceito se ajusta ao papel do Comandante que, em última análise, é um condutor de homens.

O Chefe militar e o líder militar deverão ser a mesma pessoa. O Comandante é chefe em função de sua nomeação legal, porém terá que se fazer líder. Dessa forma, estará enriquecendo a chefia militar, dando uma dimensão maior ao comando.

Segundo o General Coutinho (1997), o processo da liderança militar na OM tem os seguintes elementos:

- o Comandante no papel de líder militar (agente do processo);
- os liderados são os subordinados imediatos que estão na linha de comando do líder;
- a situação caracterizada pelo conjunto de circunstâncias, acontecimentos e outras condicionantes (condições físicas, estado de ânimo, ambientais, sociais e psicológicas que afetam o processo), condiciona a atuação do líder, favorecendo ou desfavorecendo a sua influência e a receptividade e disposição psicológica dos liderados;
- a influência e a dinâmica de inspirar, induzir e propelar as pessoas no sentido de motivá-las na realização da missão;

- a resposta e o efeito provocado pela influência exercida pelo líder sobre os liderados, expresso em comportamentos e atitudes. São de duas naturezas: resposta efetiva – que se faz pela adesão dos liderados à causa e pelo envolvimento pessoal e coletivo no cumprimento da missão; e resposta afetiva – que se realiza por meio da interação com o líder em uma atitude de respeito e confiança no Comandante;
- o elemento-fim do processo de liderança e o cumprimento da missão.

Entendido o processo, define-se Liderança Militar como o processo pelo qual o comandante aplica sua capacidade de influenciar os subordinados para motivá-los, obtendo deles a adesão à missão e o envolvimento individual e coletivo para sua consecução.

A preocupação com a Liderança é um fator comum a todos os exércitos do mundo, estando seus princípios inseridos na formação do soldado de todos os postos e graduações e em todas as escolas de formação.

A pergunta que muitos militares se fazem é: por que se deve estudar a liderança? E uma das respostas pode-se encontrar no seguinte relato:

A lição nos vem da História. Nela se contém um ensinamento que figura entre os seus princípios imutáveis: os povos que descuraram do conveniente preparo de sua defesa militar foram sobrepujados pelos agressores, ou pagaram preço demasiado por uma vitória penosa. Não raro, mesmo entre aqueles que cogitaram da técnica, a debilidade de seu valor militar residiu na inadequada formação dos chefes (PASSARINHO, 1987, p. 19).

Além dessa resposta, colocada anteriormente, existe outra motivação que se fundamenta no valor moral, buscado e estudado constantemente nas obras por todos os militares que desejam vivenciar a liderança, como no trecho que segue:

Homem de caráter, o chefe tem um moral elevado e um valor moral que ele preserva como um bem precioso. Tem um ideal no coração: "SERVIR". Crê no valor das forças espirituais e morais que conduzem o Mundo. Prática sua religião sem jactância e com respeito humano. Ama sua Pátria e está pronto a tudo sacrificar por ela; a vida se necessário. Tem o culto da Honra. Dignifica a família: quer um lar enriquecido de filhos. Conhece seus defeitos, procura corrigir-se e buscam cessar o seu aperfeiçoamento físico, intelectual e moral. Não é orgulhoso, pois conhece a fraqueza humana e sabe que não está mais isento de cair do que outros. Sabe reconhecer lealmente os seus erros e faltas. Os sucessos dos seus camaradas não o desgostam, mas o animam a uma sadia emulação. Não é cético, nem insensível, nem desanimado. Segue reto o seu caminho. Os sucessos não lhe sobem à cabeça. As derrotas não o abatem. É leal, generoso e alegre por que tem FÉ (TORQUAT, 1968, p.7,8).

A história tem nos legado diversos líderes militares. A importância desses líderes possui dimensões que, muitas vezes, não são percebidas pelo leigo, como se pode observar em LANNING (1999, p.11, **Chefes, Líderes e Pensadores Militares**):

Messias, diplomatas, intelectuais e filósofos certamente contribuíram para a trama da História, mas todos eles só prosperaram quando protegidos por chefes militares, que podiam assegurar a sobrevivência de seu estilo de vida. Na história do mundo, os líderes

mais influentes não provieram das igrejas, dos salões governamentais ou dos centros acadêmicos, mas das fileiras de soldados e marinheiros.[...] Ao longo do tempo, os povos que tiveram a sorte de contar com grandes capitães e inovadores na arte da guerra entre seus habitantes prosperaram, controlaram o próprio território e dominaram os vizinhos. As civilizações carentes de fortes lideranças militares viram-se subjugadas e aniquiladas. Por outro lado, em várias outras circunstâncias, chefes militares mostraram-se déspotas tirânicos de seu próprio povo e de seus adversários.(LANNING, 1999, p.11)

Desde muito tempo, também, o meio civil, particularmente a área administrativa, vem valorizando o estudo e a aplicação dos princípios da liderança como nos demonstra, a seguir, Covey, em **Liderança baseada em Princípios**:

Nossa eficácia é fundamentada em determinados princípios invioláveis, leis naturais na dimensão humana, que são tão reais, tão imutáveis quanto as leis da gravidade na dimensão física. Esses princípios estão entremeados na estrutura de toda sociedade civilizada e constituem as raízes de toda família e instituição que tenha alcançado a prosperidade.[...] Os princípios não são inventados por nós nem pela sociedade; são as leis do universo referentes às relações e organizações humanas. Elas fazem parte da condição, percepção e consciência humanas. À medida que as pessoas reconhecem e vivem em harmonia com princípios básicos – tais como justiça, equidade, integridade, honestidade e confiança –, condicionam seu percurso em direção à sobrevivência e estabilidade de um lado ou desintegração e destruição de outro.[...] A liderança baseada em princípios introduz um novo paradigma

– o de basearmos nossas vidas e a liderança que exercemos em nossas organizações e sobre as pessoas, em determinados princípios de “norte verdadeiro”.[...] A propósito, esses capítulos originalmente surgiram como artigos independentes na revista *Executive Excellence*, publicada pelo *Institute for Principle-Centered Leadership*. Nos últimos oito anos, em *Executive Excellence*, cerca de 500 colaboradores, representando o que há de melhor em matéria de administração na América, validaram o paradigma da liderança baseada em princípios (COVEY, 1994, prefácio)

Nesse sentido, o Exército vem procurando se manter atualizado com o avanço de idéias e conceitos do mundo globalizado e informatizado, utilizando, para esse fim suas escolas de formação. A Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME), fruto do Encontro de Trabalho sobre Comando, Chefia e Liderança, realizado em 10 e 11 de dezembro de 2002 e conduzido pela Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento (DFA), recebeu a incumbência de preparar uma Nota de Coordenação Doutrinária(NCD) tratando dos níveis de liderança militar, de forma a definir a terminologia que seria utilizada por todas as escolas subordinadas à DFA. O DEP aprovou a Nota de Coordenação Doutrinária da ECEME com o ofício no41- SE 2.1/Sec Plj Exec de 12 de março de 2003. A DFA determinou que fossem ensinados, de acordo com a NCD, em todas as escolas, os níveis de liderança e sua caracterização.

Níveis de liderança militar

a) Do estudo de diversas publicações que tratam do tema liderança militar, constatou-se que ela pode ser dimensionada em três níveis: o direto, o organizacional e o estratégico.

b) Embora as Instruções Provisórias de Liderança Militar (IP 20-10) não tratem da liderança militar por níveis, concentrando-se naquelas características pessoais que todos os líderes devem possuir e evidenciar, há um entendimento de que o exercício da liderança militar não ocorre da mesma maneira em todos os escalões da Força Terrestre.[...] Essa constatação indica a existência de níveis de liderança, os quais estão relacionados aos diversos graus hierárquicos da carreira militar.

Caracterização dos níveis de liderança militar

- a) Liderança Direta – que acontece todas as vezes que o líder se relaciona pessoalmente com seus liderados. Por intermédio do contato pessoal, o líder tem melhores condições de exercer influência sobre eles;
- b) Liderança Organizacional – normalmente empregada em organizações militares que operam à base de estados-maiores, constituindo-se um misto de liderança direta (em pequena escala) e delegação de tarefas. A liderança organizacional manifesta-se entre o líder e liderados por intermédio de elementos funcionais, estruturados segundo uma cadeia de comando, tendo em vista que o seu contato pessoal com os subordinados é, normalmente, reduzido;
- c) Liderança Estratégica - é típica dos escalões estratégicos e políticos, ou seja, dos elementos responsáveis por conduzir os destinos maiores da instituição. Os líderes estratégicos concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam a visão estratégica da instituição, preparando-a para os desafios do futuro.

Os Centros de Estudo de Liderança contribuirão, dentro do Projeto Liderança do DEP, para operacionalizar o ensino da liderança por níveis, nas escolas do Exército.

Desde o ano 2001, a AMAN vem intensificando esforços no aprimoramento dos cadetes para o exercício da liderança. Com esta finalidade, o Projeto Liderança, naquele Estabelecimento de Ensino, sob a orientação das diretrizes do DEP, vem buscando desenvolvê-la, inserindo-a, não só entre as disciplinas, mas também na rotina diária dos futuros oficiais, conforme relato no "site" do Portal de Educação do Exército:

No ano de 2001, o Cmt da AMAN baixou diretrizes relativas a esse projeto, dentre elas a criação da seção de liderança e apoio à Doutrina (SLAD), a qual funcionou no ano de 2002, subordinada à Divisão de Ensino. Uma das missões desta seção que podemos destacar é o acompanhamento de tudo que diz respeito à liderança na AMAN, com ênfase no desenvolvimento e operacionalização do Projeto – Liderança gerenciado pelo DEP (TC inf QEMA Cláudio – Chefe da SLAD).

O estudo da liderança é muito valorizado em outros países, que criaram Centros de Estudos sobre o tema, constatação feita por intermédio de consulta ao "site" do Army military (Exército Americano). Como exemplo pode-se citar o Center for Army Leadership (Centro de Liderança do Exército) no Command & General Staff (equivalente à ECEME) no Fort Leavenworth, Kansas e o Center for Strategic Leadership (Centro para Liderança Estratégica) no U.S. Army College (Colégio de Guerra americano) em Carlisle, Pensilvânia.

Os Países e as instituições públicas e privadas sempre sentiram a necessidade de líderes, como no trecho que segue:

A despeito de todas as teorias igualitárias, muitos homens sentem instintivamente a necessidade de se apoiarem em alguém que os supere. Se não têm ninguém que os compreenda e encoraje, sentir-se-ão hesitantes e incertos. A presença do chefe, digno deste nome, constitui, para todos, apoio, força e segurança (COURTOIS, 1984, p. 20).

O Exército Brasileiro dispõe das suas Instruções Provisórias sobre liderança militar, que foram de grande valia para a pesquisa, como se pode constatar nestas considerações:

O Homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor da engrenagem que conduz o Exército à realização de seus objetivos. Conhecer os valores humanos, a partir da busca do auto-aperfeiçoamento é, antes de tudo, uma missão a que o militar deve se entregar, ao pretender realmente ser um profissional competente e um líder capaz de influenciar e ser respeitado por seus superiores, pares e subordinados (IP 20-10, 1991, p. 1-1).

A liderança é um tema presente na história militar e na formação dos oficiais, desde os seus primórdios até os dias atuais. A idéia mais aceita durante muito tempo era a de que o líder nascia com essa capacidade. Porém, nos últimos tempos, foi ampliado o enfoque, considerando que o líder poderia se forjar no aprendizado e na experiência. O estudo da liderança pode mostrar para o militar um extenso campo de aprendizado, surpreendendo aqueles que se acham portadores de todo o conhecimento nesta área e aos que acreditam que o líder já nasce predestinado, não acreditando no potencial que existe em cada ser humano, que pode ser desenvolvido por meio de uma estrutura direcionada para este fim. A pesquisa objetiva fortalecer essa visão e propor novas ferramentas, além das já existentes.

Os objetivos que foram propostos são: valorizar, mais ainda, o tema liderança na formação do futuro oficial do Exército Brasileiro, em particular na AMAN, propondo aperfeiçoamento na estrutura já existente, transformando a Seção de Liderança e

Apoio à Doutrina (SLAD) em um Centro de Estudo de Liderança do Exército Brasileiro; apresentar como as escolas de formação de oficiais dos Exércitos de outras nações trabalham com o tema liderança; verificar como as empresas e instituições civis enfocam a liderança e como poderemos aproveitar estes ensinamentos adaptando a realidade do Exército; apresentar os grandes líderes militares do mundo, buscando identificar os valores morais e éticos comuns e necessários para serem desenvolvidos na escola de formação; identificar as ações do Projeto Liderança desenvolvido na AMAN junto aos cadetes e suas principais dificuldades de implantação; estudar a estrutura da Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLAD) verificando a possibilidade de ela evoluir para um centro de liderança; verificar como o DEP vem gerenciando o tema; caracterizar as tendências futuras da liderança, tomando como parâmetros a conjuntura nacional, os fundamentos da liderança militar e da administração moderna.

O trabalho desenvolveu-se fundamentado em uma pesquisa do tipo documental (Bibliográfica) e de campo, empregando o método comparativo.

A pesquisa nos permite inferir que é bastante razoável a criação de um Centro de Liderança Direta (CLD), trabalhando a liderança direta junto aos cadetes, como embrião de um projeto maior de criar um Centro de Estudo de Liderança (CEL) com amplitude em todo Exército Brasileiro.

2. MATERIAL E MÉTODO

O trabalho compreendeu os seguintes procedimentos estatísticos e qualitativos de análise:

- tipo de amostragem: Instrutores e ex-instrutores da AMAN;
- tipo de análise estatística para os indicadores-questionário;
- o registro das informações em planilhas e gráficos;
- levantamento da bibliografia e de documentos pertinentes;
- seleção da bibliografia e dos documentos;
- leitura analítica da bibliografia e dos documentos selecionados;
- pesquisa de levantamento de dados;
- fichamento, ocasião em que serão elaboradas as fichas bibliográficas de citação, de resumo e analíticas;
- análise crítica, tabulação das informações obtidas e consolidação das questões de estudo.

A coleta do material foi realizada por meio de consultas à biblioteca da Escola de Comando e Estado-Maior de Exército (ECEME), do Centro de Estudos de Pessoal (CEP), da Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLDA); de noticiários de jornais e de revistas; de dados e relatórios do Exército Brasileiro (EB), de questionários e de formulários e por meio de acesso à internet.

A pesquisa partiu da hipótese da criação de Centros de Estudos de Liderança, inicialmente na AMAN, por evolução da estrutura da SLDA, para permitir uma melhor capacitação de líderes. Para atender a essa hipótese foi necessário criar variáveis (Refere-se a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou aspectos, estando sujeita à medição). As variáveis deste trabalho, baseadas na hipótese, foram a capacitação de líderes e

a SLDA; a capacitação de líderes dependeu do seu relacionamento com a SLDA para comprovação da hipótese formulada.

A Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLDA) faz parte da Divisão de Ensino da AMAN na sua Seção de Ensino F e tem como parâmetros a serem avaliados os seus indicadores: a formação teórica e prática, sua estrutura física e de recursos humanos, que serão mensurados por meio de relatórios, questionários e entrevistas. No trabalho esses parâmetros serão utilizados para se concluir a necessidade da criação do Centro de Liderança.

A Capacitação dos líderes será a preparação e habilitação nos atributos necessários ao desempenho da liderança, atendendo aos aspectos fundamentais em que é possível estruturar o perfil do líder militar, como está relatado nas nossas Instruções Provisórias (Liderança Militar) IP 20-10, tendo como parâmetros: o caráter (o ser); a competência profissional (o saber); e a maneira como ambos se manifestam pelo comportamento (o fazer), mensurados pelas avaliações de desempenho da AMAN e pelas outras relatadas na variável anterior .

3. RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada na AMAN, tendo como variáveis a Capacitação dos Líderes por meio dos aspectos fundamentais (SER – caráter; SABER – competência profissional e FAZER – manifestação pelo comportamento, tudo das IP 20 - 10) e a Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLAD) do Corpo de Cadetes.

Esses parâmetros foram expostos aos instrutores e ex-instrutores, dentro do seguinte contexto: na AMAN são formados os oficiais combatentes da ativa do Exército, futuros Comandantes dos pequenos escalões

(frações e subunidades). Durante quatro anos de estudo, em nível superior e em regime de internato, os cadetes, voluntários, freqüentam um curso de formação que lhes deverá proporcionar:

- obtenção de competência profissional;
- aquisição de valores morais e cívico-profissionais; e
- desenvolvimento de atributos da área afetiva.

No que se refere à formação do Aspirante a Oficial com adequada competência profissional, os resultados obtidos, que são facilmente mensuráveis, mostram que a Academia vem alcançando os seus objetivos.

Entretanto, no que diz respeito à aquisição de valores morais e cívico-profissionais, bem como ao desenvolvimento de atributos da área afetiva, não existe ainda um sistema confiável que permita avaliar os resultados obtidos.

Recentemente, foi criada a Seção de Liderança e Apoio à Doutrina (SLAD) que tem como um dos seus objetivos desenvolver o Projeto Liderança da AMAN, cujo objetivo síntese é o seguinte:

- assegurar que cada cadete adquira e desenvolva atributos e valores que, aliados a capacidades e conhecimentos essenciais ao exercício da profissão militar, facilitem ao futuro oficial estabelecer laços de liderança com os integrantes das subunidades e com as frações que vier a comandar como capitão e tenente.

A pesquisa de campo foi realizada com o universo dos instrutores e ex-instrutores da AMAN, que responderam a um questionário dentro dos parâmetros acima expostos. De uma amostra de cinquenta, quarenta e oito questionários foram respondidos da seguinte forma:

3.1. Tabulação /Codificação e Indicadores

Tabela 1

Resultado do questionamento relacionado com o desenvolvimento de valores e atributos

A tabela 1 mostra o resultado obtido no questionamento relacionado à variável Capacitação de Líderes, verificando se a AMAN deve buscar o desenvolvimento de valores e atributos em seus cadetes

Questionamento	Universo de Instrutores	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 1	Tenentes	12	100	0	0
	Capitães	20	100	0	0
	Of Sp	16	100	0	0

Fonte: o autor

Tabela 2

Resultado dos questionamento relacionado com a avaliação confiável

A tabela 2 mostra o resultado obtido no questionamento relacionado com a variável Capacitação de Líderes, verificando se a AMAN possui um sistema confiável que permita avaliar o desenvolvimento da área afetiva de seus cadetes.

Questionamento	Universo	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 2	Tenentes	1	8,3	11	91,7
	Capitães	7	35	13	65
	Of Sp	9	56,3	7	43,7

Fonte: o autor

Tabela 3

Resultado do questionamento relacionado à orientação de instrutores

A tabela 3 mostra o resultado obtido no questionamento relacionado à variável SLAD, como coordenadora do Projeto Liderança da AMAN, visando a orientar os oficiais instrutores e professores no trabalho de desenvolvimento de valores e atributos no corpo discente.

Questionamento	Universo	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 4	Tenentes	12	100	0	0
	Capitães	20	100	0	0
	Of Sp	16	100	0	0

Fonte: o autor

Tabela 4

Resultado do questionamento relacionado ao embrião do CEL

A tabela 4 mostra o resultado obtido no questionamento relacionado à variável SLAD, constituindo-se no embrião de um Centro de Estudo de Liderança para o Exército

Questionamento	Universo	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 5	Tenentes	12	100	0	0
	Capitães	18	90	2	10
	Of Sp	9	56,3	7	43,7

Fonte: o autor

A tabela 5 mostra a consolidação dos resultados no universo de oficiais instrutores e ex-instrutores da AMAN.

Tabela 5
Consolidação de Resultados

Questionamento	Universo	Resultado			
		Sim	Percent	Não	Percent
Pergunta 1	Oficiais	48	100	0	0
Pergunta 2		17	35,4	31	64,6
Pergunta 4		48	100	0	0
Pergunta 5		39	81,3	9	18,7

Fonte: o autor

3.2 Consolidação de Resultados

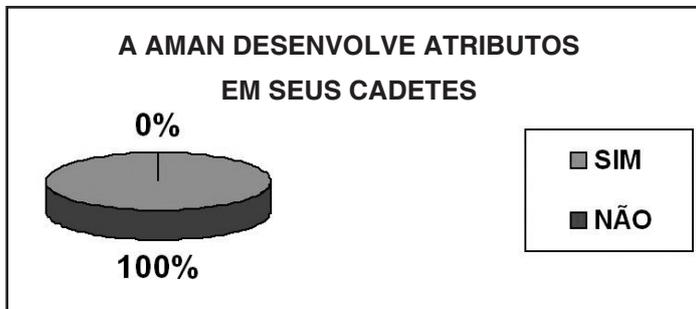


Gráfico 1 – Percentual relacionado ao desenvolvimento de atributos

Fonte: o autor.

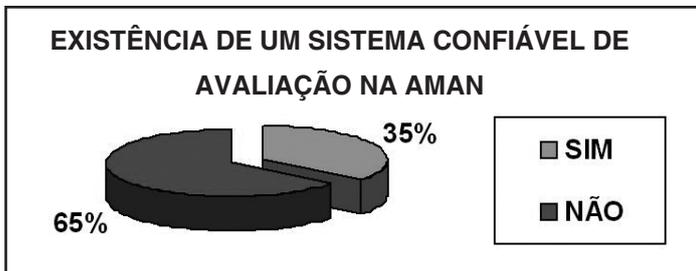


Gráfico 2
Percentual relacionado ao sistema de avaliação na AMAN

Fonte: o autor.



Gráfico 3
Percentual relacionado à orientação de instrutores pela SLAD

Fonte: o autor.

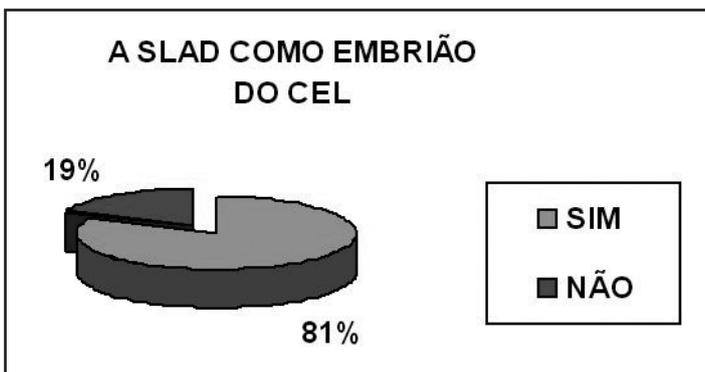


Gráfico 4

Percentual relacionado ao embrião do CEL

Fonte: o autor.

No resultado geral da pesquisa foi observado um universo de 50 (cinquenta) oficiais, dos quais uma amostra de 48 (quarenta e oito) responderam ao questionário. Dentro das perguntas solicitadas, constatou-se que:

- 1) este resultado nos mostra, por intermédio da experiência destes oficiais instrutores, que a AMAN, com o apoio da SLAD, capacita os cadetes para a liderança, desenvolvendo atributos e orientando os instrutores, porém ainda apresenta um sistema de avaliação pouco confiável, necessitando de aprimoramentos.
- 2) com relação à pergunta sobre se a SLAD poderá ser um embrião de um futuro Centro de Estudos de Liderança, a grande maioria (81,3%) está de acordo, com algumas ressalvas quanto à forma como se implantaria o Centro e à sua abrangência de atuação.

4. DISCUSSÃO

A pesquisa de campo apresentou um resultado que caracterizou a importância da criação de um Centro de Estudos da liderança (CEL), porém

deixou-se claro que o sistema de avaliação executado no momento pela SLAD, na AMAN, apresenta-se como um procedimento ainda suscetível de estudos e pesquisas para o seu aperfeiçoamento, sendo de grande importância, para a estruturação adequada de um futuro centro, que este sistema seja confiável.

5. CONCLUSÃO

A proposta de criação de um Centro de Estudo de Liderança (CEL) no EB, realizada no estudo feito neste trabalho, permitiria sanar as deficiências listadas e dessa forma apresentar uma melhor capacitação dos militares brasileiros.

A concretização da criação de um CEL, na análise realizada, traria os seguintes benefícios para a Instituição:

- possibilidade de desenvolver uma relação de habilitações necessárias ao exercício da liderança;
- padronização de manuais e instruções sobre o assunto, de forma centralizada;
- constantes capacitações dos instrutores em um Centro de Estudos de Liderança;

- criação de um centro de excelência fundamentado na pesquisa da doutrina e treinamento de liderança com vistas, principalmente, à confecção de um documento base no qual os conceitos estejam anunciados com clareza;
- possibilidade de criação de um programa de aperfeiçoamento ao longo da carreira militar.

A existência de uma estrutura como a (SLAD), com uma subseção de Liderança dentro da AMAN, possibilitaria a base embrionária do primeiro Centro de Liderança Direta (CLD) do Exército Brasileiro, com enfoque inicial na liderança direta.

Esta estrutura, tendo em vista a pesquisa de campo realizada ter demonstrado resultados positivos, permitiria, com modificações estruturais, uma rápida evolução para um CLD, num contexto de projeto-piloto.

A grande vantagem deste projeto-piloto seria aproveitar a experiência dos oficiais que participam da SLAD e o fato de a estrutura da seção já estar inserida no Projeto Liderança do DEP. A supervisão do DEP, via Projeto Liderança, seria de vital importância para dar as diretrizes na execução dos programas e projetos desenvolvidos no centro.

O passo seguinte, caso o projeto-piloto funcionasse a contento, seria a criação de um CEL, em local escolhido fora da AMAN, que trabalharia todos os níveis de liderança (direta, organizacional e estratégica) para oficiais e sargentos, com enfoque na pesquisa, na confecção e padronização de manuais e no treinamento (capacitação).

A pesquisa realizada nesse vasto campo do conhecimento, serviu para despertar o interesse para um tema de extrema importância para a Instituição e fazer uma proposta de criação de um Centro de Estudos de Liderança, que proporcionaria à Força Terrestre um militar

com melhores ferramentas para exercer a liderança.

Segundo o *Vade-mecum* de Cerimonial Militar do Exército, no seu capítulo dois, por mais que evoluam a arte da guerra, a sofisticação das armas e dos equipamentos, a eficácia de um exército dependerá de seus recursos humanos. Soldados adestrados, motivados e bem liderados continuarão sendo o fator decisivo para a vitória.

RESUMEN

Con el presente trabajo se plantea una propuesta de creación, a través de un proyecto-piloto, de un Centro de Liderazgo Directo (CLD) para el perfeccionamiento de la existente Sección de Liderazgo y de Ayuda a la Doctrina (SLAD) de la Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), con foco en el liderazgo directo. Se pretende, en un futuro próximo, y según el éxito del proyecto-piloto, crear un Centro de Estudio de Liderazgo (CEL) con enfoques en el liderazgo organizacional y estratégico, abarcando todo el Ejército Brasileño. El propósito de este órgano sería ocupar algunos vacíos existentes en cuanto al estudio y a la práctica del liderazgo, que son: falta de la continuidad en el aprendizaje del liderazgo; dificultad en la definición de las cualidades relacionadas al perfil del líder; ausencia de publicación de un manual más completo que sustituya a las IP 20-11 y que sea el modelo en el campo de la doctrina en el liderazgo; necesidad de una agencia que realice investigaciones sobre liderazgo; carencia de un estudio, relacionando el liderazgo con la doctrina Delta del empleo de la Fuerza Terrestre; profundización del estudio y la investigación de los niveles del liderazgo estratégico y organizacional. El CEL tendría los objetivos siguientes, entre otros: coordinar y controlar las

secciones de liderazgo de los Establecimientos de Enseñanza del Ejército, cuando existan, en cuanto a la ejecución del proyecto de liderazgo y de todas las otras actividades desarrolladas respecto al tema; calificar a los militares por intermedio de cursos y entrenamientos desarrollados para los programas presenciales y a la distancia; realizar congresos y simposios sobre el liderazgo, con la participación de los militares y civiles del Brasil y del exterior, cuyo propósito sería extender e intercambiar

conocimientos sobre el tema. La investigación de campo realizada con los instructores de AMAN hizo inferir que el proyecto-piloto es factible. Por fin, se concluye que la creación de un Centro de Estudios de Liderazgo para el Ejército Brasileño permitiría aumentar su poder de combate.

Palabras clave: Liderazgo. Centro. Estudios

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Projeto liderança da AMAN. 2001. Disponível em: <<http://www.ensino.eb/portaldeducacao>. Acesso em: 18 mar.2004.

_____. Diretriz para Implantação do Projeto Liderança na AMAN. Resende, 2001a.

_____. Programa de Desenvolvimento e Avaliação da Liderança na AMAN. Resende, 2000c.

_____. Projeto Liderança. Resende, 1998.

_____. Portaria no 03, de 30 de janeiro de 1996. Diretrizes para reativação do Projeto de Pesquisa sobre Liderança. Rio de Janeiro, 1996.

_____. Portaria nº 12, de 12 de maio de 1998. Conceituação dos atributos na área afetiva. Rio de Janeiro, 1998.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. IP 20-10: Instruções Provisórias de Liderança Militar. 1 ed. Brasília DF, 1991.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. Estatuto dos Militares.

BRASIL. Exército. Secretaria-Geral. *Vade-Mecum* de Cerimonial Militar do Exército – Valores, Deveres e Ética Militares. 1 ed. Brasília DF, 2002.

BECKHARD, Richard; GOLDSMITH, Marshall; HESSELBEIN, Frances. O Líder do Futuro. São Paulo: Editora Futura, 1996.

CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. Dinâmica de Grupo – Pesquisa e Teoria. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

COUTINHO, Sérgio A. de Avelar. Exercício do comando: a chefia e a liderança militar. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (BRASIL). Apresentação e trabalhos acadêmicos, dissertações e teses. Niterói: Intertexto. 2002.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Sub-projeto liderança. Rio de Janeiro, 2003.

- FIGUEIREDO, Carlos. 100 Discursos Históricos. Belo Horizonte: Editora Leitura, 2002.
- FITTON, Robert A. Doutrina e Treinamento de Liderança. Military Review, Fort Leavenworth, p. 3-16, 4. trim. 1985.
- FREEMAN, R. Edward; STONER James A. F. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- JANTZEN, Linda. Assumindo o Controle da Tecnologia. Military Review, Fort Leavenworth, p. 19-25, 3. trim. 2003.
- KEEGAN, John. A Máscara do Comando. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. Psicologia Social das Organizações. Rio de Janeiro: Atlas, 1976.
- KRUGER, Helmuth. Liderança, Crenças e Cultura Organizacional. Revista Ciências Humanas, Rio de Janeiro, v 21, n.1, p. 232 – 249, 1998.
- LANNING, Michael Lee. Chefes, Líderes e Pensadores Militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.
- MADOC. Mando en la Batalla. España: Dirección de Investigación y Análisis, 2001.
- CHILE. Exército Estratégias para a Liderança Institucional no Contexto Atual. Santiago, 2004.
- MICHAELIS. Minidicionário escolar da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2000.
- NOTICIÁRIO DO EXÉRCITO Nr 9273. Doutrina Delta. Brasília: Centro de Comunicação Social do Exército, 16 de julho de 1997.
- NOWOWIEJSKI, Dean A. Um Novo Paradigma na Formação de Líderes. Military Review, Fort Leavenworth, p. 16-17, 3. trim. 1996.
- PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. Liderança Militar. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.
- Portarias do DEP Nr 25 e 26 de setembro de 1995 (Modernização do ensino no Exército). Fundamentos para a Modernização do Ensino. Programas e Projetos facilitadores. Projeto – Liderança na AMAN.
- Portaria do EME Nr 121 de 5 de dezembro de 1996 (Doutrina Delta). Liderança e Comando em Combate.
- REVISTA DO CLUBE MILITAR. Caxias 200 Anos. Rio de Janeiro: Clube Militar, 2003. Ed Especial.
- ROCHA, Alexandre S. O Problema Ético nas Sociedades Plurais e Alguns Equívocos. Military Review, Fort Leavenworth, p. 59-78, 1. trim. 1999.
- SCHEIN, Edgar H. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F. Liderança, Organizações e Cultura. São Paulo: Pioneira, 1994.
- STEPHEN, Covey R. Liderança Baseada em Princípios. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- TORQUAT, De. Retrato Moral do Chefe – Ensaio. Rio de Janeiro: Tradução do Gen Moacir Araújo Lopes e dos Cel Francisco Ruas Santos e Wilson de Freitas, 1968.
- UNITED STATES. Army. FM 22 – 100: Army Leadership. Washington, DC, 1999.
- UNITED STATES. Army. FM 100 - 5: Operations. Washington, DC, 1993.
- YEAKEY, Geoger W. Liderança Situacional. Military Review, Fort Leavenworth, p. 49-60, 3. trim. 2002.