

Liderança militar sob estresse

Military leadership under stress

Resumo: Há muita teoria publicada sobre as habilidades, qualidades e capacidades que líderes devem ter para serem seguidos fielmente por seus subordinados, mas há pouco escrito sobre quais são realmente importantes, aquelas que as pessoas devem ter inevitavelmente e sem as quais não poderiam ser verdadeiros líderes. Também é fácil tomar decisões quando há tempo, quando não há nada em jogo porque estamos em tempo de paz ou é um exercício. Nesta pesquisa, pretendo investigar quais são as qualidades que um líder deve ter, em primeiro lugar em termos gerais e em segundo lugar, especialmente quando sob pressão ou quando a decisão pode resultar na morte de pessoas ou quando se encontram num cenário complicado como as atuais missões do Iraque ou do Afeganistão. Nesse sentido, quero entrar no que é estresse, o que significa estresse para um soldado e como ele lida com ele e se existem técnicas especiais para treinar resiliência e ser capaz de formar líderes mais fortes e melhor preparados nas Academias de Oficiais e Sargentos dos países do nosso meio. Além disso, quero analisar se é verdade que existe o que se chama de “solidão de um líder” e, por via das dúvidas, averiguar quais são os principais suportes que um líder deve ter para dar conta do isolamento, da solidão ao tomar decisões importantes.

Palavras-chave: Estresse. Resiliência. Liderança. Intuição. Erro. Solidão de um líder.

Abstract: There is a lot of published theory about the skills, qualities and abilities that a leader should have to be followed faithfully by his subordinates, but there is very little written about which ones are really important, those that he must have inescapably and without which that person could not be a true leader. It is also easy to make decisions when there is time, when there is nothing at stake because we are in peacetime or it is an exercise. In this research, I intend to investigate what are those qualities that a leader must have, first in general terms and second especially when under pressure or when the decision can result in people dying or when they are in a complicated scenario such as the current missions of Iraq or Afghanistan. In this regard, I want to get into what stress is, what stress means to a soldier and how he copes with it and if there are special techniques to train resilience and be able to make stronger and better prepared leaders in the Officer and NCO Schools of the countries of our environment. In addition to that, I want to analyze if it is true that there is what is called “loneliness of a leader” and just in case, investigate what are the main supports that a leader should have to handle that isolation, that loneliness when taking important decisions.

Keywords: Stress. Resilience. Leadership. Intuition. Error. Loneliness of a leader.

Fernando Rocha y Castilla

Exército Espanhol.

Madrid, España.

rochitasmilan@gmail.com

Recebido: 06 abr. 2020

Aprovado: 15 jul. 2020

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



1 INTRODUÇÃO

Warren Bennis, um dos gurus da liderança, disse: “A liderança é como a beleza, difícil de definir, mas fácil de perceber quando você a vê” (FERNÁNDEZ CARREÑO, 2011, p. 2, tradução nossa). E este é o principal problema que os soldados profissionais encontram, que falamos de algo que é difícil de definir e que nem todos entendemos da mesma forma. Você percebe quando tem um chefe que comanda com facilidade, que quando fala tem aquele carisma que nos faz olhar atentamente para ele e segui-lo no que ele nos manda, principalmente porque estamos convencidos de que é o que deve ser feito, mas certamente não é uma característica de todos os chefes que encontramos, uns porque são tímidos, outros porque não estão acostumados a comandar tropas ou se sentem mais à vontade em cargos de ensino ou de analista.

Comandar homens e mulheres é uma tarefa difícil, exige muita dedicação, estar próximo dos seus subordinados, saber quais são os sonhos, desafios ou problemas dessas pessoas a quem se dirige, saber que cada pessoa tem uma atitude diferente perante a vida e que, em muitas ocasiões, você será solicitado a educá-los e dar-lhes uma grande motivação para que nos momentos-chave eles estejam cem por cento envolvidos na missão e não com a cabeça em seus próprios problemas.

Torna-se líder, sem dúvida, embora possa ajudar que pela genética já tenha uma predisposição, pela sua capacidade física, empatia ou bom senso e a única forma de uma pessoa se tornar um verdadeiro líder é tendo experiências em que é capaz de observar outros comandantes, viver momentos em que tem que tomar decisões na frente de seus homens, onde sofre as mesmas vicissitudes de seus subordinados, suportando fadiga física, mental e onde pode adquirir habilidades para dar ordens a qualquer momento, independentemente do lugar ou situação. Além dessa experiência, o conhecimento detalhado de seus homens e mulheres, a situação ou o momento, isso lhe dará uma coisa chamada INTUIÇÃO que provavelmente também será importante para ser um bom líder. As principais razões para esta pesquisa vão nessa linha; descobrir quais são as qualidades fundamentais que um líder deve ter para ser capaz de tomar decisões consistentes e descobrir quais são os melhores apoios que um líder pode ter, especialmente em momentos de estresse ou sob grande pressão.

Treinamento, treinamento e mais treinamento é a dica para estar atualizado nos procedimentos de combate e a melhor forma de construir uma equipe onde todos confiam em todos.

Quando você está em uma missão real, muitas vezes há riscos, momentos em que você tem que tomar decisões realmente importantes que podem causar a morte de seus homens e mulheres ou mantê-los todos vivos, momentos em que a pressão e o estresse o afogam, mas você tem que tomar uma decisão rápida e seus subordinados estão esperando por você para orientá-los... Nesses momentos em que você se sente solitário, você tem medo de estragar e tomar a decisão errada porque seus homens irão segui-lo igualmente. Em sua mente está o medo de estar errado e este erro pode levar a perder alguns deles, em última análise, pode falhá-los como um líder. Esse é um motivo secundário para a investigação, tentando tirar o medo do erro, para tomar a decisão que eles não esperam, para administrar o estresse nessas situações. Por fim, durante a pesquisa, tentarei encontrar novas ideias que

possam ajudar as escolas de oficiais a formar líderes que sejam capazes de comandar com facilidade nesta era de lutas assimétricas que normalmente se realizam em ambientes urbanos e onde você não sabe quando é um cidadão ou um inimigo a pessoa que você encontra na rua.

Resumindo, durante a investigação que realizarei, pretendo primeiro entrevistar dirigentes espanhóis de renome, oficiais militares de alto escalão que viveram circunstâncias especiais em missões complexas, a seguir realizarei alguns questionários que serão respondidos por alunos do Curso de Pessoal e do Curso de Promoção de Oficiais Gerais que estão sendo desenvolvidos em meu país, de onde pretendo extrair alguns fatos interessantes sobre liderança em cenários complexos ou sob estresse.

Depois, lendo em detalhes livros de famosos líderes internacionais, geralmente gerais americanos e livros especializados sobre tomada de decisão sob grande estresse e gerenciamento de estresse em diferentes circunstâncias, quero tirar conclusões que determinarão como lidar com esse estresse em cenários complexos.

2 DISCUSSÃO

O Tenente-general Frederic J. Brown ressaltou que: “as demandas genuinamente novas de liderança foram apresentadas a partir dos eventos de 11 de setembro”.

A partir dessa data, a expectativa de combater um inimigo de forma exclusivamente convencional acabou, estamos em uma década em que o novo ambiente operacional exige que os líderes se familiarizem com outro tipo de combate em que as áreas de atuação se misturam, urbano e rural, o inimigo é difícil de enxergar porque está camuflado entre o povo, ora é cidadão e ora é um lutador que joga como bem entende nas redes sociais mostrando imagens reais ou falsas em um mundo em que as sociedades ocidentais não estão prontas para arcar com os danos colaterais.

“O mais forte não vive mais, mas sim o que melhor se adapta” e este ditado reflete a importância da “adaptabilidade” nas operações atuais que apresentam muitos desafios complexos para os quais não existem soluções que poderiam ter sido estudadas em qualquer escola militar. A doutrina está muito atrás da tecnologia e das formas de luta e já não fornece nenhuma solução para os problemas que você encontra nas áreas de operações. Os nossos inimigos melhoraram muito as suas capacidades, conseguem facilmente tecnologia muito avançada e sabem explorar as nossas fraquezas.

Alguns livros falam sobre liderança adaptativa, sobre a importância de criar uma equipe coesa que pode ser confiável em momentos críticos, mas para um líder tudo isso não é suficiente. Há preocupação com as próprias pessoas, como gerenciar uma equipe feita por pessoas em que todos têm uma vida, uma família, problemas, emoções, sonhos e incertezas. Preparar líderes para enfrentar esses desafios não é uma tarefa fácil, eles devem ser continuamente testados, treinados em situações difíceis em que eles têm de resolver os problemas e tentar levá-los sob pressão e estresse.

O centro de gravidade de qualquer exército do mundo é o combatente, e tudo em seu apoio é geralmente a primeira prioridade (UNITED STATES, 2019). Formação, bom

equipamento e motivação são necessidades básicas para cumprir qualquer missão, mas acima de tudo, é preciso uma pessoa que te conduza, que comande a equipe, um homem ou uma mulher em que a equipe tenha total confiança e que a siga, acima de tudo, mesmo que seja preciso dar o que de mais precioso um ser humano pode dar em nome de sua nação... A própria vida.

A humanidade sempre precisou de líderes, embora os modelos tenham sido diferentes ao longo da história, sempre existiram e sempre existirão. Muitas vezes se diz que existem diferenças físicas entre os líderes e aqueles que o seguem, mas mais do que físicas, as diferenças são psíquicas; autoconfiança, serenidade, foco e motivação são as diferenças mais acentuadas entre uns e outros.

É precisamente disso que se trata a liderança; em inspirar confiança, em dar segurança à equipe de que as decisões que são tomadas, tão raras quanto podem parecer, são as corretas, especialmente em situações críticas.

Há um grande número de qualidades que podem ser exigidas de um líder ou que se pode presumir que as possuem, embora nem sempre as mostrem, as mais típicas são; honestidade, integridade, capacidade de tomada de decisão, preparação técnica, boa forma, visão de longo prazo, definir metas específicas, ser entusiasta e transmitir esse estímulo à sua equipe, ter carisma, ser exigente com eles e consigo mesmo, ser consistente, mas entre todos estes e outros, queremos encontrar aqueles considerados realmente importantes para serem verdadeiros líderes e especialmente em situações complicadas. **Não devemos confundir liderança com capacidade de comando, ser um líder é muito mais do que isso, tem a ver com suas habilidades para inspirar confiança e compromisso, bem como para motivar sua equipe em todos os momentos.**

Não estamos falando de líderes de grandes Unidades porque normalmente eles sempre terão tempo para tomar uma decisão, terão uma equipe consultiva e mesmo que estejam sob pressão nunca será igual aos chefes de pequenas Unidades que estão lutando Talibás ou membros da Al-Qaeda em cada canto de uma pequena aldeia perdida e têm que tomar decisões em um ambiente hostil e muito próximo do inimigo. É aqui que vamos enfatizar nos chefes que lideram pequenas unidades em zonas de combate.

Os comandantes também têm que lutar muitas vezes contra o excesso de informação e com a necessidade dos chefes superiores de conhecer cada movimento que sua unidade faz. Em muitos casos, devem ser tomadas decisões baseadas em informações recebidas de níveis mais elevados. Neste caso, a tecnologia avançada pode ser um problema porque eles lhe dão tanta informação que leva muito tempo para lê-la e processá-la, atrasando assim a tomada de decisão. E às vezes a pessoa sonha em conseguir que uma parte dessa informação vital chegue apenas para ter certeza de que tomou a decisão certa e faz seus subordinados esperarem e esperarem (ROGERS, 1994). É o caso típico de termos meios tecnologicamente muito avançados que nos fazem atrasar o processo de tomada de decisão devido ao volume de informação ou à espera daquela parte da informação que nos pode dar a solução de um problema. Temos de impedir que os nossos líderes sejam prisioneiros da tecnologia e sejam capazes de tomar decisões de forma mais rápida, intuitiva e imaginativa.

Isso se reflete em vários livros de doutrinas ocidentais, o líder deve, em muitas ocasiões, tomar rapidamente decisões baseadas unicamente em seu julgamento e bom senso, não tendo que esperar por uma análise detalhada das vantagens e desvantagens das diferentes linhas de ação.

Por outro lado, a necessidade de saber dos comandantes superiores muitas vezes interfere em sua capacidade de comandar, as constantes perguntas sobre o que aconteceu, como você reagiu, quantos estão feridos, etc... Limitam sua capacidade de decidir e alteraram seu humor, levando você às vezes ao estresse.

Nas Academias de Oficiais e Sargentos, chefes de unidades de pequeno ou médio porte são formados por meio de um método rígido de planejamento e tomada de decisão praticado em inúmeras ocasiões em salas de aula e exercícios, nos quais as ordens demoram para serem distribuídas por atingirem muito limites, detalhando o que se pretende, deixando aos chefes das unidades subordinadas pouco espaço para imaginação ou intuição e que, uma vez que o exercício não responda às flutuações do combate, novas ordens são emitidas e assim por diante (THE PRUSSIANS..., 2010)

Líderes são pessoas que adquiriram experiências participando de missões reais, sofrendo as mesmas vicissitudes de seus subordinados e foram motivados por alguém, algum chefe carismático que tiveram e que lhes deixou uma boa marca e de alguma forma seguem um estilo semelhante ao seu, adaptado aos novos tempos. Mas em qualquer caso, é essencial estar disposto a oferecer motivação para sua equipe e oferecer paixão em tudo o que você faz.

É quando você percebe que não basta apenas o conhecimento adquirido e sua aplicação, além disso existe um jeito de ser, de ver as coisas, de compartilhar com os outros, você tem que ser cem por cento autêntico, não tente imitar qualquer pessoa, com seus fracassos e seus sucessos, mas sempre com paixão pelo que está por vir (FERNÁNDEZ CARREÑO, 2011). O líder tem de realizar duas tarefas principais: dirigir e comandar para a realização de um objetivo. Podemos definir dirigir como a maneira de conduzir recursos e ideias, já comandar é a maneira de guiar as pessoas e unir todos os esforços.

Como dirigente, o líder atribui o objetivo a ser alcançado e o propósito que se pretende alcançar, atribuindo tarefas e coordenando as ações para alcançá-lo. Trata-se, fundamentalmente, de conhecimentos técnicos.

Como comandante, o líder combina e coordena esforços para unir os resultados daquilo que os subordinados alcançaram sozinhos para atingir o objetivo final, o que exige saber como motivar, influenciar, delegar e exigir, que são habilidades fundamentalmente humanas.

Muito importante aqui é não perder a orientação para alcançar o objetivo final do comando superior.

O verdadeiro líder tem AUTORIDADE... Não porque seja o Chefe ou o posto mais alto, mas porque a conquistou com o seu exemplo, com a sua dedicação, com a sua preparação pessoal e a sua equipe o seguirá sempre, pois conquistou o respeito de todos, não há lacunas nas relações internas e a equipe endossa sua autoridade moral. Neste caso, você tem que fugir do líder tóxico, aquele que governa apenas porque tem a patente e acredita estar sempre com razão, aquele que geralmente é despótico e irracional. É o que se chama POTESTAS... É o poder estabelecido, que é obrigatório obedecer. Aquele chefe que

depende de como vem cada manhã, que pode ser bom ou ruim, ou aquele chefe que grita, ameaça, humilha ou calunia. Esse tipo de chefe que quer atingir uma meta e não se preocupa com os meios ou as formas de alcançá-las, aquele chefe que sempre exige e nunca recompensa (REED, 2005).

Outra qualidade fundamental de um verdadeiro líder é a COMUNICAÇÃO, ele deve ser muito detalhado neste aspecto, deve deixar bem claro para seus subordinados qual é a missão, a que se destina, por que, como, quando, se faz parte de uma grande operação ou não, quais são as rotas de fuga, possíveis interferências, o que fazer em caso de dúvida. Um general disse que os subordinados muitas vezes parecem ouvir o que você está dizendo, mas na maioria das vezes não conseguem ouvir mais da metade, então você tem que ser paciente, falar com eles repetidamente, confirmando tudo o que é importante para eles conhecerem e evitando o supérfluo. Você não deve morrer se afogando em coisas vãs.

A terceira qualidade fundamental é a MOTIVAÇÃO e este é um desafio difícil de um verdadeiro líder. Mantenha sua equipe pronta, ansiosa para agir seja qual for a missão, com iniciativa, com mentalidade positiva. Tudo isso pode ser alcançado estando perto deles, conhecendo-os muito bem e tendo absoluta confiança neles e nas suas capacidades e tendo já exposto isso muitas vezes. O comandante tem de saber em detalhe a vida de cada um, os seus sonhos ou os seus problemas, se têm família ou não e falar com eles, dar-lhes a opção de escolher dar a sua versão das coisas, lembrando que um aperto de mão, uma palavra de bem-feito ou elogio, são fundamentais para a sua autoconfiança.

Se eu resumir essas três qualidades fundamentais, o líder é a pessoa que é capaz de inspirar, motivar e impressionar sua equipe, devido às suas faculdades especiais, a confiança que ele inspira, sua forma de alcançar os objetivos, a sua capacidade de agir e de se expressar e a fé que gera em seus subordinados.

No entanto, isto é fácil de aplicar em exercícios ou situações de baixo risco. Quando adicionamos o componente de estresse, ou perigo, ou a sensação de estar em uma grande desvantagem em relação ao inimigo, ou de que você não sabe de onde a ameaça pode surgir repentinamente, é quando você realmente tem que ser um líder, suas decisões podem causar problemas muito sérios para sua equipe.

A forma como o estresse se materializa, como afeta a sua condição física ou a sua relação com outras pessoas ou, neste caso, a tomada de decisões, é algo que aprofundaremos a seguir.

O estresse é caracterizado por criar situações que extrapolam os limites de tolerância das pessoas a ele expostas (BARDERA; GARCÍA-SILGO; PASTOR, 2014).

A liderança está se tornando muito importante no ensino e treinamento de comandantes militares e psicólogos militares vêm preparando este tema há algum tempo, tentando criar modelos de gerenciamento de estresse e falando sobre programas de treinamento que visam desenvolver a capacidade de resiliência inata e adquirida de pessoas diante de problemas físicos ou estresse psicossocial, onde falam sobre coesão do grupo, trabalho em equipe, clima positivo da equipe, mas não abordam o aspecto em áreas de atuação ou cenários complexos.”

Já existe um conceito militar moderno semelhante, conhecido como “RESILIÊNCIA”, ao qual a Real Academia Espanhola define como “a capacidade humana de assumir com flexibilidade situações limítrofes e superá-las” (RESILIENCIA..., 2020, n.p. tradução nossa).

Esses mesmos psicólogos explicam que existem fatores internos que têm demonstrado efeitos moduladores na saúde e no desempenho, que podem ser biológicos, como força física, que inclui treinamento físico, alimentação saudável e estilo de vida saudável e psicofisiológico, como autocontrole, afetividade; pensamento positivo, realismo, aceitação ou autoconsciência; altruísmo; espiritualidade (relacionada ou não à religião); e experiência. Alguns fatores internos estão diretamente relacionados a ter relações interpessoais positivas ou dar e receber apoio social, enquanto outros são capazes de controlar e reduzir as respostas fisiológicas da ansiedade em situações de estresse.

O estresse geralmente produz uma sensação de cansaço e fadiga, dores de cabeça, distúrbios do sono (insônia, hipersonia, pesadelos, etc.), sudorese, boca seca excessiva, que resulta no combate à falta de atenção e concentração, pensamento rígido, nervosismo, ansiedade, ofuscação, tomada de decisão errada, bloqueios mentais, tempo de reação aumentado e menos eficiência que muitas vezes leva à agressividade e raiva.

Todos estes sintomas, vindos do Chefe, podem ser transferidos para o ambiente geral da equipe, manifestando então uma alteração no humor geral que pode levar a conflitos pessoais, tédio, tristeza injustificada e cinismo.

Quando em um ambiente complexo, os soldados passam por episódios de todos esses tipos, mas sob a liderança do comandante, eles mantêm esses sintomas sob controle sem saber, mas os têm latentes e podem aparecer a qualquer momento em caso de degradação da situação. Calor excessivo, fadiga, horas de incerteza e risco minam a força mental um do outro e não há tempo para descansar ou para escapar do que está ao seu redor, este é um combate real. Aí chega o verdadeiro líder, que neste momento deve aumentar o grau de flexibilidade para relaxar o ambiente, conversar com as pessoas de sua equipe e tê-las à disposição tentando envolvê-las na tomada de decisões. Qualidades importantes são: a capacidade de enfrentar ativamente situações complicadas, ser otimista, o que claramente amortece a tensão, ter bom humor, ter inteligência emocional, empatia, mas as fundamentais são: **CONFIANÇA E AUTOCONFIANÇA** em si mesmo e **UNIÃO E COESÃO** da equipe. Não importa o que façam, onde ou quando... Mas juntos!

Existe uma ligação importante entre a experiência e a autoconfiança, que normalmente inclui a formação e a competência tecnológica. Todos esses valores fornecem ao líder o conhecimento para tomar decisões intuitivas, mas também é desejável que em todos os níveis de comando, seja essencial alcançar a coesão da equipe, um fator muito valioso para alcançar a eficácia e promover a iniciativa dos comandantes subordinados.

A **INTUIÇÃO** é outro dos valores mais importantes que um líder deve ter em situações complexas. Embora possa parecer que é um valor muito frágil, uma vez que se baseia apenas em sentimentos ou percepções, de acordo com a nossa pesquisa, sim, é muito importante para o processo de tomada de decisão de qualquer pessoa.

Vamos entender o que a intuição é, ou talvez não é, e se ela tem algum impacto no processo de tomada de decisão. Então podemos avaliar a sua relevância e estudar formas de desenvolvê-la. Vamos nos aprofundar nisso por ser sempre polêmico. O Dicionário Webster define intuição como “o conhecimento imediato de algo sem o uso consciente do raciocínio” (ROGERS, 1994, p. 39). Em muitos relatórios também tem sido descrito como “instinto”

ou “palpite”. O problema com estas palavras é que elas nos levam a percepções dos sentidos que não têm endosso acadêmico. O problema de tentar desenvolver a intuição em nossos futuros líderes está em suas próprias experiências, o que requer analisar e prestar atenção aos detalhes não-visíveis, o que torna difícil aceitar decisões feitas apenas pela intuição. Este tipo de ensino não está bem desenvolvido e, portanto, ainda não é credível tomá-lo como um assunto de ensino ou prática.

Intuição ou palpite é muito mais difundido em atividades comerciais do que no próprio exército, onde essa intuição pode causar a morte de pessoas ou permitir que elas permaneçam vivas. Por outro lado, nem todas as soluções estão em máquinas de computação de alto nível ou software. A dificuldade reside na sua falta de credibilidade científica.

O Tenente-general César Muro disse que o instinto é muito importante porque reúne toda a sua experiência, sua preparação e suas habilidades como chefe, uma vez que você é rapidamente capaz de pesar as vantagens e os riscos e tomar uma decisão imaginativa. Você tem que pensar sobre a oportunidade que tem, mas também estar preparado para assumir um erro. Essa rapidez ou agilidade mental é a pista para decidir antes que o inimigo o faça e para estar em melhores condições do que ele para a próxima fase. Diz-se que Winston Churchill teve uma liderança intuitiva em contraste com seu principal assessor durante a segunda guerra mundial, Sir Alan Francis Brooke, que lhe proporcionou uma rede de segurança sendo muito pragmático.

O Major-general Smith (Exército do Reino Unido) disse que só uma vez tomou uma “decisão instantânea” na guerra do Golfo (ROGERS, 1994, p. 40). Embora isso possa sugerir que as decisões tomadas por análise profunda são mais a norma e a maneira preferida e mais segura de chegar a decisões para os comandantes do campo de batalha, isso é indiscutivelmente incorreto, pois a situação durante a guerra de “10&hour” não exigia tais decisões instantâneas ou intuitivas a serem feitas ao nível da divisão... O uso do instinto ou intuição na tomada de decisão está relacionado à falta de informação e tempo disponível e é mais útil no comando de batalha do que na preparação de batalha.

A experiência diz que, uma vez que um comandante tenha recebido suas ordens e missão, ele usará a intuição para decidir sobre seu plano. Este será um processo rápido que será baseado em sua experiência e conhecimento, enfatizando o efeito que ele quer ter sobre o inimigo.

Precisamos de nossos exércitos para produzir líderes com um sexto sentido intuitivo que guia sua tomada de decisão no complexo campo de batalha moderno. Faz parte do passado que os líderes tenham uma atitude “atricionalista”, levando seus soldados para o combate confiando totalmente na superioridade material e na abordagem sem imaginação.

Há uma frase que considero muito bem escrita pelo Marechal Castello Branco que diz: “Ao chef não cabe ter medo das ideias, nem mesmo das ideias novas. É preciso, isto sim, não perder tempo, empreendê-las e realizá-las até o fim”.

Diz-se que Hitler também foi um líder intuitivo, que teve sucesso logo no início na frente francesa e russa, mostrando um certo gênio, mas no final essa intuição falhou ressoantemente. Sem dúvida, liderar apenas com a intuição é algo que tem um grande risco.

Beverly Alim Metcalfe, conferencista sênior em Psicologia Organizacional na Universidade de Leeds, disse que a intuição, na realidade, muitas vezes não é uma decisão

espontânea, mas o resultado de um pensamento rápido. Embora isso seja indubitavelmente correto, ele levanta a questão, “pensamento baseado em quê?”. A resposta a esta pergunta deve ser centrada no conhecimento e na riqueza de experiências anteriores. Portanto, a intuição é sobre peneirar rapidamente no seu banco de memória de experiências passadas, a fim de tomar decisões.

No Manual de Campo do Exército Britânico é descrita também a importância do momento, da surpresa e acima de tudo, de uma *ATTITUDE MENTAL*. Esta atitude mental é particularmente importante quando se olha para as atividades dos líderes.

O Manual de Campo do Exército dos EUA fala que, em essência, a guerra de manobras pode ser dividida em dois componentes. Em primeiro lugar, a capacidade física de mover e aplicar a força mais rapidamente do que o inimigo, que em termos simples se relaciona com equipamentos e tecnologia, e em segundo lugar, sobre a velocidade da tomada de decisão. Se todas as coisas forem iguais, então a tomada de decisões em relação ao inimigo torna-se muito importante.

Daí decorre que o comandante deve ser imprevisível, imaginativo e instintivo e deve pesar o fator surpresa como crítico aos seus planos. Para conseguir isso, um comandante precisa de iniciativa ou “impulso de comando” com base na intuição, em vez de “empurrão”, que é um conhecimento na abordagem mais analítica de comando.

Os líderes devem conhecer as capacidades e limitações de sua equipe, devem ser bem treinados, competentes e tecnologicamente avançados para tomar decisões intuitivas.

Embora a intuição seja um sentimento, uma habilidade especial, temos que tentar por todos os meios treinar futuros oficiais para usar este sexto sentido em que se inclinar para tomar decisões em cenários complexos. Para treinar a intuição temos que confiar na incerteza. Promover a tomada rápida de decisões é vital para muitas Unidades que lutam em diferentes frentes.

Como a intuição se baseia no conhecimento, quando se trata de formar líderes, é importante que possamos treiná-los em um grande número de situações que lhes permitam ter uma boa bagagem da qual possam então ter lições e tê-las como experiências pessoais que serão muito valiosas em ocasiões futuras. Dentro desse treinamento, seria bom forçá-los a tomar decisões intuitivas nas quais às vezes cometeriam erros. Já é conhecido que se aprende mais com os erros do que com os sucessos e dar este tipo de treinamento aos futuros líderes pode ser interessante e motivador ao mesmo tempo.

Por fim, fica claro que os estilos de liderança devem mudar e se adaptar às novas formas de conflitos e aos ambientes operacionais nas crises atuais, os estilos de liderança que serviram em outros momentos agora são questionados. Se pensarmos na complexidade dos cenários e no uso de novas tecnologias que oferecem a possibilidade de mostrar o que está acontecendo na outra parte do globo em questão de segundos, e isso pode ser comentado por milhares de pessoas não importando o país, raça ou religião, livre para dizer, criticar ou reivindicar o que quiserem. Temos de pensar que os nossos líderes, as suas equipas e as suas famílias estão expostos a essa crítica rápida e prejudicial que também pode afetar a coesão das equipas (BURPO, 2006).

Os Chefes a quem tive oportunidade de entrevistar comentaram um pormenor que é verdadeiro e pouco discutido nas publicações, a SOLIDÃO DE UM LÍDER. Diz-se geralmente, quanto mais alto nível se é, mais só se sente e isso porque em muitas ocasiões os Chefes têm que tomar decisões assumindo grandes riscos em lugares onde existem muitas variáveis que não são conhecidas. O Chefe é sempre responsável pelo sucesso ou pelo fracasso.

Quanto mais você cresce, menos amigos você realmente tem, disse o General Carlos Prada 2018 Irak Force COM. Muitas pessoas falam com você, mas de uma forma vaidosa e às vezes interessada. Durante o meu Comando, tive um bom amigo, subordinado com quem costumava tomar café algumas noites, ele tentou me dizer o seu ponto de vista sobre a operação e sobre alguns acontecimentos, contra os quais sempre pensei ter bons argumentos até que percebi que é preciso coragem para ouvir a verdade que não se deseja. Serviu-me muito bem perceber que às vezes você vive muito egocêntrico e tem uma visão distorcida do que estava acontecendo do lado de fora.

General Luis Cortés, 2017 Irak Force Com, conhecido na Espanha, disse que você tem que estar perto o suficiente das pessoas para ficar conectado ao que realmente está acontecendo lá fora e elas percebem, mas distantes para que não esqueçam que você é o chefe. Nas palavras dele, é verdade que existe muita solidão, à noite eu ficava no meu escritório com cerca de 55 graus de temperatura e ficava horas planejando, preparando relatórios, pensando em como a missão estava se desenrolando e acho que meu melhor suporte para a hora de decidir, foram, sem dúvida, a experiência de ter estado em outras missões, de ter vivido momentos difíceis em todas as categorias que te dá uma autoconfiança em suas ações e consequentemente na tomada de decisão e sempre sabendo O QUE É O OBJETIVO FINAL.

Durante a investigação, encontrei vários testemunhos de líderes que estavam em zonas de combate como o Iraque ou o Afeganistão e que se deslocaram sem terem recebido uma missão clara. Estávamos tão envolvidos em apoiar-nos uns aos outros, em avançar na patrulha, fornecendo apoio mútuo que às vezes não tinha a certeza porquê, ou para quê. Em alguns casos, ele levou anos para poder contar isso publicamente e ele nunca disse aos seus homens porque ele escreveu as missões para si mesmo por vergonha de não saber qual era realmente a sua missão.

Alastair Campbell (chefe de comunicação de Tony Blair) disse em seu livro “*Winners*” que “quando você está cansado de ouvir a mesma velha mensagem, outras pessoas estão apenas prestes a entendê-la”.

A este respeito, a partir das operações realizadas nos últimos conflitos, há uma lição que não pode ser esquecida. Você precisa ter uma missão clara e atingível e você tem que explicá-la bem para toda a sua equipe vezes sem conta. Certifique-se de que todos estão certos sobre a missão, que eles a entendem e não só que eles repetem ela como robôs sem saber o que realmente está acontecendo.

Nesta nova era, a formação psicológica dos nossos líderes torna-se cada vez mais necessária. Eles têm que aprender a desenvolver certas habilidades psicossociais para que possam ser eficazes quando enfrentam uma situação adversa após outra em que sua vida e os de sua equipe podem estar em risco. A ideia é integrar capacidades militares com habilidades mentais, emocionais e comportamentais para melhorar e fortalecer a resiliência dos combatentes.

Essas habilidades mentais devem se concentrar em potencializar fatores que tenham efeitos positivos sobre a moral, o desempenho, a eficácia e a satisfação pessoal, devem expandir o treinamento de combate tradicional que aprimora não apenas as técnicas e procedimentos de combate, a resistência à fadiga e o endurecimento em geral, com o treinamento psicológico que pode ser realizado em curtos períodos de tempo de forma intensiva ou ao longo de vários meses, bem como em um grupo que seja o mais comum ou individual, voltado principalmente para a tomada de decisões, para ter medo do erro e errar, e secundária à coexistência de um grupo em situações de alto risco nos efeitos de combate e estresse. Para isso, deve ser utilizada uma metodologia dinâmica e interativa, evitando as conferências típicas em que apenas o treinador ou psicólogo fala e realizando exercícios de casos práticos com os membros da equipe, em que os membros da equipe podem falar, identificando quais são as situações ou as coisas que mais enfatizam cada um. Obviamente isso tem que ser feito com pequenos grupos para que uma grande variedade de situações possam ser treinadas, melhorar a resiliência pessoal, posteriormente compartilhando a experiência e analisando-a com o psicólogo ou treinador.

Seria um excelente apoio poder contar com o conselho de pessoas que tiveram tais experiências em combate, onde podem narrar em detalhe os fatores psicológicos que os afetaram em todos os momentos, tanto o líder como o resto da equipe e aprender com suas próprias experiências, comentários e sugestões.

É claro que formar líderes não é uma tarefa fácil em qualquer que seja o exército do mundo, seria impossível tentar construir equipes que não tivessem problemas pessoais ou famílias que não afetassem seu desempenho e com grande resistência física e psicológica para realizar as missões mais complicadas e arriscadas.

Precisamos absolutamente de líderes bem preparados, física e psicologicamente. Se eles vêm de escolas militares sem formação relacionada, somos obrigados a treiná-los e a melhor maneira é fazê-los passar o máximo de tempo possível com sua equipe, treiná-los nas mais variedades de cenários possíveis e tentar inseri-los em complexas situações onde tem pouco tempo para reagir, assumindo que a realidade é muito mais difícil e mutante do que se pode esperar.

3 CONCLUSÕES

Depois de ter estudado todas as qualidades e habilidades que um líder deve ter, depois de ter revisto questionários de jovens Comandantes que lideram Equipes Especiais em Operações tais como Iraque ou Afeganistão, alguns deles sendo conhecidos por sua forte liderança e, depois de ter lido, em detalhe, as entrevistas realizadas com pessoas mais velhas, que eram líderes militares e que tiveram a oportunidade de comando de grandes unidades em cenários complexos, concluo que as qualidades mais importantes que um líder tem que ter são **AUTORIDADE, COMUNICAÇÃO E MOTIVAÇÃO**.

A autoridade ganha com a sua exemplaridade, com a sua dedicação, o seu estilo de fazer e a confiança que inspira nas suas pessoas. Comunicação, de cima para baixo e de baixo

para cima, onde um líder deve conhecer perfeitamente sua equipe e saber expressar com clareza qual é o objetivo, como o alcançará, quando e as alternativas possíveis que possa ter. Motivação para reforçar a confiança recíproca, corrigindo-os quando fazem coisas erradas ou parabenizando-os quando as fazem bem, e estimulando-os a fazer comentários ou sugestões quando solicitados de forma que se sintam parte da equipe e da tomada de decisões.

Mas quando o líder tem que comandar e tomar decisões em situações difíceis, quando a vida das pessoas está em jogo nesses cenários complexos em que nos movemos e o Chefe tem que dar ordens e manter a calma sob o fogo inimigo ou em situações de grande estresse, então, o líder tem que contar com a sua AUTOSEGURANÇA, que forjou na passagem do tempo e das experiências, na INTUIÇÃO que lhe permitirá escolher o momento para tomar a decisão acertada e a COESÃO de sua equipe, o que não faz ninguém duvidar da decisão do Chefe, e a equipe em cada situação permanece junta. Essa é uma das lições mais importantes aprendidas em Operações, podemos fazer de várias maneiras, mas... VAMOS FAZER JUNTOS!

É verdade que existe a solidão do Chefe, é preciso saber combatê-la e a primeira coisa que um líder deve fazer nesses momentos difíceis é ouvir a opinião de seus assessores ou subordinados, para depois decidir, sempre em mente QUAL O OBJETIVO FINAL DA OPERAÇÃO e o melhor suporte do líder na tomada de decisões será sua autoconfiança e sua própria intuição.

Como gerenciar o estresse é outro fator a ter em conta, o soldado quando atuando sob estresse sofre reações físicas e químicas em seu corpo que o fazem sentir cansado, fadiga, transpiração excessiva, boca seca e pode levar a um estado de grande nervosismo e tomar decisões rápidas e erradas. O líder deve também mostrar a sua presença nos maus momentos e fazer o seu melhor para manter a equipe unida e coesa, tentando reduzir a tensão e dando a cada momento a importância necessária. Sob grande pressão, ele deve falar calmamente com os membros da equipe, reduzir sua ansiedade, ouvir suas opiniões e fazê-los ver que estar nervoso ou animado não é a melhor solução.

Como conclusão da pesquisa, recomenda-se que as Academias de Oficiais e Sargentos introduzam o treinamento psicológico de futuros líderes com métodos interativos que sejam capazes de definir casos práticos em situações de estresse, em pequenos grupos, onde a ampla variedade de situações possíveis poderiam ser treinadas, com base na experiência de ex-combatentes, que deveriam atuar como conselheiros nos quais pudessem comentar seus próprios sentimentos e suas experiências boas ou ruins, esquecendo as típicas palestras enfadonhas nas quais você realmente não aprende muito.

Os exércitos precisam de líderes adaptados à ampla variedade de ambientes operacionais que enfrentamos, com grande capacidade militar, técnica, humana e psicológica. Precisamos ser capazes de produzir líderes com experiência educacional e de serviço mais ampla e sofisticada para enfrentar intelectualmente novas ameaças enquanto pensamos estrategicamente para o futuro (SMITH, 2005).

Referências

BARDERA, M. P.; GARCÍA-SILGO, M.; PASTOR, A. Gestión del estrés en las fuerzas armadas. **Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos**, Madrid, n. 4, 24 p., 2014. Available at: <https://revista.ieee.es/article/view/303>. Access on: Mar 8, 2020.

BURPO, J. Los grandes capitanes del caos: formar líderes adaptables. **Military Review (Hispano-American)**, Fort Leavenworth, v. 86, n. 3, p. 55-64, Mayo/Jun 2006. Available at: <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p124201coll1/id/888/rec/4>. Access on: Mar 12, 2020.

CAMPBELL, A. **Winners: and how they succeed**. London: Arrow Books, 2016.

FERNÁNDEZ CARREÑO, A. **El liderazgo, el modelo**. Madrid: Know Square, 2011. Conferencia en 13 de diciembre de 2011. Available at: <http://www.knowsquare.es/o2/item/el-liderazgo-el-modelo-conferencia-del-tcol-agustin-carreno-fernandez>. Access on: Apr 12, 2020.

THE PRUSSIANS are cunning. **Business life**, [S. l.], p. 36-40, Dec 2010. Available at: <https://pmobrothers.files.wordpress.com/2014/04/the-prussians-are-cunning.pdf>. Access on: Mar 7, 2020.

REED, G. E. Liderazgo nocivo. **Military Review (Hispano-American)**, Fort Leavenworth, v. 85, n. 2, p. 17-22, Mar/Abr 2005. Available at: https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/api/collection/p124201coll1/id/865/page/0/inline/p124201coll1_865_0. Access on: Mar 8, 2020.

RESILIENCIA. *In*: REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Madrid: Real Academia Española, 2020. Available at: <https://dle.rae.es/resiliencia?m=form>. Access on: Apr 13, 2020.

ROGERS, C. T. Intuition: an imperative of command. **Military Review**, Fort Leavenworth, v. 74, n. 3, Mar 1994. Available at: <https://cgsc.contentdm.oclc.org/digital/collection/p124201coll1/id/451>. Access on: Mar 12, 2020.

SMITH, J. M. **Educating leaders in an age of uncertainty**. [S. l.: s. n.], 2005.

UNITED STATES. Department of Defense Warning Statement. **2035 Leadership in the Spanish Army**. [S. l.: s. n.], 2019.