



Os Comportamentos (A²) do Chefe Militar

afirmativos
agressivos
(O modelo ideal, hoje)

A medida do sucesso da liderança em combate caracteriza-se em grande parte pela capacidade de saber aproveitar as lições derivadas da experiência de combate.

General Lucius K. Truscott¹

Robert L. Maginnis

A transcrição deste artigo da Military Review, 2º Trimestre de 1986, Edição Brasileira, está dentro do contexto do intercâmbio que as novas Revistas Militares estão implantando com as congêneres estrangeiras. É uma importante apreciação sobre o chefe militar.

A superioridade do poder de combate decorre da coragem dos soldados, do nível elevado de sua instrução e da qualidade do comando exercido.”² O componente fundamental dessa formulação é a presença de uma liderança de qualidade. E esse é um elemento de percepção fugaz, de definição, domínio e sustentação difíceis; são tão grandes os elementos em jogo que não nos resta outra alternativa senão a de prosseguir na busca dessa necessária compreensão.

Essa busca vem atravessando os séculos — de Noé a Alexandre, o Grande, de César Augusto a Carlos Magno e de Gustavo Adolfo,

rei sueco, até os dias atuais. E produziu volumes e volumes de filosofias e teorias pessoais, que incluem o “Great Man”, de Thomas Carlyle*, numerosas teorias de atributos e, mais recentemente, teorias comportamentais, como decorrência das pesquisas da Universidade Estadual de Ohio. Continuamos insatisfeitos.

Os estilos de liderança devem ser estudados através de uma ênfase

*“Great Man”, de Thomas Carlyle: Teoria de liderança segundo a qual o líder seria uma pessoa a tal predisposta, graças à posse de determinadas características ou traços que delineariam o Grande Homem, o modelador dos eventos históricos. Essas são algumas idéias dominantes nas primeiras pesquisas sobre liderança. — Nota da Editoria Brasileira.

se especial dada à combinação de comportamentos afirmativos e agressivos (A^2) dos chefes militares. Essa combinação de comportamentos, a maturidade do comportamento do chefe e o ambiente em que a liderança é exercida explicam o desempenho dos líderes de ontem, de hoje e de amanhã.

COMPORTAMENTOS AFIRMATIVOS E AGRESSIVOS (A^2)

Observa-se, com frequência, que os comportamentos A^2 (afirmativos e agressivos) são intermutáveis. Devem ser entendidos, contudo, como blocos de comportamentos complementares, coexistindo lado a lado, ora se reforçando ora neutralizando um ao outro.

O comportamento agressivo desempenha um papel significativo em nossa cultura. Embora seja com frequência encarado como socialmente reprovável (identificado a comportamentos de oposição), ainda assim é estimulado pelos pais, pelos meios de comunicação e pelo Exército.³ Instamos as crianças "macho" a serem fortes, valentes e dominadoras. Endossamos esses comportamentos, com eles concordamos, a eles damos reforço. A maneira como praticamos esportes recompensa a agressividade. Cobrimos de elogios nossos heróis atletas, sancionando-lhes a agressividade.

Muitos concordam em que um comportamento agressivo devidamente orientado representará um

fator fundamental para o sucesso da Batalha Ar-Terra.* É um problema do Exército saber estimular comportamentos agressivos produtivos.

Os comportamentos afirmativos são também vistos como produtivos. Muitos chefes militares acreditam que o fator convicção é a solução para o êxito. Joseph Wolpe e Arnold A. Lazarus definem "afirmação" como "a expressão socialmente aceitável de direitos e sentimentos pessoais".⁴ O prestígio da "afirmação" é comprovado pela frequência com que é mencionada em reuniões de diretoria de empresas, seminários sobre liderança e em encontros sociais de pessoas de futuro.

O caráter afirmativo vem de há muito sendo parte integrante dos estilos de liderança. Por exemplo, o General confederado Patrick A. Cleburn revelou um comportamento afirmativo durante a Guerra Civil. Ele propôs (no início de 1864) que a Confederação recrutasse negros para reforçar as desfalcadas fileiras cinzentas*.⁵ Sua audácia, franqueza e determinação na defesa de uma posição impopu-

*Batalha Ar-Terra: Concepção operacional básica em vigor no Exército/EUA, que se fundamenta na conquista e manutenção da iniciativa e na utilização dessa vantagem para destruir o inimigo, desequilibrando-o através de golpes iniciais potentes, oriundos de direções por ele imprevisíveis, seguidos de um prosseguimento que impeça a recomposição de suas forças. — Nota da Editoria Brasileira.

*Fileiras Cinzentas: como o leitor terá percebido, a expressão se refere aos efetivos do exército Confederado na Guerra Civil dos EUA (de 1861 a 1865). — Nota da Editoria Brasileira.

lar custaram-lhe comando e promoção. Tal tipo de comportamento afirmativo continua impopular.

O estudo dos comportamentos A² proporciona ensinamentos valiosos sobre a atuação de um líder. A compreensão de cada comportamento não só é necessário como, também, facilitará nossa análise dos estilos de liderança do passado e do presente e ainda auxiliará nossos esforços no sentido de preparar futuros chefes militares para a Batalha Ar-Terra.

Comportamentos Agressivos do Chefe Militar: Desejáveis e Indesejáveis

Um técnico de futebol é chamado de agressivo quando decide partir com o time todo para a ofensiva quando só precise e já conte com uma vantagem mínima no marcador contra uma equipe perigosa em contra-ataques. Se não conseguir marcar mais gols, aumentando a diferença do placar, ele se arrisca a sofrer um contra-ataque bem-sucedido com sua defesa avançada e a perder a vantagem de que necessita. Este é um exemplo de um tipo de comportamento agressivo.

Amostras desse tipo de disfunção comportamental são facilmente observáveis no futebol. Falta violentas, às vezes desnecessárias, podem até resultar, com frequência, em lesões físicas dos jogadores, expulsões possíveis ou cartões amarelos, sem quaisquer resultados positivos. Havia um za-

gueiro famoso que — dizia com certo orgulho — só começava a se sentir à vontade no jogo depois de ter “dado uma firme” no atacante que marcava. “Da cintura para cima é canela”, repetia auto-suficiente. É só conversar com os jogadores que ficaram aleijados ou incapacitados para o futebol; na conversa, eles fatalmente darão exemplos de comportamento agressivo dentro “das quatro linhas do esporte que aproxima os homens e os povos”.

As nossas forças policiais devem correr riscos e ser agressivas, porém existe um limite que não pode ser ultrapassado pelo policial sem violar a confiança do público. Esse limite de tolerância está condicionado à situação, à organização e ao ambiente. Aqueles que, agressivamente, o ultrapassarem são chamados a atenção, afastados do cargo ou punidos.

O comportamento agressivo dos chefes militares no campo da Batalha Ar-Terra também é objeto da confiança pública. O que deles se espera é que conquistem a iniciativa, assumam “riscos aceitáveis”, persigam com tenacidade seus objetivos e sejam vitoriosos. E se, no decurso de ações violentas, ultrapassarem a barreira da tolerância, terão de responder por isso? A partir de onde começa o excessivo? Queremos, realmente, chefes militares “totalmente” agressivos, ou essa palavra é aqui usada apenas como força de expressão?

O líder agressivo possui energia, objetividade e dedicação, que precisam ser estimuladas. Ele de-

ve ser preparado para iniciar as hostilidades (ser combativo) e ser selvagem em seu desejo de matar o inimigo. Qualquer coisa aquém de uma agressividade ativa no campo de batalha pode resultar em fracasso, porém alguns comportamentos agressivos podem constituir uma disfunção social ou organizacional.

Um líder agressivo tem, frequentemente, uma visão hostil do mundo. Ele é propenso a advogar a Teoria X — as pessoas são más, preguiçosas e precisam constantemente ser cutucadas. Para sobreviver em "seu" mundo, recorre ao poder de sua posição para chegar à concretização de seus objetivos.⁶

O líder agressivo expressa raiva com facilidade. Tem "pavio curto".⁷ Seus subordinados têm consciência de que ele não leva em conta seus direitos e os ultrapassa em busca dos próprios objetivos.⁸ Somente suas idéias e vontades prevalecem. (Alguns o descrevem como odioso.)

Ele sabe fazer uso da palavra como arma violenta para vencer resistências; possui uma bem desenvolvida capacidade de ridicularizar, perseguir, criticar e fazer chacota dos outros.⁹ Nos contatos com as pessoas, sua atuação exuberante e passional desencoraja os possíveis adversários.

Como chefe, pode recorrer à violência física quando os subordinados não atendem às suas demandas verbais; e, quando não a utiliza, pode perfeitamente chegar a

fantasiar* a morte de algum subalterno voluntarioso.¹⁰ Como subordinado, um líder agressivo pode empregar formas indiretas de conseguir o que quer. Pode ser um habilidoso sabotador; ou também conhecido por sua capacidade de reclamar, adiar soluções e lutar teimosamente contra a existência dos problemas em lugar de resolvê-los.¹¹

São poucos os chefes que reúnem todos os comportamentos agressivos negativos. Na guerra, tanto quanto na paz, tais chefes são raramente tolerados. A missão do Exército é separar o "joio do trigo", os bons dos maus comportamentos agressivos. Devemos dar reforço aos comportamentos desejáveis e, coerente com isso, preparar nossos homens.

Comportamentos Afirmativos do Chefe Militar

Um líder totalmente afirmativo não é a antítese do totalmente agressivo. Aquele revela um conjunto de comportamentos que teoricamente desejamos, mas, institucionalmente, não encorajamos.

O líder afirmativo é autoconfiante. Isto significa que a possibilidade de fracasso não constrange a sua atuação.¹² Sua capacidade social bem desenvolvida evidencia

*"Fantasiar a morte de algum subordinado." A frase, evidentemente, não tem caráter literal, referindo-se, isso sim, à fantasia como processo inconsciente com que determinadas pessoas reduzem o nível de ansiedade produzido, no presente exemplo, pela obstinação do subordinado. — Nota da Editora Brasileira.

uma autoconfiança que, com frequência, é interpretada como um marco de referência dos Winston Churchills deste mundo.

O líder afirmativo tem propensão a tomar a iniciativa. Da mesma forma que o agressivo, tende a dar início a atividades e a manter as coisas funcionando. Está sempre em condições de defender uma decisão ou diretriz. A defesa de seus direitos (de sua função) é um comportamento-chave.¹³ Não se intimida com postos ou posições — as idéias merecem um acolhimento justo sem qualquer preconceito de posto.

A comunicação do líder afirmativo é caracterizada pela franqueza¹⁴. É conhecido por expressar claramente seus sentimentos, crenças e opiniões, ainda que impopulares. No trato com os demais, não experimenta qualquer dificuldade de lhes transmitir uma realimentação negativa adequada. Consegue, sem dificuldades, receber ou dar elogios. O líder afirmativo não teme pedir auxílio nem hesita em recusar imposições ilógicas. Particularmente adepto de responder com um firme "não, obrigado".¹⁵

Este tipo de chefe militar é magistralmente exemplificado pelo dirigente executivo de elevado nível que é admirado tanto pelos empregados quanto pelos acionistas (um Lee Iacocca)*. Seu esti-

lo franco de abordagem tem lugar garantido na maioria das companhias e mesmo no Exército. Há, entretanto, algumas diferenças no meio militar. O líder afirmativo nem sempre é estimulado a ser sincero nem a defender francamente suas posições.

O ESTILO DE LIDERANÇA A²

O estilo do chefe militar é definido por sua pauta de comportamentos chamados A². Esses comportamentos em seus respectivos graus de maturidade caracterizam as capacitações observáveis no estilo dos chefes: motivação, comunicação e espírito de decisão.

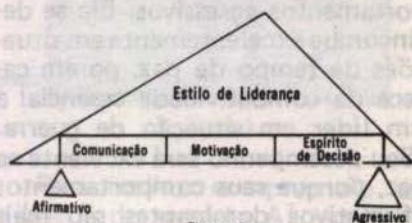


Figura 3

A capacidade de comunicação do líder oferece uma medida de suas autoconfiança, audácia, energia, franqueza e combatividade. Podemos avaliar os comportamentos A² de um líder, vendo, ouvindo e lendo o que escreve.

A capacidade de motivação do líder reflete a sua visão do mundo, o valor que atribui às recompensas e punições e o valor que atribui às idéias (suas e de outros). Sua interação com os subordinados também proporciona dados significati-

* Lee Iacocca: Diretor-presidente da Chrysler que conseguiu reabilitar sua empresa já nas anteportas da falência e, por isso, é hoje apontado como executivo padrão de excelência em matéria de conhecimento e desempenho empresarial. — Nota da Editoria Brasileira

vos sobre a composição de seus comportamentos A^2 .

O espírito de decisão do líder também indica quais os comportamentos A^2 predominantes. Sua determinação de assumir riscos e acatar opiniões esclarece quais os comportamentos que se destacam em seu estilo de liderança.

Essas capacitações básicas (observáveis) dos líderes são exercidas com as limitações do ambiente onde ele atua (em guerra ou na paz). A flexibilidade com que emprega suas capacitações básicas define o seu perfil A^2 .

Para esclarecer este conceito, analisemos as seguintes combinações de comportamentos A^2 . A Figura 2 representa um chefe militar dotado de muito poucos comportamentos agressivos. Ele se descumbe excelentemente em situações de tempo de paz, porém carece da combatividade essencial a um líder em situação de guerra. (Seu desempenho será excelente na paz, porque seus comportamentos afirmativos dominantes são mais adequados a um exército burocrático de tempo de paz.)



Figura 2

O chefe militar representado na Figura 3 está desequilibrado no sentido dos comportamentos agressivos. Ele poderá ser um destacadado líder em combate porém é propenso a ser verbalmente inconcordado, hostil, antipático, dogmático e mentalmente inacessível. Na paz é evitado e na guerra considerado um rebelde. (Seu sucesso em combate é atribuído ao conjunto dominante de comportamentos agressivos que o leva a avassaladoramente impelir suas unidades em busca da vitória no campo de batalha.)

Nenhum desses estilos desequilibrados de liderança é desejável. O que se almeja, ao contrário, é um estilo equilibrado, com considerável flexibilidade tanto na paz quanto na guerra.

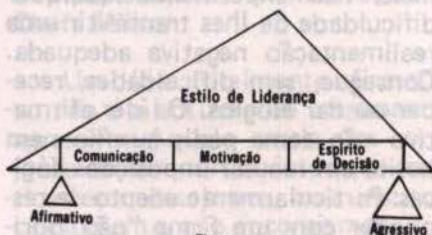


Figura 3

O MODELO A^2

Os atributos A^2 estão apresentados na Figura 4, organizados segundo seus graus de intensidade. Eles se encontram em escala ascendente, do menor para o maior grau. Os atributos de nível "baixo" (aqueles próximos ao centro) são tão afirmativos ou agressivos

quanto os de nível "alto", porém mais freqüentemente observáveis no estilo dos chefes militares.

O espectro dos atributos constantes da Figura 4 constitui o eixo horizontal do modelo bidimensional do estilo de liderança A², apresentado na Figura 5. A segunda dimensão (vertical) representa o nível de atividade dos comportamentos. A extremidade "ativo" do eixo vertical indica que o atributo está sendo constantemente exercido em todos os aspectos. A posição "passivo" indica o uso pouco freqüente. Os líderes possuem um campo de "atividade" comportamental que indica que eles dispõem de potencial para variar a freqüência de determinado comportamento e adequá-lo a uma situação específica. Esse fenômeno demonstra a maturidade dos comportamentos do líder.

É preciso notar que os chefes militares que evidenciam comportamentos agressivos em nível "alto" não caracterizam, necessariamente, comportamentos negativos. E tal acontece porque comportamentos de intensidade "alta" são contrabalançados por outros de natureza complementar. Por exemplo, um excessivamente desenvolvido comportamento agressivo, "incontinência verbal", é, com freqüência, equilibrado por um igualmente elevado comportamento afirmativo, a "consideração" pelos subordinados. Tal processo de equilíbrio de atributos está associado ao conjunto de comportamentos do líder, à maturidade de seus subordinados e às imposições da situação.

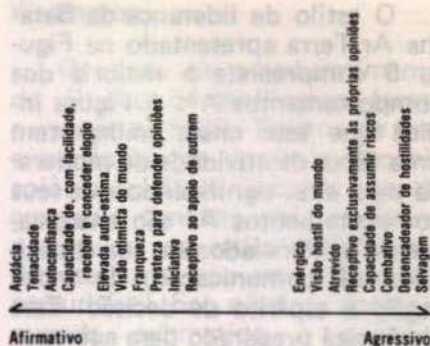


Figura 4

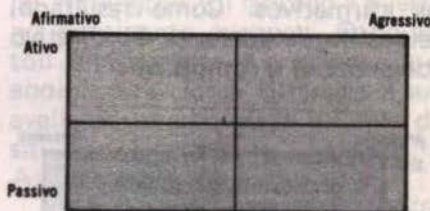


Figura 5

Para melhor compreensão da utilidade do modelo A², apresentamos dois exemplos hipotéticos de chefes militares. Em primeiro lugar, observemos que o Manual de Campanha do Exército 100-5, *Operações*, preconiza que o chefe militar na Batalha Ar-Terra tomará a iniciativa e se liberará dos planos sempre que necessário. Será autoconfiante, flexível e sem temor de assumir riscos. Mentalmente ágil, cometerá alguns erros e explorará o êxito. Servirá de modelo e motivação de seus soldados.¹⁶ Em termos comportamentais, será altamente afirmativo e altamente agressivo.

O estilo de liderança da Batalha Ar-Terra apresentado na Figura 6 compreende a maioria dos comportamentos A². A Figura indica que este chefe militar tem uma faixa de atividade de moderada para alta, significando que seus comportamentos A² são energeticamente evidenciados em sua capacidade de comunicação, de motivação e espírito de decisão. Este chefe está preparado para agir com independência no ambiente altamente letal da Batalha Ar-Terra. Quando exposto a uma significativa tensão de combate, seus comportamentos agressivos suplantam os afirmativos. Como resultado, seu estilo de liderança é o diretivo (dogmático) e combativo.

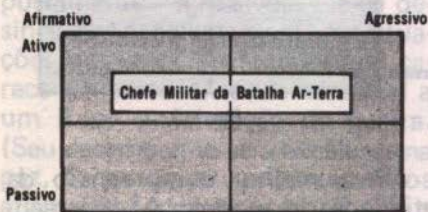


Figura 6

Em contraste com o comandante no ambiente da Batalha Ar-Terra da Figura 6, consideremos o perfil hipotético do chefe militar em tempo de paz, tal como é ilustrado na Figura 7. Este apresenta, em grau consideravelmente maior, comportamentos afirmativos. Trata-se de um militar burocrata, admirador da organização, socialmente reservado, que assume poucos riscos.¹⁷ Provavelmente, a melhor forma de testar esta teoria é colocá-la em confronto com líde-

res militares bem-sucedidos do passado.

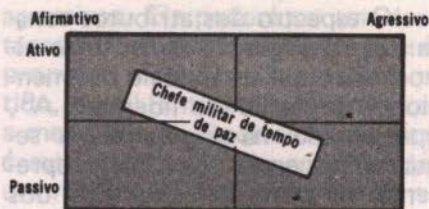


Figura 7

Para se obter o perfil de cada um dos líderes militares a que se recorreu no presente estudo, foi utilizada uma metodologia de definição de perfis, em cinco etapas, razoavelmente complexa e trabalhosa. Em primeiro lugar, uma equipe de analistas toma conhecimento dos comportamentos A² observáveis, constantes da Figura 4. Em seguida, estudam relatos históricos dos líderes militares em questão e os classificam segundo duas escalas. A primeira delas indica a frequência de observação dos atributos segundo uma escala contínua que varia de 0 (nunca) a 10 (sempre). Essa escala revela a frequência com que o líder evidencia o comportamento em tela durante o relato histórico. A segunda escala indica a intensidade da ação associada ao comportamento apresentado. Os analistas avaliam a intensidade dos comportamentos segundo uma escala contínua que varia de 0 (passivo) a 10 (ativo).

Em terceiro lugar, gera-se um perfil de cada líder, por situação analisada, através de uma concordância coletiva dos analistas. Aí, então, são combinados numerosos

perfis situacionais relativos ao mesmo líder, dando origem a um perfil A^2 geral. Este inclui as amplitudes da atividade e da frequência dos comportamentos coletivos A^2 . Finalmente, o perfil geral do líder é comparado com o de um contemporâneo histórico. Esse confronto permite aos analistas um teste de validação histórica e cultural.

O método exige um processo mental totalizador e intuitivo. Muitos comportamentos exibidos durante períodos significativos da vida do líder e em muitos e diferentes contextos são avaliados simultaneamente. Em alguns casos, os perfis são ligeiramente modificados para indicar a existência de diferenças entre os líderes que se estão comparando. Essa modificação é estimulada pelas comparações históricas que nos são disponíveis.

LÍDERES A^2 NA HISTÓRIA MILITAR

A História Militar está repleta de exemplos de chefes militares que possuíam diferentes combinações de comportamentos A^2 , em especial os indicadores observáveis no estilo do líder — as capacidades de comunicação e motivação e o espírito de decisão. Cada comparação que se segue vai acompanhada de uma proposta de modelo A^2 , que caracteriza os estilos de liderança A^2 dos líderes militares em estudo.

Wellington

Os anos de amadurecimento do Duque de Wellington foram passados na Índia. Relatos de suas experiências no controle daquela colônia britânica indicam que ele granjeou conceito pela disciplina e cultivou um estilo de liderança caracterizado por um caráter imperturbável. Seu nível de controle quando submetido a pressões constituiu uma capacitação que contribuiu para seu êxito durante a guerra contra Napoleão Bonaparte.¹⁸

Logo após retornar à Inglaterra, Wellington foi lançado à guerra no continente europeu. Conquistou rapidamente a confiança e o apoio do rei Jorge III graças a sua avaliação amadurecida e isenta da situação francesa na Espanha.¹⁹ Assim refletiu Wellington:

*Penso nos franceses contra quem irei combater. ... eles podem até me superar, mas não creio que possam manobrar melhor do que eu; primeiro, porque não os temo. ... e, em segundo lugar, porque se o que ouço de seu sistema de manobra é verdade, não acredito que se sustentem diante de tropas decididas.*²⁰

Essa citação caracteriza a autoconfiança de Wellington e deixa antever os riscos que virá a assumir.

Em Waterloo, Wellington encontrava-se no ápice de sua carreira. Alguns historiadores dizem que era talhado para o comando de soldados ingleses: era distante e competente. Seus subordinados, infelizmente, não estavam à sua al-

tura. Competentes ou não, nunca os ofendeu ou hostilizou. Após a batalha de Waterloo, criticando muitos desses subordinados, queixava-se a Londres. "É impossível evitar que incompetentes sejam incorporados ao Exército."²¹

Havia, contudo, um comandante subordinado, o General Gebhard L. von Blücher (comandante do exército prussiano), que sofrera um revés de Ligny, pouco antes de Waterloo; Wellington percebeu que o apoio dele era essencial. Por isso, esperou que Blücher reorganizasse suas forças antes de prosseguir na batalha. Esse episódio indica que Wellington era realista acerca de si próprio.²² Conseguiu êxito também em Waterloo, em parte, como decorrência de seu "espírito" inglês e sua natureza afirmativa, que lhe permitiram integrar com sucesso uma coalizão frágil.

Napoleão

Ainda como jovem estudante militar Napoleão disse: "Minha vida se acende em uma incontida ambição."²³ Ele chegou à conclusão de que a ambição é a principal força motivadora da humanidade. Esses sentimentos foram bem nítidos ao longo de toda a sua vida.

Como general-de-brigada recentemente promovido, iniciou sua Campanha da Itália com uma travessia pouco ética do rio Pó, investindo sobre uma cidade neutra, para que passasse despercebido ao inimigo. A bem-sucedida transposição do curso de

água proporcionou-lhe a impulsão que resultou em suas vitórias. Trinta dias após a transposição do rio Pó, estava concluída a conquista da Itália: um brilhante feito militar.²⁴ Após a campanha, refletiu sobre o seu êxito: "O futuro nos reserva êxitos muito maiores do que aqui já alcançamos. . . Em nossa era, ninguém jamais concebeu algo tão grandioso; cabe a mim definir tal padrão."²⁵

Após a Campanha da Itália, o governo francês determinou que Napoleão colocasse seus homens e seu comando subordinados ao General François E. Kellermann.²⁶ Ele recusou-se peremptoriamente e ameaçou renunciar a sua função. Isto gerou animosidade entre Napoleão, seus pares e o governo.

A medida que a guerra na Europa se ampliava, o mesmo ocorria com a reputação de Napoleão. Sua popularidade entre os soldados não tinha precedentes, e isso ocorria a despeito do pouco-caso que fazia da vida deles. Eles eram atraídos pelo fulgor de sua glória. Infelizmente para Napoleão, seus principais subordinados não partilhavam a reverência dos soldados por seu comandante. Ele jogava seus subordinados uns contra os outros e permitia que suas predileções pessoais influíssem no julgamento e tratamento que a eles dispensava.

O Imperador Napoleão nomeou os mais promissores generais marechais de seu *Grande Armée*. Eles eram caracteristicamente bem-educados, instruídos e de boa origem: uma antítese quase do Imperador. Com frequência, eram

ofendidos pela rudeza còrsica de Napoleão e invejosos de seu enorme sucesso.²⁷ Por sua vez, Napoleão temia que um de seus marchais tentasse tomar-lhe o lugar.²⁸

Quando em Paris, organizando o *Grande Armée*, Napoleão enviou uma mensagem a seu substituto determinando: "Obedeça estritamente as ordens que lhe dei; siga as instruções ao pé da letra; todos devem estar prontos em seus postos; somente eu sei o que deve ser feito."²⁹ (Ele exigia controle absoluto.) Outro exemplo da forma como Napoleão tratava seus subordinados ocorreu no Egito, onde atribuiu a culpa pelas perdas a seu comandante naval. A razão real da derrota foi o caráter vago de suas próprias diretrizes.³⁰

A queda de Napoleão ocorreu em Waterloo, onde suas avaliações foram repetidamente postas em dúvida. Seus esforços no sentido de impulsionar o *Grande Armée* falharam. Como resultado, o exército foi vencido e Napoleão enviado para o exílio para o resto da vida.

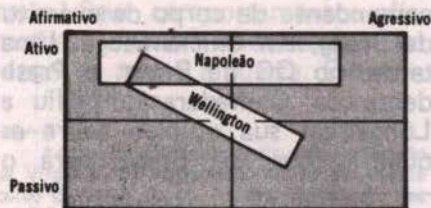


Figura 8

Comparação entre Wellington e Napoleão

Wellington e Napoleão foram

generais da mesma época, mas possuíam diferentes combinações de atributos A². Diferentes embora, lograram ambos significativos êxitos militares.

O tratamento que dispensavam aos soldados era bastante distinto. Wellington orgulhava-se em aperfeiçoar seus homens e votava-lhes respeito e confiança. Napoleão considerava seus soldados instrumentos a serem sacrificados em favor de vantagens em combate. Contudo, eram ambos populares.

Wellington era benquisto junto a seus chefes subordinados; Napoleão incomodava os seus e apequenava-lhes o valor, particularmente porque era invejoso. Sempre pronto a exhibir sua ira; ao passo que Wellington permanecia calmo e cortês. Mesmo quando se sentia cercado de incompetentes, Wellington mantinha a calma.

Esses dois líderes militares possuíam excepcionais combinações de atributos A². Seus perfis de comportamento A² estão sugeridos na Figura 8.

Longstreet

James Longstreet* tem sido citado como o braço direito de Robert E. Lee e líder militar de alto nível. Provavelmente, o melhor general "defensivo" da Confederação.

*James Longstreet: oficial de Infantaria que após a irrupção da Guerra Civil em junho de 1861 deu baixa como major do Exército dos EUA e ingressou no Exército Confederado do General Robert E. Lee, no comando de cujas forças liderou campanhas consideradas militarmente notáveis. — Nota da Editora Brasileira.

ção, que demonstrou possuir poderosos atributos A² na batalha de Manassas, em Chickamauga e em Wilderness*.³¹

Longstreet iniciou sua carreira militar em West Point. Detestava a rotina de estudo mas era brilhante em esgrima e equitação. Ficou conhecido como "líder natural", como o mais charmoso cadete e como "Old Pete".³²

Em 1842, passou a servir no 4º de Infantaria. Essa designação resultou em sua participação na guerra com o México, durante cujo decurso sua coxa foi esfaqueada por uma bala de mosquete quando atacava as alturas de Chapultepec conduzindo o estandarte da Unidade.³³

Promovido em maio de 1861 a General-de-Brigada do Exército Confederado, apresentou-se pronto para o serviço, no Entroncamento de Manassas, na Virgínia. Nas batalhas que se seguiram, demonstrou coragem pessoal, elevado grau de energia, ímpeto e um tipo peculiar de simpatia que inspirava seus soldados.³⁴

A perda dos filhos na primavera de 1862 afetou profundamente o desempenho de Longstreet no campo de batalha. Às vezes se mostrava melancólico. Isto ficou particularmente nítido em Gettysburg**. Naquela batalha de impor-

tância estratégica, Longstreet foi lento e indeciso (acusado de proteção). Seu fraco desempenho contribuiu para o sucesso da União.

Em Chickamauga, Longstreet estava em sua melhor forma. Chegando de trem da Virgínia, já tarde, em 19 de setembro de 1863, colocou seu corpo de exército no dispositivo de combate, na qualidade de comandante da ala esquerda do General Braxton Bragg*. Os homens da União atacaram, mas os veteranos de Longstreet agüentaram firme. Com auxílio da infantaria e da cavalaria repeliram o ataque e ganharam a iniciativa. Longstreet tomou a ofensiva por ordem de Bragg. Encontrando uma brecha nas linhas da União, foi por ela que seus homens penetraram. A maioria dos efetivos inimigos fugiu para Chattanooga. A impulsão da ofensiva de Longstreet foi finalmente perdida face a uma defesa obstinada. "As ordens de Longstreet constituíram uma contribuição de realce para a ciência da guerra; elas têm sido estudadas como modelos por estadistas-maiores europeus."³⁵

Longstreet era o mais antigo comandante de corpo de exército de Bragg, em Chickamauga. Uma tarde, no QG de Bragg, o Presidente da Confederação pediu a Longstreet sua opinião sobre as qualificações de Bragg para o

* Manassas (em Chickamauga e Wilderness): ver Bull Run. — Nota da Editoria Brasileira.

**Gettysburg: vitória importante da União na guerra contra os Confederados após uma batalha que durou de 1 a 4 de julho de 1863, em Gettysburg, Pensilvânia, local onde Lincoln leu o seu histórico Discurso. — Nota da Editoria Brasileira.

* General Braxton Bragg: General Confederado participante destacado das mais significativas batalhas da Guerra Civil dos EUA, como Munsfordville, Murfreesboro, Tullahoma, Chickamauga etc. e cujo nome foi dado ao famoso forte na Carolina do Norte onde são treinados as forças especiais do Ex/EUA. Nota da Editoria Brasileira.

comando. (Bragg estava sentado ao lado durante toda a conversa.) Longstreet respondeu que os serviços de Bragg seriam de maior valor em qualquer outro lugar diferente do Comando Geral do Exército do Tennessee.³⁶

Próximo a Appomattox*, Longstreet defrontou-se com o General George A. Custer, em terreno neutro. Custer exigiu a "rendição incondicional de seu exército".³⁷ Longstreet recusou-se com sua frieza característica a aceitar as exigências de Custer. Este, para não se ver desprestigiado, ameaçou continuar com o banho de sangue, se Longstreet não capitulasse. O general confederado olhou para seus auxiliares diretos e deu ordens para deslocar unidades fictícias para o dispositivo de combate. Custer ouviu as ordens e hesitou; Longstreet fora convincente. Custer decidiu ceder e sugeriu que esperassem a definição dos termos da rendição. Quando Longstreet voltou às suas linhas dizem que ironizou, "Ha-ha-ha! Aquele menino nunca soube jogar o jogo de 'Brag'***".³⁸

Longstreet era um chefe obstinado. Seus comportamentos afirmativos foram evidenciados ao longo de toda a guerra. Extraor-

dinariamente autoconfiante e sincero, não temia dizer o que pensava. Defendia suas opiniões com energia e recusava-se a atender a imposições injustificadas.

Sherman

A partir de um começo medíocre em West Point, William T. Sherman foi classificado na Bateria A (do 3º de Artilharia) em Fort Pierce, na Flórida, em 1841.³⁹ Quando a designação seguinte em Monterey, na Califórnia, não mais lhe exigiu o desempenho de atividades marciais, deixou o Exército em busca de outro emprego.⁴⁰

Pouco antes de deixar o Exército, fez uma relação de suas habilitações pessoais. Sua lista incluía: aprende facilmente, procura a ação, sede voraz de conhecimentos, detalhista e personalidade enérgica.

Sua busca de emprego civil levou-o a um banco em São Francisco.⁴¹ Sherman desempenhou sua atividade com discernimento e coragem moral, tomando decisões impopulares quando outros preferiam sacrificar a verdade pela conveniência.

Em 1856, aceitou a comissão de general na polícia militar do Estado.⁴² Desavenças com homens da segurança particular e problemas bancários acabaram por persuadi-lo a retornar ao Leste. Ali, pouco antes da Guerra Civil, Sherman foi presidente do que mais tarde se tornaria a Universidade Estadual de Louisiana.

Este eminentemente prático

* Appomattox: cidade situada no Estado da Virgínia cuja fama reside em ter servido de palco da rendição do General Robert E. Lee ao General Grant, a 9 de abril de 1865, que oficialmente pôs termo à Guerra Civil. — Nota da Editoria Brasileira.

** Jogo de 'Brag': capacidade de iludir o adversário frequentemente atribuída às forças do Gen Bragg. — Nota da Editoria Brasileira.

gênio da intuição aceitou um comando de brigada pouco antes de Bull Run* (a primeira batalha de Manassas). Sua unidade sucumbiu, a despeito de seu dinamismo pessoal, coragem e tenacidade.⁴³

Sherman firmou-se como combatente calculista e agressivo na Batalha de Shiloh**. Sua divisão sustentou o flanco direito da União, frustrando, dessa forma, os planos do oponente de empurrar as linhas federais. Diversos alarmes falsos anteriores e o excesso de confiança da União acabaram fazendo com que a Divisão de Sherman fosse surpreendida, em 6 de abril de 1862.

Após conter a debandada inicial, Sherman fez suas forças organizarem sucessivamente linhas de defesa. Com a face coberta de sangue e pólvora, estabilizou a linha da União através de sua presença pessoal e a força de sua personalidade. Manteve-se no calor da batalha durante o dia todo, recebendo dois ferimentos e perdendo três cavalos. A defesa resoluta permitiu que a União fosse reforçada

durante a noite e constituísse a base de um contra-ataque bem-sucedido na manhã seguinte. Pela atitude desprendida de Sherman em Shiloh, sua promoção ao generalato foi recomendada.⁴⁴

Sherman deu o máximo de sua audácia quando voltou-se para o sul em Atlanta e dirigiu-se para o mar. Desde 1º de setembro, quando entrara em Atlanta, Sherman discutira com seu comandante supremo sobre o que fazer a seguir. O comandante das forças confederadas esperava impedir o difícil avanço de Sherman através da Geórgia, levando, para isso, seu exército para o norte, até o Tennessee. Sherman recusou-se a segui-lo e limitou-se a despachar parte de suas forças. Ao destruir o telégrafo e a estrada de ferro para Chattanooga, Sherman cortou as ligações com os superiores e as esperanças de suprimento e reforço.

As duas colunas de apenas 62.000 homens de Sherman deixaram Atlanta em 15 de novembro e não tiveram qualquer contato amigável até 16 de dezembro, quando fizeram junção com as forças navais da União na foz do rio Ogeechee*. A marcha, a despeito de toda a destruição desnecessária que causou, cumpriu a sua finalidade. A Geórgia nunca mais poderia proporcionar à Confederação grandes suprimentos. Além disso, o Sul foi mais ainda segmentado. Um outro resultado obtido

* Bull Run (ou 1ª Batalha de Manassas): considerado o primeiro grande engajamento em combate da Guerra Civil, a 21 de julho de 1861, foi chamada de Bull Run pelos nortistas e Batalha de Manassas pelos sulistas, porque aqueles davam aos combates os nomes dos rios e estes o das cidades. — Nota da Editoria Brasileira.

** Batalha de Shiloh: combate travado de 6 a 7 de abril de 1862 pelas forças da União: do General Grant, que comandava o Exército do Tennessee, e do General Buell, comandante do Exército do Ohio, contra o Exército Confederado do Mississippi, sob o comando do General A. Sidney Johnston. — Nota da Editoria Brasileira.

* Rio Ogeechee: rio situado na Geórgia que deságua no Atlântico, não muito distante da cidade de Savannah. — Nota da Editoria Brasileira.

foi que, em decorrência das privações causadas pela marcha, muitos soldados sulistas retornaram a suas casas para sustentar as famílias. Sherman conquistou Savannah* em 21 de dezembro sem maiores combates.⁴⁵

Sherman era agressivo e freqüentemente dotado de uma energia nervosa. Impulsionava obstinadamente seus soldados e a si próprio até que satisfizessem suas expectativas. Sua tranqüilidade não era rompida pela tensão. Os comportamentos afirmativos eram o seu ponto forte. Era a síntese da autoconfiança e do militar honrado. Seus soldados o veneravam.

Comparação entre Longstreet e Sherman

Embora tivessem lutado em lados diferentes, eram extraordinariamente semelhantes. Possuíam ambos uma referência especial — o magnetismo do líder. Preocupavam-se com os soldados. Um estudo de suas carreiras indica que Longstreet era ligeiramente menos afirmativo que Sherman. Em termos de comportamento agressivo, eram essencialmente semelhantes. Seus perfis de comportamentos A² estão sugeridos na Figura 9.

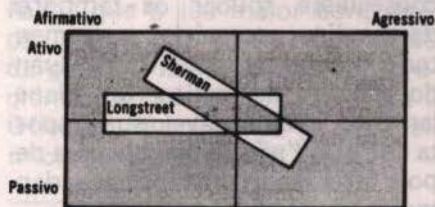


Figura 9

* Savannah: porto de mar e a mais antiga cidade da Geórgia, localizada na foz do rio Savannah. — Nota da Editoria Brasileira.

Patton

O ingresso de George S. Patton em West Point foi um sonho de criança que se tornou realidade. Sua fascinação pela carreira das armas foi inspirada por uma tia que lia para ele histórias de heroísmo e fidalguia. Patton foi criado em uma fazenda de 720 hectares em São Gabriel, na Califórnia. Era nesse ambiente rústico que usava o linguajar indecoroso que marcou o seu estilo característico de liderança.

Patton não sabia perder; a vontade de vencer era superior a tudo, custasse o que custasse. Essa filosofia fê-lo superar muitas dificuldades.

Como jovem oficial, Patton desenvolveu sua experiência de combate, participando de muitas escaramuças de vulto ocorridas em tempo de paz. Serviu sob o comando do General John J. Pershing, no conflito com o México, em que se distinguiu como combatente.

Em 1917, após terem os Estados Unidos entrado na 1ª Guerra Mundial, Pershing selecionou Patton para comandar as forças de seu quartel-general. Ali aperfeiçoou seus conhecimentos sobre viaturas blindadas. Frequentou uma escola francesa de blindados e, subsequentemente, organizou e dirigiu um centro de carros de combate das forças dos EUA na França.

Quando os Estados Unidos entraram na II Guerra Mundial, o General Dwight D. Eisenhower selecionou Patton para a ação no Norte da África. Foi indicado por

ser um líder experimentado e porque Eisenhower sabia que ele cumpriria a missão.

Patton liderava seus homens de várias maneiras. Dirigia-se a eles todos — do cozinheiro ao oficial mais antigo. Frequentemente pronunciava discursos inflamados para magnetizar os soldados e torná-los fanáticos pelo ofício de matar. Esses discursos eram usualmente recheados de exortações cruas, maliciosas, vulgares e indecorosas.

Comandava pelo exemplo. Era sempre possível encontrá-lo na linha de frente, no âmago do combate. Sua presença inspirava os soldados a combaterem com mais denodo.

Acreditava na disciplina como o aspecto fundamental da vida de todo soldado. Seu fanatismo com relação à disciplina era demonstrado por seus subordinados, que preferiam enfrentar os alemães em vez da ira do "Old Blood and Guts".*

Patton empregava suas técnicas pessoais de liderança e sua capacidade de "domínio das plateias" para infundir ímpeto e os traços de sua personalidade em seus soldados. Se deparasse com

algo que precisasse ser feito, tomava a iniciativa e fazia ele mesmo, ainda que isso significasse "meter as mãos na graxa".

Patton não tinha simpatias nem paciência com os que deixavam de cumprir ordens e menos ainda com comandantes que deixavam seus homens desassistidos. Era conhecido por substituir, no ato, seus comandantes subordinados.

Sempre pronto a reconhecer ações destacadas, entregava medalhas no campo de batalha ou nas enfermarias de hospitais,⁴⁶ porém sua impetuosidade, às vezes, o levava longe demais. O exemplo mais memorável foi o incidente em que esbofetou um soldado que sofria de fadiga de combate.

Patton era criticado com frequência por sua filosofia de "Avançar, Avançar, Avançar". Avançar era um componente de sua natureza, parte de sua personalidade. Acreditava no ataque implacável, violento e ininterrupto.⁴⁷ Patton dizia sempre que a melhor defesa é um bom ataque e agia coerentemente com isso.

Certa vez, para cumprir a sua missão, Patton prometeu três dias de dispensa para quem quer que conseguisse roubar os tambores de gasolina necessários para manter o ataque de sua divisão. Quando acusado de realizar um planejamento irresponsável, sua resposta foi que "não se planeja para depois fazer as circunstâncias se adaptarem aos planos".

Patton nunca trilhou os caminhos da indecisão. Viveu, falou e agiu nos limites extremos. Esse era

* "Old Blood and Guts": a expressão foi usada pelo próprio Patton ao tentar conseguir junto ao Gen Pershing nomeação para a função que mais ardentemente desejava, a de Cmt do Corpo de Cadetes de West Point: "minha experiência de guerra é minha maior qualificação para transmitir 'blood and guts' ('sangue e peito') aos cadetes. Mais tarde, em entrevista aos jornais, Patton volta ainda a utilizá-la. Foi o bastante para que a expressão se transformasse em eterno e inapelável apelido, de que o "Old" inicial representa uma pitada de irreverência. — Nota da Editoria Brasileira.

o Patton que muitos soldados admiravam.

Bradley

Omar N. Bradley nasceu em 1893 e foi educado na escola pública de seu pai. Sua ambição de prosseguir a educação formal foi refreada pela carência de recursos. Seus pais encorajaram-no a candidatar-se a West Point, onde foi aceito e se formou em 1915, como 44º de uma turma de 164 cadetes.

Durante a I Guerra Mundial, serviu no 14º Regimento de Infantaria, porém nunca participou de qualquer ação na Europa. Após o conflito, serviu em numerosos estados-maiores e cursou diversas escolas.

Anos mais tarde, após servir pela segunda vez em West Point, Bradley foi classificado no Estado-Maior do Departamento de Guerra. Sua notável presença ali contribuiu para que fosse designado comandante da Escola de Infantaria do Exército dos EUA, no Forte Benning, na Geórgia. Esse comando trouxe consigo a promoção a general-de-brigada, no que se tornou o primeiro da turma a atingir o generalato. Bradley assinalou que a sua maior contribuição para o esforço de mobilização de guerra foi a ampliação do programa da Escola de Candidatos a Oficiais*, que George C. Marshall iniciara anteriormente.⁴⁸

* Escola de Candidatos a Oficiais: a OCS (Officer Candidate School) é uma das fontes de formação de oficiais do Exército (paralelamente à West Point e ao Corpo de Treina-

Logo após o ataque japonês a Pearl Harbor, Bradley foi selecionado para o comando da recém-organizada 82ª Divisão de Infantaria. Colocou essa GU em elevado nível de aprestamento e forjou seu moral à altura do combate. Aí então, Marshall designou-o para a 28ª Divisão de Infantaria (Guarda Nacional), numa tentativa de converter uma GU mal organizada e ineficiente em uma força de combate. Com determinação, disciplina e ponderação, acabou com o bairrismo e o compadrio na divisão, organizando-a em uma GU pronta para o combate.

Bradley foi, a seguir, designado para a África, onde serviu de "olhos e ouvidos" de Eisenhower.⁴⁹ Acreditando que Bradley tinha capacidade pessoal e profissional para assumir o comando do 2º Corpo de Exército na Tunísia, Eisenhower designou-o subcomandante de Patton. Logo depois, Patton foi mandado para Marrocos para planejar a Campanha da Sicília, e Bradley assumiu o comando do 2º Corpo.

A GU de Bradley participou da bem-sucedida invasão da Sicília conduzida por Patton. A incapacidade deste de se controlar (autodisciplina) influenciou Eisenhower no sentido de selecionar Bradley (e não Patton) comandante do Grupo de Exércitos norte-

mento de Oficiais da Reserva), cujo curso de 22 semanas é oferecido a rapazes e moças com nível de escolaridade mínimo de 2º ano universitário. Muitos dos oficiais formados na OCS são ex-sargentos, cabos e soldados aprovados em processo de seleção considerado rigoroso. — Nota da Editoria Brasileira.

americano para a invasão da Europa.⁵⁰ A capacidade de Bradley de compreender a situação no campo de batalha, a estratégia e a organização do Exército contribuiu para o bem-sucedido desenvolvimento do plano aliado.

A vitória na Europa trouxe Bradley de volta para Washington, onde assumiu a Administração de Veteranos.⁵¹ Relutantemente, atacou sua missão com o vigor pleno de sua capacidade e logrou "endireitar a colossal confusão dos seguros e operar quase milagres em outras áreas".⁵²

O Presidente Harry S. Truman ficara impressionado com Bradley e, aceitando a indicação de Eisenhower, nomeou-o Chefe do Estado-Maior do Exército. Ano e meio após, era indicado Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior.

Comparação entre Patton e Bradley

Estes dois chefes militares possuíam personalidades caracteristicamente distintas. Patton era dominador e exigente. Era mais lembrado por sua impetuosidade e gênio forte. Seu estilo de liderança exuberante seria mais bem descrito como de "domínio da platéia" e ele instilava energia em seus soldados através da expressão vulgar. A concepção tática de Patton — a melhor defesa é uma boa ofensiva — e seu ímpeto obsessivo granjearam-lhe sucessos no campo de batalha.

"Omar Bradley é um homem difícil de analisar porque ele é

tão normal. Não é supersticioso, não possui passatempos nem manias definidas e detesta ostentação."⁵³ Bradley era pouco falante e confiante, porém firme quando se dirigia a seus comandantes. Eisenhower dizia que "ali estava um notável comandante e um líder capaz em estratégia, organização e no aperfeiçoamento do trabalho de equipe dos aliados."⁵⁴ Na Figura 10 estão sugeridos os perfis de ambos os líderes.

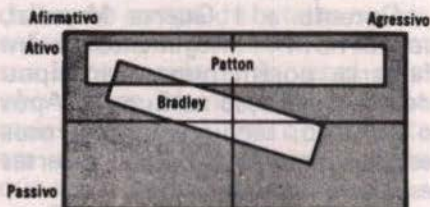


Figura 10

A BUSCA DE LÍDERES A²

As comparações históricas demonstram que os comportamentos A² foram essenciais ao êxito do líder. A dúvida reside em saber se os perfis de líderes A² do passado podem se constituir em paradigma dos futuros líderes da Batalha Ar-Terra e, em caso positivo, como formar os chefes militares do Exército?

O perfil do chefe militar em tempos de paz esboçado na Figura 7 é compatível com as imposições da burocracia militar de tempo de paz. Seus componentes afirmativos não são tão intensos a ponto de gerarem problemas com o "chefe" nem tão fracos de modo a parecer ineficiência. Seus

comportamentos "moderadamente" agressivos são "estimulados", porque a impetuosidade e o emprego de palavras enérgicas são freqüentemente entendidos como sinal de "eficiência".

A Figura 11 mostra uma combinação das Figuras 6 e 7. O perfil do chefe militar do tempo de paz, da Figura 7, e de tempo de guerra, da Figura 6, superpõem-se numa área comum que identifica o perfil de um chefe que consegue "sobreviver" em ambos os contextos. (O perfil do chefe sobrevivente está representado pela área em comum da Figura 11.)

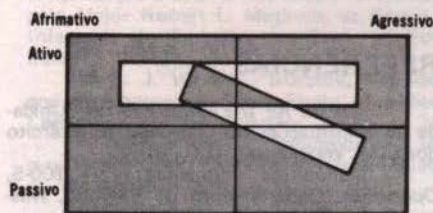


Figura 11

A área em preto dessa figura representa os chefes militares que teriam sucesso em um contexto bélico doutrinário, porém não sobreviveriam no Exército burocrático de tempo de paz. Neste, sentir-se-iam frustrados pela organização, não poderiam se expressar com receio do revide da instituição e freqüentemente diriam não quando deles se esperasse um sim.

A área branca da Figura 11 representa os chefes que alcançariam êxito em tempo de paz, porém que não são suficientemente afirmativos e agressivos para sobreviverem em guerra. Nesta, ficam ge-

ralmente relegados a postos obscuros onde "causem menos prejuízo".

Para desenvolver no chefe militar os comportamentos A^2 desejáveis é preciso que ocorram algumas coisas. O Exército deve se fazer mais receptivo com relação aos comportamentos A^2 . Deve incentivar a franqueza, as atividades independentes e pontos de vista competitivos. Precisa criar um ambiente que encoraje o líder a procurar ajuda quando necessário e a ser receptivo a uma negativa bem fundamentada ante imposições injustas e ilógicas.

O Exército precisa esquadriñar minuciosamente a doutrina da Batalha Ar-Terra, atualizando-a a cada mudança de pensamento e tecnologia. Essas atualizações devem-se refletir na formação, seleção e retenção do chefe militar. À medida que atualizamos as imposições a serem exigidas aos chefes militares, precisamos saber identificar os comportamentos A^2 que devem caracterizar os chefes para a dualidade de ambientes.

O Exército não pode negligenciar o aperfeiçoamento de comportamentos agressivos produtivos. Esse processo de desenvolvimento ocorre quando as capacidades desejadas de comunicação, motivação e de decisão são adequadamente estimuladas.

Por fim, o Exército deve também dar reforço à avaliação de desempenhos através de um enfoque maior nos comportamentos A^2 desejáveis. Se desejarmos contar com comandantes mais afirmativos ou mais agressivos, é preciso

estabelecer padrões de desempenho que recompensem os comportamentos A² desejáveis.

Disse Bradley:

*... liderança em um exército democrático significa firmeza e não rudeza; compreensão e não fraqueza; justiça e não licenciosidade; humanidade e não intolerância; generosidade e não egoísmo; orgulho e não vaidade.*⁵⁵

Os comentários de Bradley possivelmente refletem a essência do chefe militar desejável na Batalha Ar-Terra. Afinal, ele deve possuir a combinação correta de comportamentos A² para lograr sucesso em combate. O excesso de qualquer atributo irá distorcer seu desempenho e aceitação.

No passado, os preparativos do Exército para a Batalha Ar-Terra traduziam-se em consideráveis tempo e energia despendidos na preparação da melhor doutrina tática e de melhores armas. Mas não se despendiam tempo e energia suficientes no estudo e aperfeiçoamento do soldado e de seu chefe, com cujas capacitações multiplicaremos o poder de combate. Programas de formação de líderes que dêem ênfase à adequada combinação de comportamentos A² são elementos multiplicadores do poder de combate que, a longo prazo, irão render dividendos sob forma de aprestamento operacional.

O General J. Lawton Collins proporcionou uma conclusão apropriada para este artigo quando disse:

Existe o perigo de ficarmos tão escravizados a máquinas e sistemas de armas que perderemos de

*vista o fato de que o homem — o soldado individual — é o elemento supremo em combate.*⁵⁶

Devemos assegurar que nossos preparativos para a liderança no combate da Batalha Ar-Terra se nivelem à dedicação especial que devotamos às pesquisas de doutrina e de armamentos. É preciso superar as inadequações dos comportamentos A², conservando, instituindo e selecionando com coerência. Alcançado este estágio, podemos afirmar com confiança que os atuais chefes militares no Exército estão preparados para os campos de batalha de amanhã.

REFERÊNCIAS

1. *Quotes for the Military Writer*, Unidade de Informações do Comando do Exército dos EUA, Washington, D.C., p. 41.

2. *Manual de Campanha (FM) 100-5, Operações*, Departamento do Exército, Washington, D.C., Ago 82, p. 2.2.

3. J. Wolpe e A. A. Lazarus, *Behavior Therapy Technics*, Pergamon Press, Elmsford, Nova Iorque, 1966. Os comportamentos agressivos observáveis compreendem: atrevimento, visão hostil do mundo, presteza em exprimir ira, desconsideração com os direitos alheios, uso da palavra como arma para superar resistências, uso da violência física para atingir seus fins, uso de meios indiretos para conseguir o que se quer (sabotando o trabalho alheio, reclamando, protelando, teimando e resistindo às mudanças), comportamento selvagem, disposição de iniciar as hostilidades e de assumir riscos.

4. *Ibid.* Os comportamentos afirmativos observáveis compreendem: consideração com os subordinados, destemor a ser rejeitado, autoconfiança nos relacionamentos interpessoais, propensão a iniciar atividades, presteza e capacidade de defender opiniões, franqueza de comunicação, capacidade de dar e receber realimentação com facilidade, capacidade de saber quando e como dizer não, presteza em reconhecer alguma necessidade, audácia, tenacidade, autoconfiança, elevada autoestima, visão otimista do mundo e franqueza.

5. Irving A. Buck, *Cleburn and His Command*, McCowat Mercer Press, Jackson, Tennessee, 1959, p. 193.
6. Robert A. Alberti e Michael L. Emmons, *Your Perfect Right: A Guide to Assertive Behavior*, Impact, San Luis Obispo, Califórnia, 1974, p. 10.
7. Paul A. Mauger e David Adkinson, "The Interpersonal Behavior Survey", *Assert* 28, Out 79, p. 1.
8. *Ibid.*
9. *Ibid.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. *Ibid.*
14. *Ibid.*
15. *Ibid.*
16. FM 100-5, *Operações*, op. cit.
17. Esta conclusão está baseada em dados de pesquisa junto a oficiais e sargentos, dos níveis E6 a O7*. Esses dados são os resultados de testes psicométricos a que foram submetidos centenas de elementos da ativa. A consolidação e análise dos dados foi realizada pelo Major Robert L. Maginnis, da Escola de Infantaria do Exército dos EUA, no Forte Benning, Geórgia, Jan 85.
18. S. J. Watson, "Suvarov, Napoleon, and Wellington: A Short Study of Military Leadership", *Army Quarterly*, Jul 56, p. 246.
19. Michael Glover, *Wellington as a Military Commander*, Batsford, Londres, Inglaterra, 1968, p. 82.
20. Watson, op. cit., p. 240.
21. Glover, op. cit., p. 214.
22. *Ibid.*, p. 201.
23. Watson, op. cit., p. 236.
24. Sir James Marshall-Cornwall, *Napoleon as a Military Commander*, Batsford, Londres, Inglaterra, 1967, p. 59.
25. *Ibid.*, p. 59.
26. *Ibid.*, p. 74.
27. Watson, op. cit., p. 241.
28. Marshall-Cornwall, op. cit., p. 75.
29. *Ibid.*, p. 147.
30. *Ibid.*, p. 88.
31. Donald Bridgman Sanger, *James Longstreet: I Soldier*, Editora da Universidade Estadual de Louisiana, Baton Rouge, Louisiana, 1952, p. 3.
32. *Ibid.*, p. 8.
33. *Ibid.*, p. 12.
34. *Ibid.*, p. 20.
35. *Ibid.*, p. 209.
36. *Ibid.*, p. 215.
37. *Ibid.*, p. 309.
38. *Ibid.*, p. 310.
39. B. H. Liddell Hart, *Sherman: Soldier, Realist, American*, Dodds Mead & Co., Nova Iorque, 1929, p. 11.
40. *Ibid.*, p. 34.
41. *Ibid.*, p. 38.
42. *Ibid.*, p. 40.
43. *Ibid.*, p. 93.
44. Lloyd Lewis, *Sherman: Fighting Prophet*, Harcourt Brace Javanovich, Nova Iorque, 1932, p. 222.
45. *Ibid.*, p. 430.
46. Edgar F. Puryear Jr., *Nineteen Stars*, Colner Publications, Washington, D. C., 1961, p. 267.
47. *Ibid.*, p. 275.
48. Omar N. Bradley e Clay Blair, *A General's Life*, Simon & Schuster, Nova Iorque, 1963, p. 97.
49. *Ibid.*, p. 134.
50. *Ibid.*, p. 208.
51. *Ibid.*, p. 440.
52. *Ibid.*, p. 456.
53. "Six Part Ernie Pyle Series", Hansen Papers, USAH1.
54. Martin Blumenson, *The Patton Papers, Nineteen Forty to Nineteen Forty-Five, Volume 2*, Houghton Mifflin Co., Boston, Massachusetts, 1972, Prefácio.
55. *Quotes for the Military Writer*, op. cit., p. 37.
56. *Ibid.*, p. 15.

* Níveis E6 a O7: isto é, de 2º sargento antigo, já possuidor do CAS, a general-de-brigada. — Nota da Editoria Brasileira.



O Major Robert L. Maginnis é o chefe do Curso de Liderança, da Escola de Infantaria do Exército dos EUA, no Forte Benning, Geórgia. Possui os títulos de Bacharel da Academia Militar dos EUA e de Mestre da Escola de Pós-Graduação Naval. Serviu em diversas funções de comando e estado-maior em três divisões de infantaria, na Coreia, na Europa e nos Estados Unidos continental.