

A Influência do Projeto Liderança, Desenvolvido na Academia Militar das Agulhas Negras, sobre o Desempenho Profissional de Oficiais Comandantes de Subunidades e de Pelotões em Operações de Manutenção da Paz da Organização das Nações Unidas

Edson Aita¹

RESUMO

Apresenta uma visão acerca da influência do Projeto Liderança (PL), desenvolvido na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), sobre o desempenho profissional de oficiais comandantes de subunidade (Cmt SU) e de pelotão (Pel) em Operações de Manutenção da Paz da ONU. Sua finalidade é verificar em que medida o PL está atendendo às necessidades impostas pelas operações de paz. Para tal foi selecionada uma amostra de vinte e dois oficiais e quarenta e quatro sargentos, de infantaria, ex-integrantes de contingentes, servindo na Vila Militar. As variáveis envolvidas no estudo foram o PL, como variável independente, por se considerar que sua manipulação exerce influência sobre a variável dependente desempenho profissional. O PL visa a desenvolver no cadete atributos e valores julgados essenciais para o bom desempenho profissional dos futuros oficiais na condução de suas frações. Com as transformações ocorridas no cenário mundial, após a segunda metade da década de 90, a participação do Exército Brasileiro em operações

internacionais tem aumentado significativamente. Sendo assim, há necessidade de se formarem oficiais da mais alta tempera, uma vez que um comandante incapaz de exercer a liderança e de conduzir seus subordinados, em operações de paz, diante das variadas e inóspitas situações que se apresentam, poderá comprometer toda uma operação. Da análise do presente trabalho, concluiu-se que o PL exerce influência significativa sobre o desempenho profissional de oficiais Cmt de SU e de Pel em operações da ONU, colaborando, dessa forma, para o sucesso das missões cumpridas pelo Exército Brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE: Projeto Liderança. Operações de Manutenção da Paz. Desempenho Profissional.

¹ Capitão de Infantaria – Bacharel em Ciências Militares (AMAN – 1998), Graduado em Educação Física (EsEFEx – 2004), Mestre em Operações Militares (EsAO – 2006), Pós-graduado *Lato Sensu* em Treinamento Desportivo (UGF – 2005), Cmt de Pel Fuz nos anos de 1999 e 2000 no 8º BIMtz (Santa Cruz do Sul, RS) Instrutor do Curso Básico da Academia Militar das Agulhas Negras nos anos de 2001, 2002 e 2003 e Cmt Cia de alunos no Instituto Militar de Engenharia no ano de 2005. Atualmente servindo no CFSol/8ºBIS.

The leadership project developed at Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN): the professional performance of the platoon and section commanding officers at UN peacekeeping forces

Edson Aita

ABSTRACT

This work presents an overview on the Leadership Project developed at Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). It is about the professional performance of the Platoon and Section Commanding Officers at UN Peacekeeping Forces. It aims at verifying whether the Leadership Project is meeting the necessities imposed by Peace Keeping Operations by proposing that more attention should be paid to these kinds of missions at AMAN. In order to do so, there was the selection of twenty two officers and forty four sergeants who have joined Peacekeeping Forces and are now serving at Vila Militar in Rio de Janeiro. The variants involved in this study were the Leadership Project, as an independent variant, because its manipulation influences the dependent variant which is the professional performance. The Leadership Project's objective is to create in the cadet

qualities understood as necessary for a good professional performance of future officers who will be in commanding positions. With the world's transformations in the second half of the nineties, Brazilian Army has increased a lot its participation in international operations. Thus there is the necessity to prepare high level officers, for a commander who is unable to be a leader and to guide his subordinates in Peace Operations, may compromise the whole operation. This analytical study concludes that the leadership Project has influence on the professional performance of the Section and Platoon Commanders at UN Peacekeeping Forces, contributing to the success of Brazilian Army's Peace Keeping Missions.

Key words: Leadership Project; Peace Keeping Operations; professional performance

1 INTRODUÇÃO

A História Militar nos mostra que a liderança, ao longo dos tempos, constituiu-se no alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Contudo mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate.

Em função das características do combate no final do século XX e início do século XXI, observa-se nos últimos anos uma crescente preocupação com a aplicação da liderança militar. As inovações tecnológicas, a influência da opinião pública, a presença da mídia junto aos conflitos e a postura ética da sociedade têm exigido mais da capacidade tanto dos líderes como dos liderados¹.

No campo militar, observa-se a atuação brasileira em missões da Organização das Nações Unidas (ONU), atuação que projeta o país na comunidade internacional como um povo que se preocupa com a paz. Ao mesmo tempo reforça o conceito de potência diplomática do Brasil corroborado pela intensidade com que é requisitado pelas Nações Unidas para o cumprimento de Operações de Manutenção da Paz (OMP).

A ONU representa o maior esforço cooperativo do pós-guerra para assegurar a paz ao mundo. Nesse contexto, as operações de paz evoluíram de pequenos efetivos militares para operações complexas, multidimensionais, empregando tanto pessoal militar, quanto civil, devidamente engajados em numerosas e diversificadas atividades de preservação da paz.

O Exército precisa de oficiais da mais alta têmpera, pois a arte militar é essencialmente dependente dos valores humanos. O homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor da engrenagem que conduz a Instituição ao cumprimento de seus objetivos.

Diante das evidências, o capitão e o tenente, comandantes (Cmt) das subunidades (SU) e dos pelotões (Pel), deverão estar capacitados a entender e a acompanhar essa nova realidade, bem como as transformações econômicas, políticas e sociais do mundo em que vivem. Indo mais além, a despeito das dificuldades e do cenário que se apresentem, deverão estar aptos a comandar os seus subordinados ao cumprimento das missões do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), escola voltada à formação dos oficiais comandantes dos pequenos escalões da Força, proporciona a seus jovens cadetes uma ampla e sólida formação, para que possam estar, ao final de um curso de quatro anos, aptos a administrar o combate nos pequenos escalões, bem como a liderar os seus subordinados nessas circunstâncias². Sendo assim, desenvolve um projeto específico voltado para o atingimento de objetivos educacionais da área afetiva, denominado Projeto Liderança (PL), que tem como objetivo assegurar que cada cadete adquira e desenvolva atributos e valores que, aliados a capacidades e conhecimentos essenciais ao exercício da profissão militar, facilitem ao futuro oficial estabelecer laços de liderança com os integrantes das subunidades e pequenas frações que vier a comandar como capitão e tenente.

Mas qual é a influência do Projeto Liderança, desenvolvido na Academia Militar das Agulhas Negras, sobre o desempenho profissional de oficiais comandantes de SU e de Pel em OMP da ONU?

Algumas questões de estudo podem ser formuladas no entorno deste questionamento:

- a) Qual é a relação entre o PL da AMAN e o desempenho profissional de Oficiais Cmt SU e de Pel em Operações de Paz?

- b) Como é a estrutura das Nações Unidas e das tropas envolvidas nas Operações de Manutenção da Paz?
- c) Qual a influência do cenário operacional em uma OMP sobre a liderança?
- d) Qual a relação entre as atividades desenvolvidas nas Operações de Paz e as atividades preconizadas pelos manuais militares?
- e) Como é a didática do ensino da liderança em outros exércitos?

Ainda que as condições inatas se constituam num fator de grande importância para a manifestação da liderança, a educação é o instrumento fundamental de que dispõe a sociedade para formar aqueles que terão a responsabilidade de conduzir seus integrantes. Nesse sentido, a educação militar foi evoluindo do conceito tradicional até chegar a novos esquemas para formação dos futuros chefes ³.

Dois fatores tornam clara a importância em se ter oficiais cada vez mais qualificados a desempenharem as missões de comandante de frações em missões de paz da ONU. O primeiro é decorrente do excelente desempenho demonstrado pelas tropas brasileiras em missões internacionais. O segundo aspecto é o fato de o Brasil estar buscando um assento como membro permanente do Conselho de Segurança da ONU.

Não há, até o presente momento, estudos científicos que comprovem a influência do PL da AMAN sobre o desempenho profissional de oficiais como Cmt SU e Pel em algum tipo de operação. É senso comum que todo projeto necessita de uma realimentação para que nele possam ser identificados os acertos e as possíveis falhas e, dessa forma, poder aprimorá-lo ou reestruturá-lo.

Nesse sentido, o presente estudo justifica-se por promover uma discussão embasada em procedimentos científicos, a respeito de dois temas atuais, confrontando a preparação do líder militar nos bancos acadêmicos e o desempenho funcional em missão de paz da ONU. Além do mais, deve ser levada em conta a possibilidade de adequação do PL da AMAN a essa nova realidade, uma vez que a Academia é o berço formador dos oficiais que futuramente serão designados para o comando de frações em operações de paz das Nações Unidas.

O presente estudo pretende ampliar a gama de conhecimento acerca da influência do PL, desenvolvido na Academia, sobre o desempenho profissional de capitães e tenentes comandantes de subunidades e pelotões, respectivamente, no que diz respeito à liderança militar, em OMP. Além do mais, servirá como pressuposto teórico para outros estudos que sigam nessa mesma linha de pesquisa, e também como uma forma de se buscar uma melhor estruturação desse e de outros projetos que possam surgir nas escolas de formação de oficiais.

Outra contribuição pretendida pelo estudo é a de proporcionar à Academia uma resposta quanto à eficácia do seu projeto, no que diz respeito à influência do PL sobre o desempenho profissional dos oficiais Cmt SU e de Pel em operações de paz. Não se confirmando a hipótese de que o PL exerça influência, o assunto poderá ser analisado pela Seção de Liderança e Apoio a Doutrina (SLAD), que decidirá sobre a necessidade ou não de uma reestruturação.

1.1 Objetivo

O presente estudo pretende verificar se o PL, desenvolvido na AMAN, exerce influência sobre o desempenho profissional de oficiais comandantes de SU e de Pel em OMP da ONU, no que diz respeito à liderança militar.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados objetivos específicos, de forma a encadear logicamente o raciocínio descritivo apresentado nesse estudo.

- a. realizar uma pesquisa bibliográfica para levantar e elucidar os principais conceitos relativos à liderança militar em OMP da ONU;
- b. realizar uma pesquisa documental a fim de compreender os conceitos e peculiaridades do PL desenvolvido pela AMAN;
- c. identificar a legislação da ONU, em vigor, referente a OMP, bem como a coletânea de relatórios das unidades que participaram da Força de Paz;
- d. aplicar um questionário nos oficiais do CAO 2º ano e nos oficiais de Infantaria (Inf), servindo na Vila Militar (VM), que já tenham participado de alguma missão de paz da ONU, principalmente, Angola, Timor Leste e Haiti;
- e. aplicar um questionário nos sargentos de Inf, servindo na VM, que já tenham participado de Força de Paz como subordinados de uma fração constituída (Cia/Pel);
- f. realizar entrevistas com oficiais que desempenharam funções de destaque em OMP das Nações Unidas;
- g. realizar entrevistas com oficiais de nações amigas que tenham cursado a EsAO no ano de 2006;
- h. realizar entrevista com o Cel R/1 Mario Hecksher;
- i. analisar, à luz da literatura, o PL desenvolvido em outros exércitos; e

- j. concluir acerca da existência ou não de diferenças significativas na assimilação e desenvolvimento dos atributos propostos pelo PL da AMAN em função das exigências da ONU e dos relatórios de ex-comandantes.

1.2 Procedimentos

Metodológicos

Quanto à natureza, o presente estudo utilizou o conceito de pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos, para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. No caso desta pesquisa, analisa-se a influência ou não do PL como ferramenta para um melhor desempenho profissional de oficiais comandantes de fração em operações de paz da ONU.

Quanto ao método de abordagem que esclarecerá os procedimentos lógicos seguidos nesta investigação científica, os quais viabilizarão a tomada de decisões sobre o alcance da investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações, foi escolhido o método indutivo.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizou-se o conceito de pesquisa quantitativa, pretendendo transformar em números as opiniões e os dados colhidos para, posteriormente, classificá-los e analisá-los. A pesquisa qualitativa também foi utilizada, tendo em vista que os dados obtidos nas entrevistas e algumas respostas às perguntas do questionário não puderam ser traduzidas em números.

Quanto aos objetivos gerais, aplicou-se o conceito de pesquisa descritiva, visando a descrever as características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis independentes e dependentes desse estudo, aumentando os conhecimentos sobre as características e magnitude do problema de pesquisa⁴.

Quanto ao método de procedimento, foi adotado o método de estudo de caso, em que se buscam no passado as respostas aos questionamentos entre o relacionamento das variáveis escolhidas e o método estatístico, à medida que vão sendo tabulados e analisados os dados colhidos nos questionários distribuídos.

A seleção das fontes de pesquisa foi baseada em publicações de autores de reconhecida importância no meio militar e acadêmico, em manuais do Exército Brasileiro, em artigos veiculados em periódicos e em sítios da Internet. Foram analisados relatórios do PL, realizadas entrevistas com ex-comandantes de Contingentes da ONU, com oficiais de nações amigas e com o chefe da SLAD na AMAN. Foram, ainda, aplicados questionários pré-estabelecidos em oficiais e sargentos servindo na VM que fizeram parte das OMP da ONU, permitindo, dessa forma, a caracterização dos grupos de estudo como representativos da população estudada.

A modalidade de pesquisa documental também foi utilizada para analisar o conteúdo de relatórios e documentos do PL e das OMP da ONU. Esses procedimentos permitiram a definição de termos e a estruturação de um modelo teórico de análise e solução do problema de pesquisa.

O delineamento de pesquisa contemplou as fases de levantamento e seleção da bibliografia; coleta dos dados, crítica dos dados, leitura analítica e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados⁵.

Com relação às dimensões da variável independente Projeto Liderança, pretende-se abordar os seus conceitos relacionados à competência profissional, atributos da área afetiva e virtudes morais.

Dentre as várias dimensões da variável dependente “desempenho profissional”, foram abordados os conceitos relacionados à liderança militar.

Devido à especificidade do estudo, foram selecionados 10 capitães do curso de Inf do CAO 2º ano e 12 oficiais de Inf, servindo na VM, que participaram de missões de paz como Cmt SU ou Cmt Pel sob a égide da ONU. Foram selecionados, ainda, 44 sargentos, também servindo na VM, que exerceram funções de adjunto ou comandantes de Grupo de Combate (GC) em OMP.

Como nos últimos anos várias foram as missões de paz em que militares brasileiros participaram, a pesquisa abrangeu os contingentes dos BI enviados para Angola (UNAVEM III), dos pelotões de Polícia do Exército enviados para o Timor Leste (UNMISSET) e do Batalhão de Força de Paz enviado para o Haiti (MINUSTAH).

Foi analisada a liderança dos oficiais intermediários e subalternos, comandantes de SU e de Pel, respectivamente, uma vez que são as funções para as quais o militar é habilitado ao formar-se na AMAN.

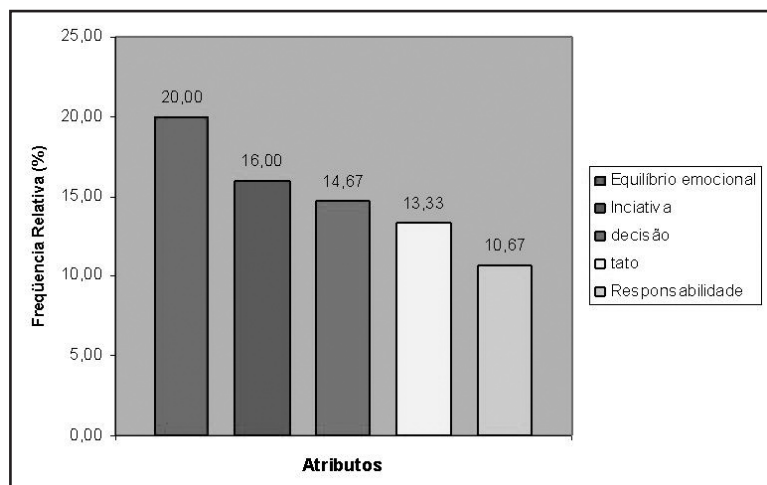
2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira questão aplicada aos oficiais solicitava os cinco principais Atributos da Área Afetiva (AAA) a serem evidenciados pelos comandantes de Cia e de Pel em OMP da ONU.

GRÁFICO 1

Atributos imprescindíveis de serem evidenciados pelos oficiais, na opinião dos Cmt de SU e de Pel, em OMP da ONU

Fonte: O autor



O GRÁFICO 1 apresenta o equilíbrio emocional, a iniciativa, a decisão, o tato e a responsabilidade como sendo os cinco AAA julgados, na opinião dos oficiais, imprescindíveis de serem evidenciados pelos Cmt SU e de Pel em OMP da ONU.

Esse resultado se explica pelo fato de que os oficiais têm o entendimento de que precisam manter o equilíbrio emocional para poderem controlar as suas reações, inclusive o medo, e continuarem a agir de modo apropriado diante de situações de crise, de conflito e de perigo.

Os oficiais são conscientes de que um comandante sem iniciativa sempre estará correndo o risco de perder a liderança de seus homens, pois poderá ser ultrapassado pelos seus subordinados. O comandante sabe que de sua decisão dependem vidas humanas, para tanto deverá constantemente

cultivar a capacidade de decisão⁶. Mesmo nos momentos mais difíceis, é importante que o oficial acredite na sua capacidade de liderar e tenha tato e compreensão para tratar com pessoas que têm problemas semelhantes aos seus, como a saúde, a falta de paciência, o cansaço e muitos outros. O Cap e o Ten são os responsáveis por tudo o que venha a acontecer com suas tropas. Para tanto precisam ter a capacidade de cumprir suas atribuições, assumindo e enfrentando as conseqüências de suas atitudes e decisões.

Na opinião dos sargentos, o GRÁFICO 2 mostra os cinco atributos indispensáveis de serem evidenciados pelos oficiais Cmt SU e Cmt Pel em OMP. Os subordinados esperam de seus superiores, além do equilíbrio emocional e da decisão, a coragem, a camaradagem e a lealdade.

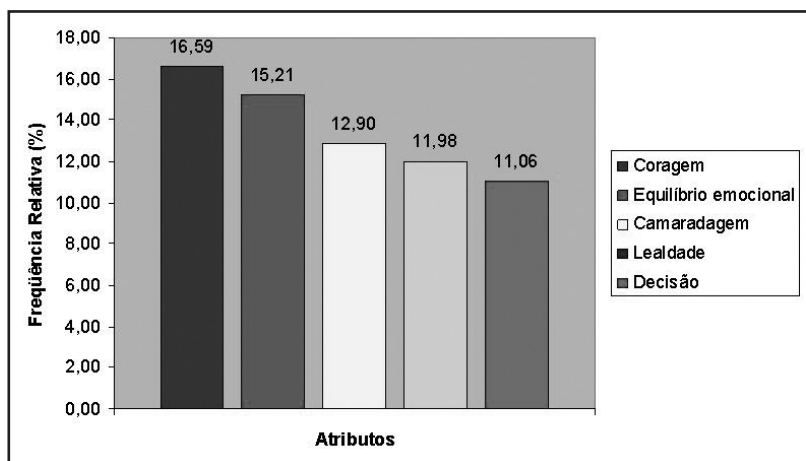


GRÁFICO 2

Atributos imprescindíveis de serem evidenciados pelos oficiais, na opinião dos sargentos

Fonte: O autor

Se for levado em consideração que o medo é comum nesse tipo de operação, é normal que o subordinado espere que seu comandante direto seja capaz de controlar esse sentimento e que continue desempenhando com eficiência a sua missão⁷. A coragem é, dentre os valores centrais, o menos fomentado e, todavia, é o mais crítico⁸. Em contrapartida, o comandante que, diante de situações de grande perigo ou de desconforto, perder o equilíbrio emocional, não saberá controlar as próprias reações e acabará por tomar atitudes inadequadas. Lorenz (2005) corrobora isso, quando diz que “se os líderes não puderem controlar-se, como poderão controlar os outros? Eles precisam ter autodisciplina. Jamais, jamais mesmo, devem perder a calma”⁹.

A camaradagem, além de estabelecer uma relação amistosa dentro do grupo, inclui a compreensão e o diálogo, procedimentos que ajudam os militares a encontrarem soluções para certos problemas⁷. Por outro lado, a deslealdade é uma falha grave que dificilmente será perdoada pelos subordinados.

Nas situações de crise, uns têm que confiar nos outros e onde há deslealdade não há confiança⁶. A indecisão em um confronto com rebeldes armados, por exemplo, poderá provocar a perda de vidas.

Embora não seja objeto do estudo realizar uma comparação entre as respostas dos oficiais e as dos sargentos, uma vez que fazem parte de círculos hierárquicos distintos e têm responsabilidades bem diferentes, observa-se que somente dois atributos foram elencados de forma semelhante nos dois grupos: o equilíbrio emocional e a decisão, cuja importância já foi discutida. Esse resultado pode ser entendido se for levado em consideração que, dentro de uma mesma fração, o oficial tem como funções premissas comandar, planejar e gerenciar, enquanto o sargento tem a função de executar, embora tenha, também, a incumbência de liderar o seu GC. Pode ser que essa diferença de patamares faça com que cada um tenha uma percepção diferente do que é mais importante.

Os entrevistados concordam com os atributos citados – como iniciativa, equilíbrio emocional, decisão e coragem. No entanto apresentam, também, como atributos indispensáveis aos oficiais comandantes de SU e de Pel em OMP a resistência à fadiga, a motivação (além da própria, saber motivar o subordinado), a flexibilidade, o exemplo e a competência profissional.

Os atributos citados nos questionários, assim como os citados pelos entrevistados, são constantemente trabalhados pelo PL e avaliados nas diversas atividades desempenhadas pelo cadete na Academia, como exercícios de campo, Treinamento Físico Militar (TFM), serviços diários, entre outros ². A opinião de instrutores e a própria experiência vivida pelo autor, como instrutor da Academia por três anos, permitem afirmar que todo esforço é feito em prol de desenvolver nos cadetes os atributos da área afetiva, procurando sempre destacar os atributos mais importantes para cada situação apresentada.

Para que o PL funcione plenamente é importante que os oficiais designados para a função de instrutores na AMAN apresentem um elevado grau de comprometimento com o projeto e para com a formação dos cadetes. Daí surge a importância de se fazer uma seleção bastante cuidadosa ¹. O professor deverá ser o responsável pela contextualização da disciplina na aplicação militar, pois dessa forma facilitará a assimilação de conhecimentos e, conseqüentemente, o estímulo ao desenvolvimento dos AAA. As atividades militares propriamente ditas, como os exercícios de campanha, o TFM, a equitação e o tiro, devem ser exaustivamente aproveitadas para desenvolver os atributos e, também, para avaliar os cadetes nesse sentido. Por fim, o Programa de Desenvolvimento e Capacitação da Liderança (PDCL) deve buscar

desenvolver nos cadetes conhecimentos, virtudes morais e procedimentos corretos em conjunto com os atributos necessários à liderança, tendo por base a formação do líder de pequenas frações ^{1,2}.

Conforme o Cel R/1 Hecksher, a intenção do PL é desenvolver no cadete uma determinada capacidade de liderança, que permita ao indivíduo estabelecer laços de liderança com os subordinados que lhes for dado comandar, tanto nas situações de paz, como nas crises, sendo a pior delas o combate, que poderá ocorrer, ou não, em operações de paz.

Os oficiais entrevistados reconhecem o PL como um importante instrumento que influencia positivamente no desempenho profissional de oficiais Cmt SU e de Pel em OMP; no entanto, deixam claro que não é o único. Os ensinamentos colhidos ao longo da carreira, os exercícios de campo no âmbito dos pelotões e subunidades e o auto-aperfeiçoamento são, também, muito importantes.

Os entrevistados são de opinião que não é necessária uma reestruturação ou adaptação do PL, pois o comando de Pel e de Cia em operações convencionais, a não ser pelo ambiente operacional, pouco se diferencia do comando em OMP. A base de todas as missões é a preparação para as operações convencionais, de acordo com o que foi ensinado na AMAN ¹⁰. No entanto, Dugone e Germán Isaac (2006, p.12) expressam que “o ideal é facultar um adestramento específico e complexo às unidades designadas ou que serão designadas para uma operação de paz. As aptidões de combate tradicionais não são de maneira alguma suficientes”.

O Cel R/1 Hecksher vai mais fundo e diz que nenhuma escola pode ensinar tudo ao aluno e essa é a proposta básica da modernização do ensino. Assim, a AMAN não ensina como

o militar deverá conduzir-se em operações de paz. No entanto o autor cede ao dizer que a Academia tem procurado informações e buscado exemplos de OMP para elaborar estudos de caso, e esses certamente serão úteis ao Projeto Liderança. Enfatiza, ainda, que não se pode, a cada momento, mudar de direção, até porque, em trabalhos voltados para alcançar objetivos na área afetiva, nada acontece de repente.

Já é senso comum que o aprendizado não acaba ao formar-se na AMAN. O oficial deve buscar cada vez mais novos conhecimentos, seja por intermédio de cursos presenciais de especialização (civis ou militares), seja pelo auto-aperfeiçoamento. Burpo (2006, p. 66) confirma essa idéia dizendo que "sem dúvida existe uma necessidade de se adestrar em busca de novas habilidades e conhecimentos, que não tenham sido incluídos no programa dos cursos de formação" ¹².

A questão 2 do questionário aplicado aos sargentos perguntava qual atributo o seu comandante havia deixado de evidenciar por ocasião da missão. Para esse item foi aceito, também, a resposta "nenhum", o que significa que o subordinado acredita que seu comandante tenha evidenciado todos os atributos necessários. O resultado é apresentado na TABELA 1.

Observa-se que, embora tenham sido identificadas falhas no tocante a alguns atributos da área afetiva, 50% dos informantes acreditam que seu comandante tenha evidenciado todos os atributos necessários ao oficial em OMP. Esse resultado ratifica o objetivo-síntese do projeto que é o de assegurar que cada cadete adquira e desenvolva atributos e valores que, aliados a capacidades e conhecimentos essenciais ao exercício da profissão militar, facilitem ao futuro oficial estabelecer laços de liderança com os integrantes das subunidades e pequenas frações que vier a comandar como capitão e tenente ².

Outros 50% das respostas, no entanto, referiam-se a alguns atributos, como coragem, equilíbrio emocional, camaradagem, lealdade, iniciativa, dedicação e firmeza. Embora não tenham sido em número expressivo, causam certa preocupação, uma vez que a falta desses atributos pode significar falha em alguma parte da formação.

Atributos	Freqüência absoluta	Freqüência relativa (%)
Nenhum	22	50
Coragem	6	13,64
Equilíbrio emocional	4	9,09
Camaradagem	3	6,82
Lealdade	3	6,82
Tato	2	4,55
Iniciativa	2	4,55
Dedicação	1	2,27
Firmeza	1	2,27
Total	44	100

► **TABELA 1**
 AAA não evidenciados pelos comandantes em OMP
 Fonte: O autor

O GRÁFICO 3 representa as respostas à questão 3, do questionário aplicado aos oficiais, acerca da opinião dos mesmos quanto à influência dos ensinamentos colhidos sobre liderança na AMAN para o desempenho profissional nas OMP.

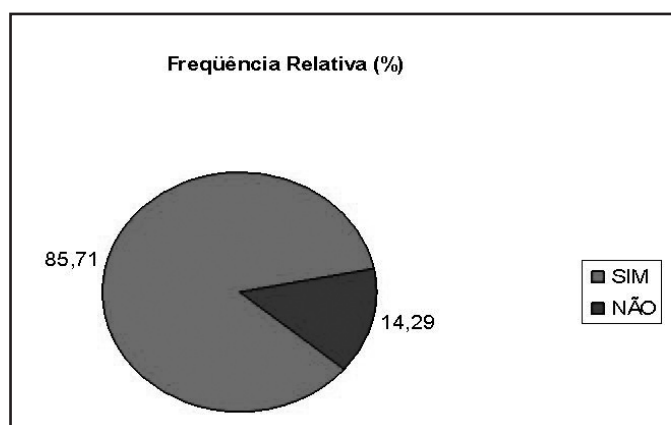


GRÁFICO 3

Influência dos ensinamentos da AMAN sobre o desempenho profissional em OMP

Fonte: O autor

Pode ser observado que 85,71% dos oficiais acreditam que os ensinamentos colhidos sobre liderança, nas diversas atividades da Academia, exerceram influência no desempenho profissional como comandantes de operações de paz.

Os ensinamentos colhidos na escola de formação servem como base sólida de conhecimento e experiência para as diversas atividades com que o oficial poderá vir a se deparar ao longo de sua carreira ². Muitos oficiais declararam, na justificativa dessa questão, que em diversas situações, durante a missão, tiveram que decidir baseados nos conhecimentos provenientes da AMAN. De acordo com Pereira (2004, p.22) "reforça-se a importância do desenvolvimento na escola de formação dos atributos da área afetiva e dos valores que sustentam a Instituição. Estes fatores servirão como guia mestra para a tomada de decisão nos momentos difíceis da carreira militar, tanto no início, quanto no final" ¹.

Os três principais atributos que, na opinião dos oficiais, necessitam ser desenvolvidos nos cadetes, futuros comandantes de operações de paz, são os apresentados na TABELA 2. O item "outros" representa os demais atributos citados que, individualmente, não tiveram frequência significativa.

Atributos	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Equilíbrio emocional	16	25,40
Tato	13	20,63
Iniciativa	12	19,05
Outros	22	34,92
Total	63	100

TABELA 2

Atributos a serem desenvolvidos nos cadetes

Fonte: O autor

Os atributos citados caracterizam-se por serem difíceis de trabalhar. De acordo com Hecksher (1998), o oficial deve agir com decisão e firmeza, mas deve ter paciência e tato¹³. O tato com a praça é um atributo complicado de ser trabalhado com o cadete, devido ao pouco contato que este tem com sargentos, cabos e soldados. De acordo com Passarinho (1987), é um atributo difícil de ser ensinado e trabalhado. O PL procura amenizar esse fator por meio dos serviços externos, em que o cadete tem o contato com as praças. No entanto, essas oportunidades são poucas e muitas vezes mal aproveitadas. Daí pode-se constatar que o tato é um atributo que será melhor trabalhado após a formação do oficial, nos corpos de tropa¹⁴.

A iniciativa é constantemente trabalhada na Academia, em todas as atividades. No entanto, o que pode ter feito com que os oficiais citassem esse atributo é a peculiaridade da descentralização das operações de paz, o que faz com que seja imperioso o uso da iniciativa por parte dos oficiais¹⁵.

O equilíbrio emocional deve ser buscado com afinco por qualquer indivíduo em todas as situações de tensão. Conservá-lo é afirmação de autodomínio, que granjeia respeito. É, portanto, altamente desejável que o líder militar o tenha, para se impor aos comandados, inspirando e semeando confiança¹³.

O desempenho dos oficiais em OMP, no tocante à liderança militar, na opinião dos sargentos, é o apresentado no GRÁFICO 4.

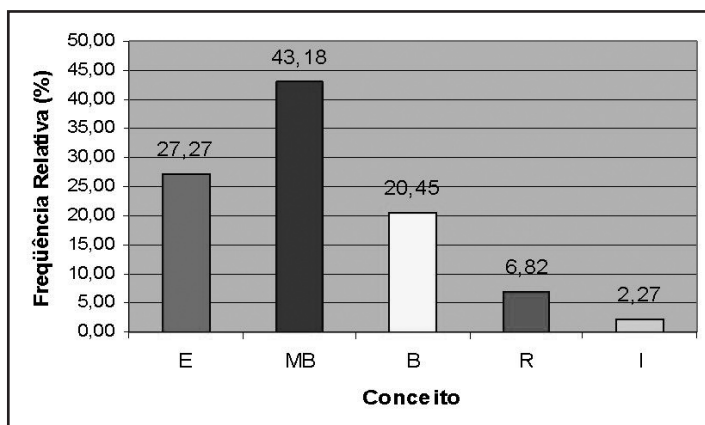


GRÁFICO 4

Desempenho dos oficiais em OMP, na opinião dos sargentos

Fonte: O autor

A grande maioria dos subordinados (70,45%), consideram o desempenho dos oficiais como sendo excelente ou muito bom. Com base nesses resultados pode-se dizer que o modelo atual de formação de líderes contribui para o êxito dos oficiais comandantes. O Cel R/1 Serrazes também acredita que o ensino da liderança militar ministrado na Academia oferece um excelente suporte ao futuro oficial para o desempenho das missões junto às Nações Unidas.

Esse resultado positivo pode, também, ser consequência do trabalho específico realizado pelo Comando de Operações Terrestres (COTER), por intermédio do Centro de Preparação e Avaliação de Missões de Paz do Exército Brasileiro (CEPAEB), que tem como principais missões preparar e avaliar militares e frações de tropas designados para Op Paz e realizar o acompanhamento e o apoio aos contingentes e militares do EB empregados nas Op Paz¹⁶.

O GRÁFICO 5 apresenta o resultado da 5ª questão do questionário aplicado aos oficiais, que pretendia saber quantos militares, durante a fase de preparação para a missão, tiveram algum tipo de instrução relacionado ao aspecto da liderança.

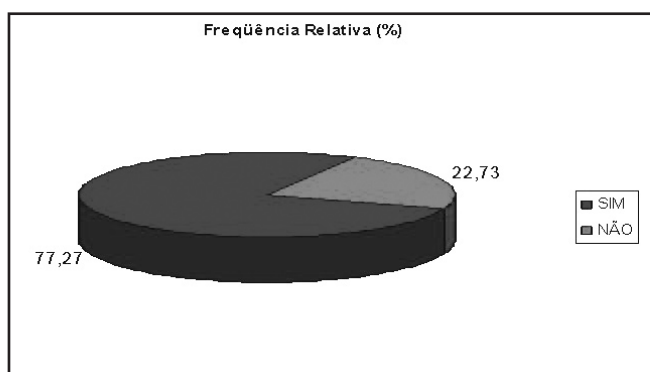


GRÁFICO 5

Descrição das respostas dos oficiais quanto à pergunta 5

Fonte: O autor

Foi possível identificar que 77,27% dos militares disseram que durante a fase de preparação extensiva ou intensiva foi dada alguma ênfase aos aspectos da liderança. De acordo com o Cel R/1 Serrazes e o Ten Cel Novaes, durante a preparação dos seus contingentes, foi dada grande atenção a esse aspecto.

Pesquisa realizada por Benzecry (2002), com oficiais que retornaram do Batalhão de Força de Paz Angola, mostra que 53,3% dos entrevistados acreditam que a preparação psicológica e afetiva para operações de paz é mais importante do que a preparação técnica e física ¹⁷.

Esses fatos fazem com que se acredite que o Exército Brasileiro, por intermédio do Centro de Preparação para Missões de Paz, deva se preocupar não só com o preparo

tático e técnico das tropas, mas também com a parte afetiva com os aspectos relacionados à liderança.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas nas operações parece ser a de ter que manter os homens motivados. A motivação pode ser definida como tudo aquilo que leva uma pessoa a agir de determinada forma, ou aquilo que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico ¹⁸. É função do líder motivar seus subordinados com vistas a acender-lhes a vontade de lutar, pois dela dependerá o êxito da missão por aumentar-lhe a força combativa, e, conseqüentemente, o seu poder de combate ^{19, 20}.

Um problema suscitado pelo Gen Heleno é o de que o cadete, a cada ano que passa, vai menos para o campo. Ele explica que isso se dá em razão de dificuldades financeiras, mas que essa falta traz sérios prejuízos para o desenvolvimento da liderança.

Hirai e Summers (2006), comungando da mesma idéia do General Heleno, dizem que os comandantes atuais e futuros só desenvolverão experiências e capacidades por meio da instrução e do adestramento. Essas oportunidades de desenvolvimento proporcionarão aos profissionais o discernimento e o conhecimento necessário para continuarem sendo adaptáveis, inovadores e conscientes ²¹.

Nos países da América do Sul, de uma maneira geral, acontece o mesmo que no Brasil. Os militares designados realizam um estágio específico de preparação para a missão de paz. O que varia de um país para o outro é o tempo de preparação que flutua entre dois e seis meses. A atenção principal desses centros de preparação, é para a parte tático-militar da operação de paz e muito pouco ou às vezes nada para o aspecto da liderança. Com base nesses fatos, parece

claro que os exércitos consideram que os assuntos atinentes ao comando e à liderança, ministrados nas escolas de formação, e as experiências adquiridas ao longo da formação são suficientes para o bom desempenho do oficial como líder nessas missões.

A maioria dos outros exércitos, embora não tenha uma preparação específica para as OMP em suas Academias, oferece aos seus cadetes assuntos diretamente relacionados com esse tipo de operação. Ao analisar o currículo da AMAN e o Plano de Disciplinas (PLADIS) do PL, observa-se que não há nada a respeito do assunto.

Em comparação com as outras escolas dos países vizinhos, a AMAN parece ser a única a ter um programa bem organizado e com objetivos bem definidos – no caso, o Projeto Liderança – muito embora fique bem caracterizado que há uma grande preocupação dos outros exércitos em desenvolver e aprimorar a liderança.

Diferentemente dos países da América do Sul, os EUA possuem o Leader Development, que é o Programa de Formação de Líderes do Exército²¹. O projeto americano parece ser diferente do desenvolvido pela AMAN, pois não se restringe às escolas de formação.

A liderança não é necessariamente inata, depende de qualidades que podem ser aperfeiçoadas e da aplicação de alguns princípios de fácil compreensão. É uma arte que pode ser aprendida, cultivada e praticada¹⁵.

A capacidade de liderar não é um traço genético ou capacidade accidental. As pessoas não nasceram para serem bons líderes. Ao contrário, a boa liderança pode ser o resultado de estudo calculado, prática deliberada e, às vezes, experiência dolorosa. Admite-se que nem todos podem ser bons líderes. Alguns indivíduos sempre serão seguidores, por sua personalidade ou disposição natural. E mais,

algumas pessoas que têm potencial inato para liderar jamais lideram. Muitas jamais têm a oportunidade; outras jamais se arriscam²².

Há muitos estilos de liderança. Uns são melhores que os outros, mas não há um tratamento que sirva para todos, que funcione com todo o mundo. Bons líderes configuram seu tratamento com base na situação, no grupo e na missão²³. De acordo com Villas Boas (2006), cada oficial deve construir um estilo próprio de liderança²⁴.

O papel básico de um líder é fomentar o respeito mútuo e construir uma equipe que se complete, em que cada qualidade se torna produtiva e cada fraqueza, irrelevante²⁵.

3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Não há estudos que comprovem a eficiência do PL, desenvolvido na AMAN, sobre o desempenho profissional de oficiais em função de comando em algum tipo de operação. Tendo em vista essa limitação, o presente estudo teve como objetivo verificar a influência desse Projeto Liderança, desenvolvido na AMAN, sobre o desempenho profissional de oficiais Cmt SU e de Pel em OMP da ONU. O significado prático dessa pesquisa foi analisar se o que está sendo trabalhado no projeto está de acordo com as necessidades impostas pelas missões de paz.

Rejeitou-se a hipótese nula, atingindo o objetivo geral da pesquisa, ficando comprovado que o Projeto Liderança exerce influência sobre o desempenho profissional dos comandantes de SU e de Pel em OMP da ONU.

As operações de paz vêm se constituindo numa rara oportunidade para o exercício da liderança militar em situações de crise. Nesse caso, o exercício da liderança se reveste de maiores dificuldades, uma vez que não está descartado o risco de morte e as condições

de sobrevivência são marcadas por fatores determinantes, tais como a distância do país, o afastamento familiar, a incerteza, a tensão emocional e o estresse da rotina.

Dessa forma, pode-se afirmar que o problema proposto, que era o de verificar a influência do PL sobre o desempenho profissional de Cmt SU e de Pel em OMP da ONU, foi respondido ao se demonstrar que a hipótese nula deve ser rejeitada.

Esta pesquisa pretendeu, ainda, proporcionar uma realimentação à Academia sobre a influência do PL em operações de paz, uma vez que, como já foi enfatizado, não há estudos que comprovem a eficiência desse programa quando correlacionado com algum tipo de operação.

Com a intenção de ampliar a compreensão acerca do tema em questão, foram realizados, além da pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas e questionários, e pôde-se concluir que o PL desenvolvido na AMAN exerce grande influência sobre o desempenho, bastante satisfatório, demonstrado pelos oficiais comandantes de SU e de Pel em operações das Nações Unidas. Foi possível concluir, ainda, que atributos como o equilíbrio emocional, a coragem, a iniciativa, a decisão, o tato, a responsabilidade, a camaradagem e a lealdade são essenciais nesse tipo de missão e por isso merecem atenção especial no decorrer do PL na AMAN.

O autor considera, assim, que a metodologia utilizada foi adequada e suficiente ao que se propôs alcançar no início de sua pesquisa. A bibliografia e os documentos utilizados foram bastante convenientes, possibilitando uma revisão de literatura eficiente e esclarecedora.

O trabalho realizado permitiu expressiva contribuição para o desenvolvimento das Ciências Militares, principalmente no que concerne à liderança militar e às operações de

paz, pois o problema proposto foi resolvido e o objetivo geral planejado foi alcançado.

O desempenho profissional apresentado pelos oficiais em missões de paz tem sido muito bom e reconhecidamente elogiado no cenário internacional, conseqüência dos ensinamentos colhidos na AMAN, das lições aprendidas nos corpos de tropa e do trabalho de preparação que antecede a missão.

Não há como preparar o oficial para todas as missões que esse possa vir a encontrar ao longo de sua carreira; no entanto, o ensino da liderança militar, atualmente ministrado na Academia Militar das Agulhas Negras e enfatizado pelos instrutores daquele estabelecimento de ensino, dá um excelente suporte ao futuro oficial, não só para o desempenho de missões com as Nações Unidas, como também para toda a sua vida profissional como oficial do Exército Brasileiro.

O Projeto Liderança, desenvolvido na AMAN, por intermédio da Seção de Liderança e Apoio à Doutrina, traz no seu bojo importantes modificações para a melhoria da liderança dos futuros Comandantes de subunidade e de pelotões. É um programa completo, pois tem seu desencadeamento amparado por um amplo processo psicopedagógico. Ao longo de quatro anos, o futuro oficial tem a possibilidade de aprender e compreender, diuturnamente praticar e, por conseguinte, desenvolver valores e atributos identificados com os fundamentos da liderança militar. A AMAN se utiliza de todas as ferramentas disponíveis (o oficial instrutor, as atividades diárias, a instrução militar, o exercício das funções de comando e os módulos de liderança / grupos de influência) para dar suporte ao projeto. Essas ferramentas é que permitem ao futuro oficial, nas inusitadas situações surgidas no dia-a-dia acadêmico, auxiliados pela sua percepção e acurada

observação, colher inúmeros ensinamentos afetos à liderança militar.

O exercício da liderança militar é igualmente importante em qualquer tipo de operação militar. Diferentes situações exigem diferentes atitudes, ações e posturas. O não entendimento da real importância da liderança fatalmente implicará no fracasso. Um ou outro valor ou atributo poderá vir a ser mais ou menos enfatizado em decorrência do tipo de missão a ser cumprida. Portanto o Projeto Liderança desenvolvido na AMAN, por ser abrangente, atende perfeitamente às necessidades das OMP da ONU e do Exército Brasileiro.

Ao longo do caminho percorrido pela presente pesquisa e com base nos resultados alcançados surgiram algumas recomendações:

- realizar novos estudos correlacionando PL e OMP, o que permitirá aumentar o cabedal de conhecimento acerca do tema;
- promover estudos longitudinais acerca do assunto, ou seja, um acompanhamento do cadete desde o seu primeiro ano na AMAN até uma futura participação em operações de paz das Nações Unidas, o que permitirá conclusões ainda mais sólidas sobre possíveis transformações do PL a fim de melhor se adequar às OMP da ONU;
- realizar estudos acerca da influência do PL em outros tipos de operações, como por exemplo Operações de Garantia da Lei e da Ordem.

REFERÊNCIAS

1. PEREIRA, Fábio de Oliveira. O desenvolvimento de atributos da área afetiva na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) – como premissa para o exercício da liderança militar pelos oficiais combatentes. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.
2. ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Projeto Liderança da AMAN: Documentos elaborados pelo Corpo de Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras. Resende, 2005.
3. BALZA, Martin Antonio. Liderança, um prêmio em si mesmo. Revista do Exército Brasileiro, Rio de Janeiro, v. 135, n. 2, p. 37-38, 1998.
4. RODRIGUES, Maria das Graças Villela. Metodologia da Pesquisa: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações. Rio de Janeiro: EsAO, 2005.
5. RODRIGUES, M. G. V.; MADEIRA, J. F. C.; SANTOS, L. E. P.; DOMINGUES, C. A. Metodologia da pesquisa: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 3. ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2006.
6. ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS (Brasil). Liderança Militar II: nota de aula. Rio de Janeiro, 2006.
7. BRASIL. Exército. Estado-Maior. IP 20-10: Liderança Militar. Brasília, DF: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias (EGGCF), 1991.
8. COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. Exercício do comando: a chefia e a liderança militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.
9. LORENZ, Stephen R. Comentários de Lorenz acerca de liderança. Air & Space Power Journal. 3. trim. 2005. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj/2005>>. Acesso em: 12 jun. 2006.
10. DA SILVEIRA, Rui Monarca. Liderança em operações. In: Palestra realizada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2006, Rio de Janeiro.
11. DUGONE, Alaciel Campos e GERMÁN ISAAC, Gustavo. O centro argentino de adestramento combinado para as operações de paz – CAECOPAZ. Military Review. Fort Leavenworth – Kansas, v. 86, n. 1, p. 11-16, jan-fev, 2006.
12. BURPO, John F. Os grandes capitães do caos: formando líderes flexíveis. Military Review. Fort Leavenworth – Kansas, v. 86, n. 3, p. 62-70, maio-junho, 2006.
13. HECKSHER, Mario Neto. Precisamos de líderes. Resende: Editora Acadêmica, 1998.
14. PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. Liderança Militar. Rio de Janeiro: BIBLIX, 1987.
15. SERRAZES, Joaquim Carlos Baptista. Aspectos da liderança militar do oficial integrante de um Batalhão de Infantaria em Força de paz. In: Palestra realizada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 1997, Rio de Janeiro.

16. COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES (Brasil). Participação do Exército Brasileiro em missões de paz. Brasília, DF 2006. Disponível em: <http://www.coter.eb.mil.br/html/noticias/conceito_cepaeab.asp>. Acesso em: 15 jul. 2006.
17. BENZECRY, Marcos André. Operações internacionais: a liderança no comando de pequenas frações em operações de manutenção da paz. 2002. 40 f. Dissertação (Mestrado em Operações Militares) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2002.
18. GOULART, Fernando Rodrigues. Motivação para o combate. Military Review. Fort Leavenworth – Kansas, v. 85, n. 3, p. 75-79, maio-jun, 2005 .
19. KELLETT, Anthony. Motivação para o combate. 2. ed. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.
20. VASCONCELOS FILHO, Sebastião Lopes. A liderança militar como elemento básico do poder de combate. Revista Científica On-line da ECEME, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.eceme.ensino.eb.br/posgraduacao.htm>>. Acesso em: 14 jul. 2006.
21. HIRAI, James T. E SUMMERS, Kim L. A formação e a educação de líderes: formando hoje os líderes de amanhã. Military Review. Fort Leavenworth – Kansas, v. 86, n. 2, p. 69-83, mar-abr, 2006.
22. FOGLESONG, Robert H. Reflexões sobre liderança no nível 390. Air & Space Power Journal. 1. trim. 2005. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj/2005>>. Acesso em: 15 mai. 2006.
23. HORNBERG, Hal M. Aquilo em que acredito. Air & Space Power Journal. 2. trim. 2005. Disponível em: <<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj/2005>>. Acesso em: 12 jun. 2006.
24. VILLAS BOAS, Eduardo Dias da Costa. Liderança Militar. In: Palestra realizada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2006, Rio de Janeiro.
25. COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. São Paulo: Campus, 2002.