

# LIDERANÇA MILITAR: OS LÍDERES DO SÉCULO XXI PERANTE OS DESAFIOS DA NOVA ERA

1º Sgt MÁRIO JUSTINO NASCIMENTO DOS SANTOS

A liderança militar enfrenta uma série de desafios no século XXI devido às mudanças significativas na natureza das ameaças e nas dinâmicas geopolíticas. Este artigo explora os desafios contemporâneos de aperfeiçoar e formar os novos líderes militares, diante de questões éticas, tecnológicas e estratégicas, e como eles moldam o papel das forças armadas no mundo atual.

Cada vez mais, os conflitos atuais, complexos, voláteis, incertos e ambíguos exigem dos líderes uma carga maior de autoaperfeiçoamento. Para que estes através do conhecimento técnico, tático e também dos atributos afetivos sejam capazes de administrar, conduzir e inspirar seus subordinados ao cumprimento da missão a estes incumbida sem desviar-se da missão precípua do Exército que é formar soldados capazes de dedicar a própria vida em serviço da pátria.

A ciência da Liderança tem sido muito estudada, tanto no ambiente corporativo civil como dentro das organizações militares, já que devido ao mundo extremamente globalizado e com informações disponíveis ao toque dos dedos na tela do celular, nossos jovens chegam ao mercado de trabalho e também à Força Terrestre com mais

conteúdo que os jovens de outrora. Sendo necessário e de suma importância, que os comandantes em todos os níveis os saibam liderar e explorar melhor suas capacidades, para isso, a formação dos jovens oficiais e sargentos contam atualmente com uma disciplina específica de Liderança Militar.

Historicamente, temos exemplos de líderes que por suas competências pessoais muito bem conduziram seus liderados ao êxito, talvez a praça mais lembrada quando o assunto é liderança de pequenas frações seja o Sgt Max Wolff Filho, que nos campos frios de Monte Castelo - Itália conduziu sua patrulha em diversas missões, englobando nele os atributos de líder, traduzidos por sua disciplina, profissionalismo, abnegação e espírito do cumprimento de missão, os quais, que mesmo com o passar dos anos, devem servir de modelo aos líderes de hoje.

Silveira, 1959, disse que o Sgt Max Wolff morreu ao fazer o que mais lhe estimulava, as incursões de patrulha! Nas quais, aquele se atirava com garra, extrema coragem e impressionante bravura, não obstante sempre com muita responsabilidade e inteligência.



Foto 1 – Sgt Wolff à frente de sua patrulha nos campos de Monte Castelo.

Segundo Proctor (2011), “para que as tropas regulares estejam aptas a combater forças irregulares, a relação entre o líder e seus liderados ainda requer, além do aprendizado de como combater, uma doutrinação de valores, experiências, cultura e tradições institucionais”. Sendo, primordial que as forças armadas possuam militares flexíveis, com alto espírito de pertencimento e cumprimento de missão, capazes de liderar pelo próprio exemplo.

Nesse contexto, a participação de militares brasileiros nas diversas missões no exterior, demonstrando elevada capacidade de trabalho e competência profissional, além da aquisição de novos saberes, auxilia nesse processo do desenvolvimento da Liderança, pois injeta novo ânimo nos recursos humanos da instituição fazendo com que os quadros estejam cada vez mais preparados para o emprego das novas tecnologias e trocando saberes com os exércitos aliados. Diante do cenário apresentado estudaremos aqui os desafios dos líderes de pequenas frações e como devem aperfeiçoar-se para ter a capacidade de dar ordens, inspirar e estimular seus soldados no cumprimento das mais diversas missões.

### **Recordando alguns conceitos**

Resumidamente, os conceitos que virão a seguir, dirão que liderar é capacidade de influenciar outrem a fazer o certo, o tempo todo, mesmo que não observado. No meio militar, alguns militares têm maior liderança perante seus subordinados que outros, porém é claro que os atributos da liderança podem ser desenvolvidos e aperfeiçoados durante toda a carreira.

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Fruto de experiências vividas no Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos da Armas e Especialidades realizado da

Escola de Artilharia do Exército Argentino e de um ano passado como monitor da Escola de Artilharia do Exército Paraguai, posso afirmar que estes dois países hermanados trabalham a Liderança muito voltada a capacidade daquele que em função de comando é capaz de conduzir seus subordinados pelo exemplo, sendo um indivíduo que, conhecedor de suas forças e fraquezas, conduz sua tropa com orientações guiadas nos princípios da Liderança.

A liderança militar se desenvolve com eficácia por meio de ações e ordens do chefe. Este deverá viver consciente de suas responsabilidades, capitalizando seus atributos de liderança positiva, neutralizando suas debilidades humanas e conduzindo-se no trato com seus homens em base da orientação que lhe fixam os princípios e procedimentos de liderança. Esta ação deve completar-se com uma avaliação constante de sua organização a luz dos indicadores básicos de liderança com o objetivo de transformar, a cada um dos integrantes do grupo, em indivíduos úteis as necessidades de uma organização eficaz a fim de cumprir exitosamente a função ou missão (ARGENTINA, 1990. p.3).

Ainda na vizinha Argentina, é possível identificar que o desenvolvimento da Liderança se dá pelo treinamento de seus quadros, os suboficiais, que seriam no Exército Brasileiro os subtenentes e sargentos, têm vínculo maior com sua tropa haja visto que até que atinjam a graduação de Sargento Ajudante, tempo de serviço comparado ao de um Primeiro Sargento, estes, permanecem nos corpos de tropa responsáveis pela instrução e condução de seus subordinados. Inclusive, é possível observar que devido a estes suboficiais não acenderem ao oficialato, eles gozam de grande liderança perante seus subordinados e muito respeito por parte dos oficiais mais jovens.

O conceito básico de Liderança Militar faz pensar em um chefe que, conhecedor de suas responsabilidades, aproveita ao máximo seus traços característicos mais notáveis, se guia pelos princípios de Liderança e aplica as correções e ordens para influenciar e dirigir seus homens favoravelmente e incorporar-lhes dentro de uma Unidade eficaz. Para ter êxito nesta meta satisfatoriamente, o comandante deve compreender aos homens e as razões de seu comportamento diante de diversas influências. Deve também aprender a reconhecer e a avaliar os atributos de liderança (PARAGUAI, 2020, p.1).

Ainda falando de conceitos de Liderança Militar, não há como desprezar o que dizem os exércitos que atualmente estão inseridos no combate pelo mundo, a exemplo do Exército Americano, que tem a liderança como um processo que é conquistado com o tempo, fator esse que varia de acordo com as características de cada líder, que, na posição de chefia, transmite aos subordinados o que deve ser feito para cumprir a missão.

Liderança é a atividade de influenciar pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização. A liderança como elemento do poder de combate, aliada à informação, unifica as funções de combate (movimento e manobra, inteligência, fogos, sustentação, proteção e comando e controle). A liderança concentra e sincroniza as organizações. Os líderes inspiram as pessoas a se tornarem energizadas e motivadas para alcançar os resultados desejados. Um líder do Exército é qualquer pessoa que, em virtude do cargo assumido ou da responsabilidade atribuída, inspire e influencie as pessoas por fornecendo propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização (EUA, 2019, p.1-13).

A partir dos conceitos fica claro que um fator primordial para o desenvolvimento da liderança é a capacidade de influenciar pessoas alicerçado na competência. Essa influência se dá por diversos aspectos, onde o caráter, a ética e seu exemplo permitirão que, com autoaperfeiçoamento e vivências operacionais, lhe propiciarão uma maior capacidade de liderar, tudo isso aliado ao fortalecimento de um clima organizacional que seja o controle para as atitudes isoladas dos futuros líderes, a chamada disciplina consciente.

### **Como aperfeiçoar e formar os nossos Líderes para os novos desafios?**

Os dias atuais apresentam grandes desafios aos instrutores e monitores, bem como, a cada integrante da Força que pelo grau hierárquico ou pela função deverá conduzir seus comandados. O desenvolvimento desse líder, começa com o ensino, constante aperfeiçoamento e experiência, e requer que nossos futuros líderes do Exército saibam o que fazem e o porquê o fazem. Aqueles Líderes que desenvolvem sua experiência com atividades operacionais, cultura organizacional e autoaperfeiçoamento serão capazes de, com flexibilidade, adaptarem-se à maioria das situações. Por tanto, há que criar-se a cultura do desenvolvimento de líderes, investir no aperfeiçoamento e crescimento dos seus subordinados é a base para equipes eficientes e estimuladas, porém não é tarefa fácil.

Dentre todos os papéis desempenhados pelos graduados, estar presente e servir de referência é mais do que apenas aparecer e ser visto. Suas ações e palavras, assim como a maneira como esses líderes se comportam, devem transmitir confiança e estimular o desenvolvimento da liderança, além de gerar exemplos positivos que possam ser reproduzidos. Graduados capazes de fazer o que pedem aos seus subordinados geram uma reputação positiva que contribui para sua presença efetiva e para o aperfeiçoamento de atributos indispensáveis nos liderados. (FETZER, 2023)

Formar líderes éticos, que executem suas missões da melhor forma, não por que alguém lhes disse que aquilo era o correto ou que trabalhando daquela maneira eles seriam reconhecidos, mas sim por que esses líderes têm formação moral e educacional para definir que aquela atitude é a correta. Do contrário, podem corromper-se, concordando com ações antiéticas ou agindo em consequência da pressão devido ao estresse da guerra. Esse treinamento ético é bastante difícil, já que a sociedade está corrompida. Porém, desde o treinamento militar inicial deve estar presente processo de formação dos líderes militares. A força do ambiente da instituição militar, por meio de suas tradições históricas, sua atmosfera, do exemplo e a pressão dos pares, deve contribuir para a capacitação ética do recém-chegado à instituição militar.

Nossos jovens sargentos buscam diariamente desenvolver laços de confiança sólidos e duradouros com seus comandados, interagindo com os seus liderados falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. Pois, no início da formação de jovens militares, a presença diária, como Comandante de Grupo de Combate, Chefe de Peça ou Chefe do Grupo de Exploradores, entre tantas outras funções do recém-formado, lhe oferecerá oportunidades de, pelo exemplo, bem conduzir sua fração, não havendo hoje espaço para “o discurso dissociado da prática”, já que as novas gerações têm a informação instantânea.

Na era da educação assistida por tecnologias digitais onde os equipamentos, técnicas e saberes evoluem diariamente, o líder das pequenas frações não pode esquecer que o desenvolvimento de atividades rotineiras aos quartéis, como exercícios no terreno, o desenvolvimento das capacidades físicas e mentais de seus comandados é de vital importância, pois mesmo com aparatos tecnológicos avançados, nossos soldados continuarão carregando cargas pesadas e enfrentando forças inimigas em combate. Por isso, os líderes de outrora, que tiveram sua formação diferente dos atuais e futuros sargentos, devem saber repassar a estes que eles são os treinadores e mentores dos nossos cabos e soldados, assim como, auxiliam os oficiais com sua experiência.

Aperfeiçoar nossos líderes é possível, o

desenvolvimento das competências de um líder pode ser treinado, aqueles que forem capazes de utilizando os métodos de influência, de acordo com cada situação, conseguirão, exitosamente, obter comprometimento, dedicação e confiança do subordinado de modo a alcançar os objetivos da Força Terrestre. Os estilos de liderança existentes, como Líder Autocrático[1], Líder Participativo[2] ou Líder Delegativo[3], deverão ser empregados da melhor forma para cada situação, somente com o conhecimento próprio, conhecimento da intenção do comando e conhecimento situacional é que nossos líderes desempenharão da melhor maneira as missões a eles confiadas.

Nesse contexto, de capacitação de líderes já existentes e sabedores de que todos os anos entram nas salas de instruções para formar e aperfeiçoar nossos graduados, diversos militares oriundos de missões no exterior, sejam elas permanentes, transitórias ou treinamentos conjuntos, é possível reafirmar a importância das mesmas. Que a partir do contato com outros exércitos, os graduados do Exército Brasileiro, parte considerável do efetivo profissional da Força, poderão adquirir conhecimentos e vivências que somente exércitos empregados no combate real poderão transmitir.

### **A nova Escola de Sargentos do Exército (ESE) na formação dos Líderes atuais**

Os líderes em formação na nossa Força, deverão saber como se conduzir, ser exemplos ao seus subordinados pois esses esperam que seu líder saiba como agir em todas as situações, isso somente será atingido através de treinamento e autoaperfeiçoamento. Também é necessário que em um momento da sociedade onde os jovens que acessam nossas unidades têm diversos desvios que a sociedade lhes apresenta e facilita, o líder esteja presente e disponível, pois através do conhecimento do subordinado, do comportamento humano e emocional da sua fração saberá como suas decisões influenciarão seus comandados.

Nessa gama de desafios na formação do líder, podemos citar que nossa população em geral têm perdidos alguns valores ao longo dos anos, inclusive dentro do próprio Exército po-



demos ver diariamente como isso tem afetado as novas gerações. O líder sólido tem que ter ética, moral, crenças e valores que este não poderá abrir mão. Nossos jovens líderes deverão ter claro que no combate serão confrontados por situações que ponham em dúvida sua conduta, e que essas não podem ter valor maior do que as convicções morais sobre o que é certo e o que é errado. Porém, esses atributos não são capazes de serem treinados como as competências físicas, técnicas e táticas, esses já devem estar na raiz do ser humano e dentro das nossas escolas serão potencializados. Óbvio, para que os futuros líderes cresçam e se desenvolvam a nova ESE terá que desenvolver uma forte cultura organizacional, para que essa seja a baliza de conduta dos novos sargentos e que estes possam levar isso até o nível mais baixo do comando, agindo como dissipadores desse comportamento.

O líder que promove e explora a capacidade de se colocar na situação de seus liderados, ou seja, de ser empático, certamente alcançará a coesão da equipe, pois conquistará a credibilidade de seus subordinados, tendo a comunica-

ção como ferramenta de auxílio para que seus subordinados entendam corretamente a missão. Saber ouvir ideias e sugestões daqueles que está transformando em líderes, fornecer a este jovem líder o feedback, são características que facilitarão o aprendizado e a oportunidade para o comandante demonstrar que se importa com eles.

Assim, a construção de uma nova escola de sargentos, onde estes reunidos criarão desde o início da formação um espírito de corpo e pertencimento com certeza ajudará no processo de formação dos novos líderes capazes de enfrentar o combate moderno, que exigirá desse sargento que ele seja capaz de executar ações descentralizadas da guerra assimétrica, utilizando sua capacidade técnica e tática para o melhor emprego de seu pessoal e do aparato tecnológico disponível aliado a sua capacidade de conduzir o grupo. Além do mais, reunidos em um só estabelecimento de ensino, regidos pelas mesmas regras facilitará a formação do caráter, da ética, dos valores e crenças necessários ao Líder no desempenho das suas funções.



Foto 2 – Emprego de tropas na Operação de Intervenção Federal no Rio de Janeiro.

Ainda de acordo com o manual de campanha do Exército norte-americano sobre liderança FM 6-22, “um líder ideal no Exército tem intelecto forte, presença física, competência profissional, elevado caráter moral e serve como um modelo” (EUA, 2006). A nova ESE, nesse sentido, facilitará a formação de sargentos que sejam instruídos e orientados para buscar uma postura ideal para os combates do nosso século. Esses sargentos, a partir do momento que inseridos em mesmo ambiente, construirão em si a sua própria identidade de militar, melhorando o que se vê hoje, onde muitos chegam aos corpos de tropas mais preocupados em usar a força como um trampolim.

### **Considerações Finais**

Os líderes militares do século 21 enfrentam um conjunto complexo de desafios que exigem flexibilidade, adaptabilidade e uma compreensão profunda das questões éticas, tecnológicas e geopolíticas. À medida que o ambiente de segurança global continua a evoluir, a liderança militar desempenha um papel fundamental na proteção das nações e na promoção da paz e estabilidade. O sucesso na abordagem desses desafios requer líderes militares capacitados que possam navegar nas complexidades do mundo moderno.

Desenvolver líderes capazes, muito mais que contribuir para o sucesso no cumprimento da missão, permitirá a continuidade da instituição, pois a Força sempre necessitará da vontade de inovar e de superar obstáculos que somente os líderes têm capacidade de entregar. Por que, mesmo em uma estrutura hierarquizada e estruturada como o Exército, sempre há espaço para busca de processos que melhorem a motivação e a satisfação de todos que a compõem.

Não há uma chave para o sucesso dos nossos novos líderes, porém, a flexibilidade e o sentimento de cumprimento do dever, para enfrentar o mundo como ele é, amparados pelos nossos princípios e valores, conduzirão nossas tropas. Por isso, o principal desafio daqueles à frente dos pequenos escalões é: evoluir tecnicamente, sendo capaz de utilizar armamentos

ultramodernos, em operações de amplo espectro, conduzindo homens que tenham em si, atitudes e valores tão importantes como a direção de um tiro ou regras de engajamento.

Nossos jovens graduados deverão ser capazes de conduzir operações em um Grupo de Combate, executar tarefas táticas a frente de seu Grupo de Exploradores e deverão ter a coragem moral e capacidade técnica de tomar decisões no seu escalão com base na intenção do comandante, seja numa missão de guerra simétrica convencional, ou ainda, em um combate urbano assimétrico e rodeado de incertezas. Ademais, deve saber, que seus subordinados lhe têm como fonte de orientação e inspiração, pois estes são capazes de melhor desempenhar suas tarefas quando tem consigo um superior que confiam e admiram.

É preciso querer e se dispor a assumir o papel de líder. A liderança exige atitude que será reconhecida pelos liderados. O líder, responsável por implementar a sua visão, deverá estar disposto a assumir os riscos da decisão tomada e possuir força e determinação para corrigir rumos, sem perder o foco. O sucesso na guerra do Século XXI começa com experiências educacionais que aprofundem o compromisso do sargento profissional de liderar com caráter. Temos assim nosso maior desafio, sermos líderes capazes de inspirar nossos subordinados, para que espelhados nos bons exemplos, possam, tornarem-se nos líderes do futuro. Líderes que saberão aproveitar o melhor da tecnologia e das informações tão disponíveis, demonstrando alto grau de pertencimento, valores e princípios que não deverão abandonar nunca o Exército de Caxias, evoluindo continuamente na missão de formar Soldados!

### **NOTAS**

[1] Esse estilo de comando dá ênfase à responsabilidade integral do comandante, que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. O comandante é o único a encontrar as melhores soluções para a sua equipe e espera que os comandados executem seus planos e ordens sem qualquer ponderação.

[2] Nesse estilo de comando, o comandante

encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão por meio da participação, do engajamento de todos e do aproveitamento das ideias do grupo. Ao adotar o estilo participativo, o comandante procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando suas sugestões, para depois decidir.

[3] O estilo de comando delegativo é mais indicado para grupos que tratem de assuntos de natureza técnica. O comandante, nessas situações, atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas.

## **SOBRE O AUTOR**

O 1º Sargento do Exército Brasileiro MÁRIO JUSTINO NASCIMENTO DOS SANTOS é formado na Escola de Sargentos das Armas (ESA - 2004), aperfeiçoado pela Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA - 2015). Fez o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas e Especialidades na Escola de Artilharia do Exército Argentino e foi monitor na Escola de Artilharia do Exército Paraguai. É graduado em Ciências Contábeis e atualmente desempenha a função de Monitor do Curso de Artilharia da EASA (mario.justino@eb.mil.br).

## **REFERÊNCIAS**

ARGENTINA. Ejército Argentino. Manual del Ejercicio del Mando MFP-51-13 – Reimpresión. Buenos Aires, BA, 1990.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha C20-10 Liderança Militar, 2ª Edição. Brasília, DF, 2011.

. Caderno de Liderança Militar/Departamento de Educação e Cultura do Exército – vol. 1 nº 1 (2022). Rio de Janeiro, RJ, 2022 – Semestral.

. Caderno de Liderança Militar/Departamento de Educação e Cultura do Exército – vol. 1 nº 2 (2022). Rio de Janeiro, RJ, 2022 – Semestral.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Headquarters, Department of Army. Field Manual 6-22: Army Leadership. Washington, DC, 2006

PARAGUAI. Comando de Artillería del Ejército. Escuela de Artillería. Don de Mando, 2020.

PROCTOR, John W. Desenvolvendo Sargentos Líderes para o Século XXI. Military Review, Fort Leavenworth, Kansas, p. 33, janeiro/fevereiro, 2010.

RODRIGUES, Anderson Fetzer. Líderes desenvolvendo líderes. EBlog, 2022. Disponível em:

<<https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-e-asyblog/lideres-desenvolvendo-lideres.html>>. Acesso em: 23 AGO 2023.