

MARCUS AURÉLIO DE ALBUQUERQUE PINTO

**DESENVOLVENDO A CAPACIDADE DE LIDERANÇA DOS CHEFES
MILITARES NO COMANDO DE GRANDES UNIDADES
DO EXÉRCITO BRASILEIRO: UMA ABORDAGEM
CONTEMPORÂNEA**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia
apresentada ao Departamento de Estudos da
Escola Superior de Guerra como requisito à
obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de
Política e Estratégia.

Orientador: Cel R/1 Heleno Moreira.

Rio de Janeiro

2021

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG.

MARCUS AURÉLIO DE ALBUQUERQUE PINTO

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P659d Pinto, Marcus Aurélio de Albuquerque.

Desenvolvendo a capacidade de liderança dos chefes militares no comando de Grandes Unidades do Exército Brasileiro: uma visão contemporânea / Coronel EB Marcus Aurélio de Albuquerque Pinto. - Rio de Janeiro: ESG, 2021.

65 f.

Orientador: Cel R/1 Heleno Moreira.

Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2021.

1. Liderança dos chefes militares. 2. Desenvolvimento da capacidade de liderança ao comandar Grandes Unidades do Exército Brasileiro.

I. Título.

CDD – 327.0981

Elaborada por Antonio Rocha Freire Milhomens - CRB-7/5917

Àquele que, sendo Deus, não usou de sua prerrogativa divina, antes escolheu tomar a forma de simples homem e assim padecer, para poder resgatá-lo para sempre, não somente com as palavras mais bonitas que já se ouviram nesta terra, mas, sobretudo, através de seu sacrifício sublime, tornando-se o exemplo perfeito de liderança para toda a humanidade.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados pais, Maria Edna e Antônio Fásccio, pela educação, amor, carinho e fé inspiradora que sempre me conduziram para frente.

À minha encantadora esposa, companheira de todas as horas, Sara Cristina, e aos meus maravilhosos filhos, Rebeca, Misael e Ana Beatriz, motivos de toda a inspiração, pelo apoio de sempre nos momentos mais difíceis da nossa caminhada. Vocês são a minha certeza nos momentos das incertezas.

Ao corpo permanente da Escola Superior de Guerra, que, brilhantemente, conduziu este curso, contribuindo para a ampliação dos conhecimentos e para melhoria da capacidade de entendimento e compreensão de nossa nação, com vistas a cooperar para o engrandecimento do Brasil.

Ao meu orientador, Cel R/1 Heleno Moreira, por todo o empenho, dedicação, fácil trato e clareza com que me conduziu para trilhar os caminhos deste trabalho.

Aos meus colegas estagiários da turma Superação Nacional, pelo companheirismo e amizade demonstrados sempre à minha pessoa. Tenho orgulho de fazer parte dessa equipe.

“Líderes são aqueles que abraçam sem medo o desconhecido.

Correm para o perigo.

Deixam de lado seus interesses pessoais para nos protegerem ou para nos puxar para o futuro.

Os líderes preferem sacrificar o que é deles para salvar o que é nosso.

E nunca sacrificariam o que é nosso para salvar o que é deles.

Isso é o que significa ser um líder.

Significa que eles escolhem ir primeiro rumo ao perigo, encaram de frente o desconhecido.

E quando temos certeza de que vão nos manter em segurança, marchamos atrás deles, trabalhamos incansavelmente para ver suas visões ganharem vida e nos orgulhamos de ser seus seguidores!”

Simon Sinek

RESUMO

Esta monografia aborda o tema da Liderança, tão caro para as organizações, e imprescindível para os militares. Hierarquia e disciplina são as bases e fundamentos das Forças Armadas, mas a Liderança é, de longe, o elemento que dá o acabamento necessário a essa firme construção, posto que perpassa as relações entre os chefes militares e seus subordinados em todos os níveis de comando, seja ele tático, operacional ou estratégico. Seu uso adequado pelos chefes militares produz resultados altamente positivos em seus comandados, impactando na maneira de agir, no moral, no grau de iniciativa, no engajamento e, em última análise, na qualidade da missão cumprida pelos subordinados. Portanto, tendo em vista que a Grande Unidade é o escalão básico de emprego da Força Terrestre, é necessário que o chefe militar investido desse cargo desenvolva ou fortaleça a sua capacidade de liderança. Assim, este trabalho procurou fornecer subsídios, através de técnicas e ferramentas práticas cuidadosamente elaboradas por especialistas, que possibilitem esse aperfeiçoamento profissional.

Palavras-chave: Liderança. Chefe Militar. Grande Unidade. Técnicas. Ferramentas.

ABSTRACT

This monograph addresses the theme of leadership, so dear to organizations, and indispensable to the military. Hierarchy and discipline are the bases and foundations of the Armed Forces, but Leadership is, by far, the element that gives the necessary finish touch to this firm construction, as it permeates the relations between military chiefs and their subordinates at all levels of command, be it tactical, operational or strategic. Its adequate use by the military chiefs produces highly positive results in their subordinates, impacting on the way they act, on their morale, on the degree of initiative, on their engagement, and, ultimately, on the quality of the mission accomplished by their subordinates. Therefore, considering that the Grand Unit is the basic employment echelon of the Ground Force, it is necessary that the military leader invested with this charge develop or strengthen his leadership capacity. Thus, this work sought to provide subsidies, through techniques and practical tools carefully elaborated by specialists, which enable this professional improvement.

Keywords: Leadership. Military Chief. Large Unit. Techniques. Tools.

RESUMEN

Esta monografía aborda el tema del Liderazgo, tan querido por las organizaciones, e indispensable para los militares. La jerarquía y la disciplina son las bases y los cimientos de las Fuerzas Armadas, pero el Liderazgo es, con mucho, el elemento que da el toque final necesario a esta firme construcción, ya que impregna las relaciones entre los jefes militares y sus subordinados en todos los niveles de mando, ya sea táctico, operativo o estratégico. Su adecuada utilización por parte de los jefes militares produce resultados altamente positivos en sus subordinados, incidiendo en la forma de actuar, en la moral, en el grado de iniciativa, en el compromiso y, en definitiva, en la calidad de la misión cumplida por los subordinados. Por lo tanto, teniendo en cuenta que la Gran Unidad es el escalón de empleo básico de la Fuerza Terrestre, es necesario que el jefe militar investido de este cargo desarrolle o fortalezca su capacidad de liderazgo. Por ello, este documento pretendía proporcionar ayudas, a través de técnicas y herramientas prácticas cuidadosamente desarrolladas por expertos, para permitir esta mejora profesional.

Palabras clave: Liderazgo. Jefe Militar. Grande Unidad. Técnicas. Herramientas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bda	Brigada
Cmt	Comandante
EB	Exército Brasileiro
END	Estratégia Nacional de Defesa
GU	Grande Unidade
LBDN	Livro Branco de Defesa Nacional
MD	Ministério da Defesa
Nr	Número
OEE	Objetivo Estratégico do Exército
ON	Objetivo Nacional
PEEx	Plano Estratégico do Exército
PND	Política Nacional de Defesa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema	12
1.2	Objetivo	13
1.3	Justificativa	13
1.4	Metodologia	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Histórico da liderança no EB: formas de liderança e níveis de comando	16
2.2	A importância da liderança para a motivação da tropa	16
2.3	O papel da Grande Unidade para a Força Terrestre	18
2.4	Inteligência emocional: ferramenta essencial para o líder na atualidade	19
3	CHEFES MILITARES DE GRANDE LIDERANÇA AO LONGO DA HISTÓRIA	23
3.1	Alexandre, o Grande	25
3.2	Napoleão Bonaparte	28
3.3	Duque de Caxias	30
3.4	Marechal Osório	33
4	DESENVOLVENDO A CAPACIDADE DE LIDERANÇA NO COMANDO DE GRANDES UNIDADES	38
4.1	Características esperadas no líder	39
4.2	Ferramentas para o desenvolvimento da capacidade de liderança	42
5	CONCLUSÃO	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

1. INTRODUÇÃO

Assentado à beira do fogo de chão, no acampamento brasileiro em Tuiuty, em plena campanha do Paraguai, o velho soldado esquentava sua água para o chimarrão, quando foi interrompido pelas palavras do recém-chegado voluntário da Bahia: “por favor, como faço para conhecer o General Osório?” Ao que lhe respondeu o velho mansamente: “por que você quer conhecê-lo?” **“Ouvi dizer que sua liderança é tão grande que faz a tropa superar qualquer desafio”**, disse o baiano bastante entusiasmado. O velho, fitando os olhos no jovem moço, respondeu: “não é bem assim! Osório também tem medo e muitas outras dificuldades. Sente aqui e vou te contar sobre isso!” Os dois começaram uma longa conversa, regada a chimarrão e, ao terminá-la, o velho chamou um soldado que estava próximo à barraca e lhe disse: “acompanhe esse novo soldado até sua barraca, para que não se perca no campo!” O baiano, ao se levantar, agradeceu a cordialidade e, antes de sair, perguntou ao velho: “qual seu nome?” O velho, antes de server o mate, respondeu: “Manuel Luís... seja bem-vindo ao Paraguai!” Ao saírem do local, o baiano, frustrado por não ter conhecido o famoso general, mas admirado pela atenção do velho, confidenciou ao soldado que lhe acompanhava: “gostei desse velho, muito atencioso esse tal Manuel Luís, não é?” O soldado, então, abriu um sorriso e lhe respondeu: “ele é sempre assim! Esse é o General Osório!” Adaptado do livro **Osório: síntese de seu perfil histórico** (MAGALHÃES, 2008, p. 332).

Essa história evidencia o impacto que um líder pode causar em seus subordinados, cativando-os a tal ponto de poder arrastá-los ao cumprimento de qualquer missão. O sucesso ou fracasso dependerá, em última instância, da habilidade dos chefes em conquistar, primeiramente, o coração de seus comandados, motivando-os, para depois – se necessário for – conduzi-los ao sacrifício da própria vida.

Indubitavelmente, o tema da LIDERANÇA, seja no meio civil, seja no ambiente militar, é de capital importância para aqueles que ocupam cargos e/ou exercem funções de chefia. Para os militares, mais do que um conhecimento necessário, estudar esse tema torna-se uma obrigação, haja vista as peculiaridades da profissão, cuja consecução dos objetivos dependerá, exclusivamente, da capacidade de os chefes estabelecerem laços de liderança entre eles e seus comandados.

Não por outro motivo, há uma grande importância dada à liderança pelo

Comando do Exército, uma vez que está relacionada ao aperfeiçoamento do sistema de educação e cultura, estando previsto no próprio Plano Estratégico do Exército (PEEx), nestes termos:

OEE 12 - APERFEIÇOAR O SISTEMA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
Estratégia

[...]

12.2 Educação do militar profissional da Era do Conhecimento

[...]

12.2.3 Implementar programas que propiciem o **desenvolvimento da liderança** e de internalização de valores nos diversos níveis.

12.2.3.1 Intensificar a **capacitação em liderança direta, organizacional e estratégica**. (2020-2023) [...] (BRASIL, 2019, p. 42, grifo nosso)

Assim, o presente trabalho proposto tem a sua devida importância à medida em que apresenta soluções que possibilitam o incremento da **capacidade de liderança** em níveis elevados de comando, conforme sobrecitado, notadamente em cargos ocupados por oficiais generais.

1.1 Problema

Na estrutura de comando do Exército Brasileiro, tendo como um dos pilares a hierarquia, quanto mais o chefe militar ascende na carreira, mais ele se distancia do contato direto com a sua tropa subordinada, a chamada “ponta da linha”. Entre ele e seus comandados, vão se interpondo obstáculos de toda a sorte: alguns de natureza física, como o distanciamento geográfico existente entre o local onde se localiza o seu Posto de Comando (PC) e o lugar onde seus comandados trabalham e/ou cumprem suas tarefas; outros devidos à própria estrutura organizacional da instituição, onde chefes militares de níveis mais baixos acabam por intermediar o seu comandante perante a sua própria ponta da linha.

Outrossim, parece ser óbvio e facilmente perceptível que essa ausência natural de convívio direto e constante com os subordinados pode causar dificuldade para o estabelecimento e/ou a manutenção dos laços de liderança do chefe militar para com seus comandados. Também, pode-se inferir que esse afastamento aumenta à medida em que se aumenta o nível de comando.

Dessa forma, o presente trabalho teve – ousada e respeitosamente – a pretensão de apresentar respostas para o seguinte problema: como o oficial general pode desenvolver a sua capacidade de liderança no comando de Grandes Unidades da Força Terrestre?

1.2 Objetivo

Como objetivo geral, apresentar-se-á uma proposta para o desenvolvimento da capacidade de liderança dos comandantes de Grandes Unidades da Força Terrestre.

Para atingir esse objetivo, este pesquisador buscará identificar, à luz de exemplos históricos, alguns elementos necessários para o desenvolvimento da capacidade de liderança nos comandantes de Grandes Unidades. Da mesma forma, serão levantados os atributos pessoais necessários para o líder nesse nível de comando. Por fim, serão apresentadas algumas ferramentas, à luz da visão da contemporânea, capazes de viabilizar o atingimento do objetivo final, o incremento da capacidade de liderança.

1.3 Justificativa

Conforme prescrito no Catálogo de Capacidades do Exército 2015-2035 (EB20-C-07.000.1), a Capacidade Operativa (CO)

É a **aptidão requerida** a uma força ou organização militar, para que possa obter um **efeito estratégico, operacional** ou **tático**. Essa Capacidade é **obtida** a partir de um **conjunto de sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis**, quais sejam: **Doutrina, Organização** (e/ou processos), **Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura** – que formam o acrônimo DOAMEPI (BRASIL, 2015, p. 7, grifo nosso).

Segundo o mesmo documento (item 2.3.2), a eficácia na aplicação do poder de combate terrestre (ou seja, sua capacidade operativa) para a solução de um problema militar está intimamente ligada à aptidão do comandante em identificar a capacidade operativa que possui e a melhor forma de adequá-la ao seu emprego. Para isso, faz-se necessário desenvolver a capacidade de liderança de seus chefes em todos os níveis da decisão (BRASIL, 2015, p. 7).

De acordo com a Política Nacional de Defesa (PND), o Brasil tem um papel de destaque no ambiente mundial. Devido a alguns fatores – como a extensão territorial, a ampla gama de recursos naturais, a grande população, o potencial tecnológico e industrial em acelerado processo de avanço e a proeminente economia – o país vem obtendo uma crescente projeção internacional e pode envolver-se em eventuais conflitos de interesses com atores de diversas naturezas.

Assim,

[...] é essencial que o Brasil dedique contínua atenção à sua defesa, haja vista a condição sistemática de instabilidade dos relacionamentos entre os países

e a emergência de novas ameaças no cenário internacional (BRASIL, 2020a, p.7).

Em função disso, a mesma normativa estabelece como um dos Objetivos Nacionais (ON) a necessidade de assegurar a capacidade de defesa para o cumprimento das missões constitucionais das Forças Armadas, através da “[...] dotação de recursos humanos adequados às peculiaridades da profissão militar, permanentemente qualificados, preparados e **motivados**. (BRASIL, 2020a, p.25, grifo nosso).

O Brasil concebe a sua Defesa Nacional segundo alguns pressupostos, além dos princípios já previstos na Constituição Federal, dos quais destaca-se o primeiro: “manter as Forças Armadas adequadamente **motivadas**, preparadas e equipadas, a fim de serem capazes de cumprir suas missões constitucionais, e de prover a adequada capacidade de dissuasão.” (BRASIL, 2020a, p.20, grifo nosso).

Em consonância com a PND, a Estratégia Nacional de Defesa (END) define, na Estratégia de Defesa Nr 6, a necessidade do “[...] adequado preparo dos efetivos, mantidos em elevado estado **motivacional** e de comprometimento com os objetivos de suas correspondentes organizações.” (BRASIL, 2020a, p.66, grifo nosso).

Portanto, uma vez que a motivação da tropa é uma condição a ser buscada e mantida permanentemente e que a Grande Unidade (GU) é a base de emprego da Força Terrestre, como será visto no referencial teórico, depreende-se, facilmente, que a atuação de chefes militares, nesse nível de comando, que exerçam fortes laços de liderança junto a seus comandados, capazes de motivá-los, impulsionando-os ao cumprimento do dever, é a “mola mestra” para o sucesso na missão do Exército Brasileiro, prevista no Livro Branco de Defesa Nacional (BRASIL, 2020b, p.75).

Por fim, sendo o ser humano a matéria prima essencial para o sucesso da missão constitucional das Forças Armadas, prevista no Art. 142 da Constituição Federal/1988, o fortalecimento da relação entre os chefes e os seus subordinados, através do incremento da capacidade de liderança, constitui-se fator crítico para a consecução dos Objetivos Nacionais.

1.4 Metodologia

Na aplicação do modelo metodológico deste trabalho, foi utilizada a taxonomia definida por Vergara (2016), inclusive levando-se em consideração a

percepção observada por Júnior (2018, p. 2) de que o Exército Brasileiro precisa reconhecer os líderes existentes e valorizá-los para desempenhar sua função, devendo-se criar meios de desenvolver – nos chefes militares – os atributos de liderança que lhes permitam exercer suas funções com grande desenvoltura.

Considerando-se, ainda, que o trabalho a respeito de um fenômeno subjetivo convida ao aspecto qualitativo do método, esta monografia foi calcada na interpretação de fenômenos observados disponíveis na pesquisa bibliográfica, a qual foi realizada por meio de consultas à biblioteca da Escola Superior de Guerra (ESG), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e pela internet, privilegiando, portanto, os procedimentos qualitativos de pesquisa.

Quanto ao tratamento dos dados coletados, foi empregada a análise de conteúdo, abordando-se os conceitos teóricos que fundamentam o fenômeno da liderança, sobretudo no meio militar. Tudo isso a fim de se entender e verificar a(s) forma(s) pela(s) qual(uais) o general pode desenvolver a sua capacidade de liderança no comando de uma Grande Unidade do Exército Brasileiro, objetivo final desta monografia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico da liderança no EB: formas de liderança e níveis de comando

Como um breve histórico, conforme escreveu Souza Terceiro (2012), a doutrina da liderança no âmbito do Exército Brasileiro foi normatizada pelas Instruções Provisórias (IP) 20-10, Liderança militar, 1ª edição. Por esse documento, foi estabelecida a existência de três níveis de liderança: o direto, o organizacional e o estratégico. Posteriormente, esses mesmos níveis de liderança foram também utilizados no Caderno de Instrução adotado pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), intitulado Liderança Militar.

Em 2011, as IP foram revogadas pela Portaria Nr 102 do Estado-Maior do Exército (EME), de 24 de agosto de 2011, que aprovou o manual de campanha C 20-10, Liderança Militar, 2ª edição, contudo esse novo manual de campanha não tratou mais daqueles níveis de liderança, apenas de formas de liderança e níveis de comando (SOUZA TERCEIRO, 2012, p.45).

Quanto às formas de liderança, o manual C 20-10 prescreve a direta e a indireta: a direta é a liderança do "olho no olho", em que o líder estabelece vínculos diretos com seus liderados; por intermédio desse tipo de liderança, o exemplo se manifesta de modo mais intenso, uma vez que é exercida diretamente pelos comandantes sobre seus subordinados; já a indireta é aquela exercida pelos comandantes de nível mais elevado, sem o contato direto, utilizando-se de uma cadeia de comando (BRASIL, 2011, p.6-4).

Referindo-se aos níveis de comando, chefia ou direção, esses são: o de pequenos escalões, sendo caracterizado pelos escalões mais elementares até o nível subunidade incorporada; o organizacional ou tático, composto pelos comandantes, chefes, diretores, predominantemente, das Brigadas, Divisões de Exército, C Mil A, Diretorias e Departamentos, que possuem militares assessores nos cargos de EM; e o estratégico, o qual é composto pelos escalões estratégicos e políticos, responsáveis pelos destinos da Instituição (SOUZA TERCEIRO, 2012, p.50).

2.2 A importância da liderança para a motivação da tropa

Segundo o manual de Doutrina Militar Terrestre, a liderança é um dos elementos essenciais para o êxito do Poder de Combate Terrestre, cuja definição é "uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e

influenciar outros militares, por meio de **motivação**, objetividade e exemplo.” (BRASIL, 2014a, p.5-8, grifo nosso).

De forma análoga, o manual que versa sobre o Exército Brasileiro mostra a importância que a Instituição dá ao tema, afirmando, peremptoriamente, que “o militar exerce, ao longo de sua carreira, cargos e funções em graus de complexidade crescente, o que faz da liderança fator imprescindível à Instituição.” (BRASIL, 2014b, p.4-7). O mesmo documento afirma também que a liderança pelo exemplo é uma das condicionantes essenciais para o cumprimento da missão da Força Terrestre, porquanto se constitui o instrumento para que se “[...] **motive**, direta e indiretamente, o homem e as organizações militares para o cumprimento, com determinação, da Missão do Exército.” (BRASIL, 2014b, p. 3-8, grifo nosso).

O manual de liderança utilizado pelo EB prescreve que “a História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, **motivadas** e aguerridas.” (BRASIL, 2011, p.1-2, *grifo nosso*); além disso, que “não se considera possível ter um exército pronto para cumprir suas missões constitucionais sem comandantes, em todos os níveis, que possuam desenvolvida capacidade de liderança.” (idem).

Observa-se que o referido manual considera inadequado o uso, por sinal muito comum, da expressão “desenvolvimento da liderança”, pois o que pode ser efetivamente desenvolvida é, segundo tal documento, a “capacidade de liderança”.

Para melhor compreensão da importância do tema, é necessário entender o que é a liderança militar e qual a sua finalidade. O mesmo manual assim a define:

A liderança militar é, pois, a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal. Por intermédio da liderança militar, o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a **manutenção da motivação**, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão (BRASIL, 2011, p.6-2, grifo nosso).

Do exposto, depreende-se, sem muita dificuldade, que o líder é um motivador por excelência. Assim, liderar está intrinsecamente relacionado ao ato de motivar, posto que líderes possuem, factualmente, a capacidade de levar seus subordinados ao atingimento de objetivos por meio da motivação.

De acordo com Possapp (2018, p.51), tem havido uma migração das organizações de “comando e controle” para organizações pós-modernas de

informação e conhecimento, significando que deve-se partir de uma visão fragmentada para uma visão do todo, ou seja, uma visão que abrange todos os sistemas existentes. Com isso, os líderes organizacionais, doravante, devem atentar para o desenvolvimento de seus liderados através da motivação.

Exemplo histórico basilar é o de Caio Júlio César, o qual, além de chefe militar, foi um exemplo de líder, pois conquistou a admiração e o respeito dos seus comandados – sempre lutando na linha de frente, ombreando nas tarefas mais comuns e vivenciando as mesmas privações dos legionários – motivando-os pelo exemplo (FERREIRA, 2017, p. 25).

Júnior (2018, p.1) pondera que a liderança no meio militar é reconhecida pela relação de confiança existente entre superiores e seus subordinados, mas que, quando essa relação não existe, o que se tem é o funcionamento de uma organização pautada na hierarquia, em que não exista, então, a figura de um líder, pelo contrário: há, sim, o exemplo de um chefe militar que, pelo fato de apresentar apenas alguns dos atributos de liderança, é respeitado tão somente pela sua posição hierárquica.

Outro ponto importante em que se demonstra a influência que a liderança tem na motivação da tropa, levando seus comandados a resultados qualitativamente melhores, é apresentado no Manual de Doutrina Militar Terrestre (BRASIL, 2014a, p. 5-8): “Comandantes competentes, informados e dotados de iniciativa e coragem física e moral são capazes de extrair o melhor resultado do pessoal e dos sistemas de combate colocados sob seu comando.”.

Ainda segundo Daniel (2015), uma capacidade comum que tem distinguido os líderes que geram alto desempenho é a inteligência emocional. O mais interessante é que ela, segundo pesquisadores, pode ser desenvolvida desde que se adote uma abordagem correta (GOLEMAN, 2015, p. 6-7).

2.3 O papel da Grande Unidade para a Força Terrestre

A atual doutrina militar terrestre define o termo Grande Unidade (GU) como:

[...] uma organização militar interarmas, com capacidade de atuação operativa independente, constituída por unidades de combate, de apoio ao combate e de apoio logístico. A Brigada é uma GU considerada como o módulo básico de emprego da F Ter (BRASIL, 2014a, p. 6-12).

Sendo a GU – o módulo básico de emprego do Exército – o êxito das missões impostas às brigadas contribui decisivamente para o êxito da missão de toda a instituição.

Dessa forma, percebe-se, facilmente, que há uma pontual necessidade de os comandantes de Grandes Unidades desenvolverem a sua capacidade de liderança no exercício de suas funções, a fim de motivarem constantemente os seus subordinados, o que garantirá o atingimento da missão do Exército Brasileiro e, em última instância, das Forças Armadas, no tocante à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da Lei e da ordem (BRASIL, 1988, Art.142, *caput*).

Pode-se inferir, portanto, que, quanto mais eficaz for a liderança, melhor serão os resultados alcançados. Assim, fortalecendo-se a capacidade de liderança dos comandantes das Grandes Unidades, promove-se, por consequência, o aumento da motivação dos subordinados e, ainda, o incremento da operacionalidade da tropa.

Em síntese, quanto mais o comandante de brigada desenvolver a sua capacidade de liderança, mais a tropa se tornará motivada, o que refletirá diretamente no desempenho dessa mesma tropa diante das missões recebidas.

2.4 Inteligência emocional: ferramenta essencial para o líder na atualidade

Para Goleman (2015), existe um paradoxo entre quociente de inteligência (QI) e o quociente de inteligência emocional (QE). Segundo o autor, o QI seria importante para colocar determinadas pessoas em funções e cargos de chefia e decisão. Porém, uma vez nesses papéis, o QI não é o mais relevante para determinar o sucesso, pois, entre essas pessoas, por mais inteligentes que possam ser, é a inteligência emocional que passa a ter mais importância, ou seja, o QE torna-se o grande divisor de águas para que um líder possa ser bem sucedido.

Na visão do mesmo autor, quanto mais se sobe em uma organização, maior a importância da inteligência emocional para distinguir os líderes mais produtivos e eficazes:

Ao pesquisar sobre liderança e IE para meu livro seguinte, *Trabalhando com a inteligência emocional*, convenci-me ainda mais. Tirei proveito de meu aprendizado na pós-graduação com David McClelland, na época pioneiro no método conhecido como “modelagem de competência”, que permite uma análise sistemática das forças específicas que fazem com que alguém num dado papel mostre um desempenho excepcional. Quando fiz uma análise aproximada de quase duzentos desses modelos de uma grande variedade de organizações, descobri que a grande maioria das competências que distinguiam os melhores líderes se baseava na IE, não no QI (GOLEMAN, 2015, p. 9).

Goleman sugere, ainda, que a inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança. “Sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma

mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder.” (GOLEMAN, 2015, p.12). Para ele, os componentes da inteligência emocional são: a autoconsciência, a autogestão, a empatia e a habilidade social.

O mais interessante das descobertas de Daniel Goleman é que estas habilidades, sendo corretamente abordadas, podem ser desenvolvidas, aumentando, conseqüentemente, a capacidade de liderança.

O primeiro aspecto da inteligência emocional, a **autoconsciência**, implica em uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Ela pode ser exemplificada como:

Pessoas autoconscientes conhecem suas limitações e forças e se sentem à vontade conversando sobre elas, com frequência demonstrando afeição pela crítica construtiva. Por outro lado, pessoas com autoconsciência baixa interpretam a mensagem de que precisam melhorar como uma ameaça ou um sinal de fracasso. Pessoas autoconscientes também podem ser reconhecidas por sua autoconfiança. Elas têm uma compreensão firme de suas capacidades e são menos passíveis de fracassarem, por exemplo, por assumirem um excesso de atribuições. Elas também sabem quando pedir ajuda. E os riscos que correm no cargo são calculados. Não aceitarão um desafio que sabem que não podem realizar sozinhas. Elas agirão conforme suas forças (GOLEMAN, 2015, p.16).

A **autogestão** está relacionada ao controle das emoções próprias, tem a ver com o **autocontrole**, que é o componente da inteligência emocional que liberta o indivíduo do aprisionamento pessoal em relação aos seus sentimentos. Segundo Daniel: uma pessoa com autocontrole é capaz de controlar suas emoções e ter uma abordagem diferente diante de uma situação de fracasso de sua equipe. Ao invés de dar vazão aos sentimentos pessoais de raiva e descontentamento, ele consegue optar por uma abordagem diferente, escolhendo suas palavras com cuidado, reconhecendo o mau desempenho da equipe sem fazer nenhum julgamento precipitado. Depois, ele analisa as razões do fracasso, inclusive avaliando a sua contribuição para o insucesso do grupo. Após isso, reúne a sua equipe e apresenta suas considerações a respeito, expondo sua análise do problema e uma solução bem fundamentada.

Ele salienta também que chefes racionais que estão no controle de seus sentimentos e impulsos são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, as rivalidades são fortemente reduzidas, os talentos afloram, a produtividade e o nível dos resultados é alto. A equipe se torna mais coesa e, o mais interessante, o autocontrole tem um efeito multiplicador em toda a corporação.

Goleman também enfatiza uma característica nos líderes eficazes, a **motivação**. Segundo ele:

Se existe **um traço** que praticamente **todos os líderes eficazes possuem**, trata-se da **motivação** — uma variedade da autogestão pela qual mobilizamos nossas emoções positivas para nos impelir às nossas metas. Líderes motivados são impelidos a realizarem além das expectativas — suas próprias e de todos os outros. A palavra-chave aqui é *realizar*. Muitas pessoas são motivadas por fatores externos, como o alto salário, o status resultante de um cargo notável ou fazer parte de uma empresa de prestígio. Por sua vez, aqueles com **potencial de liderança** são **motivados** por um **desejo profundamente arraigado da realização pela realização** (GOLEMAN, 2015, p. 20, grifo nosso).

Outra habilidade da Inteligência Emocional descrita pelo autor é a **empatia**. Ele afirma que “para um líder, (empatia) não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. Isso seria um pesadelo, pois tornaria qualquer ação impossível.” (GOLEMAN, 2015, p. 21). Ao invés disso, a verdadeira empatia “significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários — junto com outros fatores — no processo de tomar decisões inteligentes.” (GOLEMAN, 2015, p. 21). Nessa perspectiva, o líder precisa ser capaz de sentir e entender os pontos de vista de todos os que estão ao seu redor.

O último componente da Inteligência Emocional é a **habilidade social**, sendo definida como “a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja.” (GOLEMAN, 2015, p. 24). Ele considera a habilidade social como **base para o desenvolvimento da capacidade de liderança**, sendo uma condição imperiosamente necessária para um líder em qualquer organização.

Enquanto os dois primeiros componentes da inteligência emocional são habilidades de autogestão, os dois últimos envolvem a capacidade de uma pessoa em se relacionar com outras.

Na visão do mesmo autor, aqueles que possuem essa habilidade social desenvolvida tendem a possuir “[...] um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos – um dom para desenvolver afinidades.” (GOLEMAN, 2015, p. 24). O interessante é que isso não significa que os que possuem essa característica tenham contatos sociais constantes, mas que, na hora em que a necessidade assim o exigir, elas têm à sua disposição uma ampla rede disponível (*networking*), ou seja, para aquele que possui a habilidade social desenvolvida, nada pode ser feito sozinho.

Assim sendo, de acordo com Goleman:

Pessoas socialmente hábeis são exímias em gerir equipes — é sua empatia em ação. De forma semelhante, são mestres na persuasão — uma manifestação da autoconsciência, do autocontrole e da empatia combinados. Dadas essas habilidades, bons persuasores sabem quando fazer um apelo

emocional, por exemplo, e quando um apelo à razão funcionará melhor. E a **motivação**, quando publicamente visível, torna tais pessoas excelentes colaboradores. Sua paixão pelo trabalho contamina os outros, e elas ficam determinadas a achar soluções (Goleman, 2015, p. 25, grifo nosso).

Outra característica das pessoas que possuem a habilidade social desenvolvida, conforme abordado pelo supracitado autor em sua pesquisa, é a capacidade de desenvolver vínculos amplos, uma vez que, face à fluidez do período atual, esses indivíduos entendem que poderão um dia precisar da ajuda de pessoas que estão conhecendo hoje. Ele sustenta que:

As pessoas parecem saber intuitivamente que os líderes precisam lidar de forma eficaz com os relacionamentos: nenhum líder é uma ilha. Afinal, a tarefa de um líder é fazer com que o trabalho seja realizado por outras pessoas, e a habilidade social torna isso possível. Um líder incapaz de expressar sua empatia possivelmente não possui nenhuma. E a **motivação** de um líder será inútil se não conseguir comunicar sua paixão à organização. A habilidade social permite aos líderes colocar em prática sua inteligência emocional (GOLEMAN, 2015, p. 26, grifo nosso).

Dessa forma, diz ainda o autor que “seria tolo afirmar que o bom e velho QI e a habilidade técnica não são ingredientes importantes na liderança forte. Mas a receita não estaria completa sem a inteligência emocional.” (GOLEMAN, 2015, p. 26). Ele também afirma que se no passado costumava-se pensar que seria bom que um líder tivesse os componentes da inteligência emocional; agora, porém, chega-se à conclusão de que, **em prol do melhor desempenho de uma organização, os líderes precisam, definitivamente, possuí-los.**

Portanto, é necessário que aquele que desempenha papel de liderança gaste tempo e esforço aprendendo a desenvolver os atributos da inteligência emocional, pois, embora não seja um processo fácil, o empenho neles é a garantia de sucesso para as organizações.

3. CHEFES MILITARES DE GRANDE LIDERANÇA AO LONGO DA HISTÓRIA

O ofício das armas é um componente onipresente desde o início do processo civilizatório humano, sendo, portanto, uma das características mais atemporais e evolutivas que fazem parte dos marcos socioculturais e institucionais ao longo das eras. Esse tipo de atividade guerreira exigiu, desde sempre, a existência da figura do líder, do condutor de homens, do comandante de exércitos, enfim, de alguém que, graças à sua capacidade de influenciar seus subordinados, fizesse a diferença na hora decisiva da batalha.

Fato é que essa linhagem de grandes soldados jamais deixou de ser fonte de inspiração, de referência e de motivação para as gerações de líderes militares que lhes sucederiam, uma vez que seus exemplos de liderança impactaram o curso da história da humanidade.

Junior (2021, p. 1), ao tecer comentários sobre o livro “Mestres do Comando”, de Barry Strauss, na sua edição de 2014, começa reiterando a lógica de que algumas das virtudes do líder são: aprender com as lições do passado; refletir sobre as experiências vividas por ele próprio e por outros; transformar esse conhecimento em sabedoria; e, naquilo que for pertinente, criar sua visão própria de futuro a ser aplicada nas suas decisões. O livro citado relata a história de três grandes líderes do passado: Alexandre, o Grande, ou Alexandre Magno, rei da Macedônia, que viveu entre 356 a.C. e 323 a.C. e criou um dos maiores impérios do mundo antigo, que se estendia da Grécia até o noroeste da Índia; Aníbal, general cartaginês que viveu entre 247 a.C. e 183 a.C. e executou um dos épicos feitos da antiguidade: partiu da Hispânia (Península Ibérica), atravessou os Pirineus e os Alpes, vindo a derrotar os romanos em diversas batalhas campais no norte da Itália; e Júlio César, líder militar e político romano que viveu entre 100 a.C. e 44 a.C., considerado um dos mais destacados comandantes militares da história, e que conquistou fama durante as Guerras Gálicas, expandindo os domínios romanos até o Canal da Mancha.

Atenta que o livro (JUNIOR, 2021, p. 1), embora não esteja focado especificamente na questão da liderança, traz vários ensinamentos que podem ser aplicados ao tema, uma vez que esses mesmos princípios têm servido de motivo para a reflexão dos líderes militares atuais nas suas construções pessoais para o exercício da liderança, particularmente dos líderes sêniores, que, certamente, poderão retirar ensinamentos desses que foram muito além de mestres da arte do comando, pois

exerceram com maestria a arte de liderar.

Compiladas de forma sintética, são listadas as dez principais qualidades que, na visão do autor, construíram a base de sucesso desses três grandes comandantes e que carregam ensinamentos preciosos para o desenvolvimento da liderança militar. Em relação às cinco primeiras:

1. Ambição

A autoconfiança deles não tinha limites. Eram homens com elevada ambição e tinham fome de honrarias e necessidade de conquistas.

2. Julgamento

Eram inteligentes e tinham intuição estratégica. Tiravam a experiência do passado para oferecer a resposta correta. Eram inabaláveis sob pressão e capazes de pensar de forma criativa, rápida e eficiente. Conheciam as pessoas.

3. Liderança

Eram decididos, vigorosos e seguros. Tinham equipes que podiam ser consultadas e, em muitos casos, as opiniões dessas equipes prevaleciam sobre suas opiniões. Os homens obedeciam-lhes não apenas pelo posto que ocupavam, mas porque tinham ganhado o respeito de seus homens. Apesar da habilidade oratória, seus gestos eram mais eloquentes. Eram mestres da recompensa e da punição.

4. Audácia

A honra estava no coração de seus caracteres. Coragem era o sangue em suas veias. Ousaram fazer o que não podia ser feito. Sempre tentavam aproveitar as oportunidades.

5. Agilidade

Velocidade era o lema, e mobilidade, sua marca registrada. Eram mestres da multitarefa. Eram workaholics hercúleos que gerenciavam o tempo com habilidade (JUNIOR, 2021, p. 1, grifo nosso).

As cinco últimas:

6. Infraestrutura

Possuíam força armada combinada e treinada para lutar em conjunto. Tinham consciência de que uma coisa o dinheiro não podia comprar: sinergia; era preciso construir isso sozinho.

7. Estratégia

Tinham em mente que era preciso ter uma estratégia e surpreender. Pensavam com antecipação e eram persistentes.

8. Terror

Realizavam destruições com agressividade, impondo o medo.

9. Estilo

Todos tinham estilo próprio com ares de grandeza. Nenhum deles era homem do povo, mas todos eram populistas.

10. Divina Providência

Precisaram de sorte em momentos decisivos. Segundo o autor, Napoleão, muito mais tarde, queria generais que não fossem apenas bons, mas que também tivessem sorte.

Cabe lembrar, no entanto, como afirmou o famoso treinador e ganhador de cinco dos sete torneios nos anos 60 da NFL (*National Football League*), Vincent Lombard, que 'sorte é a combinação de preparação e oportunidade' (JUNIOR, 2021, p. 1-2, grifo nosso).

Evitando uma análise distorcida do exposto, Junior (2021, p. 2) pontua que é preciso recordar que as ações desses “Mestres do Comando” se deram em um período antes de Cristo e que o mundo, de lá para cá, vem sofrendo constantes transformações em um ritmo cada vez mais acelerado, mas que as qualidades desses grandes comandantes militares do passado abrem um excelente espaço para se refletir sobre as características pessoais que emolduram suas histórias, verificando-se a sua aplicabilidade para a construção dos líderes militares dos tempos atuais. Entre as características marcantes, encontram-se aspectos ligados diretamente à capacitação profissional, à habilidade de tratar com as pessoas (inteligência emocional), à incorporação de valores morais, à disposição de ser exemplo e à visão estratégica, dentre outras; todas basilares para a formação de grandes líderes.

O arquiteto do 2º Reich Alemão, o “Chanceler de Ferro”, Otto von Bismarck, ponderava que **“A história é um simples pedaço de papel impresso; o principal é fazer história, e não escrevê-la”** (HAAG, 2008). E é justamente isso que fizeram os chefes militares, destacados na arte da liderança, que serão apresentadas a seguir.

3.1 Alexandre, o grande

Certa feita, o general, estrategista e líder político romano Caio Júlio César, por ocasião de uma viagem ao sul da Espanha, encontrou um templo de Hércules, onde havia uma estátua de Alexandre, o Grande. Diante do ídolo, chegou a chorar, lamentando seu sentimento de fraqueza pelo fato de nada ter feito ainda de memorável, em uma idade na qual Alexandre já havia dominado parte do mundo (GOLDSWORTHY, 2006).

A cerca de Alexandre, o Grande, Faria (2012, p. 2) ressalta que ele era filho de um grande soldado (Felipe II) e que, desde muito pequeno, ouvia histórias de heroísmo e aventura. Se houve algum homem com astúcia para a conquista, esse era Alexandre. Apesar de sua pequena estatura, sua presença irradiava energia e seu porte físico atraía devida atenção; segundo o autor, havia algo também em sua aparência que emanava certo “magnetismo”, que seria representado ao longo dos séculos através de sua pele clara, os loiros cabelos e os olhos curiosamente inocentes. Não obstante o seu curto reinado, conquistou um império que iria dos Balcãs à Índia, incluindo também o Egito e a Bactria (atual Afeganistão), sendo a máxima extensão do império. É considerado um homem de visão, extremamente

inteligente, que tentou criar uma síntese entre o Ocidente e o Oriente e que tinha como uma de suas características mais marcantes o respeito pelos seus inimigos.

Era, também (FARIA, 2012, p. 2), um grande admirador das ciências e das artes – teve Aristóteles como seu preceptor: um bom exemplo que pode ser tomado é a célebre Alexandria, o maior centro cultural, científico e econômico da antiguidade, até a ascensão do Império Romano. Em especial (ibidem, p. 10), a paixão de Alexandre pela conquista fez com que seus anos de governo fossem passados, em sua maioria, em campos de batalha, pois sua ambição mantinha sua mente séria e seu espírito altivo, fazendo com que ele se tornasse um dos maiores militares do mundo antigo.

Sobre Alexandre, o Grande, Albion (2015, p. 1) promove alguns questionamentos cruciais que marcaram sua trajetória: “Você tenta entender os outros antes de tentar fazer com que eles te entendam?”; “Sabia que existe uma correlação forte entre o relacionamento que tem com seu pai e a maneira como constrói seu negócio?” Isso demonstra que **o entendimento de questões ligadas à inteligência emocional são essenciais para se forjar um bom líder.**

O cerne desses ensinamentos (ALBION, 2015, p. 1) é a regra de ouro da reciprocidade — “trate os outros da mesma forma como gostaria de ser tratado”. O líder precisa ajudar os outros a alcançarem os seus sonhos também; pois ninguém poderá atingir o seu objetivo pessoal sozinho. É preciso também unir os sonhos dos outros e não desprezá-los. Sendo assim, a regra deveria ser mais parecida com **“trate os outros da forma como eles gostariam de ser tratados por você”** — que foi, justamente, o que um sábio pai fez para escolher um mentor para seu filho há mais de 2300 anos.

Devido ao seu temperamento volátil, Alexandre, o Grande, poderia ter sido um boêmio, divertindo-se à custa de sua habilidade física e jovialidade, sendo adorado por aqueles atraídos pela sua riqueza e poder. Contudo, seu pai, o rei Felipe, tinha outras expectativas, convocando não um rei ou um guerreiro, mas, sim, um filósofo para instruir o seu filho: **“Aristóteles”**, o rei ordenou, **“ensine meu filho a liderar”**; assim, levado ao grande salão, Aristóteles começou: “Se você não quer ser um tirano, saiba que os homens e mulheres fora das nossas fronteiras não são animais para serem abatidos e humilhados. Esse pensamento só leva a ressentimento, revoltas e guerra sem fim” (ALBION, 2015, p. 1).

O grande ensinamento, segundo Albion, é “Lidere a partir do seu coração e mente, e ouça o coração e a mente deles” (ALBION, 2015, p. 1), pois, desde a mais tenra idade, Alexandre tinha trabalhado para se tornar um mestre da espada, porém Aristóteles o ensinou a ter gratidão e admiração, especialmente em relação a quem ele derrotou: “Ouça os povos que você conquista. Eles querem ser respeitados e ter sua sabedoria e sua história reconhecidas. Aprenda sobre a sua grandeza, seus deuses e seus costumes. Dessa forma, **eles vão aprender a confiar em você**” (ALBION, 2015, p. 1). Complementando com:

Aprenda com os anciãos desses povos. Discuta sobre como eles podem prosperar no seu império. Eles vão levantar suas cabeças e abrir seus corações para construir um novo mundo com você. Eles serão gratos, e você vai ganhar a única verdadeira imortalidade que existe: a da vida que se somou a mais vida (ALBION, 2015, p. 1).

A grosso modo (ALBION, 2015, p. 1) foi assim que Alexandre aprendeu sobre liderança com Aristóteles: *ethos, logos e pathos* — **caráter, lógica e compaixão**, não apenas a “lógica” (ou competência) manifesta pela espada. Resumidamente, era assim que esse bravo guerreiro agia: ele largava a espada assim que terminava a conquista; mostrava a tolerância e o respeito e era admirado — e até amado — por aqueles que venciam; e, aos 33 anos, ele reinava sobre todo o mundo conhecido.

Tais prerrogativas são muito bem encadeadas no artigo “Liderança na história – Alexandre, o Grande” (2018, p. 1), salientando que ele aprendeu sobre força física, mas também sobre os efeitos do respeito, da bondade e da gratidão com o seu mestre. Culminando com uma peculiar somatória: ao desenvolver raciocínio lógico com Aristóteles, Alexandre aprendeu a estudar as pessoas e as situações ao seu redor. Escutando seus mestres de guerra, ele conseguia criar estratégias que o levavam à vitória e à conquista constante de territórios; atentando-se aos povos dominados e não apenas destruindo sua história, ele podia, conseqüentemente, disseminar de forma eficaz a sua influência: seus assentamentos resultaram na propagação da cultura grega e na construção de uma nova civilização helenística, cujas conseqüências perpetuam até hoje.

Em destaque, o artigo supracitado (2018, p. 1) denota que, sobre a tática de entender bem seus inimigos, Robert Greene, autor do livro 33 Estratégias de Guerra, afirma:

O maior poder a seu alcance na vida não vem de recursos ilimitados, nem mesmo de uma consumada habilidade em estratégias. Vem de um claro

conhecimento daqueles que estão ao seu redor — da habilidade para ler as pessoas como se fossem livros (ALBION, 2018, p. 1).

Nesse aspecto, pode-se aprender com o exemplo de Alexandre, o Grande, que líderes inspiradores destacam-se por possuírem uma grande inteligência emocional e utilizam a estratégia da empatia para impor a sua influência até mesmo aos adversários vencidos, os quais, naturalmente, irão sujeitar-se ao vencedor atraídos por seu carisma e benignidade.

Alexandre também foi conhecido por sua sabedoria. Esforçava-se para fazer visitas e fraternizar com seus soldados, o que inspirava lealdade na hora da batalha. Vestia o mesmo uniforme de seus subordinados. Os soldados recebiam um baixo salário, porém Alexandre garantia que recebessem uma recompensa ao final de cada conquista (o sistema de pagamento era baseado na comissão, o que incentivava soldados a lutarem por mais de uma década em terras estrangeiras para que pudessem retirar suas riquezas). Era um especialista em logística e garantia que seu exército estivesse bem alimentado e propriamente equipado. Essa é uma parte pouco valorizada do trabalho, tão detalhista quanto essencial. A história está repleta de casos onde exércitos foram destruídos não por seus inimigos, mas sim pelo estômago vazio e pela falta de equipamentos. (RANK, 2014, p. 17)

Em síntese, Alexandre, o Grande, além dos atributos citados, exercia de forma magistral a empatia para com suas tropas, uma das características fundamentais da arte da liderança, o que conhecemos, na atualidade, como Inteligência Emocional.

3.2 Napoleão Bonaparte

Napoleão Bonaparte (STOIANI, 2002, p. 40-41) se encaixa na função de herói revolucionário, produto de suas vitórias, identificado cada vez mais pela imagem de Salvador da Pátria, sendo também o herói, abalizado por um acontecimento historicamente definível, fruto da euforia militar, passando, dessa forma, a ser interpretado miticamente através de uma leitura imaginária – tal como Alexandre, o Grande, próximo das façanhas de um semideus grego. Forja, “à ferro e fogo”, no campo de batalha (ibidem, p. 41), a imagem de homem providencial, para salvar a França da aniquilação, situação na qual era um refém de uma revolução sem rédeas, abrindo a guarda à sua figura arrojada, enérgica e mobilizadora, de atos que pareciam ultrapassar os limites comuns da vida, reconhecido, por isso tudo, como o salvador da França ou da Revolução, um possível guardião da República, verdadeiro bem comum dos revolucionários.

Protagoniza, ainda, uma das grandes ironias da História, uma vez que, conforme exposto por Stoiani (2002, p. 42), o governo francês, ao realçar sua

“roupagem de herói” no momento em que faz uso do seu apoio armado contra eventuais levantes, aproveitando o seu grande apelo unificador e estabilizador em prol da revitalização da imagem de um Estado forte e uno (e a inevitável estabilidade daí decorrente), não apenas demonstrava tanto a sua dependência dele, como instigava maiores aspirações de poder para esse grande líder militar.

Apesar de não haver contradição na afirmação de Peter Burke, segundo a qual “um Estado centralizado precisa de um símbolo de centralidade”, tal estratégia foi infrutífero, pois, em breve, o “feitiço” se voltou violentamente contra o “feiticeiro”: o herói, símbolo oficialmente acatado e promovido para consumo geral, suplantaria, em definitivo, o Diretório; Napoleão imporia o Consulado e, por fim, o Império.

Um breve exemplo que demonstra a sua capacidade de liderança, alcançada pela dedicação e pelo exemplo deste grande personagem da história militar, aconteceu durante a Batalha de Arcole, na Primeira Campanha da Itália, que ocorreu em 15 de novembro de 1796, na ponte de Arcole, na atual Itália; os combatentes eram a Primeira República Francesa e o Império Austríaco. As forças francesas eram compostas de 20.000 soldados e as forças austríacas somavam 24.000. Após seguidas tentativas de atravessar a ponte defendida fortemente pelos austríacos, uma nova ordem de investida foi dada, mas, com a metralha do inimigo batendo aquela posição, os soldados franceses recuaram e negavam-se a seguir as ordens de retomada do ataque, dada por Napoleão. Então, ele surpreendeu a todos no campo de batalha, repentinamente, ao empunhar uma bandeira francesa e, subitamente, lançar-se em meio à nuvem de balas que pairava sobre a ponte de Arcole. Vendo aquela demonstração de coragem – seu jovem ajudante-de-campo o acompanha, na ânsia de dar-lhe cobertura, deixando, porém, seu corpo tombado logo à frente. Tal atitude alvoroçou imediatamente o resto de seu exército, até então acuado e desesperançado e, como um enxame, saiu atrás de seu líder, logrando ultrapassar a posição e avançar até conquistar a vitória (STOIANI, 2002, p. 38).

Stoiani (2002, p. 38) esclarece a singularidade desse evento, no qual Napoleão não deixa dúvidas sobre a solidão inicial da sua atitude, que se torna, portanto, uma atitude-motriz, porquanto é a partir dessa ação que o resto do exército, retomando a força e a coragem, rebateria – ferozmente e com sucesso – o inimigo que parecia tão fatal há poucos instantes. Constrói-se, tanto na iconografia, como na mente dos soldados e da população francesa, bem como no imaginário dos seus inimigos, a imagem do empático Bonaparte, que, com sua ardente juventude e

heroicidade, líder das tropas e ao mesmo tempo simples soldado à serviço da causa de seu país, transporia sua época e se firmaria na História.

Uma prova de seu elevado carisma alcançado entre os comandados está no fato do seu apelido dado pelos soldados em decorrência de sua brilhante atuação durante a Batalha de Lodi, ocorrida em 10 de maio de 1796, entre forças francesas, comandadas pelo então major-general Napoleão Bonaparte, e uma força de retaguarda austríaca, liderada por Karl Philipp Sebottendorf. Naquela ocasião, por demonstrar uma incansável energia em campo de batalha – que serviu de inspiração para as tropas –, os soldados o apelidaram carinhosamente de *“Petit Caporal”* ou pequeno cabo, em tradução livre.

Tal façanha na supracitada batalha está relacionada com o avanço da infantaria francesa sobre a ponte do rio, frente ao forte poder de fogo do exército austríaco, e à falta de apoio na retaguarda, situação usufruída por Napoleão para conseguir motivar os soldados sob seu comando através de discursos patrióticos, o que injetou moral na tropa para enfrentar os inimigos e, como resultado final, motivou o avanço da infantaria e da cavalaria francesa sobre os austríacos, fazendo-os recuar. Esse feito logrou-lhe o alcance do sucesso e, principalmente, o respeito imediato de todos os que o seguiam, confirmando a sua posição de liderança e elevado carisma sob sua tropa.

3.3 Duque de Caxias

Olhando para o “terreno doméstico”, observa-se facilmente que a história do Brasil está recheada de exemplos relevantes de liderança.

Dentre eles, o Marechal Luís Alves de Lima e Silva, o Patrono do Exército Brasileiro – também conhecido como "O Pacificador", "O Duque de Ferro" e, ainda, o “Duque de Caxias” –, encarna, por completo, a figura de líder militar de grande vulto na arte da liderança. Dentre os muitos dos seus feitos, far-se-á menção da sua atuação na Revolta Regencial da Balaiada (1838-1840), lembrando-se que o Ato Adicional de 21 de agosto de 1834, que proporcionou maior autonomia às províncias, provocou intensa disputa política local, conduzindo a lutas violentas pelo poder entre os partidos provinciais. Da mesma forma, ocorreria no Maranhão, em que se destacavam dois partidos: de um lado, os conservadores, integrados por portugueses, chamados bem-te-vis, contrários à situação em poder do partido liberal; os liberais ou "cabanos", que os bem-te-vis comparavam aos cabanos do Pará, Pernambuco e

Alagoas.

Após sérios revezes, como a perda da Vila de Caxias, quando os balaios chegaram a enviar a São Luiz emissários propondo rendição sem resistência ao presidente do Maranhão (BRASIL, 2021, p. 1), a Regência decidiu enviar ao Maranhão, como seu Presidente e Comandante das Armas, o Coronel **Luiz Alves de Lima e Silva** – o futuro **Duque de Caxias** – para pacificar a Província. Certo é que seu talento, aliado à boa estrela militar que havia revelado na Guerra da Independência da Bahia, na Guerra da Cisplatina, em 1825-1828, no subcomando do Batalhão Sagrado, na organização e no comando (por cerca de 9 anos) do que se constitui hoje a Polícia Militar do Rio de Janeiro, com a qual superou ameaças ao Poder Central e à população carioca, foram, por certo, fatores que influenciaram na sua escolha pela Regência.

Para pôr “ordem na casa”, como era de seu feitio, **Caxias** passou a organizar suas forças sem descuidar da estrutura de apoio logístico: colocou o pagamento da tropa em dia e a instruiu, pois quando da sua chegada, **Caxias** encontrou, assim, as tropas postas à sua disposição.

Segundo Vilhena de Moraes:

As companhias inteiras vinham só com calças rotas ou de camisas e com o correame de couro cru sobre a pele. Uns só com espadas e outros com armas de caça. E a disciplina que apresentavam condizia com o grotesco de seus uniformes (BRASIL, 2021, pp. 1-2).

Na sequência, criou então a Divisão Pacificadora, dividida em três colunas operacionais: a 1ª coluna ocupou as comarcas de Caxias e Pastos Bons, ao comando do Tenente-Coronel Sérgio de Oliveira; a 2ª coluna, sob comando do Tenente-Coronel João Thomaz Henrique, atuaria nas regiões de Vargem Grande e Brejo; e, a 3ª coluna, a comando do Coronel Souza Pinto Magalhães, atuou ocupando a Vila Icatu e às margens do rio Mearim.

Com sua costumeira astúcia e senso de congraçamento, em 7 de fevereiro de 1840, **Caxias** assumiu suas funções e dirigiu sua primeira proclamação aos maranhenses, proclamação espalhada e meditada em todos os recantos do Maranhão, resultando na aceitação de **Caxias** pelos partidos e pelo povo maranhense. E dizendo-lhes, com franqueza, a que vinha:

[...] Maranhenses, venho partilhar de vossas fadigas e concorrer quanto em mim couber para a inteira e completa pacificação desta bela parte do Império. Um punhado de facciosos, ávidos de pilhagem, conseguiu encher de consternação, de luto e de sangue, vossas cidades e vilas! O terror que

necessariamente deviam infundir-vos esses bandidos, concorreu para que eles tivessem engrossadas suas hordas.

Contudo, graças à Providência, as vitórias até hoje por eles alcançadas, começam a diminuir diante de vossas armas.

Mais um esforço e a desejada paz virá curar os males da guerra civil (...) Maranhenses, mais militar do que político, quero até ignorar os nomes dos partidos que por desgraça entre vós existam. Deveis conhecer a necessidade e as vantagens da riqueza e da prosperidade dos povos.

E confiando na Divina Providência que por tantas vezes nos tem salvado, espero encontrar em vós maranhenses, tudo o que for necessário para o triunfo de nossa causa [...] (BRASIL, 2021, p. 1).

Igualmente, já ao fim da campanha militar e precedendo a devida, estando já planejada a pacificação, em 23 de agosto de 1840, ao ser conhecida no Maranhão a maioria de D. Pedro II, **Caxias** achou o momento ideal para espalhar pela Província a seguinte proclamação antológica. Onde aqui se reproduz o seu cerne:

Maranhenses! Uma nova época abriu-se aos destinos da grande família brasileira. Sua majestade o Imperador empunhou o cetro da governança e assumiu os direitos que pela Constituição do Estado do Brasil lhe competem. Declarado maior, ei-lo enfim como símbolo da paz, de união e de justiça colocado à frente da nação que o reclamava.

No interior da Província, no meio dos bravos que defendem vossos bens e vidas, encontrou-me tão lisonjeira novidade. E se deixei aqueles bravos, pois por eles daqui me havia ausentado, é para confirmar o que sabeis, para participar do regozijo geral e aumentá-lo, se for possível, com a notícia da quase extinção da guerra civil. Restando apenas da terrível tempestade uma nuvem negra, que apesar de carrancuda breve será dissipada.

Maranhenses! Um sublime pensamento deve agora inflamar o coração brasileiro. Aspérrima foi a longa experiência. Aproveitai-a. Amor ao Imperador, respeito às leis e esquecimento das vergonhosas intrigas que só tem servido para enfraquecer. Um só partido enfim, o do Imperador. E no vosso entusiasmo repitam mil vezes. Viva sua Majestade o Senhor D. Pedro II, Imperador constitucional e defensor perpétuo do Brasil. Viva a nossa Santa Religião. Viva a Constituição do Governo (BRASIL, 2021, p. 2).

A pacificação da Balaiada não foi tão somente um engenhoso expediente político-institucional, afigurou-se, na verdade, um aceno para o povo e à tropa de que seu líder militar se esforçava em garantir condições segundo as quais, após as devidas punições, porém mais brandas, derivadas dos acontecimentos da guerra, a ordem e a paz social ali se estabelecessem daí em diante. Para seus soldados, ao perceberem que o Comandante, com tal atitude, poupava-lhes as agruras e sofrimentos de um conflito continuado, a empatia e o respeito, pautados na devida disciplina e na hierarquia, também se estabeleceram.

3.4 Marechal Osório

Fiel às tradições cavalarianas, seria impossível, e um desacato à Arma de Cavalaria, não incluir seu Patrono – o Marechal Manoel Luís Osorio – no presente estudo. Conforme brilhantemente exposto em uma citação de Adlai Ewing Stevenson II – político estadunidense –, **“É difícil liderar uma cavalaria se você não sabe montar a cavalo”**, contudo, para a sorte da Pátria, Osório dominava magistralmente essas “duas técnicas”.

Cavalheiro (2019, p. 28-29), sobre a sua liderança, diz que ele veio demonstrá-la tanto por meio de sua determinação e suas atitudes diante dos perigos que vivenciou, como nos momentos de paz, nos quais liderava sua tropa para que cumprisse com o dever por ser um bom gestor e, mais importante ainda, pelo fato de ser um exemplo a ser seguido. Lança-se, aqui, mão de Francisco Doratioto, que brinda a presente pesquisa com uma passagem de Osório, destacando-se pela liderança:

Na Guerra do Paraguai, arriscou a vida em diferentes ocasiões, ao lutar corpo-a-corpo ou ao expor-se à vista do inimigo. Questionado, certa vez, sobre esse comportamento, justificou-se: Eu precisava provar aos meus comandados que o seu general era capaz de ir até aonde os mandava. Tinha caráter bonachão e mantinha contato direto com os soldados, com os quais comunicava-se na mesma linguagem, pois crescera no ambiente rústico do interior do Rio Grande do Sul, em contato direto com peões, situação essa que lhe permitiu, como general, falar a linguagem dos soldados. De acordo com o Visconde de Taunay, Osório era mais estimado pelos oficiais e pelos soldados do que qualquer outro chefe militar. Ninguém era mais simpático e atraente à tropa do que ele, despertando em torno de si afeto sincero e dedicação que tocava às raias do fanatismo (DORATIOTO, 2008, p. 9).

Trazendo-se a temática para a contemporaneidade (CAVALHEIRO, 2019, p. 29), a questão da liderança para os oficiais do Exército é algo da maior importância, pois é um atributo vital no âmbito militar, não somente para a hierarquia e a disciplina, mas também para o melhor cumprimento de todas as missões da tropa. Sabendo-se que o fenômeno da liderança está intimamente ligado à capacidade – ou à arte – de influenciar as pessoas através de estímulos para os fazer alcançar o que se deseja por meios de impulsos, indiscutivelmente Osório se destaca como um dos maiores líderes militares de todos os tempos.

É inegável que Osório, como oficial de Cavalaria, fosse extrovertido, arrojado, experimentado nas tropeadas e nos entreveros, nas cargas violentas e, em outra fase da vida, até nas lutas sem quartel. Neto (2005, p. 73) cita que Osório era um homem simples, bonachão sem ser relaxado, nisso foi o jovem oficial o mesmo que seria, mais

tarde, como General, permanecendo afável, humano, cativante, simpático naturalmente, com o diferencial de que disciplinava os transgressores, se possível, pelo aconselhamento, mas, com a recomendação: “e não repita...”.

Externando esse caráter aglutinador:

Era muito, muito querido. Mais até: era idolatrado. Esse sentimento, com que de coração o brindavam seus comandados, acabou por contagiar o povo brasileiro (não apenas os gaúchos), que dele fez o seu herói militar prototípico. Dionísio Cerqueira, que foi general honorário e ministro da Guerra (interino, 1896), escritor do belíssimo livro *Reminiscências da Campanha do Paraguai*, narrando a invasão do Paraguai pelo Passo da Pátria, em 16 de abril de 1866, uma exitosa operação anfíbia de transposição do Rio Paraná, refere-se ao General Osório, o comandante do Exército Brasileiro. Osório, já marechal-de-campo, desceu do navio-transporte e logo se foi terra adentro, com seu piquete de cavalaria e seguido, em marche-marche, pelo batalhão de Deodoro da Fonseca a respaldá-lo. Diz textualmente Dionísio: “Depois de realizados os grandes feitos vem sempre a crítica mordaz, ... Foi o que aconteceu a Osório, o imortal, o ídolo do Exército, que o amava porque via sempre a glória cintilando na ponta da sua lança legendária (NETO, 2005, p. 73).

Jamais se negou a estar ao lado dos seus comandados e assumia a vanguarda das cargas de Cavalaria com o afã tresloucado de um visionário:

Acusam-no por ter-se arriscado temerariamente num reconhecimento à viva força, à frente de poucos homens, quando dependia de sua vida o bom êxito da operação..... Osório avançou na frente e foi o primeiro a pisar a terra paraguaia! ‘Fez mal!’ – dizem os críticos frios. ‘Fez muito bem!’ – exclamam os soldados entusiasmados do Exército que ele conduziu à vitória.... Nesse dia memorável, o General firmou a conquista do coração do seu Exército. Todos o amavam, por sabê-lo generoso e bravo e que ele não sentia desdouro em lhes dirigir palavras de afeto, quando passava pelos fogões dos bivaques, nas rondas de comandante-em-chefe. Nesse dia, Osório fez-se o batedor da estrada da glória, para dar exemplo às suas tropas.” E diz também: “Nada sugestionava tanto a alma do soldado como esses atos de temerário heroísmo, consagrado pela vitória. Desde então, Osório assumiu proporções extraordinárias... Quando passava, envolto no pala, deixando ver a gola bordada da farda, com um ar risonho e bom, todos o aclamavam. Acho que foi a primeira vez que o nosso comandante recebeu vivas dos seus soldados, fascinados por ele (NETO, 2005, p. 73).

Esmiuçando as características do exercício de sua liderança, nota-se que ela está fortemente calcada na **empatia**. Isso pode ser constatado através da icônica Ordem do Dia proferida às vésperas do ataque ao Passo da Pátria, em 15 de abril de 1866, sintetizada pela frase: **“Soldados! É fácil a missão de comandar homens livres, basta mostrar-lhes o caminho do dever.”** (LANDGRAF, 2019, p. 13, grifo nosso). Ali, Osório estava deixando claro a todos que os seus subordinados não eram “servos” de seu comandante, ligados a ele por laços pesados de leis, regulamentos ou imposições, pelo contrário, eles estavam na mesma posição que seu comandante, ligados a ele por laços fortes de afeição, respeito e confiança mútuas. Eram **“homens**

livres”, dotados de iniciativa, valores e virtudes e que, por isso, na visão de Osório, não era tarefa difícil ser o comandante de uma tropa que o seguia de livre arbítrio, pelo coração e não pela força da lei.

Segundo Landgraf (2019), as ações feitas **por dever** possuem valor moral e guiam a *vontade* do “homem livre”, afinal de contas, defender-se a si e à Pátria é um **dever** a que o homem livre deve se propor **voluntariamente** a cumprir.

Abarcando o cerne dessa análise, arremata concluindo que: “logo, o indivíduo, movido pela **consciência do dever** de defender a Pátria é um homem livre e, como tal, um ser autônomo, que não aceita ser tratado como coisa (instrumento)” (LANDGRAF, 2019, p. 13); portanto, ao comandante que pretende contar com as atitudes e ações de homens livres em suas fileiras, o único caminho para mover isso é mostrando-lhes o caminho do dever.

A sua forma de comunicação com a tropa era muito fácil e clara. Ele falava não apenas na linguagem de seus homens, mais do que isso, ele falava com o seu exemplo. Hoje em dia, segundo Dias (2013, p. 99), um dos desafios mais importantes para os líderes do século XXI será advindo da velocidade e da abrangência que as mudanças tecnológicas produzirão em todos os setores da sociedade, e que, assim, a preocupação com o desenvolvimento de habilidades como flexibilidade, liderança e capacidade de adaptação às diversas situações, em um ambiente volátil, indefinido, complexo e ambíguo, em constante evolução, é fundamental para os chefes militares contemporâneos.

Recorrendo, uma vez mais, à agudeza e sapiência de Junior (2021), buscando uma possível explicação sobre o segredo que tinham esses grandes chefes militares no convencimento dos seus liderados a compartilharem a visão do líder, pode-se inferir que essa compreensão encontra-se na **confiança**. Essa palavra – confiança – é oriunda do latim *confidentia*, de *confidere*, ou seja, de acreditar plenamente “com fé”. É a crença de que algo não falhará; é também acreditar na sinceridade, na lealdade e na competência de outra pessoa. Assim, a conquista da confiança é, ainda, uma das bases da liderança e o fundamento primário para que o liderado compartilhe da visão do líder, simplesmente pelo fato de que não se segue com devoção alguém em quem não se confia.

Dessa forma, o autor aponta sete atributos (valores, qualidades pessoais) como fundamentais para a conquista da confiança e que devem ser praticados pelo líder que deseja ter sua visão compartilhada pelos liderados:

1. **Lealdade** - para ser leal, o líder deverá possuir verdade no falar e sinceridade no agir. Deverá se comportar sem artifícios ou intenção de enganar. A lealdade do líder é fundamental para a coesão do grupo.
2. **Integridade** - para ser íntegro, o líder deverá ter conduta reta, ser ético. O exercício da integridade está ligado à inteireza, a ser pleno, ou seja, a possuir verdadeiramente um caráter sem falhas.
3. **Habilidade ou destreza social** - está diretamente associada à capacidade do líder de construir relações com as pessoas para conduzi-las na direção desejada.
4. **Empatia** – é o que permite ao líder se conectar com o liderado no nível emocional. Ajuda o líder a perceber o que a outra pessoa pensa sobre os fatos e o mundo ao seu redor. Facilita entender a estrutura emocional das outras pessoas.
5. **Senso de justiça** - saber punir e recompensar na medida certa é de extrema relevância para se conquistar a confiança. Conforme nos ensina Gaston Courtois, “o senso de justiça é de tal modo inerente ao coração do homem, que toda injustiça, mesmo a de um chefe querido, decepciona, indis põe, contraria e revolta”.
6. **Honestidade** - é o atributo do líder que não se deixa corromper e que está estritamente ligado à verdade. Na pesquisa já citada, foi considerado o atributo mais importante dentre os 38 mencionados para o exercício da liderança e é uma base sólida para a conquista da confiança.
7. **Coerência** - não adianta uma série de atributos e qualidades se a ação do líder for incoerente com os valores apregoados. Portanto, a coerência necessária para se conquistar a confiança está associada à capacidade de agir de acordo com os princípios que defende. O adágio popular do “faça o que eu digo e não faça o que faço” não se aplica ao verdadeiro líder. (JUNIOR, 2021, p. 1, grifo nosso).

Conclui, ainda, que para influenciar os seus liderados, é necessário que o líder procure desenvolver e não perca de vista três atributos listados a seguir:

1. **Ser exemplo** - a expressão latina diz tudo: *‘verba movent, exempla trahunt’*. É a mais simples verdade – as palavras movem, os exemplos arrastam. Nesse sentido, é importante para o líder se fazer presente, afinal de contas, a presença contempla aspectos fundamentais para influenciar, tais como o gesto, o olhar, a voz, a postura e a atitude.
2. **Capacidade de comunicação** - essa capacidade refere-se às expressões verbais e não verbais da comunicação. O líder deve praticar, na maioria das vezes, a comunicação não violenta, preservando a forma violenta para o momento exato em que ela se fizer necessária. É preciso, ainda, que a linguagem corporal, isto é, a comunicação não verbal, esteja em total sintonia com a linguagem oral. Carol Goman, autora de livro sobre linguagem corporal de líderes, afirma que “sempre que suas palavras e sua linguagem corporal se mostram desalinhadas, as pessoas, então, acreditam no que viram e não no que foi dito”.
3. **Entusiasmo** - Dale Carnegie apregoa que para influenciar as pessoas é preciso fazer com que o outro se sinta feliz por aquilo que você sugere. Para tanto, é preciso ter entusiasmo e paixão pelo que se faz. O liderado tem que perceber que o líder age com paixão, visando sempre mudar para melhor, estando motivado e com vontade de conduzir suas ações. Somente assim ele será plenamente influenciado pelo líder. (JUNIOR, 2021, p. 1-2)

Finalmente, ao tratar de como desenvolver a visão necessária para liderar, Junior (2021, p. 1) atesta que é possível trabalhar as pessoas para que desenvolvam os aspectos fundamentais de obtenção da chamada visão do líder. Para isso, é

necessário que o chefe militar faça uso de certas ferramentas que proporcionam o aumento da capacidade de liderança.

4. DESENVOLVENDO A CAPACIDADE DE LIDERANÇA NO COMANDO DE GRANDES UNIDADES

Para fins de introdução a este capítulo, é importante aclarar que as ferramentas a serem apresentadas logo adiante foram extraídas após a leitura de vasto material bibliográfico, coletado nas mais diversas fontes, tanto pela internet, quanto em literatura disponível em livros de grande circulação, tudo contextualizado à expressiva importância do estudo da fenomenologia da liderança na atualidade. Nesse sentido, citam-se os seguintes: o *best-seller* internacional “O Desafio da Liderança”, sexta edição (2018), dos consagrados autores James M. Kouzes e Barry Z. Posner; do livro “Você Nasceu Para Liderar”, de John C. Maxwell, edição comemorativa de 25 anos (2020), sendo um dos livros de liderança mais vendidos da história; do livro “Liderança – Como Superar-se e Desafiar Outros a Fazer o Mesmo”, 1ª edição (2019), revisão atualizada segundo os conceitos do *best-seller* “Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas”, do renomado Dale Carnegie Training; dentre vários outros constantes nas referências bibliográficas deste trabalho.

Como o enfoque deste trabalho é aumentar a capacidade de liderança de chefes militares no comando de Grandes Unidades, é conveniente enfatizar que não faz parte do arcabouço desta monografia tentar alterar a visão da qual os oficiais nessa função têm sobre o tema da liderança, já, a essa altura da vida profissional, bastante aprendido, vivenciado e, portanto, sedimentado ao longo de tantos anos de carreira militar. O valor deste trabalho se dá à medida em que apresenta ferramentas que, sendo corretamente aplicadas, certamente irão contribuir para o incremento da capacidade de liderança dos comandantes nesse nível.

Como novidade, a pesquisa procurou ampliar o conhecimento do tema para obter uma visão além daquela estritamente militar, de modo que a mesma pudesse acrescentar a *expertise* do olhar corporativo moderno, uma vez que o fenômeno da liderança ocorre tanto em tempos de guerra, quanto na situação de paz.

Assim, os ensinamentos colhidos contemplam uma abordagem bastante contemporânea e contextualizada com a dinâmica da evolução do relacionamento entre líderes e liderados.

Segundo especialistas (CARNEGIE, 2019), para que um chefe desenvolva a sua capacidade de liderar é necessário entender que a liderança refere-se, primeiramente, a um comportamento e, somente depois disso, às habilidades.

Carnegie (2019) afirma que “as pessoas respondem a líderes que inspiram confiança e respeito, em vez de às habilidades que possuem.” (CARNEGIE, 2019, p. 36).

Ele afirma também que liderança é diferente de gerenciamento, pois, enquanto este se baseia mais em planejamento, organização e habilidades de comunicação, a liderança, por sua vez, além de incluir as habilidades gerenciais, possui como fundamentos algumas qualidades, tais como: **“integridade, honestidade, humildade, coragem, compromisso, sinceridade, paixão, confiança, sabedoria, determinação, compaixão, sensibilidade e carisma pessoal.”** (CARNEGIE, 2019, p. 36, grifo nosso).

4.1 Características esperadas no líder

Segundo Dale Carnegie (2019), “os grandes líderes se importam com aqueles a quem têm o privilégio de liderar, e compreendem que o verdadeiro preço do privilégio da liderança é pago às custas de seu interesse pessoal.” (CARNEGIE, 2019, p.14). Portanto, “não basta ter competência profissional para ser um bom líder; os bons líderes precisam se preocupar sinceramente com aqueles que foram entregues aos seus cuidados.” (CARNEGIE, 2019, p.14).

No livro “O Desafio da Liderança” (KOUZES, POSNER; 2018), após a análise de milhares de experiências relacionadas ao desenvolvimento da capacidade de liderança, os autores chegaram a conclusões muito interessantes. As principais serão apresentadas neste capítulo.

É importante salientar que aquela ideia anteriormente existente de que a liderança é uma característica exclusiva de alguns líderes que já nasceram com essa capacidade inata, aguardando uma ocasião em que poderão trazê-la à tona, é totalmente equivocada. Segundo os autores mais destacados, de fato, **a liderança é um conjunto identificável de técnicas e habilidades que encontram-se disponíveis para todos.**

Outro ponto crucial é que os líderes nunca fazem acontecer algo sem ajuda alheia. Na realidade, eles mobilizam outros de modo a influenciá-los a lutarem por aspirações compartilhadas. Ou seja, antes de mais nada, **a liderança é um fenômeno de relacionamento.** Portanto, saber, conhecer e entender a dinâmica do relacionamento “seguidor-líder” é fundamental para se tornar um eficiente condutor de pessoas e organizações, quer sejam civis ou militares.

Dessa forma,

Um relacionamento caracterizado por medo e desconfiança jamais produzirá algo de valor duradouro. Um relacionamento caracterizado por respeito mútuo e confiabilidade superará as maiores adversidades e incertezas, deixando um legado de valor relevante (KOUZES, POSNER; 2018).

Após o entendimento da liderança como relacionamento interpessoal, os autores mencionados acima buscaram responder à seguinte pergunta: “O que as pessoas procuram e admiram em seus líderes a ponto de os fazerem seguir de forma espontânea e com entusiasmo?”

Segundo Kouzes e Posner (2018), há quatro qualidades que se mantêm estáveis até aos nossos dias e que os seguidores esperam encontrar em um líder: **honestidade, competência, inspiração e visão de futuro.**

“De todas as qualidades que as pessoas procuram e admiram em um líder, a honestidade é de longe a mais pessoal. [...] é a qualidade que mais pode melhorar ou prejudicar a reputação pessoal.” (KOUZES, POSNER; 2018, p.35).

Outra característica importante que o chefe precisa ter, para ser seguido, está na **competência**. Ela é um componente vital da credibilidade e da confiança em um líder. “Como nossos estudos demonstraram, as pessoas querem saber que seus líderes são indivíduos que acreditam saber o que estão falando e fazendo.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 218).

A competência refere-se ao histórico do líder e à sua capacidade de realizar tarefas. O líder inspira a confiança nos seus liderados e os inspira a segui-lo quando **sabe do que fala e do que os manda fazer** (KOUZES, POSNER; 2018, grifo nosso). Na realidade, não se espera que um líder seja um especialista em tudo. Em vez disso, espera-se que ele tenha uma exata compreensão da sua organização, e que “seja capaz de recrutar e fazer perguntas instrutivas e perspicazes para aqueles que são especialistas em suas áreas.” (KOUZES, POSNER; 2018, p.36). Outrossim, exige-se que o líder possua um nível básico de compreensão e experiência relevante nos fundamentos organizacionais da instituição.

Quanto à inspiração, os liderados esperam que seus líderes sejam entusiasmados, empolgados, contagiantes e otimistas sobre o futuro. Essas características são essenciais e sinalizam o compromisso pessoal do líder em perseguir um sonho. Afinal, se um líder não demonstra paixão por uma causa, é muito difícil que mais alguém o faça. Segundo Kouzes e Posner (2018), quaisquer que sejam as circunstâncias, como, por exemplo, nos momentos quando os líderes dão vida a sonhos e aspirações, as pessoas ficam muito mais dispostas a abraçar uma

causa comum, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e suscetível às realizações. “Para fazer acontecer em tempos extraordinários, os líderes devem fomentar a dedicação com emoções positivas.” (KOUZES, POSNER; 2018, p.39).

É necessário, ainda, que o líder tenha uma visão prospectiva em relação ao futuro de sua organização, cultivando uma insatisfação permanente com as coisas da forma que estão hoje; antes disso, concentra-se em como as coisas deverão ser no futuro. Ele deve ter um ponto de vista muito bem definido sobre aonde deseja que sua organização chegue, mas sendo necessário que tenha a capacidade de conectar seu ponto de vista com seus seguidores. Assim, compartilhando os seus valores com seus liderados, o líder sedimenta o piso do caminho para onde seus comandados podem se dirigir confiadamente em direção ao futuro previsto por ele (KOUZES, POSNER; 2018).

Observando as características desejadas no líder, chega-se à conclusão de que “as pessoas querem seguir líderes que, mais do que tudo, são confiáveis. **Credibilidade é a base da liderança.** As pessoas devem, acima de tudo, acreditar em seus líderes.” (KOUZES, POSNER; 2018, p.42, grifo nosso). Nesse sentido, o autor afirma que, com o propósito de seguir seus líderes voluntariamente, as pessoas devem acreditar que a “sua palavra é confiável, que eles são pessoalmente apaixonados e entusiasmados com seu trabalho, e que têm conhecimento e habilidade para liderar.” (KOUZES, POSNER; 2018, p.42).

Por isso, os líderes devem ser sempre zelosos em resguardar a sua credibilidade. Isso definirá o tamanho da capacidade de liderança que um chefe militar possui sobre a sua tropa. Seja para alcançar um objetivo futuro apontado, seja quando a jornada exigir sacrifício, é imperativo que os comandados acreditem no seu líder (KOUZES, POSNER; 2018). Ainda segundo os estudos apresentados, a **lealdade**, o **comprometimento**, a **energia** e a **produtividade** dos subordinados dependem da credibilidade conferida a seus chefes. O autor exemplifica que

Os pesquisadores que estudam soldados que servem em zonas de ‘combate corpo a corpo’ descobriram sobre o que é preciso para influenciar as pessoas a arriscar ferimentos e até a vida para alcançar os objetivos da organização. As percepções dos soldados sobre a credibilidade de seu líder determinaram a extensão real da influência que ela exerce. (KOUZES, POSNER; 2018, p.44)

Para Kouzes e Posner (2018), a credibilidade dos líderes pode ser melhor traduzida pelos subordinados, em termos comportamentais, com as seguintes frases: **“Eles praticam o que pregam; vale o que está escrito; Suas ações são**

condizentes com suas palavras; Eles colocam a mão na massa; Eles cumprem suas promessas; Eles fazem o que dizem que vão fazer.” (KOUZES, POSNER; 2018, p.45, grifo nosso).

4.2. Ferramentas para o desenvolvimento da capacidade de liderança

O produto da literatura que foi pesquisada se condensa e se apresenta na forma de sugestões, denominadas “Ferramentas para o Desenvolvimento da Capacidade de Liderança”. Trata-se de técnicas das quais o chefe militar – sobretudo, o comandante de Grandes Unidades – pode se valer, a fim de incrementar a sua vasta capacidade de chefia e experiência profissional na condução dos subordinados. Face à limitação de páginas desta monografia, serão apresentadas as sugestões julgadas mais importantes sob a ótica de conceitos atuais em vigor desde meados da última década deste século.

Segundo Carnegie (2019), a habilidade para a liderança não surge automaticamente com o título recebido de comandante, chefe, diretor, gerente Etc, precisando ser adquirida, porém, por meio de um continuado processo de aprendizado. Portanto, convém que o militar investido da autoridade de chefia observe e reavalie diariamente o uso de seus recursos a fim de exercer uma liderança eficaz.

No Best-seller internacional “O Desafio da Liderança”, lançado no Brasil em 2018, os autores Kouzes e Posner, após milhares de pesquisas e testes realizados em estudos visando a superação de líderes em todo o mundo, chegaram à conclusão de que algumas práticas comuns, caso aplicadas pelos chefes, aumentarão drasticamente as suas capacidades de liderança.

O estudo revelou também que essas práticas não são competências restritas a um grupo de “estrelas brilhantes”, posto que, segundo os mesmos, a liderança não diz respeito à personalidade, mas ao comportamento. Portanto, existem práticas que “[...] estão disponíveis para qualquer um que aceite o desafio de liderança – o desafio de levar pessoas e organizações a lugares onde nunca estiveram” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 13).

Para isso, sugere-se que o comandante faça uso das seguintes práticas:

1. Modele o seu estilo

Em primeiro lugar, o líder precisa comunicar abertamente seus valores e apresentá-los à equipe para que tenham uma compreensão clara do tipo de pessoa que ele é, no que acredita e o que seus subordinados podem esperar dele. Ao

compartilhar e explicar seus valores, os comandados ficarão melhor preparados para entender o raciocínio por trás das ações e decisões do seu chefe. Isso dará a “transparência” necessária ao Cmt para que esses valores sejam exercitados e compartilhados entre seus subordinados, permitindo que os mesmos trabalhem com maior coesão e comprometimento.

Quanto mais claro você for sobre seus valores, mais fácil será para você e para todos os outros se comprometerem com o caminho escolhido e permanecer nele. Esse tipo de orientação é especialmente importante em tempos voláteis e instáveis (KOUZES, POSNER; 2018, p. 57).

O resultado das pesquisas ilustra também que o líder que demonstra seus valores pessoais, de forma clara, e com suas próprias palavras (e gestos), provoca uma diferença significativa na maneira como as pessoas se comportam no local de trabalho. Sendo importante frisar ainda que “os valores pessoais impulsionam o compromisso dos comandados e são os meios para **umentar a motivação e a produtividade.**” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 63, grifo nosso). Assim, o líder não pode ser um mero repetidor de palavras de alguém, mas deve construir o seu próprio estilo para que seja acreditado por sua tropa.

- Conquiste a credibilidade

Em seguida, a fim de modelar seu estilo, o líder precisa de credibilidade. “O carisma pode fazer com que os líderes sejam seguidos logo de início, mas somente a credibilidade leva as pessoas a continuarem a segui-los.” (MAXWELL; 2018, p. 64).

Ficou patente, pela pesquisa levada a cabo por Kouzes e Posner, que **a credibilidade é a base da liderança**, isto porque

[...] as pessoas querem seguir um líder em quem possam acreditar. Mas o que faz um líder ser confiável? A definição de credibilidade em termos comportamentais, diziam-nos que significava ‘fazer o que você diz que vai fazer’ (KOUZES, POSNER; 2018, p. 63).

Isso implica necessariamente em que o líder deve **dar o exemplo**. Já diz o velho jargão: “**A palavra convence, mas o exemplo arrasta**” (autor desconhecido). Dessa forma, “ao dar o exemplo, os líderes incorporam valores comuns, o que tem como efeito ensinar os outros a alinhar os próprios valores.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 78). Segundo Kouzes e Posner (2018), pesquisas apontam que a coerência entre as palavras e ações de um líder tem um impacto poderosíssimo sobre o nível de confiança que seus subordinados depositam nele e também no desempenho profissional da equipe. Em resumo, se um Cmt deseja aumentar a sua capacidade de liderança e obter os melhores resultados, ele deve **praticar o que prega**. “É por isso

que, ao liderar, um quilo de exemplos equivale a uma tonelada de conselhos.” (MAXWELL; 2018, p. 63).

Segundo os estudos, o único indicador usado pelos comandados capaz de medir o quanto um líder dá valor no que acredita é verificado pelo **tempo gasto com o que diz ser importante**. Isso deixa claro para todos que o líder acredita, de verdade, em suas palavras. “Quaisquer que sejam seus valores, eles precisam aparecer em seu calendário e pautas de reuniões para que as pessoas acreditem que são significativos.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 81). Portanto, afirmam ainda os autores, o fato de estar presente diz mais sobre o que se valoriza do que qualquer outro instrumento usado, tal como *e-mail*, mensagem de voz ou vídeo, pois “Se [os chefes] não vivem os valores, não têm credibilidade quando os pregam.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 82).

Assim, é importante que o Cmt invista na sua credibilidade pelo exemplo. Um fator comum a todos os grandes líderes militares apresentados nesse trabalho é o fato de terem demonstrado a importância de suas decisões através de ações pessoais que evidenciaram seu comprometimento com o que pregavam e, assim, alavancaram drasticamente o moral de suas tropas, logrando mudar o resultado final de batalhas julgadas perdidas.

Portanto, é importante que o Cmt mantenha seus compromissos e cumpra suas promessas; certificando-se de que seu calendário, assim como reuniões, mensagens e ordens (e tudo em que se gasta tempo) reflita o que ele diz ser importante (KOUZES, POSNER; 2018).

- Estabeleça as prioridades

Para todos os mortais, o tempo é fator imponderável. Não podemos pará-lo e nem ainda retardá-lo. Por mais autoridade que o homem seja, esse poder foge das suas mãos. Todos os dias recebemos as mesmas 24 horas para serem gastas. O problema é que não podemos fazer tudo o que pretendemos. Isso significa que teremos que priorizar as escolhas. ‘Há duas coisas muito difíceis de convencer as pessoas a fazer: pensar e executar as coisas por ordem de importância’ (MAXWELL; 2018, p. 37).

Maxwell (2018) afirma que todo líder, para ser bem-sucedido, terá que priorizar as suas escolhas e desenvolver a capacidade de gerenciar projetos de alta prioridade. Ainda explica que, muitas vezes, ‘A razão pela qual os principais objetivos

não são alcançados é que passamos nosso tempo fazendo primeiro as coisas secundárias.’ (MAXWELL; 2018, p. 38).

Assim, é preciso fazer uma diferença entre as **necessidades vitais** e as **necessidades urgentes**, uma vez que aquelas devem ter prioridade sobre essas. Essa análise permite definir o status de relevância e urgência para cada tarefa:

- **Alta relevância / alta urgência:** dê prioridade a essas tarefas.
- **Alta relevância / pouca urgência:** defina os prazos para a conclusão e encaixe essas tarefas na sua rotina diária.
- **Pouca relevância / alta urgência:** encontre um modo rápido e eficiente de realizar essas tarefas com um mínimo de envolvimento pessoal e de tempo. Se possível, delegue-as.
- **Pouca relevância / pouca urgência:** caso essas tarefas possam ser eliminadas, livre-se delas; se puderem ser delegadas, designe alguém para cuidar delas; no entanto, se precisar se encarregar delas [...] nada de agendá-las durante o seu horário principal. (MAXWELL; 2018, p. 43).

Outra forma de estabelecer prioridades é empregar o princípio de Pareto (ou princípio 80/20), nome dado “em homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto.” (Maxwell; 2018, p. 44). Ele afirma que: **20% das suas prioridades responderão por 80% dos seus resultados.**

Esse princípio pode ser usado para outras coisas, por exemplo:

- 20% do nosso tempo gasto produzem 80% dos nossos resultados.

Significa que durante um expediente de 8 horas, apenas cerca de 1h 30 minutos serão produtivas. E por aí vai. “Supondo que você tenha dez prioridades [...] Investir tempo, disposição, dinheiro, pessoal, e assim por diante nesses dois itens (de maior prioridade) resultaria em um retorno de quatro vezes (mais)” (MAXWELL; 2018, p. 46).

2. Inspire uma visão comum

Para aumentar sua capacidade de liderança, o chefe militar deve ser capaz de imaginar um futuro positivo, um objetivo final, um legado que deseja deixar para si e para seus comandados. Para isso, líderes exemplares precisam, antes do que qualquer coisa, serem visionários a ponto de “empolgarem” seus liderados com a mesma visão (KOUZES, POSNER; 2018). Perguntas como: onde quero ver minha GU daqui a cinco ou dez anos ajudam a formular esta visão.

Os pesquisadores mostraram como os líderes que se concentram no futuro atraem seguidores mais prontamente, induzem mais esforço e motivação intrínseca dos membros do grupo, promovem identificação, mobilizam ações coletivas e, finalmente, alcançam melhor desempenho em medidas de resultados individuais e organizacionais (KOUZES, POSNER; 2018, p. 111).

Portanto, para inspirar seus liderados, os comandantes devem pretender

fazer algo que ninguém mais conseguiu: “Algo que seja tão importante que esteja disposto a dedicar seu tempo, sofrer os contratempos inevitáveis e fazer os sacrifícios necessários” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 111).

É importante ainda que o líder crie um ambiente favorável ao bom desempenho. Os líderes fazem seus liderados se sentirem importantes e necessários e também os trata com o respeito e a honra que merecem. Isso cria um clima propício à solução de problemas, espírito de corpo e elevado rendimento do trabalho, pois, quanto mais impregnada a visão do chefe estiver em seus comandados, melhor será o resultado alcançado por ele (KOUZES, POSNER; 2018).

3. Arregimente outras pessoas

Segundo estudo realizado pelos autores, ficou claro também que, para aumentar sua capacidade de liderança, é importante que o líder expresse a sua emoção pela visão que possui. A pesquisa mostrou que,

“além de esperar que os líderes sejam voltados para o futuro, os subordinados esperam que sejam inspiradores [...] Elas [as pessoas] apoiam com convicção os líderes que são euforicamente entusiasmados.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 127).

Em outras palavras, arregimentar pessoas significa inflamá-los com a paixão por um propósito e impulsioná-las a continuarem persistindo nos seus objetivos, mesmo ante a grandes dificuldades. “Para que realizações extraordinárias aconteçam nas organizações, você precisa ir além da razão, envolver os corações e as mentes de seus subordinados.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 127).

Uma vez sendo bem sucedido nesse envolvimento de seus subordinados em torno de um propósito comum, o líder torna seus comandados em uma equipe de verdade e, para mantê-la entusiasmada, ele precisa praticar a comunicação positiva, isto é, criar um clima de otimismo entre seus comandados, promovendo a resiliência, através da fé e da confiança em que, apesar das dificuldades enfrentadas, chegar-se-á a um futuro promissor de que vale a pena o esforço. Segundo Kouzes e Posner (2018), em tempos de incertezas necessita-se de líderes que tenham uma abordagem positiva, confiante e proativa para a vida.

É importante também que o líder seja autêntico e saiba expressar suas emoções a fim de inspirar os seus seguidores, pois, segundo estudos, o entusiasmo do líder é contagiante, além de ter a capacidade de aumentar as chances das informações serem fixadas mais facilmente na memória dos seus comandados. O

segredo na transmissão da mensagem está em como o líder toca na emoção das pessoas. “Pensar não é suficiente para fazer as coisas acontecerem. Seu trabalho é fazer com que [as pessoas] se sintam motivadas a mudar, e expressar emoções ajuda a fazer isso.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 127).

- Demonstre preocupação sincera com os seus subordinados

Outra ferramenta para estimular esse ambiente de colaboração é **demonstrando preocupação com os outros**. Segundo Kouzes e Posner (2018), um dos sinais mais evidentes de confiabilidade é quando o chefe demonstra preocupação para com o seu comandado. Segundo os pesquisadores Kouzes e Posner (2018), a motivação e a produtividade dos subordinados aumentam quando os líderes desenvolvem a chamada **escuta ativa**. Trata-se de desenvolver a habilidade de “saber escutar” as pessoas sob sua autoridade. Não é apenas ouvir em silêncio, mas fazer perguntas, promovendo interação com a pessoa que fala, de modo a facilitar a compreensão do que está sendo exposto pela mesma. Esta atitude, por parte do líder, gera na pessoa que é ouvida um forte sentimento de que está sendo apoiada e valorizada (KOUZES, POSNER; 2018; p. 215), promovendo o fortalecimento da confiança na relação líder-liderado.

De acordo com Geraldo (2015), os líderes podem provocar efeitos completamente positivos ou mesmo negativos em seus liderados, dependendo apenas da atitude para com eles, mesmo através do mais simples gesto. Pesquisas relacionadas à produtividade no lugar de trabalho chegaram às seguintes conclusões:

- 1) O rendimento aumenta quando os empregados não se sentem pressionados e quando **seus chefes lhes dão atenção**;
- 2) Quanto maior for a integração de um grupo, maior será a disposição para trabalhar; e
- 3) Que as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades sociais dos grupos a que pertencem, mas, principalmente, a motivação de um grupo emerge “**por se sentirem foco da preocupação por parte de seus líderes.**” (GERALDO, 2015, p.76, grifo nosso).

Para aqueles sob sua liderança direta, o simples fato do Comandante de Brigada fazer uma ligação telefônica, ou enviar mensagem de voz, felicitando um subordinado pelo transcurso de seu aniversário condiz com essa demonstração de apreço. De igual maneira, quando o Cmt procura ocasiões onde possa estar mais

próximo de seus comandados, como participar de um evento pitoresco, desde uma refeição, formatura, marcha à pé, treinamento físico ou qualquer outra atividade corriqueira, permite evidenciar esse cuidado, fortalecendo o vínculo de liderança para com os subordinados, em especial com aqueles sob sua liderança indireta.

- Desenvolva a empatia

Como resultado de mais de dez anos de pesquisa, Roman Krznaric, autor do livro ***Empatia: A Arte de Se Colocar no Lugar do Outro para Transformar o Mundo***, afirma que não se trata somente de enxergar as coisas do ponto de vista de outra pessoa, mas que a **empatia**

É a pedra angular da liderança inteligente. A vantagem competitiva real do trabalhador humano será sua capacidade de criar relacionamentos, o que significa que a empatia contará mais do que a experiência (KOUZES, POSNER; 2018, p. 216).

O general, ao ouvir seus assessores quanto às recomendações para a tomada de decisões, demonstra, através desse pequeno ato, confiança na sua equipe, promovendo um impacto significativo na visão dos subordinados a respeito dele.

“Essas ações criam empatia e compreensão mútuas, e isso, por sua vez, gera confiança [...] **Demonstrar empatia ajuda muito na construção da confiança.**” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 216, grifo nosso). Assim que, quando o chefe militar demonstra interesse sincero por seus comandados, sendo sensível a seus problemas e lhes transmitindo compaixão, faz que a sua capacidade de liderança aumente, na mesma proporção em que aumenta a capacidade dos subordinados em realizar o seu trabalho (KOUZES, POSNER; 2018).

- Separe um momento para reunir-se, informalmente, com aqueles sob sua liderança direta

Além disso, reservando um tempo para participar em alguma atividade, fora do contexto do trabalho, com aqueles subordinados que estão sob a liderança direta do Cmt GU, a fim de conhecer quem eles são enquanto indivíduos, tem como resultado o desenvolvimento de um relacionamento pessoal mais sólido por parte de toda a equipe. Essas atitudes fortalecem os laços de liderança entre o chefe militar e seus liderados, pois permitem aproximação, gerando empatia.

A empatia é fundamental, você tem que entender como os outros se sentem e determinar o que pode fazer para ajudar os outros a serem bem-sucedidos [...] As pessoas têm que sentir que podem conversar livremente com você sobre seus desafios. Para que estejam abertas para compartilhar ideias, frustrações e sonhos com você, elas têm que acreditar que você será cuidadoso e construtivo em suas respostas. Têm que sentir que se importa com os interesses delas. (KOUZES, POSNER; 2018, p. 217).

4. Questione o processo

Outra característica imprescindível para o aumento da capacidade de liderança está em buscar oportunidades através da tomada de iniciativas e olhar para “fora da caixa”, à procura de soluções inovadoras. Não conformismo é uma característica do líder. Respostas como: “sempre foi assim”, não pertencem ao seu dicionário. Ele está sempre à procura de novas maneiras para resolver antigos problemas, tirando seus subordinados do “marasmo profissional”. Para tanto:

- Busque soluções “fora da caixa”

Existe um segredo especial para o aumento da liderança relacionado com a **tomada de iniciativa** por parte do líder. O estudo realizado por Kouzes e Posner (2018) constatou que “Quanto mais as pessoas veem seu líder ‘procurando fora dos limites formais de sua organização por formas inovadoras de melhorar’, mais fortemente concordam que ele é eficaz.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 156). Assim, um líder eficaz tem a capacidade de influenciar com mais propriedade e poder de convencimento os seus liderados.

- Tome decisões e rompa a inércia

Para Kouzes e Posner (2018), o estudo da liderança consiste em entender a forma como os líderes guiam seus liderados através da adversidade, incerteza e outros desafios relevantes. Trata-se, também, do estudo daqueles que triunfam contra as mais severas condições contrárias, **tomando iniciativa quando há inércia**. Assim, para os autores, **a liderança está sempre ligada à ocorrência de um desafio e à tomada de uma iniciativa para vencê-lo**.

- Saia da rotina

Outro ponto para aumentar a capacidade de liderança está em tomar a iniciativa e mudar a maneira como as coisas são realizadas. Para Kouzes e Posner (2018), **a chave da liderança está na mudança**. O líder deve sempre perguntar: “por que fazemos isso?” Portanto, para aumentar a capacidade de liderança um Cmt deve fugir do “sempre foi assim”. Segundo esses autores, para que uma organização alcance coisas extraordinárias, o líder precisa “fazer coisas que nunca foram feitas antes. Cada experiência de superação em liderança fala sobre a necessidade de [o líder] **assumir riscos com ideias ousadas**.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 181, grifo nosso).

Na tentativa de fazer coisas novas, deve-se começar com pequenas mudanças, principalmente realizadas através de projetos piloto. Isso proporcionará

maior motivação para as grandes conquistas, uma vez que permite **antecipar vitórias e crescer em experiência**, aumentando o número de adeptos à causa do líder. Ao se tentar algo novo, nem tudo dará certo: irão ocorrer muitos erros e acertos; mas tudo isso faz parte do processo de inovação, que é um importante requisito para o aumento da capacidade de liderança (KOUZES, POSNER; 2018).

- Comemore as pequenas vitórias

A estratégia para conduzir pessoas a fazerem coisas que nunca foram feitas antes é simples: deve-se progredir de forma incremental, passo a passo. O líder deve segmentar a longa jornada em etapas, estabelecendo marcos e movendo-se por impulsos, aproveitando-se das pequenas vitórias alcançadas (KOUZES, POSNER; 2018). Esses pequenos feitos lhe permitirão obter respeito e aumentar a credibilidade perante os seguidores:

Pequenas vitórias fazem o projeto parecer factível, isto é, dentro dos parâmetros de habilidades e recursos existentes. Elas minimizam o custo de tentar e reduzem os riscos de falhar. O que é empolgante nesse processo é que, uma vez que as pessoas obtêm uma pequena vitória, ela movimenta forças naturais que favorecem o progresso em detrimento dos contratemplos (KOUZES, POSNER; 2018, p 183).

Segundo estudos realizados, a eficácia do líder aumenta drasticamente à medida em que os subordinados observam-no empregando o processo de valorização de pequenas vitórias, pois

[...] quando seus líderes frequentemente/quase sempre empregam um pequeno processo de vitória, mais de 90% de seus subordinados diretos indicam que se sentem altamente produtivos em seus trabalhos, seguros sobre o que se espera deles e eficazes no atendimento às demandas de seus trabalhos." (KOUZES, POSNER; 2018, p. 183).

Portanto, valorizar essas conquistas, ainda que pequenas, causam um impacto significativo na vida profissional e na motivação das pessoas, repercutindo no fortalecimento da liderança.

- Aprenda com o que deu errado

Outro ponto importante que o líder precisa desenvolver em si mesmo é a **capacidade de aprender com os erros cometidos e tirar proveito deles**. Kouzes e Posner (2018) afirma que existe uma tendência humana em focar no que deu errado. Ao contrário, para ganhar em liderança, **o chefe militar precisa focar no positivo**, no progresso, no quanto já se avançou até ali. Ele precisa fazer o que é preciso para corrigir o que deu errado e usa o fracasso como uma oportunidade de fazer dar certo da próxima vez. Ao invés de buscar culpados ou atribuir culpa, os líderes mais eficazes

são aqueles que perguntam: ‘O que podemos aprender quando as coisas não saem como o esperado?’ (KOUZES, POSNER; 2018, p. 191).

A história não o julgará duramente por seus fracassos se você aprender com eles, mas será cruel se você não tentar, se parar de se movimentar ou se viver com muita cautela. Aqueles [líderes] que deixaram os legados mais duradouros são aqueles que cometeram erros e falharam, mas depois tentaram novamente. “Essa tentativa final faz toda a diferença...não há sucesso sem a possibilidade de falha.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 196).

- Cultive a resiliência

Outra característica que o chefe militar precisa desenvolver para aumentar a sua capacidade de liderança é **a resiliência**. O líder “não pode ficar excessivamente desanimado quando as coisas não saem conforme o planejado.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 200). É importante que o líder aprenda a se recuperar rapidamente de contratempos e, mesmo assim, continuar buscando o objetivo proposto, afinal de contas, “[...] não são as circunstâncias em si que nos tornam felizes ou infelizes. É nossa resposta a elas. É a maneira como reagimos.” (CARNEGIE; 2019, p. 89)

Segundo estudos (KOUZES, POSNER; 2018), as pessoas que possuem maior resiliência são aquelas que estão mais propensas a alcançar resultados positivos. Quanto mais resiliência um chefe demonstrar, melhor será para todos os fins, especialmente para o desenvolvimento da sua capacidade de liderança. Os chefes mais eficazes, e que alcançam resultados positivos na liderança, são aqueles que têm paixão, que perseveram, que não desistem

“[...] apesar dos fracassos e contratempos. Eles mostraram que, mesmo nos momentos mais difíceis, as pessoas podem experimentar sentido e domínio. Eles podem superar grandes dificuldades, progredir e mudar a maneira como as coisas são.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 202).

5. Capacite os outros para a ação

Outra ferramenta básica para o incremento da capacidade de liderança acontece quando o líder capacita seus comandados para a realização de grandes desafios. Para isso, pode-se seguir os seguintes passos:

- Promova um ambiente de trabalho em equipe e de colaboração

Como primeiro passo para a capacitação de outros, é fundamental que o chefe militar estimule a colaboração entre seus subordinados, promovendo a confiança e facilitando os relacionamentos entre todos. Lembre-se que **a liderança é, antes de tudo, um relacionamento**. Assim, os líderes podem influenciar o

comportamento de seus subordinados, promovendo um ambiente de colaboração, pois

“Líderes fazem da confiança e do trabalho em equipe altas prioridades. O desempenho extraordinário não é possível, a menos que exista um forte senso de criação e responsabilidade compartilhadas.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 209).

A pesquisa empírica realizada por Kouzes e Posner (2018) revelou que os líderes que gastam mais tempo e energia desenvolvendo relacionamentos baseados na **cooperação entre as pessoas com quem trabalham** são vistos por seus subordinados diretos como os mais eficazes e, em consequência, logram obter deles os níveis mais altos de comprometimento.

- Desenvolva um ambiente de confiança

Sendo esta “ [...] uma via de mão dupla.” (Maxwell; 2018, p. 62), desenvolver a confiança mútua é fundamental para criar uma atmosfera de colaboração e cooperação entre as pessoas que trabalham sob seu comando. Portanto, os líderes mais eficazes são aqueles que fazem da confiança e do trabalho em equipe as suas mais altas prioridades.

A confiança é a questão crucial nos relacionamentos humanos. Sem confiança, você não pode liderar. Sem confiança, você não pode levar as pessoas a acreditar em você ou no outro. Sem confiança, não pode realizar coisas extraordinárias. Indivíduos incapazes de confiar nos outros deixam de se tornar líderes, precisamente porque não conseguem suportar depender de palavras e atos alheios. Eles acabam fazendo todo o trabalho sozinhos ou supervisionando o trabalho tão de perto que se tornam microgestores. Sua falta de confiança nos outros resulta na falta de confiança própria. (KOUZES, POSNER; 2018, p. 210).

Segundo os autores do best-seller “O Desafio da Liderança”, para incrementar a capacidade de liderança, o líder deve investir na **confiança**. Através de centenas de estudos realizados, percebeu-se que, à medida em que os membros da equipe confiam uns nos outros, existe um resultado surpreendente no desempenho da mesma, na qualidade do trabalho e na motivação dos subordinados. Assim, “a confiança é a base para criar um local de trabalho em que os funcionários estejam engajados, produtivos e continuamente inovando.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 210).

Ademais, quando o líder “cria um clima de confiança, ele motiva as pessoas a irem além do cumprimento de protocolos e as inspira a alcançarem o melhor de si mesmas.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 212). Portanto, o líder deve ser o primeiro a confiar. “Se você quer os altos níveis de desempenho que vêm com

confiança e colaboração, precisa demonstrar sua confiança nos outros antes de pedir que confiem em você.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 213).

A confiança é contagiante. Quando confia nos outros, eles ficam muito mais propensos a confiar em você. No entanto, se escolher não confiar, entenda que a desconfiança é igualmente contagiosa. Se você demonstrar desconfiança, os outros hesitarão em depositar sua confiança em você e em seus colegas. Cabe a você dar exemplo e estar disposto a superar a necessidade de invulnerabilidade. Como Keni Thomas refletiu sobre sua experiência como um Ranger do Exército dos EUA: ‘A confiança não surge. É merecida.’ (KOUZES, POSNER; 2018, p. 214).

Afirmam ainda que “a confiança é a força vital da colaboração [...] sem confiança, você não pode liderar ou fazer coisas extraordinárias acontecerem.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 230).

- Seja generoso com as pessoas

Outro ponto importante para o estímulo da cooperação, valorização do subordinado e natural aumento da percepção do líder ante sua tropa é alcançado quando o mesmo investe nas **normas de reciprocidade**. Assim,

[...] Trate as pessoas como você gostaria que o tratassem, e é provável que lhe retribuam muitas vezes. Depois de ajudar os outros a serem bem-sucedidos, reconhecer suas realizações e deixá-los brilhar, eles nunca se esquecerão disso. As **normas de reciprocidade** entram em jogo, e as pessoas ficam mais do que dispostas a retribuir o favor e fazer o que puderem para que você seja bem-sucedido (KOUZES, POSNER; 2018, p. 226).

- Promova a interação

Ademais disso, algo que concerne ao líder é **promover a interação “cara a cara” entre os membros de sua equipe**. Segundo Kouzes e Posner (2018), é parte do trabalho de um líder criar oportunidades frequentes no próprio ambiente de trabalho para que os membros de sua equipe se associem, interajam e se misturem. Em um mundo cada vez mais conectado, marcado por reuniões virtuais, “o toque de uma tecla, o clique de um mouse ou a troca de um vídeo não geram os mesmos resultados que uma conversa pessoalmente.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 229). Quando o Cmt de GU reúne os Cmt OM subordinada e demais elementos que compõem o seu Estado-Maior, vários benefícios estão sendo promovidos e soluções viabilizadas, transmitindo a ideia de que seu Cmt se esforça para criar um ambiente profícuo para a solução de problemas, o que contribui para fortalecer a imagem do mesmo como chefe eficaz e, conseqüentemente, a sua capacidade de liderança.

Em resumo,

Líderes exemplares Estimulam a Colaboração promovendo a confiança e facilitando os relacionamentos. Isso significa que você deve:

1. Estender a confiança aos outros, mesmo que ainda não a tenham

estendido a você.

2. Gastar tempo para conhecer seus colaboradores e descobrir o que os motiva.

3. Mostrar preocupação pelos problemas e aspirações que os outros têm.

4. Ouvir, ouvir e ouvir um pouco mais.

5. Estruturar os projetos para que haja um objetivo comum que exija cooperação, certificando-se de que as pessoas entendam como são interdependentes umas das outras.

6. Encontrar maneiras de reunir as pessoas cara a cara e aumentar a durabilidade de seu relacionamento. (KOUZES, POSNER; 2018, p. 231).

6. Fortaleça os seus liderados

Na visão dos pesquisadores, os líderes mais eficazes e motivadores são aqueles que sabem delegar seu poder, reforçando a autodeterminação de seus subordinados, ajudando-os a se sentirem mais “capazes de fazer as coisas acontecerem por conta própria.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 234). Segundo os mesmos, os liderados que recebem maior poder de decisão por parte de seus chefes desenvolvem os maiores níveis de comprometimento profissional, sentindo-se, por conta disso, mais responsáveis pela busca do sucesso dos objetivos traçados pelo líder (KOUZES, POSNER; 2018, p. 244).

Portanto, para engajar os subordinados na causa do líder e fazer com que, de fato, “vistam a camisa”, é necessário criar entre os liderados o sentimento de que a missão lhes pertence. Para isso:

- Capacite os outros

Segundo Maxwell (2015), aprender a capacitar os outros é uma das coisas mais importantes que fará como líder. Capacitar outros vai liberá-lo para dedicar mais tempo às coisas importantes de sua vida, aumentará sua influência com os outros e, na melhor das hipóteses, terá impacto incrivelmente positivo sobre os que capacita. (MAXWELL; 2015, p. 81)

- Distribua o poder

É preciso desenvolver a **sensação de pertencimento** entre a equipe. Ao distribuir o poder, o líder cria o senso de “responsabilidade psicológica” nos subordinados. Isto ocorre quando o indivíduo tem a percepção de que aquele projeto/objetivo proposto pelo chefe também lhe pertence. A arte do Comandante está em desenvolver esse sentimento entre seus liderados. Quando as pessoas sentem que possuem alguma coisa, elas cuidam disso. No entanto, quando sentem que aquilo não lhes pertence, não irão tratá-la com o mesmo cuidado (KOUZES, POSNER; 2018). Assim, ao delegarem responsabilidade pessoal e liberdade de ação, os líderes

permitem que seus comandados se sintam psicologicamente também responsáveis, comprometendo-os no sucesso daquele empreendimento.

Ao delegar autoridade, o chefe concede a oportunidade para que o subordinado assuma responsabilidades.

Ao confiar responsabilidade aos outros, você informa que acredita neles e que tem confiança de que podem fazer corretamente.[...] quanto mais liberdade de escolha as pessoas têm, mais responsabilidade pessoal devem assumir.[...] Outro benefício é que, enquanto outros assumem mais responsabilidade, os líderes podem gastar mais energia em outras áreas, aumentando suas esferas de influência e levando recursos adicionais de volta para suas unidades.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 246).

“A responsabilidade individual é um elemento crítico de todo o esforço colaborativo. Todo mundo tem que fazer sua parte para que um grupo funcione de maneira efetiva.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 245).

- Compartilhe informações

Outra maneira de fortalecer seu subordinado é educando-o e compartilhando informações. Orientar, ensinar e treinar a equipe sob seu comando é a forma mais assertiva para obter resultados que correspondam com a vontade do líder. Quando o comandante de GU investe tempo e recursos para que seus comandados recebam treinamento necessário para desempenhar suas tarefas e, também, consegue envolvê-los nas decisões que afetam seu trabalho, isso gera competência e comprometimento (KOUZES, POSNER; 2018, p. 252).

De igual modo, compartilhar informações com seus subordinados é outra tática com a qual o chefe militar pode utilizar para educar a sua equipe. Quando o líder compartilha o porquê das decisões tomadas, longe de parecer uma sujeição da autoridade, isso permite aos comandados uma compreensão mais precisa do que é importante para o líder, além de fornecer informações que servirão de base para direcionar respostas semelhantes em todos os demais níveis (KOUZES, POSNER; 2018, p. 252).

- Invista na comunicação com os comandados

A estratégia da presença do Cmt junto aos seus comandados ganhou uma dimensão sem precedentes com o advento dos modernos recursos eletrônicos, aplicativos de mensagens e das mídias sociais. O uso da comunicação social é a maneira mais apta (e rápida) pela qual o Cmt de GU pode interagir com seus comandados. Uma imagem de atividade operacional ou administrativa realizada por OM da Brigada, seguida do comentário de seu Cmt, destacando o envolvimento e a

condução da mesma, tem efeito imediato no moral da tropa que a realizou e emite uma mensagem positiva em toda a sua cadeia de comando, aumentando a capacidade de liderança direta e indireta.

7. Anime os corações

Uma das tarefas mais importantes que cabem ao líder é incentivar e empolgar seus comandados.

[...] as pessoas precisam de encorajamento para funcionar melhor e continuar a persistir com o tempo, quando as horas são longas e o trabalho é difícil e a tarefa é assustadora. Atingir a linha de chegada de qualquer jornada exigente requer energia e comprometimento. (KOUZES, POSNER; 2018, p. 266).

Assim, **é papel do líder fornecer o combustível emocional para reabastecer o ânimo de seus subordinados.** A forma para fazer isso é muito simples. Ela começa quando o comandante acredita (ou faz acreditar) que os seus liderados têm o potencial para fazer o melhor. Segundo os especialistas em liderança, “não é possível alcançar o mais alto nível de desempenho das pessoas até que elas saibam, por palavras e ações, que o chefe está confiante de que elas podem alcançá-lo.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 267). Portanto, acreditar nas habilidades de seus comandados é fundamental para fazer acontecer.

Após isso, é necessário fazê-los acreditarem que são capazes e que, por isso, confia no trabalho deles. Quando o Cmt se dirige ao subordinado e começa usando palavras do tipo: **‘Estou lhe falando isso porque tenho expectativas muito altas e sei que você pode alcançá-las’** (KOUZES, POSNER; 2018, p. 268, grifo nosso), estudos comprovam que, psicologicamente, isto provoca uma postura diferente do comportamento do mesmo, provocando sensíveis ganhos nos níveis de motivação, comprometimento, espírito de equipe e produtividade nos subordinados.

Portanto, é importante que o Cmt deixe claro e demonstre que acredita nos seus comandados. Isso irá torná-los mais confiantes, psicologicamente mais fortes e mais motivados para cumprir suas tarefas, tendo sempre uma atitude positiva, de sorte que o Cmt conseguirá extrair o melhor de cada membro de sua equipe, pois: “Acreditar nos outros é uma força extraordinariamente poderosa na propulsão de um melhor desempenho.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 269). Para gerar esse fortalecimento é importante ter em mente também o seguinte:

- Use o feedback

Uma ferramenta importantíssima para incentivar o subordinado é o uso do

“*feedback*”, pois permite ao mesmo saber se ele está progredindo no rumo certo, isto é, em direção ao objetivo determinado pelo líder, ou apenas desperdiçando o seu tempo. Sua motivação para realizar uma tarefa aumenta somente quando têm um objetivo desafiador e recebem *feedback* sobre seu progresso. (KOUZES, POSNER; 2018, p. 273).

Toda aprendizagem não acontece sem *feedback*, pois o mesmo permite lapidar as habilidades das pessoas, mostrando-lhes como está o seu desempenho e onde devem se concentrar (KOUZES, POSNER; 2018). Até mesmo o Cmt pode valer-se disso, à medida em que procura receber retornos de como suas ordens estão impactando e refletindo na vida, no comportamento e no desempenho de seus subordinados. Ainda que isto pareça controverso e desconfortável, “é o que mais permite que os líderes saibam como estão indo!” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 275), sendo uma excelente ferramenta pela qual o mesmo pode aumentar a sua capacidade de liderança.

- Não perca a oportunidade de elogiar

Segundo Geraldo (2015, p. 72), as pessoas são movidas por seus interesses. Sendo assim, “na condição de líderes, é preciso buscar identificar e suprir os interesses das pessoas que fazem parte da nossa equipe.” (Geraldo, 2015, p. 77). Afirma também que as pessoas vivem em busca de satisfazer seus interesses e isso funciona como causa de **motivação**, sendo esta definida como nada mais que motivos para realizar uma ação. Portanto, esses “motivos” devem ser oferecidos pelos líderes na forma de recompensas, pois, quanto maiores e mais atrativas forem, mais envolvimento e mais pessoas os líderes conseguirão atrair e impulsionar.

O autor ensina, ainda, que quando um chefe parabeniza e elogia alguém, preferencialmente em público, seja pela execução de uma tarefa, seja pela atitude correta ante determinada situação, ele está praticando a justiça, recompensando e motivando essa pessoa a persistir no caminho certo, posto que “uma das funções do verdadeiro líder é enfatizar as qualidades e os bons resultados das pessoas.” (Geraldo, 2015, p. 75).

Reconhecer com elogios os bons resultados obtidos deixa os liderados mais propensos e estimulados a continuarem apresentando resultados positivos. Como o ser humano é movido por estímulos, um estímulo positivo resultará em comportamentos positivos:

Os resultados obtidos pelos líderes podem ser reflexos dos estímulos por eles

oferecidos, pois, quando um líder demonstra interesse nos seus liderados, dá apoio e os recompensa verdadeiramente, ele ‘esguicha’ no cérebro deles uma substância química chamada serotonina. A serotonina abre a mente para novas ideias, e cria desejo [dos liderados] em se aproximar dos [seus] líderes e de dar suporte às suas necessidades, sendo por causa reconhecidamente meritória, pois o cérebro atribui importância à noção de justiça (Geraldo, 2015, p. 73).

Quando alguém realiza uma tarefa ou tem uma atitude louvável, esta pessoa tem consciência da importância daquilo que fez e, por isso, espera um reconhecimento. Assim, quando o Cmt realiza esse reconhecimento através de um elogio em público, essa atitude tem o poder de “transformar-se em um impulso para aquele que o recebeu, gerando uma expectativa de busca para aquele que ainda não o recebeu, mas que presenciou este ato de reconhecimento e gratidão.” (Geraldo, 2015, p.72).

- Reconheça as conquistas dos subordinados

“Há poucas necessidades básicas mais importantes do que ser notado, reconhecido e apreciado por seus esforços. Cumprimentos pessoais estão no topo dos mais poderosos motivadores não financeiros [...]” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 283).

Ao reconhecer as conquistas de um subordinado, não de maneira corriqueira, impessoal, ou generalizada, mas de forma pontual e específica, o comandante alavanca a moral do seu comando, incentivando-o a fazer sempre o melhor possível. “As declarações generalizadas de encorajamento não geram um efeito significativo porque ninguém está muito certo sobre a quem os comentários são direcionados ou para quais ações específicas.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 276).

Para incentivar as pessoas a fazer o melhor possível, você deve ser capaz de reconhecer suas conquistas e fazê-las sentirem-se confiáveis e valorizadas. Tem que ser pessoal, preciso e visível. Mesmo que seja uma grande recompensa, se você não convencer – ou acertar – será brevemente esquecido sem alcançar o propósito de conseguir o melhor das pessoas. (KOUZES, POSNER; 2018, p. 277).

De igual modo, as recompensas são mais eficazes quando são altamente específicas e dadas logo após o comportamento apropriado (KOUZES, POSNER; 2018, p. 281), devendo, por isso, serem usadas com mais frequência.

Líderes exemplares reconhecem e recompensam o que os indivíduos fazem para contribuir com a visão e os valores. Expressam seu apreço muito além dos limites dos sistemas formais da organização. Gostam de ser espontâneos e criativos em sua forma de agradecer [...] Para Animar os Corações, você deve reconhecer as contribuições, demonstrando apreço pela excelência individual [...] (KOUZES, POSNER; 2018, p. 285).

“Vale sempre a pena reconhecer o trabalho e as contribuições de alguém [...] Inclui, também, um simples tapinha nas costas, um aperto de mão, um sorriso e um ‘obrigado pelo seu trabalho árduo’.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 284).

- Conheça seus comandados

Gastar tempo e esforço para estabelecer conexões com seus liderados é sempre um investimento com retorno garantido. É necessário que o líder se aproxime das pessoas sob seu comando para descobrir como se sentem, o que pensam, suas preocupações e, principalmente, o que os motiva. Para aumentar a capacidade de liderança, é necessário que o subordinado tenha a correta percepção de que o seu Cmt sabe quem ele é e do que precisa. “[...] Estabelecer uma conexão com os outros motiva as pessoas a se esforçarem mais pela simples razão de que elas não gostam de desapontar ou decepcionar indivíduos que consideram amigos.” (KOUZES, POSNER; 2018, p. 279).

Existem vários níveis de profundidade no conhecimento de alguém. Pode-se comparar esses níveis como um alvo de competição, composto por vários círculos concêntricos, onde a pontuação vai aumentando do mais externo para o mais central. O mais externo seria o conhecimento geral sobre a pessoa (quem é?). Diminuindo esse escantilhão, procura-se saber quais são as suas habilidades (o que ela faz?). Restringindo um pouco mais, procure saber sobre os seus valores (no que ela crê?). No próximo nível, veja as atitudes dela, pois essas exteriorizam os valores nos quais ela diz crer (caso as atitudes não correspondam com os valores, significa que ela não os possui de verdade, podendo-se dizer, simplesmente, que são apenas “da boca para fora”). Por fim, no centro do alvo está aquilo que verdadeiramente motiva essa pessoa, aquilo que “faz o seu olho brilhar”.

Para incrementar a sua capacidade de liderança, o líder precisa acertar esse alvo. Quando isso acontece, o chefe “ganha” o seu subordinado. Agora, usando recompensas e reconhecimentos personalizados, irá motivá-los de forma eficaz, podendo extrair o melhor de cada um deles.

Ao colocar esses princípios essenciais em prática, você eleva o espírito das pessoas e desperta seu impulso interior para se esforçar [...] estimula seus esforços para alcançar níveis mais elevados de desempenho e [...] ajuda as pessoas a encontrar coragem para fazer coisas que nunca fizeram antes. (KOUZES, POSNER; 2018, p. 266).

- Esteja motivado até o fim

Por fim, o negócio da liderança tem a ver com estar apaixonado pela causa que o líder abraçou. É colocar o coração naquilo que faz. Nenhum líder pode entusiasmar seus comandados sem estar primeiramente entusiasmado em si mesmo; sem estar totalmente comprometido, de coração e alma, com a sua visão de futuro, com o seu sonho. Um comandante verdadeiramente motivado consegue empolgar todos aqueles que estão ao seu redor, criando um clima contagiante de otimismo e de motivação que repercute no dia a dia da tropa, transbordando vibração para além dos limites da sede de sua organização militar.

De todas as coisas que sustentam um líder ao longo do tempo, o amor é a mais duradoura. É difícil imaginar líderes se levantando dia após dia, dedicando longas horas e trabalho árduo para fazer coisas extraordinárias acontecerem sem ter o coração deles nisso. O segredo mais bem guardado dos líderes de sucesso é o amor: permanecer apaixonado pela liderança, pelas pessoas que fazem o trabalho, pelo que as organizações oferecem e por aqueles que honram a organização usando seus produtos e serviços. Liderança não é um assunto da mente. É um assunto da alma. (KOUZES, POSNER; 2018, p. 332).

5. CONCLUSÃO

A presente monografia foi realizada com a finalidade de responder a alguns questionamentos levantados no problema, sobretudo, como, ou de que maneira, o oficial general poderia desenvolver a sua capacidade de liderança no comando de Grandes Unidades da Força Terrestre?

Para elucidá-lo, primeiramente procurou-se em vasta literatura, tanto civil quanto militar, subsídios para a formulação de respostas ao problema. Em seguida, este pesquisador pautou-se em procurar exemplos na história militar mundial e nacional, a fim de identificar padrões em comum manifestados por grandes chefes militares durante o comando de suas unidades. Por fim, como solução ao problema proposto e, baseando-se nas fontes de pesquisas mais atualizadas, foram elencados alguns instrumentos e ferramentas julgados mais assertivos para o desenvolvimento da capacidade de liderança dos comandantes de Grandes Unidades da Força Terrestre, enfatizando-se a abordagem sob o enfoque contemporâneo.

É importante salientar que, atendendo a um dos questionamentos levantados no início desta monografia, a conclusão dos autores afirma que a noção de que existem poucas pessoas notáveis que podem levar os outros à grandeza é errada. Como também é errado supor que os líderes já nascem com essa capacidade inata, aguardando uma ocasião em que poderão trazê-las à tona. Na verdade, é unânime entre os estudiosos e pesquisadores do tema que **a liderança é um conjunto identificável de técnicas e habilidades** disponíveis para todos.

Outro ponto importante levantado durante o presente estudo é que o fenômeno da liderança existe em todo e qualquer relacionamento entre duas ou mais pessoas, não existindo, portanto, o chamado “vácuo do poder”, ou seja, alguém sempre será o líder de um agrupamento humano, seja no seio familiar, seja no seio de qualquer outra instituição social (igreja, clube Etc.) e/ou instituição militar ou civil público/privada. Sendo assim, é fundamental que o chefe (principalmente o chefe-militar) desenvolva a sua capacidade de liderança.

Desse modo, restou apurado que a liderança, em se tratando de uma capacidade, pode ser também desenvolvida, tal como a capacidade física, desde que seja exercitada. Sendo essa uma conclusão unânime de todos os autores analisados, de forma que qualquer pessoa, militar ou civil, investida de autoridade em determinada função, pode e deve se empenhar em desenvolvê-la.

Outro ponto crucial é que os líderes nunca fazem acontecer nada sozinhos. Na realidade, eles mobilizam os outros a quererem lutar por aspirações compartilhadas. Ou seja, antes de mais nada, a liderança é um questão de relacionamento. Portanto, saber, conhecer e entender a dinâmica do relacionamento entre o líder e o liderado é fundamental para que o chefe se torne um condutor de pessoas e organizações, quer sejam civis ou militares.

Também é necessário, nos tempos atuais, que o chefe desenvolva atributos relacionados à inteligência emocional a fim de aumentar a sua capacidade de liderança, sejam habilidades pessoais, sejam habilidades de relacionamento, como visto no referencial teórico.

Os dados e as evidências reunidos e apresentados em todo o corpo documental deste trabalho confirmam, enfaticamente, que **a liderança faz a diferença no ambiente de trabalho**. Essa diferença, seja positiva ou negativa, impacta a maneira como os subordinados se comportam ante as tarefas que lhes são atribuídas, refletindo no grau de comprometimento com a missão e, em última instância, na qualidade do resultado final alcançado.

Corroborando com a importância do assunto abordado nessa pesquisa, é importante mencionar, ainda, que o Exército Brasileiro está sobremaneira interessado no desenvolvimento do estudo e aprendizagem da liderança. Prova disso é que elencou, como um dos seus objetivos estratégicos, contidos no Plano Estratégico do Exército (PEEx), que seja intensificada a capacitação de militares em **liderança direta, organizacional e estratégica** até o ano de 2023.

Por fim, enfatiza-se que dedicar tempo e esforço para o desenvolvimento da capacidade de liderança por parte do chefe militar é, antes de tudo, um investimento necessário e salutar, não apenas para aquele que ocupa a função de chefia, direção ou comando. Mais do que isso, é a garantia da melhoria imediata do ambiente de trabalho nas organizações militares e da qualidade do produto realizado pelos recursos humanos integrantes da Força Terrestre: a Segurança e a Defesa Nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBION, Mark. **O que nos faria líderes admirados e eficazes como Alexandre, o Grande?** 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/alexandre-grande-lider/> Acesso em: 24 jul. 2021.

BARROS, Airton Florentino de. **Militares são servidores públicos comuns e não agentes políticos.** 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-06/mp-debate-militares-sao-servidores-publicos-comuns-nao-agentes-politicos>. Acesso em: 11 abr. 2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Presidência da república, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 9 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Catálogo de Capacidades do Exército EB20-C-07.000.1.** Brasília, DF. 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Estratégia Nacional de Defesa. Política Nacional de Defesa.** Brasília, DF: MD, 2020. Versão sob apreciação do Congresso Nacional (Lei Complementar 97/1999, art. 9º, § 3º). Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso_.pdf. Acesso em: 9 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha C 20-10 – LIDERANÇA MILITAR,** 2.ed. Brasília, DF: MD, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101 – O Exército Brasileiro.** Brasília, DF: MD, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 – Doutrina Militar Terrestre.** Brasília, DF: MD, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional.** Brasília, DF: MD, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/livro_branco_congresso_nacional.pdf. Acesso em: 9 abr. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Patronos:** patrono do Exército Brasileiro. A Balaiada no Maranhão, 1838-1840. 2021. Disponível em: https://www.eb.mil.br/patronos/-/asset_publisher/DJfoSfZcKPxu/content/a-balaiada-no-maranhao-1838-1840?inheritRedirect=false Acesso em: 19 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Portaria nº 1.968-C Ex, de 03 de dezembro de 2019.** Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências. EB10-P-01.007. Publicada no Boletim do Exército n. 51/2019, de 20 de dezembro de 2019.

CARNEGIE, Dale. **Liderança:** como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo. Traduzido por Emirson Justino. Barueri, SP: Companhia Editora Nacional, 2019. 248

p.

CAVALHEIRO, João Victor Guimarães. **Influência do Marechal Osorio na formação dos Oficiais de Cavalaria do Exército Brasileiro.** Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Militares. Resende (RJ): 2019.

DIAS, André Luiz de Souza. **A Missão-Comando, sua inserção e aplicabilidade no Exército Brasileiro.** Dissertação apresentada à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Militares. Rio de Janeiro: 2013.

FARIA, Estela de Melo. **As representações de Alexandre, o Grande pelo tempo.** Anais do XVIII Encontro Regional (ANPUH-MG). Mariana, MG: de 24 a 27 de julho de 2021, p. 1-10.

FERREIRA, Josué dos Santos. **O grande conquistador romano Júlio César.** Brasília: Jornal Notícias do Congresso Nacional – IDELB –, ano VI, n. 24, abr./maio/jun., 2017, p. 25.

GOLEMAN, Daniel, **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 127 p.

HAAG, Carlos. **Osório nunca precisou ser um caxias.** In Fapesp. 2008. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/osorio-nunca-precisou-ser-um-caxias/>. Acesso em: 4 jul. 21.

CANTONE JÚNIOR, Nelson Del. **Liderança no Exército Brasileiro: como funciona a liderança em algumas Organizações Militares do Exército Brasileiro.** Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional. Tubarão, SC, 2018.

JUNIOR, Joarez Alves Pereira. **Liderança: como convencer os liderados a compartilhar da visão do líder.** 2021. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/lideranca-como-convencer-os-liderados-a-compartilhar-da-visao-do-lider.html>. Acesso em: 24 jul. 2021.

PEREIRA JUNIOR, Joarez Alves. **Liderança: como desenvolver a visão necessária para liderar.** Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/lideranca-como-desenvolver-a-visao-necessaria-para-liderar.html>. Acesso em: 24 jul. 2021.

PEREIRA JUNIOR, Joarez Alves. **Liderança militar: lições da história de três “Mestres do Comando”.** 2021. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/lideranca-militar-licoes-da-historia-de-tres-mestres-do-comando.html>> Acesso em: 24 jul. 2021.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança.** Traduzido por Carolina Gaio. 6. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

LANDGRAF, Saulo Freire. **Princípios kantianos da liderança de Osório, um tarimbeiro por excelência**. Rio de Janeiro: Revista Científica, Fundação Osório, v. 4, n. 1, 2019, p. 1-15.

Liderança na história – Alexandre, o Grande. 2018. Disponível em: <https://medium.com/@sejalider/lideran%C3%A7a-na-hist%C3%B3ria-alexandre-o-grande-c7522f87303b>. Acesso em: 18 jul. 2021.

MAGALHÃES, J.B. **Osório**: síntese de seu perfil histórico. 2. Ed. – Rio de Janeiro-RJ: Biblioteca do Exército, 2008. 379 p.

MAURO, Matheus Campos Barbosa. **7 lições de liderança do grande conquistador romano Júlio César**. 2017. Disponível em: <https://www.megacurioso.com.br/personalidades/102528-7-licoes-de-lideranca-do-grande-conquistador-romano-julio-cesar.htm>. Acesso em: 18 jul. 2021.

MAXWELL, Jonh C. **Você nasceu para liderar**; tradução Elenice B. Araujo. – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2018. 240 p.

MAXWELL, Jonh C. **Segredos da liderança**; tradução Valéria L. D. Fernandes e Jorge Camargo. – Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2015. 92 p.

NETO, Jonas Moraes Correa. **Paralelo entre Osório e Barroso**. Rio de Janeiro: Navigator, Diretoria do Patrimônio Histórico e Documentação da Marinha (DPHDM), vol. 1, nº. 1, 2005, p. 69-75.

POSSAPP, Felipe da Fonseca. **Infraestrutura organizacional do conhecimento definitiva? Provavelmente não, mas com certeza nova**. Anais do II Seminário de Organização do Conhecimento e Gestão Documental. Florianópolis: 17 e 18 de setembro de 2018, p. 47-52.

RANK, Michael. **Os maiores generais da história**. Tradução de Pedro Reis, São Paulo: Abril, 2014.

SOUZA TERCEIRO, José Bráulio de. **A Liderança do Oficial do Quadro de Estado-Maior das Grandes Unidades do Exército Brasileiro**. 2012. 216 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2012.

STOIANI, Raquel. **Da espada à águia**: construção simbólica do poder e legitimação política de Napoleão Bonaparte. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de História, da Universidade de São Paulo (USP), Faculdade de Filosofia, Letras e Ciência Humanas, na área de História Social. São Paulo: 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.