

# Liderança

## Marechal Omar N. Bradley, Exército dos EUA

Este artigo foi originalmente publicado na edição *Winter 1972*, da revista *Parameters*.

*(Nota do Editor: O Marechal Omar N. Bradley visitou Carlisle Barracks, nos dias 07 e 08 Out 71, para encontrar-se com membros da 12º Army Group Association. Naquela oportunidade, ele discursou para o corpo docente e discente do Army War College sobre liderança. Esse discurso contém observações que foram colhidas durante uma longa e distinta carreira militar. Uma leitura atenciosa de seus comentários nos proporciona discernimento sobre as qualidades inerentes à pessoa e ao reconhecido soldado General Bradley. A proposição do general é que a liderança é um bem intangível que envolve a interação contínua entre o comandante e o liderado. Quando essa interação é exitosa, temos os ingredientes para grandes realizações.)*

**T**ODOS VOCÊS QUE aqui estão esta noite são líderes. É um prazer conhecê-los. O que vocês estão fazendo talvez dignifique o passado, explique o presente e garanta para todos nós o futuro.

Talvez eu possa abordar alguns fatores que ressaltarão o valor da boa liderança. A liderança é um bem intangível. Nenhuma arma, nenhuma peça de maquinaria desenhada em todos os tempos pode substituí-la.

Esta é a era do computador, e se você sabe como programar a máquina, pode receber respostas rápidas e exatas. Contudo, como pode incluir a liderança — e o moral, que é afetado pela liderança — em sua programação? Nunca devemos esquecer a grande importância desse fator — a liderança, e enquanto usamos computadores para certas soluções, não devemos tentar combater em uma guerra inteira ou mesmo em um único combate sem dar a devida consideração ao fator liderança.

Outro fator que deve ser levado em conta é o Homem que vai ser liderado, e com cujo moral estamos preocupados. Sou permanentemente lembrado desse item por um quadro que se encontra sobre a minha escrivaninha, em minha casa. Nesse quadro aparece um infante sentado com seu fuzil sobre os joelhos e acima dele vê-se uma lista das armas mais modernas que a ciência já inventou. O soldado vê isso e diz: “Sim, mas eles ainda não inventaram um substituto para MIM”.

Claro, com este particular grupo de militares, estou considerando a liderança como aplicada a uma Unidade militar. No entanto, como no momento estou envolvido com a indústria, acho difícil separar completamente os princípios de liderança militar e industrial. Elas têm muito em comum.

Ao selecionar uma empresa para investir nossas poupanças, damos, frequentemente, consideração principal àquela com boa liderança. De forma

---

*O Marechal Omar N. Bradley nasceu em Clark, Missouri, 12 Fev 1893. Depois de formar-se na Academia Militar dos EUA em 1915, ele serviu em diversas unidades de Infantaria, e na Academia Militar como instrutor e oficial de tática. No início da Segunda Guerra Mundial ele comandou a 82ª e depois a 28ª Divisões. Em 1943, ele era o Comandante do II Corpo de Exército durante as Campanhas da Tunísia e da Sicília; e em 1943 era o Comandante do Primeiro Exército dos EUA, durante a sua famosa invasão da Normandia. Em*

*1944 e 1945, ele serviu como o Comandante do 12º Grupo de Exército durante campanhas na França e na Alemanha. Em 1946, o General Bradley foi nomeado Administrador de Assuntos de Veteranos até retornar ao serviço ativo, em 1948, para ser o Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA. Em 1950, foi designado Marechal enquanto servia como o Chefe da Junta de Chefes de Estado-Maior. Ele é o único Marechal ainda vivo hoje [na publicação do artigo original — N. do T.].*



Os generais Obregón, Villa e Pershing se reúnem no Forte Bliss, no Estado do Texas (George S. Patton está atrás de Pershing, à sua direita).

semelhante, uma Unidade militar é avaliada por sua liderança. A boa liderança é essencial para um grupo conduzir suas ações de forma organizada. Aquele que comanda — seja ele um oficial militar ou um gerente industrial — deve projetar poder, um poder energizante que coordena e mobiliza os melhores esforços de seus seguidores ao fornecer-lhes aquilo que efetivamente procuram, seja orientação, apoio, incentivo, exemplo, ou mesmo novas ideias e imaginação.

Um teste da sua liderança se constata na reação e na resposta de seus seguidores. Ele não necessita impor a sua autoridade. A chefia despótica por si só nunca criou um líder. Ele deve fazer com que a sua influência se estabeleça pelo exemplo e pela infusão de confiança em seus seguidores. A grandeza de um líder é medida pelas realizações dos liderados. Essa é a prova final de sua efetividade.

Com muita frequência, usamos as palavras líder e comandante de forma sinonímica. Não devemos esquecer que há muito mais posições de oficiais de estado-maior que as de comando, e um bom oficial de estado-maior pode e deve exibir a mesma liderança quando no exercício do comando. Embora seja necessário um bom oficial de estado-maior para iniciar um planejamento, é preciso um líder para garantir que o que foi planejado seja executado devidamente. Essa é a razão pela qual nos foi ensinado, a mim e a vocês que o trabalho de coletar informações, estudá-las, formular um plano e tomar uma decisão, é apenas

10% do trabalho; levar a cabo esse plano representa os outros 90%. O oficial bem treinado é aquele que pode servir efetivamente tanto como um oficial de estado-maior quanto como um comandante.

Lembro-me de um antigo vice-presidente de uma das empresas a que estou associado. Ele formulava bons planos, mas nunca se dava o trabalho de verificar se os planos surtiavam os resultados esperados. Eu sabia que ele tinha servido na Segunda Guerra Mundial, então, por curiosidade, procurei verificar a natureza de seu serviço e descobri que ele fora oficial de estado-maior durante todo o seu período de serviço. Ele nunca tinha exercido uma função de comando, o que deixava seu treinamento incompleto. Talvez, se ele tivesse permanecido nas Forças Armadas por mais tempo suas qualidades de liderança também tivessem se desenvolvido — e esse homem ainda estaria trabalhando na empresa.

Talvez vocês tenham escutado uma história a respeito do General Pershing durante a Primeira Guerra Mundial. Enquanto vistoriava certa área, ele descobriu que havia um projeto que não estava sendo bem executado, embora o 2º tenente encarregado do assunto parecesse ter um plano razoável. O General Pershing perguntou ao tenente quanto era seu salário, e quando o tenente respondeu “US\$ 141,67 por mês, Senhor”, o General Pershing disse: “Lembre-se que você recebe US\$ 1,67 pela formulação de seu plano e expedição das ordens, e US\$ 140,00 para verificar se ele está sendo levado a cabo”.

Não tenho certeza se eu chegaria a esse extremo. Seguramente, hoje os problemas são complexos e o bom trabalho de estado-maior exerce uma grande parte na resolução deles. Conheci comandantes que não eram muito inteligentes, mas eles tinham muito conhecimento sobre seu pessoal e sabiam o suficiente para escolher os melhores para seus estados-maiors. Lembrem-se, um bom líder é aquele que anima ou inspira os demais, integrantes de estado-maior ou comandantes subordinados, a fazerem o trabalho. Além do mais, nenhum líder sabe tudo (embora às vezes seja possível encontrar um que parece pensar que sabe!). Um líder deve incentivar os integrantes de seu estado-maior a se

manifestarem, se eles acharem que o comandante está errado. Ele deve autorizar a crítica construtiva. É um erro sério para o líder rodear-se de um estado-maior que apenas diga “Sim”.

O General George C. Marshall era um grande defensor do princípio de ter subordinados com liberdade para opinar. Quando ele se tornou Chefe do Estado-Maior do Exército, a secretaria do seu gabinete consistia de três oficiais, os quais apresentavam oralmente ao General Marshall os documentos de estado-maior, ou “estudos” oriundos das Divisões do Estado-Maior Geral. Eu era integrante dessa secretaria. Apresentávamos de forma abreviada os conteúdos dos estudos de estado-maior, citando os destaques do problema envolvido, as várias possíveis linhas de ação consideradas e a ação recomendada.

Ao final de sua primeira semana como Chefe de Estado-Maior, Marshall nos chamou ao seu gabinete e disse: “Estou desapontado com todos vocês”. Quando perguntamos se poderíamos saber o por que, ele disse: “Vocês em nada discordaram do que eu fiz a semana inteira”. Nós lhe respondemos que na realidade estávamos de completo acordo com cada documento que foi apresentado, que sabíamos o que ele queria, e que acrescentaríamos nossos comentários a qualquer fato que considerássemos que devesse ser questionado.

No dia seguinte, apresentamos um documento como foi escrito e depois expressamos alguns comentários que, na nossa opinião, faziam com que a ação recomendada fosse questionável. O General Marshall disse: “É isso que eu queria! A não ser que eu ouça todos os argumentos contra uma ação, não terei certeza se estou ou não com razão”.

Caso você seja designado oficial de estado-maior, tente ser um bom assessor e, se for possível, evite ser apenas um homem “sim” (concordante). Sugiro a todos os comandantes que informem aos integrantes de seus estados-maiores que alguém que não discorda de vez em quando sobre o que está para ser feito, é de valor limitado e talvez deva ser transferido para outro lugar onde possa, ocasionalmente, apresentar uma boa ideia.

Claro, estou pensando no processo decisório.

Porque depois de haver sido tomada uma decisão, todos devem apoiá-la 100%. Sempre achei os britânicos admiráveis nesse sentido durante a Segunda Guerra Mundial. Independentemente das discussões havidas sobre um assunto, assim que uma decisão era tomada nenhuma dúvida mais era manifestada. Era como se todos os envolvidos na discussão da decisão nunca houvessem considerado outras ideias se não as expressas na decisão final.

Não quero enfatizar demais a liderança dos oficiais mais antigos. Meu interesse estende-se também aos líderes em todos os postos. Eu quero lembrá-los que uma qualificação essencial a um bom líder é a capacidade de reconhecer, escolher e treinar oficiais subalternos. Eu gostaria de citar algo contido no livro intitulado *Born at Reveille* (“Nascido no Toque de Alvorada”, em tradução livre) escrito pelo Coronel Red Reeder. O Coronel Reeder fez uma viagem a mando do General Marshall, e uma de suas tarefas era fazer uma pesquisa sobre a liderança no âmbito dos oficiais subalternos. Citarei a seguir um relato de sua entrevista com o Coronel Bryant Moore, em Guadalcanal:

“Coronel Moore”, eu disse, “diga-me algo sobre a liderança”. Atingi um ponto sensível e ele respondeu:

“Liderança! O maior problema aqui são os comandantes, e temos que encontrar alguma maneira de extirpar os que são fracos. É difícil fazer isso quando se está em combate. Os comandantes de pelotão que não consigam comandar, que não consigam prever as coisas e que não consigam agir rapidamente em um momento de emergência representam um grande risco”.

“Está quente aqui, como você pode perceber. Os homens combatem; se esgotam pelo calor. Voltam vomitando, e jogando fora o equipamento. Os comandantes precisam ser líderes e estar alertas para estabelecer pontos de recolhimento de retardatários e evitar que esse problema aconteça”.

“Os homens foram orientados a tomar comprimidos de sal, mas os comandantes não fazem cumprir isso. Resultado? Ocorre o esgotamento pelo calor”.

“Parece que os bons líderes foram mortos; os maus líderes ocasionam a morte de mais homens. O grande problema é a liderança e a colocação das platinas nas pessoas certas”.

Granadas de Mrt 60 mm japonesas caíram a uma distância de 40 metros, aproximadamente, e acertaram alguns coqueiros. Perdi interesse em tomar notas e o coronel parou de falar. Quando a salva acabou e as coisas acalmaram de novo, Brian Moore disse, “Onde eu estava? Você viu aquela patrulha. Eu te digo isto, não há um homem em cada 50 com capacidade de liderar uma patrulha nesta selva. Se você puder encontrar quem são os bons líderes de patrulha antes de chegar à zona de combate, descobriu algo”.

“Eu tive que dispensar aproximadamente 25 oficiais porque não eram bons líderes. Eu determinei ao comandante de batalhão que extirpasse os subalternos insatisfatórios! Esse processo é contínuo. Nossos subalternos estão descobrindo que eles precisam saber mais sobre seus homens. Os bons líderes conhecem seus homens”. — Final de citação.

Então, quais são as qualidades que distinguem um líder? Há muitas características que devem ser inerentes a ele, mas eu mencionarei algumas que considero como as prováveis mais importantes. Primeiro, ele deve conhecer a sua profissão, mesmo sem necessariamente ser um especialista em cada particularidade dela. Há alguns anos foi sugerido que todas as disciplinas de engenharia fossem eliminadas dos currículos em West Point. Eu não concordei. Por exemplo, a construção de pontes é uma especialidade dos engenheiros; mesmo assim, penso que todos os oficiais mais antigos devem ter noções desse trabalho. Quando chegamos ao rio Reno na Segunda Guerra Mundial, não era necessário que eu soubesse construir uma ponte, mas foi de grande auxílio eu saber o que estaria envolvido para providenciar que os engenheiros recebessem o devido apoio e eu tivesse uma ideia do tempo a ser despendido.

Os especialistas dominam quase todo problema enfrentado hoje pelo líder militar ou pelo gerente de negócios. Esse indivíduo deve se aprofundar

o suficiente em seu trabalho para que possa entendê-lo e administrá-lo inteligentemente, sem precisar se tornar um especialista em cada fase do problema. Você não necessita ser um especialista em carros de combate para empregar efetivamente uma Unidade de blindados sob o seu comando.

Thomas J. Watson, da IBM, disse uma vez que a habilidade necessária a um executivo é a capacidade de lidar exitosamente com assuntos que ele não entende. Isso leva a outro princípio de liderança que frequentemente é negligenciado, tanto nas Forças Armadas quanto nos negócios. Embora não seja necessário ser especialista em todas as fases de seu trabalho, você deve ter um grau proporcional de interesse em todos os aspectos dele — e aqueles envolvidos, seus subordinados, devem estar conscientes de seu interesse.

Você deve circular e mostrar interesse naquilo que seus subordinados estão fazendo, mesmo que você não saiba muito sobre a técnica de seus trabalhos. E, quando você fizer essas visitas, tente distribuir elogios, bem como correções ou críticas, quando merecidos.

Tendemos a nos manifestar somente quando as coisas dão erradas. Isso é um fato tão bem reconhecido que um “Departamento de Queixas” é uma parte essencial de muitas empresas comerciais. Ao meu ver, não existe negócio comparável, em qualquer lugar, para apressar o processamento de elogios a um trabalho bem feito — não é necessário que seja um elogio extravagante.

Todos nós recebemos críticas suficientes e aprendemos a suportá-las. Até Sir Winston Churchill, apesar de suas incomparáveis realizações, teve motivos para dizer: “Eu tenho sido beneficiado consideravelmente pelas críticas e em nenhum momento sofri uma falta perceptível delas”. Contudo, precisamos lembrar que o elogio também tem um papel a exercer. Napoleão foi, provavelmente, grande adepto do princípio do reconhecimento.

Tanto a energia mental quanto física são essenciais para a liderança exitosa. Quantos reconhecidos líderes você conheceu que eram preguiçosos, ou fracos, ou que não podiam aguentar estresse? Sherman era um bom exemplo de líder com energia mental e física superlativas. Eu cito ele com um



*A despedida de Napoleão à Guarda Imperial no Pátio de Cheval-Blanc no Palácio de Fontainebleau, de Antoine-Alphonse Montfort.*

pouco de apreensão porque alguns de vocês talvez sejam da Geórgia! [O Gen Sherman incendiou Atlanta, a capital do Estado, durante a Guerra Civil dos EUA — N. do T.] No entanto, durante o avanço de Chattanooga a Atlanta, ele dormia apenas duas ou três horas por noite, pois estava continuamente sobre a sela fazendo reconhecimento. Por essa razão, conhecia a disposição do terreno tão bem que podia manobrar seu exército para evitar posições de combate desvantajosas e obter perdas mínimas.

De modo oposto, um comandante doente é de valor limitado. Não é justo para as tropas estarem subordinadas a um comandante que não esteja 100% habilitado. Eu tive que substituir vários comandantes durante a Segunda Guerra Mundial devido à doença. Frequentemente é citado que Napoleão nunca perdeu uma grande batalha antes de Waterloo, ocasião esta em que estava doente.

O líder deve possuir entendimento do ser humano e consideração para com os outros. Homens não são robôs e não devem ser tratados como se fossem máquinas. De qualquer maneira, não sugiro tolerância excessiva. Contudo, homens são seres complicados e altamente inteligentes que

responderão favoravelmente ao entendimento e consideração humanos. Assim sendo, o comandante receberá o esforço máximo de cada um deles. Também receberá lealdade — e nessa conexão, é bom lembrar que a lealdade desce assim como sobe. O líder verdadeiro irá defender seus subordinados quando tal ação for necessária.

O bom líder deve, às vezes, ser obstinado. Aqui, devo lembrar a oração do cadete de West Point. O líder deve ser capaz de fazer o que é certo, mesmo que seja o mais difícil, em vez de optar por aquilo que é mais fácil, mas que é errado. Armado com a coragem de suas convicções, frequentemente ele precisa lutar para defendê-las. Ele tem que decidir após uma análise meticulosa — e, quando tiver certeza de que tem razão — ele deve persistir obstinadamente. Grant fornece um bom exemplo dessa característica. Ele nunca sabia quando estava derrotado. Um homem menos obstinado talvez tivesse perdido [a batalha de] Shiloh.

Talvez você tenha ouvido a história de Grant na Campanha de Richmond, quando após passar acordado a noite toda fazendo reconhecimento, formulando e emitindo ordens, ele se deitou debaixo de uma árvore e dormiu. Pouco depois,

um mensageiro chegou a cavalo e informou ao General que no flanco direito suas tropas tinham sofrido desastroso revés e estavam em retirada geral. O General Grant se sentou, sacudiu a cabeça para pensar melhor e disse: “Isso não pode ser”, e voltou para dormir — e nada daquilo havia ocorrido. Ele tinha confiança em si e em seus comandantes subordinados.

Não quero inferir que há sempre apenas uma solução para um problema. Geralmente há uma melhor solução, mas qualquer bom plano, executado audaciosamente, é melhor que a indecisão. Existe, usualmente, mais de uma maneira de obter resultados.

Outra qualidade da liderança que devemos considerar é a autoconfiança. O líder precisa ter confiança em si, na sua Unidade, nos seus comandantes subordinados e em seu plano. Isso me faz lembrar alguns incidentes. Pouco antes da invasão da Normandia em 1944, um boato circulava por algumas Unidades que iriam participar do desembarque, alertando que eles estariam sujeitos a 100% de baixas, que nenhum deles iria voltar. Achei necessário visitar essas Unidades e falar a todos os postos. Eu lhes disse, claro, que teríamos baixas, mas com certeza nossas baixas não seriam 100% e que com nosso apoio aéreo e naval teríamos êxito. Após a operação, um correspondente me disse que ao atravessar o Canal em um dos navios de desembarque de carros de combate, ele percebeu um soldado lendo um romance. Tomado de surpresa pela aparente falta de preocupação do sargento, ele perguntou: “Não está preocupado, como pode ler em um momento como esse?” O sargento replicou: “Não, não estou preocupado! O General Bradley disse que tudo daria certo, então por que devo me preocupar?”

Não consigo lembrar exatamente o que eu tinha dito, mas tinha cumprido meu propósito, pelo menos no caso daquele homem.

Posso relatar outro caso de falta de confiança. Eu tive que destituir um comandante porque descobri que seus homens tinham perdido a confiança nele. Isso significava, claro, que não podíamos contar com o desempenho máximo daquela Divisão. Depois de ser destituído, o oficial

voltou ao meu quartel-general e me mostrou um arquivo contendo declarações dadas a ele — pelos *burgomestres* [prefeitos] de todas as cidades pelas quais sua Divisão tinha passado. Se ele tivesse confiança em si, ele não teria sentido a necessidade dessas cartas.

Depois de ver as cartas, eu disse ao oficial que se eu ainda tivesse alguma dúvida sobre a destituição dele, naquele momento as dúvidas haviam sido sanadas. Suas cartas não deixavam qualquer dúvida de que ele tinha perdido a confiança em si mesmo, e então não era de admirar que os homens também tivessem perdido a confiança nele.

O líder deve possuir imaginação. Se for uma decisão administrativa, ou uma decisão em combate, os resultados possíveis dessa iniciativa devem ser claras para o decisor. Qual será o próximo passo? E aquele depois desse?

Embora haja muitas outras qualidades que contribuem para a liderança efetiva, mencionarei apenas mais uma — porém muito importante — o caráter. Essa palavra tem muitos significados. Eu a aplico em um sentido amplo para descrever uma pessoa que tenha altos ideais, que os defenda e que possa ser depositária de confiança absoluta. Tal pessoa será respeitada por todos aqueles que estejam a ele vinculado. E, tal pessoa será rapidamente reconhecida por seus associados pelo que ele é.

As circunstâncias moldam nosso caráter. Essas circunstâncias afetam pessoas diferentes de formas distintas. Enfrentando exatamente o mesmo conjunto de circunstâncias, um homem pode teoricamente construir um palácio, enquanto outro talvez tenha dificuldade na construção de um telheiro.

Tem sido dito que o caráter de um homem é a realidade dele mesmo. Eu acredito que a força do caráter de um homem nunca muda. Lembro que, há muito tempo, se alguém me dissesse que uma montanha havia mudado de lugar, eu poderia acreditar ou não, à minha vontade. Mas se alguém me dissesse que um homem tinha mudado seu caráter, eu não deveria acreditar.

Todos os líderes precisam possuir as qualidades que mencionei, e os grandes líderes são aqueles que possuem uma ou mais delas em um grau elevado. Alguns líderes não são grandes por serem

fracos em uma ou mais dessas áreas. Há ainda um outro ingrediente nessa fórmula que omiti, e esse é a SORTE. Ele precisa ter oportunidade. Depois, claro, quando a oportunidade surgir à sua casa, ele deve ser capaz de erguer-se e abrir a porta.

Alguns talvez perguntem: “Por que você fala sobre as qualidades da liderança?” Eles sustentam que ou você tem liderança ou não a tem — que líderes não são feitos, nascem feitos. Suponho que alguns nascem com uma certa dose de liderança. Frequentemente vemos crianças que parecem inclinadas a assumir o controle e orientam seus companheiros de brincadeiras. As outras crianças seguem essas direções sem reclamação. No entanto, estou convencido que a liderança pode ser desenvolvida e aperfeiçoada pelo estudo e treinamento.

Não existe melhor forma de desenvolver a liderança do que dar ao jovem ou a outro indivíduo um trabalho que envolva a responsabilidade e deixar que ele resolva tudo. Tente evitar explicar a ele como fazê-lo. Isso, por exemplo, é a base do nosso sistema de emissão de ordens de combate. Dizemos ao comandante de Unidade subordinada o que queremos que ele faça e deixamos os detalhes com ele.

Acredito que esse sistema é o principal responsável pelos bons líderes existentes em nossas Forças Armadas hoje. Adestramos e desenvolvemos continuamente subalternos e os ensinamos a aceitar a responsabilidade.

Contudo, não desprezo a experiência. Talvez alguém lembre que Napoleão liderou exércitos antes de ter 30 anos; e que Alexandre, o Grande, morreu aos 33 anos de idade. Napoleão, como ficou mais velho, comandou exércitos até maiores. Alexandre poderia ter sido até maior se tivesse vivido mais tempo e possuísse mais experiência. A esse respeito, gosto especialmente da teoria do General Bolivar Buckner de que “Juízo vem da experiência e a experiência vem de mau juízo”.

Foi-me solicitado para falar sobre a liderança no passado. Abordei esses mesmos pensamentos razoavelmente bem com outros grupos.

De algum modo, contudo, no momento, esses pensamentos adquirem significado adicional para mim. Entenda, meu primeiro bisneto nasceu há um ano. Chamamo-lo de “Henry Gordo”. O que vai acontecer na vida dele, e nas vidas de seus contemporâneos, possa possivelmente estar nas mãos dos senhores. Obrigado.**MR**