

Perspectivas sobre liderança como oficial do QEMA¹

Como fazer amigos e influenciar pessoas

*Andrew Sanders**

No Exército Norte-Americano, existem várias fontes de doutrina sobre a liderança. Esses manuais têm informação sobre o que um líder deve ser e o que ele deve fazer, mas o enfoque é na liderança como comandante.² Porém o que traz para oficial do Quadro do Estado-Maior da ativa (QEMA) é inadequado. Ainda que alguns principais básicos sejam constantes, a liderança como um oficial do Quadro de Estado-Maior da Ativa (QEMA) é diferente da liderança do comandante. O oficial do QEMA tem de viver a filosofia de Dale Carnegie e “fazer amigos e influenciar pessoas”.³ Tem de aprender como liderar por relacionamento. As relações interpessoais são muito mais importantes do que as relações de comando. A aptidão de influenciar é a medida da efetividade como oficial do QEMA. Além de trabalhar com os outros oficiais do QEMA, tem de estar pronto para trabalhar com as outras Forças e com parceiros de outras agências. Para isso, a liderança como oficial do QEMA requer três principais aspectos: fazer amigos, influenciar pessoas e

desenvolver a próxima geração. Com essas principais características, o oficial do QEMA pode ser eficaz, eficiente e seguro, caso ele tenha de assumir a posição do comandante imediato ferido em combate e cumprir a missão.

Fazer amigos

Para o oficial do QEMA, as relações interpessoais são fundamentais para o sucesso. Como os seres humanos são a base do nosso exército, as relações interpessoais são a base da nossa liderança. Se você tem dificuldades para se relacionar pessoal ou profissionalmente, vai ter problemas em gerar a confiança necessária para convencer e influenciar pessoas. Quando falamos de fazer amigos não é que você vai ser camarada de todos, mas que você vai tratar todos com dignidade e respeito, desde a praça ou civil até o general de quatro estrelas. Porque é assim? Primeiro, porque é justo e necessário. Segundo, porque você só vai comandar dois anos, dos vinte ou mais que terá como

* Ten Cel Eng do Exército dos Estados Unidos da América (West Point/01), mestre em Assuntos de Defesa Nacional (Escola de Pós-Graduação da Marinha dos Estados Unidos/11), comandou pelotões e uma companhia de engenharia de combate durante a Guerra do Iraque e serviu em missões no exterior na Argentina e Colômbia. Atualmente, é oficial de intercâmbio na Divisão de Doutrina da ECEME.

oficial do QEMA. A maior parte do tempo, vai ter de lidar por relacionamento. Quando você está trabalhando com outro oficial do QEMA ou um civil, eles não estão sob o seu comando. Isto é mais bem explicado na ideia de “liderar funções”,⁴ existente na doutrina norte-americana, quando você trabalha com outros líderes que estão no mesmo nível, eles apenas desempenham outras funções de combate ou pertencem a outras organizações.

Há três ideias principais para fazer amigos. Primeiro, humildade; segundo, trabalho em equipe; e, terceiro, valor agregado. O oficial do QEMA deve ter humildade. Muitas vezes ele trabalha em uma situação na qual não é o especialista. Então, é importante que o oficial tenha humildade para escutar, valorizar e até seguir as recomendações de alguém que realmente tem a experiência relevante para cumprir a missão. A humildade gera confiança nos demais e proporciona as condições necessárias para trabalhar como um time. O trabalho como um time é fundamental para o exército. Como disse o general Patton no filme *Patton*, “O exército é um time. Ele vive, luta, come, e dorme como um time”. Nas operações atuais, o time não só inclui as outras armas, mas as outras forças armadas, operações interagências, e países amigos. Portanto, é importante para o oficial do QEMA entender que tudo é trabalho como time. E, além disso, que a sua parte na missão corresponde a uma pequena parte do tecido. Então, o oficial do QEMA tem de ter a visão de 180 graus, ou seja, enxergar a situação em uma maneira muito mais ampla do que os seus próprios interesses. O oficial do QEMA deve ter maturidade e enxergar

o todo e as necessidades das unidades ao seu lado e do comando superior. Isto é assim porque um oficial do QEMA tem maiores responsabilidades, não só com sua unidade, mas com a Instituição. Ademais, o conhecimento e a valorização dos seus parceiros ajudam a trazer valor agregado para a organização. Você entende como pode ajudar a unidade ao seu lado e sabe como ela pode apoiá-lo, ganhando a sinergia para realizar a missão. Tudo isso ajuda o oficial do QEMA a estender sua influência para além da sua própria cadeia de comando.

Influenciar pessoas

Uma vez que fez amigos, valorizando e ajudando os demais, o segundo trabalho do oficial do QEMA é influenciar pessoas. Usando as suas habilidades interpessoais, ele mostra a sua efetividade na organização. O oficial do QEMA tem de saber como influenciar e não só comandar. Isto decorre do fato de que, durante a sua carreira de mais de 20 anos no QEMA, ele só vai comandar por dois anos. Na maior parte do tempo, o oficial do QEMA vai ser só um dos muitos oficiais em um estado-maior ou trabalho interagências. Portanto, ele tem de vender as suas ideias e conselhos não só aos seus companheiros do estado-maior, mas também ao comandante, através da sua lógica e influência pessoal. Para influenciar bem, o oficial do QEMA tem de ser intelectualmente preparado, desenvolver sua rede profissional e liderar por relacionamento.

O oficial do QEMA tem de ser intelectualmente preparado porque seu papel principal é assessorar. Além disso, ele deve

mostrar bom senso e agilidade mental.⁵ O que é ser intelectualmente preparado? Além de sua perícia em assuntos militares, ele tem de entender a sua situação, não só em termos táticos, mas também em termos operacionais, estratégicos e políticos. Ele tem de conhecer bem a doutrina militar, a história militar e as capacidades da sua Força e das outras Forças Armadas, ou seja, ser perito em todos os assuntos militares, para ter credibilidade com os seus comandantes, pares e parceiros interagências. Com a profundidade de conhecimento, o oficial do QEMA também entende como sua unidade faz parte do esforço total. Também é recomendável que ele entenda o papel das outras unidades, agências e até de outros países. Com esse entendimento, ele pode influenciar melhor, pois conhece o porquê da missão. Quando o seu conhecimento e a sua lógica são sólidos, é bem mais fácil convencer o comandante ou um dos seus companheiros de que a sua ideia ou a sua linha de ação é a melhor opção.

O oficial do QEMA também tem de desenvolver a sua rede profissional. Com essa rede, ele pode influenciar pessoas além da sua unidade, arma ou Força. A rede lhe permite entender melhor como funcionam as outras unidades, Forças ou agências civis. O conhecimento pessoal também apoia os esforços porque abre portas, facilita a comunicação e fornece informação sobre pessoas

que ele ainda não conhece na organização. Além disso, apoia sua habilidade de influenciar quando ele já é uma pessoa conhecida na organização parceira. A sua reputação vai

à frente, e não é tão importante quem ele conhece, mas quem o conhece, e por quê. Se o oficial é conhecido como uma pessoa que agrega valor e com quem é fácil trabalhar, vai ser muito mais fácil influenciar pessoas e convencê-las das suas ideias. Se ele é conhecido como uma pessoa desagradável, egoísta

e difícil de trabalhar, é muito mais difícil influenciar e realizar a sua missão.

O oficial do QEMA tem de ter a habilidade de liderar os seus pares. Muitas vezes, ele trabalha em um grupo diverso, em situações nas quais não é o responsável pela missão, não é a prioridade, ou está em um trabalho de apoio a outra Força, agência, ou nação. Então é absolutamente crítico que o oficial do QEMA tenha tato interpessoal⁶ e tenha a habilidade de liderar por relacionamento. Se ele tentar comandar os outros oficiais do QEMA das outras Forças e civis de outras agências, não vai ter muito sucesso. Tem de usar seu tato interpessoal, vontade de agregar valor e o seu conhecimento profundo, para convencer e liderar no ambiente do estado-maior, conjunto, interagências, e internacional. Sem dúvida, para ter sucesso, o oficial do QEMA tem de ser preparado para atuar nesse ambiente.

*É importante que o oficial
tenha humildade para
escutar, valorizar e seguir as
recomendações de alguém que
realmente tem a experiência*

Desenvolver a próxima geração

O trabalho mais importante do oficial do QEMA é desenvolver a próxima geração. Ao não fazê-lo, ele compromete o sistema. O oficial do QEMA é a Instituição do exército, e ele tem a responsabilidade de cuidar da Instituição e preservar o conhecimento, as tradições e os seus valores. Com esta responsabilidade, há duas coisas importantes que o oficial do QEMA deve fazer. Primeiro, ele deve estar ciente da sua responsabilidade e ativamente procurar oportunidades para orientar os oficiais mais novos. Segundo, ele deve escrever artigos profissionais.

Se o oficial do QEMA não está pensando na próxima geração, ele está errado. O oficial do QEMA é a Instituição e o guardião do saber. Ele tem de buscar oportunidades para levar a próxima geração para o futuro. Tem responsabilidade de encontrar, conhecer e desenvolver o talento do futuro. Tem de aconselhar, instruir e desafiar os oficiais mais novos a melhorar, a crescer, ou sair da Força se for necessário. Tomemos o exemplo de major general (MG) Fox Connor.⁷ Ele teve o papel de desenvolver os oficiais-generais norte-americanos mais importantes do século XX. Seus alunos foram George Marshall, Dwight Eisenhower e George Patton. Se ele não fizesse esse tipo de seleção, conhecimento e desenvolvimento desses oficiais, talvez a

Segunda Guerra Mundial não tivesse uma vitória tão rápida e organizada. Talvez a reconstrução da Europa não tivesse acontecido. Além do desenvolvimento desses três oficiais tão talentosos, Marshall fez o seu próprio programa de desenvolvimento quando era o comandante da Escola de Infantaria. Ele conheceu e desenvolveu em torno de 200 futuros oficiais-generais da Segunda Guerra Mundial e sabia quais oficiais não eram aptos para o alto-comando e, por isso, despediu muitos oficiais incapazes quando se tornou chefe do Estado-Maior do Exército. Este é o impacto de um oficial do QEMA que sabe a importância do desenvolvimento da próxima geração e que poupou uma quantidade imensurável de sangue e de vidas.

Enquanto o oficial do QEMA desenvolve a próxima geração através de relações pessoais com os seus subordinados, ele também tem a responsabilidade de compartilhar lições aprendidas com a Instituição. A

maneira de fazer isto é por meio de escrita. Na história militar, os grandes generais expressavam esta verdade empregando o lema: “Se não foi escrito, não aconteceu”. Então, a escrita é fundamental para o oficial do QEMA tanto para desenvolver a próxima geração quanto

para deixar um legado para a Instituição. Do contrário, como saberíamos de Júlio César e seus *Comentários da Guerra na Gália*; do Marechal Mascarenhas de Moraes e *A Força*

*A escrita faz parte da liderança
do oficial do QEMA*

Expedicionária Brasileira; ou do Coronel H. R. McMaster e a *Eagle Troop na Batalha de 73 Oriental*.⁸ Mesmo tendo de compartilhar as histórias e lições, o oficial do QEMA tem responsabilidade de escrever sobre o futuro da Instituição. Temos os exemplos de Guderian, Patton e Eisenhower, que escreveram sobre a importância da batalha mecanizada antes da Segunda Guerra Mundial. Enfim, com esses exemplos, é óbvio que a escrita faz parte da liderança do oficial do QEMA.

Conclusão

Liderança é uma constante na vida do oficial, mas seu exercício sofre mudanças ao longo da carreira. Na vida como oficial subalterno, a liderança é direta, de presença pessoal e com ordens a serem seguidas. Na vida de oficial do QEMA, a presença pessoal ainda tem importância, mas de uma maneira

diferente. Sua presença é para ganhar amigos, formar a equipe de trabalho, liderar por relacionamento. Através dessas amizades, o oficial do QEMA influencia para propagar ideias, ganhar apoio e cumprir a missão em ambientes complexos. Isto é especialmente importante no ambiente conjunto, interagências e multinacional. Influenciar é a característica do oficial do QEMA mais importante para atingir o sucesso. Finalmente, a liderança do oficial do QEMA requer o desenvolvimento da próxima geração. O oficial do QEMA é a Instituição e tem a responsabilidade de cultivá-la e assegurar seu futuro. Ele faz isso através de relações pessoais de orientação aos oficiais mais jovens, e pela escrita, para compartilhar ideias, lições aprendidas, e para projetar o futuro da Instituição. Enfim, seguindo o lema de “fazer amigos e influenciar pessoas”, o oficial do QEMA estará em um bom caminho para o sucesso. 🌐

¹ Este artigo representa as opiniões do autor e não representa as políticas do Departamento do Exército, do Departamento da Defesa ou do governo dos Estados Unidos da América.

² ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **FM 6-22 Leader Development**. Washington, DC: Headquarters Department of the Army, 2015. p. 1-9.

³ CARNEGIE, Dale. **How to Win Friends and Influence People**. New York: Gallery Books, 1981.

⁴ ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **FM 6-22 Leader Development**. Washington, DC: Headquarters Department of the Army, 2015. p. 1-9.

⁵ Ibid, p. 6-5, Table 6-3.

⁶ Ibid. Loc. cit.

⁷ COX, Edward. **Grey Eminence: Fox Conner and the Art of Mentorship**. The Land Warfare Papers No. 78W. The Institute of Land Warfare - Association of the United States Army. Arlington, VA: September, 2010.

⁸ Combate ocorrido durante a Guerra do Golfo em 1991 e descrito no capítulo 7 do livro **Leaders in War: West Point Remembers the 1991 Gulf War**, editado por Frederick W. Kagan e Christian Kubik (Routledge, 1st edition, 2005).

N. da R.: A adequação do texto e das referências às prescrições da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é de exclusiva responsabilidade dos articulistas.