

# Reflexões sobre liderança

Gen Ex R1 Gleuber Vieira\*

Liderança é tema atual, amplamente discutido, objeto de livros, pesquisas, ensaios, debates, palestras e artigos de jornais e revistas.

O fato é que, na atualidade, o assunto é extensivamente explorado e, não poucas vezes, mercantilizado. As livrarias estão abarrotadas de livros com as mais diversas e miraculosas receitas que, teoricamente, habilitam qualquer leitor mais atento e disciplinado a se transformar em líder, mediante observância de uma série de regras e recomendações. Ao exercício de liderança se credita o sucesso de organizações, o lucro de empresas e a solidez de instituições. Penso que às vezes, porém, ocorre certa confusão de termos e valores na abordagem do tema. O vocábulo líder, como ocorre em outros idiomas, é empregado também para identificar dirigentes, pessoas no simples exercício de cargos e posições de direção. Assim, fala-se em lideranças sindicais, empresariais, políticas, em líder do governo, da oposição, de partido X, para indicar quem, no momento, ocupa aquelas posições e não necessariamente se afirma como autêntico líder, com o significado que pretendo atribuir ao termo ao longo deste artigo.

---

\* General de exército R1, graduou-se na Academia Militar das Agulhas Negras, na arma de artilharia, em 1954. Completou todos os cursos que caracterizam a carreira do oficial do Exército Brasileiro, além de cursos frequentados nos Estados Unidos da América. É bacharel em ciências econômicas, com especialização na área de gestão administrativa. No posto de coronel, comandou o 11º Grupo de Artilharia de Campanha, Grupo Montese, e a Comissão do Exército Brasileiro em Washington. Como oficial-general, exerceu os cargos de comandante da Artilharia da 3ª Divisão de Exército, comandante da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, subchefe do Estado-Maior do Exército para Assuntos Internacionais e, mais adiante, para Inteligência. Foi diretor de Formação e Aperfeiçoamento (hoje DESMil) e chefiou o então Departamento de Ensino (hoje DECEX). Posteriormente, chefiou por dois anos o Estado-Maior do Exército para, afinal, de 1999 a 2002, desempenhar o cargo de ministro do Exército e, com a criação do Ministério de Defesa, o de comandante do Exército. Ao transmitir este cargo em janeiro de 2002, deixou o serviço ativo, após 54 anos de serviço.

“

O líder que pretendo comentar é aquele que chega a resultados eficazes com algo mais: a plena aceitação de sua atuação, o respeito e a admiração dos subordinados, o ambiente harmonioso, o entendimento comum e solidário da missão. Inspira e conquista confiança. São consequências de sua especial capacidade de influenciar pessoas, motivá-las, conseguir que assimilem a missão como uma causa comum, atenda ou não a seus interesses e opiniões pessoais. Conquista o objetivo com menor desgaste e melhores resultados.

Não creio que a verdadeira liderança possa ser construída com tanta simplicidade quanto apregoam alguns autores. É um processo complexo de colocação de tijolo sobre tijolo ao longo de uma carreira. Não existe solução mágica, nem poção milagrosa.

”

Outra distinção que faço questão de salientar é entre “herói” e “líder”. O primeiro emerge ao sabor de exaltações de momento e pode, dirigindo um movimento, com iniciativas oportunas e grande noção de *timing*, assumir uma liderança efêmera, ao sabor de circunstâncias e fatos que facilitam sua projeção, mas não a perpetuam. Vale-se de um potencial carismático e pontifica em determinadas situações de crise. São os que poderíamos chamar de “líderes de oportunidade”. Obviamente não estarei visando esse tipo de personagem ao apresentar minhas reflexões. Meu pensamento está voltado para aquele líder competente, confiável e persistente, cuja presença e influência se fazem sentir continuamente, na rotina do dia a dia e nos momentos de crise, em disponibilidade permanente.

A abordagem do tema exige que se reconheçam certas peculiaridades nos diversos campos de atividade, capazes de condicionar objetivos, valores e comportamentos. Assim, são diferentes as percepções de sucesso e realização para quem busca exercer liderança, por exemplo, no meio empresarial, na esfera política ou no campo militar. Neste, conta a capacidade de alcançar a plena operacionalidade da fração, escalão ou organização comandada, ou a gestão mais íntegra e produtiva de um órgão administrativo, contando com a participação entusiasmada, respeitosa, disciplinada e, sobretudo, sinérgica dos subordinados. Fica evidente, pois, que, em cada ramo de atividade, a liderança é condicionada por objetivos específicos, por códigos distintos de valores e comportamento. O que passo a expor logicamente admite como referência, em princípio, minhas observações e constatações sobre a liderança no campo militar.

Volto-me para aquela que conduz a resultados desejados pela instituição, empresa, força armada ou qualquer outro tipo de organização, e não a que favorece as posições e convicções pessoais do chefe em questão. Ao escrever estes comentários, tenho em mente, especialmente, como ocorre no campo militar, a liderança capaz de motivar subordinados a operar sinergicamente em torno de uma decisão e um interesse comum, ainda que em desacordo com opiniões e interesses pessoais diversos. Seu exercício é particularmente sensível se lembrarmos que um chefe militar, no curso do combate, pode adotar decisões que eventualmente colocam em risco a própria vida dos comandados.

Em primeiro lugar, é indispensável haver autenticidade. Se o indivíduo é introvertido, reservado, calado, não faz sentido que, para tentar se revelar como líder, pretenda se modificar, a fim de parecer extrovertido e comunicativo. Logicamente, há um limite para a introversão. É indispensável um mínimo de capacidade de se comunicar. Mas não faz sentido querer transformar sua personalidade para adotar a postura que considera adequada a um líder. Obviamente, não se viola a autenticidade quando, em processo de autoaperfeiçoamento, um indivíduo sensatamente aprende a dominar ou atenuar a timidez. É um esforço elogiável.



Por outro lado, quem é extrovertido, que continue a sê-lo, se a extroversão é espontânea. Não quero dizer que deva estar permanentemente de sorriso aberto ou que ser falante seja condição indispensável. Mas também é desejável que, de forma espontânea, aprenda a controlar a tagarelice exagerada. É inegável, todavia, que, com este ou aquele perfil, habilidade para comunicação é absolutamente essencial, mas desde que se expresse com autenticidade, com espontaneidade. Seja o que você realmente é. Não tente “parecer”. Ninguém consegue enganar muita gente por muito tempo.

Paralelamente, é conveniente saber até quando é indispensável o líder satisfazer, como executante, o mesmo que exige dos subordinados; saber o instante em que precisa induzir os diretamente comandados a propagar correta e adequadamente suas orientações, diretrizes, ordens e, sobretudo, motivações. Não quero dizer que a presença do chefe, em qualquer nível, junto à ponta da linha seja dispensável. Pelo contrário. O que não é conveniente é usurpar o campo de exercício de liderança de subordinados. O segredo – e a dificuldade – é conseguir que os intermediários sejam capazes de levar sua vontade aos extremos da organização.



De fato, o exercício da liderança conhecida como “indireta” é muito mais difícil e complexo. Não há como esquecer ou ignorar que os intermediários com os quais é preciso contar para exercer sua liderança são, por sua vez, pessoas já experimentadas na profissão, com convicções próprias e idiossincrasias que devem ser respeitadas. Daí a necessidade, à medida que se ascende em uma profissão, de desenvolver a habilidade da motivação e do convencimento. Por isso, mais atrás salientei que não basta conhecimento teórico. Deve entrar em cena um elenco de atributos apropriadamente explorados e uma pitada da experiência que a vida oferece.

Há um trinômio de exigências a ser desenvolvido pelo líder militar. Inicialmente, ele precisa “saber”, ou seja, conhecer bem, pela via do estudo e da aplicação, sua profissão e sua função de momento. Isso significa preparo profissional, basicamente oferecido pelos estabelecimentos de ensino, pela continuidade da cadeia de aprendizagem, mas, nos dias atuais, exigindo contínuo e intenso esforço de autoaperfeiçoamento. O ritmo de evolução do conhecimento incapacita qualquer escola, qualquer curso, de prover todas as informações e práticas necessárias a qualquer profissão. Tampouco provê permanente atualização da base de conhecimentos. Ninguém pode pretender ser líder sem “saber” e ninguém “sabe” sem aprender, se aperfeiçoar e se atualizar. É um processo dinâmico de permanente autodesenvolvimento, que corre paralelo ao da construção da liderança.

Além de “saber” o líder também “faz”. O “fazer” está ligado à ideia de fazer as coisas acontecerem, executar criteriosamente os planejamentos, materializar as intenções, auferir resultados concretos. Mas aí surge o perigo. Mal interpretado, o “fazer” pode levar o chefe menos esclarecido a pensar que deve ter condições de fazer tudo que exige do subordinado. Não é essa a ideia.

Não implica ter que fazer tudo que o subordinado executa para se mostrar tão apto quanto ele. Essa percepção pode até ser verdadeira e conveniente nos escalões menores e em determinadas situações e funções, mas deve receber a correta interpretação à medida que se ascende na carreira.

Um supervisor de uma linha de produção não precisa executar com a mesma perfeição tarefas dos operários que chefia em seu setor de fabricação. De forma análoga, um comandante de unidade militar, para se afirmar como líder, não precisa fazer as 200 flexões que fazem seus soldados ou correr 5.000 metros no mesmo tempo em que correm seus subordinados. O que os subordinados esperam de seu chefe é sua presença, a coragem física e moral, o senso de justiça, a higidez mental e física que lhe permitem enfrentar o serviço em campanha sem fadiga, preservando e demonstrando equilíbrio, critério e senso de julgamento, sobretudo nos momentos de crise ou dificuldade. Dele, querem sentir a capacidade para levar a unidade à conquista dos objetivos fixados.

“

Nesse sentido, a interpretação certa do “fazer” é conhecer a dificuldade, os obstáculos que envolvem o cumprimento das tarefas ordenadas e saber avaliar os resultados alcançados. Não é por outra razão que, ao longo da formação do sargento, ele é conduzido a exercer funções e cumprir missões próprias de soldados e cabos; e a formação de oficiais envolve o desempenho de funções e tarefas inerentes a postos e graduações inferiores. Sabendo o quanto custa “fazer”, é possível expedir ordens sensatas e coerentes, exigentes, mas exequíveis e, mais adiante, colher os frutos ao atingir os propósitos estabelecidos.

”



Fonte: eb.mil.br

O líder, portanto, “sabe” e “faz”. O mais importante, porém, vem em seguida e deságua no campo do anímico, da motivação, da capacidade de convencer, de sensibilizar. O líder também “é”. Além de “saber” e “fazer”, precisa “ser”. Refiro-me à pessoa do líder, do que ele representa como caráter, como personalidade confiável, segura, equilibrada, capaz de levar outros a contrariar interesses, estímulos naturais e até empenhar sua própria segurança pessoal em proveito do conjunto e dos objetivos da organização. É capaz, portanto, de vender suas ideias e convicções. Vale, nessa hora, a empatia, o *timing*, a inspiração. Conta, nesse momento, a estrutura afetiva do indivíduo e, certamente, a disponibilidade de mais apropriados atributos pessoais.

Este trinômio “saber”, “fazer” e “ser” adquire importância maior no caso do líder militar brasileiro. A versatilidade exigida pelo cumprimento de suas variadas missões aponta a necessidade de conseguir explorar o trinômio em condições mais diversificadas. Sua aplicação naturalmente ganha feições e aplicações distintas conforme a missão em curso. No papel principal e essencial de combatente, ele “sabe”, “faz” e “é” de determinada forma, não necessariamente idêntica à que pratica quando se insere na sociedade e atua como pioneiro nos diversos rincões do território nacional. Raciocinando de forma análoga, adota um comportamento peculiar, que exige outro modelo de aplicação de seus atributos de liderança, quando em missões internacionais, interagindo com populações e contingentes de forças armadas de outras nacionalidades e outras culturas. Cada situação induz a uma forma específica e apropriada de aplicação do trinômio. Faz parte da construção da liderança encontrar a forma ótima de seu emprego em cada uma das conjunturas.

“

A verdade é que aquele que “sabe”, “faz” e “é” tem meio caminho andado para o exercício de uma liderança sólida e duradoura. Pode parecer uma simplificação exagerada e talvez não muito feliz, mas foi uma saída, ainda que um tanto didática, que encontrei para caracterizar três campos essenciais na estrutura do líder.

A história contemporânea nos aponta inúmeros líderes que se destacaram ao longo de diversos conflitos armados que abalaram séculos passados. Situações de combate lhes proporcionaram a oportunidade para demonstrar e praticar seus atributos para o exercício da liderança. Outros se revelaram líderes nos bastidores ou em tempo de paz, conduzindo grupos, sociedades e países ao sucesso e à concretização de seus objetivos.

”

As duas primeiras edições da publicação “Cadernos de Liderança” nos apontaram, na história militar brasileira, dois líderes de nosso Exército que se notabilizaram, o general Octávio Costa – uma vida a serviço da nação e do Exército Brasileiro – e o sargento Max Wolf Filho – o grande patrulheiro – nos campos de batalha da Itália.



Fonte: CComSEx/DECEx

Este é o momento propício para lembrar e salientar o patrono do Exército Brasileiro, o insigne Duque de Caxias, o grande líder que concedeu ao país e à Força Terrestre o valor de seus atributos de liderança, em situações de paz, em conflitos internos e na guerra. Lutou pela consolidação da independência, pacificou províncias conflagradas, conduziu as armas nacionais à vitória nos conflitos travados na bacia do Prata e coroou sua invejável trajetória cívico-militar com o equilíbrio e a sensatez que caracterizaram sua atuação na política nacional. Na pessoa do Duque de Caxias, identificamos o líder que soube praticar o “saber”, “fazer” e “ser”.

Reafirmo que o desempenho de um cargo de chefia não transforma automaticamente seu ocupante em líder. Em contrapartida, no mundo atual, em que se persegue a eficácia com o máximo de sinergia e o mínimo de desgaste pessoal e da própria organização, torna-se cada vez mais desejável – impositivo mesmo – que cada chefe se revele como autêntico líder. E, para tanto, o inevitável caminho é aquele capaz de, sem violentar a autenticidade e a espontaneidade, fazê-lo alguém que “sabe”, “faz” e “é”. Paralelamente, deve identificar com clareza o nível em que está exercendo liderança, a fim de aplicá-la na forma adequada, seja a direta, seja a indireta.

Aí estão, pois, as três premissas que acredito estarem sempre presentes e valorizadas no exercício de uma liderança positiva, particularmente na esfera militar: autenticidade, aplicação correta e oportuna das vias direta e indireta, e autoaperfeiçoamento que permita “saber”, “fazer” e “ser”.

Creio que podemos sintetizar esses requisitos afirmando que os conhecimentos holístico e específico proporcionam competência e asseguram *autoridade profissional*. O caráter, íntegro, reto e confiável, que se manifesta pela coragem moral e física, pelo senso de justiça e sua criteriosa aplicação, gera respeito e garante *autoridade moral*. Por fim, a fortaleza interior que emana de suas atitudes, a paixão pelo que acredita, o senso ético e moral que observa e cultiva e a capacidade de motivar e levar os subordinados ao integral comprometimento com a missão induzem a *autoridade afetiva*.

“

Se você for capaz de conquistar e exercer autoridade profissional, moral e afetiva, meus parabéns, você é um líder!

”





Fonte: eb.mil.br