

“SARGENTO ESCOL”: O DESAFIO DA LIDERANÇA HORIZONTAL.

Zenilton Alves de Medeiros¹

¹ Instrutor do Curso de Infantaria da EASA no biênio 2007/2008, coordenador de Turma no biênio 2009/2010. Graduado em Administração de Empresas com especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pós-graduado em Controle da Gestão Pública e pós-graduado em Gestão Escolar. Nomeado para a EASA para o triênio 2013/2015. Email: zeniltonmedeiros@gmail.com

RESUMO: Este artigo explica a problemática da liderança horizontal, baseando-se numa metodologia aplicada na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA) e na experiência do autor neste contexto. Dentro de um quartel o processo de liderança é exercido por um militar mais antigo que influencia os subordinados ou mesmo pares a realizarem os objetivos definidos pelo comando da unidade. Este estudo levantou novos questionamentos e conceitos, que contribuem para o aprimoramento do processo de liderança horizontal nos quartéis, principalmente nas escolas, proporcionando resultados consideráveis como no caso do “SARGENTO ESCOL”, que tem como base o complexo relacionamento de liderar recursos humanos, sobretudo, liderança entre pares com nível hierárquico nulo. Os conceitos mais consagrados sobre liderança destacam três elementos essenciais: influência, comunicação e objetividade, portanto, liderança é a capacidade de influenciar pessoas por meio da comunicação, canalizando seus esforços para a consecução de um objetivo. Existem líderes visionários, carismáticos, baseados em valores, no entanto, quando lideramos uma equipe de pares, nosso nível de autoridade é nulo, entendemos que para liderar um grupo como esse, devemos possuir todas as características

dos grandes líderes. Este trabalho discute e mostra a dificuldade em liderar horizontalmente, evidencia que liderar uma equipe de pares é um grandioso desafio, que testa todas as capacidades de liderança.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas. Liderança. Liderança Horizontal.

INTRODUÇÃO

No Boletim Interno (BI) número 222, de 25 de novembro de 1993, do então CIAS-SUL (primeira denominação da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas), foi instituído o diploma de Infante, Cavalariano e Artilheiro de Escol. Visando revitalizar os parâmetros considerados para a avaliação dos Sargentos Alunos, adequando-os a própria modernidade do Ensino no Exército, no BI 193, de 10 de outubro de 2002, a EASA instituiu o “DIPLOMA SARGENTO DE ESCOL”, sendo entregue por turma de instrução considerando os seguintes atributos e critérios: camaradagem, cooperação, espírito de corpo, disciplina, responsabilidade, liderança, iniciativa e aproveitamento escolar.

Este estudo foi realizado com base na revisão bibliográfica sobre liderança, com análise de dados, utilizando relatórios da

EASA sobre o tema e uma pesquisa de campo sobre o histórico do Sargento de Escol.

Este artigo fornece uma visão gerencial da aplicabilidade da liderança horizontal nos quartéis do Exército Brasileiro (EB), retrata o papel do líder horizontal e sua influência decisiva na consecução de resultados satisfatórios para as Organizações Militares (OM), mostra os principais desafios e vantagens na busca da liderança horizontal, examina também como a liderança entre pares tem influenciado o desenvolvimento da gestão de recursos humanos no EB.

A compreensão do ato de liderar torna-se essencial para o pretendente a liderar horizontalmente para que este possa promover a interação e estimular pessoas de mesmo nível hierárquico através de uma conexão mental realizada de forma não arbitrária. É o líder horizontal quem cria significado, a partir da construção de um sentido psicológico atribuído ao conteúdo da missão, que cada vez mais, precisa ser negociado ao invés de simplesmente apresentado ou imposto.

O homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor da engrenagem que conduz o Exército à realização de seus objetivos. Conhecer os valores humanos, a partir da busca do auto-aperfeiçoamento é, antes de tudo, uma missão a que o militar deve se entregar, ao pretender realmente ser um profissional competente e um líder capaz de influenciar e ser respeitado por seus superiores, pares e subordinados." (IP 20 – 10 Liderança Militar, 1991, p.2).

TEORIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas surgiu com os resultados da famosa experiência de Hawthorne, realizada na década de 1930, para pesquisar o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do pessoal, no sentido de dar importância ao fator humano na organização e a necessidade de humanização nos trabalhos. As principais conclusões de Hawthorne foram: o trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário não reage como indivíduo isolado; a tarefa da administração é formar líderes ca-

pazes de compreender, comunicar e persuadir; e a pessoa é motivada essencialmente pela necessidade do trabalho em equipe.

Chiavenato (1994) diz que a maior contribuição da Teoria das Relações Humanas foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel mais dinâmico. Como consequência dessa teoria, surgem os líderes a fim de melhorar o tratamento dado às pessoas e propiciar um ambiente motivacional de trabalho mais favorável e amigável.

A MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA

A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentem os esforços de uma pessoa. Todo comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado. O indivíduo passa pela seleção e sofre a ação do treinamento, mas falta ainda uma das fases mais importantes: a fase de ação do comportamento. Um militar pode ser dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter as ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho, mas mesmo assim, isto não garantirá que ele execute a contento sua tarefa se o mesmo não estiver motivado.

Chiavenato (1994) defende que a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais.

Robbins (1998) deixa clara a função do líder de motivar o empregado, isto fica evidenciado na colocação em que os empregados têm necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. Devem ser estabelecidas metas e dado o respectivo feedback sobre seu progresso.

As diferenças entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as OM possam utilizar para motivar os militares em igualdade de condi-

ções. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação para fazer com que a motivação funcione como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

AS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Muito se tem discutido sobre as qualidades e as habilidades de um verdadeiro líder, vários estudiosos do assunto tendem a achar que a liderança é apenas uma questão de preparo técnico e competência profissional, outros afirmam que o verdadeiro líder é aquele que é capaz de despertar em seus subordinados o senso do dever.

Hunter (2006) deixa claro que o verdadeiro líder tem a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, enumerando numa tabela as principais qualidades, que segundo ele, identificam o verdadeiro líder atuando com amor e liderança:

Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo
Humildade	Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros
Perdão	Desistir de ressentimento quando prejudicado
Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Sustentar suas escolhas

Resultados	Deixar de lado suas vontades e necessidades
Serviço e Sacrifício	Buscar o maior bem para os outros

Fonte: (O Monge e o Executivo, 2006, p. 68).

Líderes excepcionais têm visão, conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não conseguiriam, podem lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos. São estrategistas que agarram oportunidades que outros deixam de perceber, mas também são detalhistas apaixonados atenciosos às pequenas realidades fundamentais que podem realizar ou destruir o maior dos planos.

Alguns preferem enxergar no líder a figura carismática do guru, um ser quase iluminado que tem respostas para tudo e é capaz de resolver todos os problemas. Não importa qual a visão que cada um de nós tenha acerca do líder ideal, o importante é não perder de vista que os quartéis precisam de líderes conscientes em seu papel de mobilizadores de talentos, incentivadores de competências e promotores do justo reconhecimento pelo esforço da equipe.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança deve ser buscada por todo chefe militar, pois as Forças Armadas têm como alicerce a hierarquia e a disciplina. Naturalmente, a autoridade militar é inerente em todos os níveis da carreira, desde a graduação mais baixa ao posto mais elevado. Porém, a liderança pode estar presente em todos os graus hierárquicos, mas só alguns profissionais podem exercê-la em sua plenitude, pois estão atentos aos diversos fatores que a condicionam.

É possível executar a metodologia do Sargento Escol (avaliação horizontal) em qualquer círculo hierárquico dentro do EB, adequando-a quanto à finalidade e ao pú-

blico alvo, mesmo que para isso seja necessária a mudança de algumas culturas dentro da Força. Como exemplo, cito a escolha do melhor companheiro no Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS), que aplica a mesma metodologia em um ambiente totalmente diferenciado da EASA, contudo, visando o mesmo objetivo.

A avaliação pelos pares é uma excelente forma para se identificar e acompanhar o líder, proporcionando subsídios para análises e conclusões da carreira do militar e/ou desempenho do mesmo em um curso, por exemplo. A EASA obtém com esta ferramenta uma gama de informações, levantamentos e proporções numéricas de grande valor sobre o desenvolvimento das técnicas de liderança.

Por fim, certifico que a avaliação horizontal é uma das ferramentas mais justas e reais para se obter resultados verdadeiros na identificação de lideranças dentro do EB.

REFERÊNCIAS

_____. Exército. Estado-Maior. IP 20-10: Instruções provisórias – Liderança Militar. 1ª Ed, Brasília, DF, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 3ª Ed, São Paulo: Makron Books, 1994.

HUNTER, James C. O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança. 19ª Ed, Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 8ª Ed, São Paulo: Atlas, 1998.