

Artigo Científico

O LÍDER MILITAR: uma visão pessoal.*Luiz Eduardo Rocha Paiva(*)***1-INTRODUÇÃO**

Os estudos sobre liderança vêm ocupando um grande espaço na literatura, nas empresas privadas e em organizações e instituições de distinta natureza. O cenário atual é cambiante, dinâmico e conflituoso em todos os ambientes, requerendo chefes que, além de excelentes gestores, sejam verdadeiros líderes. Homens, com visão estratégica, capazes de: perceber o futuro e, em consequência, identificar o que precisa ser mudado ou mantido; apontar rumos, definir estratégias e estabelecer objetivos; estruturar e desenvolver equipes de alto desempenho; e conduzir seus comandados em cenários de incertezas e desafios difusos.

As Forças Armadas (FA) têm algumas peculiaridades que facilitam e outras que dificultam transitar nesse terreno perigoso. Elas formam e aperfeiçoam seus próprios líderes, estabelecendo, assim, fortes e perenes laços de comprometimento e lealdade. Por outro lado, a usual interpretação equivocada de princípios e valores profissionais – permanentemente válidos – cria paradigmas que retardam a evolução destas Instituições.

Não vou escrever sobre liderança direta, organizacional ou estratégica, pois já se teorizou bastante sobre estes conceitos, que não trazem muita novidade ao tema. Liderança é difícil de ser estruturada e enquadrada em conceitos herméticos. Ela é exercida nos níveis técnico-tático, operacional (intermediário) e estratégico como sempre o foi. Em cada um deles, variam o grau de cobrança (não tanto de importância) de determinados princípios e valores, a frequência com que o líder deve evidenciar certos atributos, bem como a missão e os desafios.

Neste artigo, apresento uma visão pessoal,

consolidada ao longo de mais de quatro décadas na Força, sendo 38 anos de serviço. Alguns aspectos desta percepção coincidem com idéias consagradas sobre o tema como não poderia deixar de ser. Outras, creio, podem servir de motivo para se meditar e discutir.

2- CONVICÇÕES AMADURECIDAS.

Nem todos os chefes militares serão líderes na plenitude do termo. O Exército Brasileiro (EB) precisa identificá-los, valorizá-los e aproveitá-los, mas deve proporcionar condições para que todos os chefes militares possam desenvolver atributos de liderança, no mais alto nível, aproximando-se do ideal.

Existem líderes que permanecerão sempre no anonimato e serão líderes do mesmo nível dos grandes capitães da história militar, embora, talvez, nunca tenham a oportunidade de demonstrá-lo. No entanto, terão plena confiança de seus comandados e é o que importa para a Força.

Liderar não pode ser um fim em si mesmo. Tem que ter um propósito nobre. Servir à Pátria, ao EB, à organização militar (OM), aos comandados, chefes e irmãos de armas, sem deixar interesses particulares – bens, cargos e promoções – guiarem suas ações.

O líder tem que compreender e considerar a situação em que vai exercer sua chefia – missão, tipo e perfil dos comandados e da fração ou OM –, compatibilizando sua atuação com estes e outros aspectos.

Há muito não se pensa mais na liderança isolada de um chefe sem a participação de líderes intermediários. O líder deve ser um formador e condutor de líderes.

Em tempos de normalidade, bons e muito bons chefes militares conseguem conduzir a Instituição e as OM. Porém, em tempos de

(*)O autor é General-de-Brigada da Reserva do Exército Brasileiro. (EMail: rochapaiva@yahoo.com.br).

incerteza, insegurança, ameaças ou crises, embora esses chefes ajudem, a Instituição e as OM precisam de líderes que lhes apontem os caminhos e as conduzam para vencer desafios e obstáculos anormais. Assim, quanto mais altos os escalões maior a necessidade de chefes militares que sejam líderes em sua plenitude, pois nestes níveis reina a incerteza e atuam atores externos distintos e com poder para interferir.

A preparação de nossos líderes começa na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) e nunca termina. Desenvolve-se de forma direta, instrução institucional específica, e indireta, integrada a outras disciplinas e atividades entre as quais se inclui o auto-aperfeiçoamento.

Para o chefe militar aproximar-se do nível pleno de liderança será preciso:

- querer liderar e ter entusiasmo por comandar (é normal o receio);

- ter amor à Instituição, considerando-a como uma causa, uma de suas razões de viver, e ter a capacidade de amar ao próximo, colocando-se, normalmente, em segundo plano;

- liderar a si próprio (autodisciplina) com renúncia, persistência, honestidade de propósitos e dedicação além do dever;

- buscar a excelência profissional e a perfeição do caráter (foco no impossível), sabendo que é humano e vai errar e tropeçar, mas vai levantar e prosseguir, esforçando-se para voltar ao rumo certo ciente de que o subordinado não exige a perfeição no líder;

- todos os atributos são importantes, mas alguns devem ser evidenciados com mais frequência ou mais ênfase nos escalões mais baixos (vigor físico, coragem física, etc.), enquanto outros nos escalões superiores (percepção estratégica, cultura geral, etc.);

- manter um contínuo aperfeiçoamento, seja a cargo do EB, seja por si próprio;

- colocar a alma em tudo que fizer, pois se é a mente – onde reside a razão – quem descobre e aponta o caminho da vitória, é o coração – onde vive a emoção, a vibração –

quem remove montanhas e a conquista; e

- aprimorar o caráter (conjunto de nossos hábitos, virtudes e vícios), o que é possível enquanto for sensível à voz da própria consciência.

Após 38 anos de serviço, não tenho dúvida que integridade moral, senso de justiça, coragem, perseverança, humanidade e austeridade são, ao lado da competência profissional, as principais qualidades do chefe militar para ser um verdadeiro líder.

3 - U M A P R E P A R A Ç Ã O CONTINUADA.

Em cada nível – técnico-tático, intermediário e estratégico – a preparação tem características distintas, pois as expectativas e exigências quanto ao desempenho do futuro líder são diferentes.

A preparação evolui de forma contínua, primeiramente passando pelo nível técnico-tático, mais evidenciado nos escalões inferiores onde o pensamento cartesiano e o raciocínio lógico são muito importantes. Neste nível, as situações a enfrentar são estruturadas e os óbices visíveis, os ambientes são mais estáveis, o horizonte temporal das ações e dos acontecimentos é de curto prazo, os erros cometidos podem ser corrigidos com maior facilidade, tendo reflexos localizados e pouco duradouros. Os fins e as estratégias são estabelecidos e transmitidos pelos escalões superiores. Por tudo isso, é importante, também, o estudo das ciências exatas na fase inicial da formação de líderes militares, pois elas desenvolvem o raciocínio lógico. O futuro líder estará em contato cerrado e constante com os comandados.

Posteriormente, entre os escalões intermediários e os mais altos, a preparação começa a galgar o nível estratégico onde vai prevalecer o pensamento holístico. Aqui, as situações não são estruturadas e visíveis, os ambientes são carregados de incertezas e instabilidade, o horizonte temporal das ações e dos acontecimentos é de médio ou de longo

prazo, os erros são difíceis de corrigir em curto prazo, trazendo reflexos amplos e duradouros. Nestes níveis, se definem os fins e as estratégias institucionais. O líder tem escalões de staff e de comando entre ele e os liderados executantes.

O estudo de Relações Internacionais, Estratégia, Administração, História Militar e Liderança deve começar no início da carreira e evoluir progressivamente em graus de profundidade e intensidade. O EB não pode esperar o ingresso do oficial na ECEME para iniciar o estudo destas disciplinas, nem deve o oficial esperar que apenas a Força o aperfeiçoe. Deve ser um autodidata, sendo fundamental a leitura de obras relacionadas com aquelas disciplinas.

A preparação da passagem do “cartesiano para o holístico”, ou seja, do técnico-tático para o estratégico começa desde a formação. Devemos ter em mente que o cidadão não ingressa na AMAN para ser um tenente, por mais importante que seja este posto, e sim para ser um chefe militar. Dessa forma, deve ser preparado, continuamente, para estar em condições de vir a atuar nos altos escalões e a ser um líder na Força no futuro.

O ensino de Relações Internacionais na AMAN, a partir de 2008, foi um passo importante. Outro passo seria o de aprofundar e aperfeiçoar o ensino de História Militar em todas as nossas escolas.

Quanto ao estudo continuado, seria importante um programa anual de leitura voltado às disciplinas correspondentes ao nível estratégico supramencionado. Tal programa seria direcionado aos postos desde tenente até tenente-coronel (inclusive), sendo interrompido para os oficiais matriculados em cursos, inclusive os preparatórios, exercendo missão no exterior ou em comando de OM, além de outras situações a serem determinadas.

Alguns líderes não conseguirão concretizar o “salto do cartesiano para o holístico”. Em termos de competência, existirão muito bons líderes como tenentes, que serão bons como

capitães e apenas satisfatórios como oficiais superiores, ainda que sejam íntegros e dedicados. O ideal seria que o nível estratégico fosse mobiliado apenas por líderes que, também íntegros e dedicados, tivessem feito a passagem do nível tático para o estratégico.

4 - O AMBIENTE CONDICIONA A FORMAÇÃO E O APERFEIÇOAMENTO.

O ambiente deve ser acompanhado e considerado, para estabelecer as estratégias de formação e aperfeiçoamento de líderes, com o cuidado de saber que, tanto aquele, quanto estas evoluem com o tempo e exigem medidas de adaptação.

a) O Mundo – características.

Evolução e mudanças contínuas num ambiente de estressantes e permanentes disputas geradoras de conflitos e crises.

Os países dividem-se em um centro dominante, alguns emergentes e a maioria periféricos. A globalização obedece à ética do poder com o centro dominante fazendo prevalecer seus interesses por meio de diversos instrumentos de pressão, inclusive no campo militar. A unipolaridade do final do século XX vai tendendo para multipolaridade neste início de século.

O nacionalismo prevaleceu sobre liberalismo, socialismo e ambientalismo. O fundamentalismo religioso tem a capacidade de radicalizar os nacionalismos.

Existem os chamados temas da “agenda internacional” – crime organizado, meio ambiente, direitos das minorias e terrorismo – explorados por governos, organismos internacionais e ONG, que podem servir de “justificativas” para a ingerência internacional em países emergentes e periféricos.

Importância da credibilidade (imagem) para o exercício da liderança, cujas bases são o conhecimento e a ética, e o poder da mídia de construir e destruir a credibilidade de líderes e instituições.

Conclusão Parcial.

Este ambiente se reflete na segurança e na defesa nacional, portanto, no preparo e emprego da Força, o que ressalta a necessidade de líderes de alta performance.

Líderes militares devem estar capacitados não só para assessorar mas, principalmente, para influenciar o Ministro da Defesa e o Chefe de Estado em suas decisões. É a chamada liderança reversa.

Visão/percepção, patriotismo, competência interpessoal, cultura geral e militar, comunicação e caráter são decisivos para a credibilidade e a capacidade de influenciar.

b) O Brasil – características.

O Brasil prioriza a solução pacífica de conflitos e, por enquanto, mantém sua liderança natural na região sul-americana.

O nosso povo é trabalhador, empreendedor, criativo, idealista ingênuo, de baixo nível de educação, crítico e alegre.

O País vive uma crise de valores prolongada e sofre com uma corrupção endêmica, que acarreta o desvio de vultosos recursos, não sendo verdade a falta destes para melhorar a capacidade de dissuasão. As lideranças nacionais não têm mostrado compromisso com nosso futuro, estão desacreditadas e não têm visão estratégica.

Podem ser considerados como nossos valores nucleares: liberdade, família, tolerância, misticismo e dignidade da pessoa. E, como valores latentes: democracia, patriotismo e comunitarismo (1).

O Brasil é dependente no campo científico-tecnológico, apresenta um baixo investimento neste setor e submete-se a imposições do centro dominante e de organismos internacionais, no sentido de impedir seu desenvolvimento científico e tecnológico.

Temos como grave vulnerabilidade o vazio de poder na Amazônia, que compromete a integridade territorial e a soberania nacional e que vem sendo explorada pelo centro dominante.

A riqueza, o desenvolvimento e a projeção internacional do Brasil nos vão colocar no eixo dos conflitos internacionais, implicando a necessidade de ação conjunta dos Ministérios das Relações Exteriores e da Defesa.

Existem desequilíbrios internos em todos os campos do poder, inclusive no político-militar, estando as FA sucatedas, sem peso político e afastadas do núcleo decisório do Estado.

Conclusão Parcial.

Os líderes militares, em princípio, devem participar da formulação de estratégias no nível nacional, inclusive para corrigir distorções como as supramencionadas, que enfraquecem politicamente o campo militar.

Devem saber compatibilizar modos de ação, meios e objetivos estratégicos, bem como compreender que as estratégias devem ajustar-se ao contexto cultural e às características nacionais.

O papel dos líderes militares, acima descrito, requer um elevado nível de liderança para atuar em ambientes externos à Força, interagindo com profissionais de alto nível de outras áreas. Assim, são válidas, também, as conclusões parciais da letra “a”.

c) O Exército.

É um instrumento instituído pela Nação para, junto com a Marinha do Brasil e a Aeronáutica, assegurar sua defesa e garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem, conforme a Constituição Federal (CF).

A Carta Magna define estas Instituições como nacionais e permanentes, subordinadas ao Estado. Organizam-se com base na hierarquia e na disciplina, condições indispensáveis para contar com a confiança da sociedade em que só usarão os meios de violência, por ela disponibilizados, para defender os interesses nacionais e não os de grupos ou indivíduos de qualquer natureza.

A Portaria do Comandante do Exército Nr 657, de 04 Nov 2003, estabelece com

muita justeza a missão, a visão de futuro, a síntese dos deveres, valores e da ética do Exército e os fatores críticos para o êxito da missão.

Os futuros líderes militares são jovens que vêm de diversas regiões do Brasil e de diferentes classes sociais, com distintas experiências e hábitos, muitos com distorções de comportamento, independente da classe social.

A Força busca transformá-los em um grupo que comungue dos valores, crenças e ideais da Instituição, que seja coeso e de comportamento padronizado. É a construção da “identidade militar”, que não faz do grupo uma casta, mas lhe confere um papel específico e uma grande responsabilidade social, uma vez que a imagem e a credibilidade da Força sempre serão afetadas pelo comportamento de seus componentes, particularmente, dos chefes.

Aí estão sintetizados o papel legal, os fundamentos morais e éticos da ação do EB e o esforço de transformação do cidadão, inicialmente em cidadão-soldado e, posteriormente, em líder militar. O EME e as Escolas devem tê-los, também, em mente ao estabelecerem diretrizes, estratégias e programas referentes à formação e ao aperfeiçoamento de seus futuros líderes.

5 - CONSTRUINDO O LÍDER MILITAR.

Da análise do contexto - mundo, Brasil e EB – a Instituição determina o perfil de líder que o Exército precisa e planeja como prepará-lo.

O futuro oficial tem que compreender o papel do líder militar no Estado e na Força, seja como assessor nos altos escalões, como condutor no cumprimento de missões, e como mestre na educação moral e no adestramento. Deve considerar que poderá nunca vir a combater, mas vai sempre assessorar, chefiar, educar e instruir.

Deve conhecer-se a si mesmo, fazer a autocrítica e melhorar sempre.

Compreender que o líder não é alguém

igual ao subordinado e nem este o quer assim. Deseja ter um guia que tenha algo a lhe ensinar, para ajudá-lo a progredir, um conselheiro, um amigo, mas não um parceiro para o “extra-classe”.

Entender que a profissão é serviço e servidão, um nobre sacerdócio cívico, e não um emprego. Serviço à Pátria – compromisso exclusivo e perene com a Nação, o Estado e o EB – sem dividi-lo com grupos de qualquer natureza. Servidão à CF, às leis, aos regulamentos e valores que regem a profissão e não a homens e associações de qualquer espécie.

A Instituição tem que identificar, desde cedo, quem são os chefes militares que se destacam como líderes e cuidar para que a inveja e o ciúme não prejudiquem sua ascensão, pois os líderes incomodam os inseguros e os fracos em qualquer escalão.

a) A preparação e o aperfeiçoamento contínuos visarão a desenvolver.

1) COMPETÊNCIA.

É revelada pelo conhecimento e cultura, geral e profissional, exercidos com inteligência calcada em um nobre caráter (reúne integridade, honestidade, lealdade e senso de justiça). A intuição é um importante atributo que enriquece a competência e resulta do conhecimento e da experiência prática. Significa visão (percepção) e não deve ser confundida com adivinhação.

Competência, em seu mais alto nível, significa sabedoria e combina:

- Visão, ou seja, golpe de vista tático nos escalões inferiores, e percepção, ou seja, golpe de vista estratégico nos escalões superiores (“ver o outro lado da colina”);

- Objetividade, para ater-se ao fundamental, e criatividade, para encontrar soluções inovadoras em situações incomuns;

- Capacidade de decisão e de direção.

- Comunicação para esclarecer, convencer e motivar;

- Adaptabilidade e flexibilidade;

- Competência Interpessoal (inteligência emocional) para dialogar,

cativar e estabelecer um ambiente de confiança e cooperação dentro e fora do trabalho.

A competência gera autoconfiança e reforça a auto-estima.

2) CORAGEM MORALE FÍSICA

É disposição para decidir, agir e assumir a responsabilidade pelas conseqüências, enfrentando riscos físicos e profissionais. Equilíbrio emocional, autoconfiança e auto-estima ajudam o exercício tanto da coragem física como da coragem moral.

Coragem moral depende da ascendência do líder, que é resultado do seu exemplo pessoal, devendo ser manifestada em face de companheiros e subordinados, não apenas de chefes. Para a ascendência moral de um líder são importantes atributos e valores como: honestidade de propósitos, coerência de atitudes, senso de justiça, lealdade, camaradagem, discrição e bom relacionamento (que evita rejeição), pois lhe conferem credibilidade.

O líder evidencia coragem moral quando: defende suas convicções com franqueza, observando o tato com os subordinados e a disciplina com os superiores; resiste às pressões de grupo para fazer o que não deseja (se não for sua obrigação) ou julga ser incorreto; assume riscos perante os superiores na defesa do que é legal e justo; e não se deixa levar pelo impulso de ser simpático ou “bom moço”.

Perante os superiores, coragem moral sem disciplina chama-se rebeldia. O líder que perde a discrição e alardeia, vaidosamente, atitudes de desafio a seus superiores, perante os subordinados, revela deslealdade e estrelismo, comprometendo sua liderança.

3) HUMANIDADE

É respeito à dignidade do ser humano em geral e à personalidade de cada indivíduo, tanto quanto permita o interesse coletivo (1). Revela-se pelo senso de justiça, pela disposição para ouvir e pelo interesse em conhecer e apoiar o subordinado.

Ao buscar o bem-estar dos subordinados, o líder deve: distinguir necessidades de desejos; equilibrar o interesse do serviço com o das famílias, sabendo quando deve priorizar cada um; considerar o mérito e a auto-estima ao distribuir recompensas, advertir e aplicar a justiça; e esforçar-se pelo seu aperfeiçoamento moral e profissional.

O líder evita esforços e riscos inúteis para sua tropa e sabe construir um ambiente de camaradagem e cooperação.

Em síntese, conhecer, amar, respeitar e defender, mas também, orientar, corrigir e reprimir. Paternalismo compromete a missão e solicitude demasiada cria maus hábitos, vícios e confusão a respeito de direitos e deveres. (1)

4) AUSTERIDADE

É rigidez de princípios de quem dignifica o cargo, servindo à Instituição, a sua OM e a seus irmãos de armas nunca deles se servindo para interesses particulares.

Exige firmeza e coerência de atitudes (dizer e fazer), sereno rigor no trato com os comandados e consigo mesmo, compartilhando sacrifícios e dificuldades e exigindo sempre mais de si mesmo (1).

É importante demonstrar otimismo com realismo, bom-humor adequado a cada situação, camaradagem sem intimidade, humildade com altivez e maturidade progressiva sem perda da motivação.

Um chefe austero sabe – sem vaidade ou deslumbramento – que o tempo e as pessoas passam. O que deve ficar não é a sua imagem, mas os bons exemplos. Se os seus comandados, ainda que sem lembrar a origem, incorporarem estes exemplos e procederem como cidadãos, militares e chefes dignos, ele terá permanecido, mesmo após cumprir sua missão no Exército e na vida.

b) Resultados esperados como conseqüência dessa preparação contínua.

Chefes Militares que sejam exemplos e, por isso:

- sejam líderes admirados, respeitados, reconhecidos e valorizados pelo EB;

- adquiram fama e credibilidade e, assim, possam influenciar dentro e fora da Força;

- tenham habilidade para desenvolver frações/organizações de alto desempenho; e

- sejam capazes de contribuir para desenvolver, nas suas OM e na Instituição, o mais elevado senso de cumprimento do dever, espírito-de-corpo e coesão.

6 - DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO (2).

Hoje, as pessoas têm um nível maior de conhecimento o que desperta o anseio de participar, ativamente, das atividades de seus grupos como colaboradores e não apenas como executantes.

Em função do escalão e do cargo do subordinado, o líder deve considerar até que profundidade aproveitar este anseio, pois isto vai auxiliá-lo em um dos seus principais papéis que é o de transformar seu grupo numa equipe de alto desempenho.

Ao sentir que participa ativamente do processo, por ser aproveitado em suas potencialidades, o subordinado:

- motiva-se, dedica-se mais e reforça seu comprometimento com o grupo;

- aprimora o desempenho; e

- trabalha com mais energia, estimulando sua criatividade.

Tudo isso melhora os resultados do grupo.

a) Habilidades exigidas do líder.

Sintetizar e selecionar, objetivamente, informações numerosas, identificar o rumo a seguir (direção geral), estabelecer suas diretrizes e traçar estratégias, dentro do rumo definido, bem como estruturar o grupo para cumprir suas missões.

b) Práticas comportamentais necessárias.

1) Desafiar Processos para Inovar.

Nunca se acomodar a rotinas. Indagar sempre e perceber ameaças e oportunidades,

a fim de corrigir ou melhorar os processos empregados no cumprimento das missões, assumindo riscos para implantar mudanças.

2) Inspirar uma Visão Compartilhada.

É a visão de um futuro comum assumido pelo grupo, que se traduz em anseios alinhados aos propósitos da Instituição. Estes anseios são transformados em objetivos e o líder demonstra capacidade e vontade de conquistá-los. Assim, obtém adesão e motiva seus comandados para a consecução das estratégias traçadas.

3) Capacitar os Subordinados.

Para poder delegar (descentralizar) atribuições e tarefas com segurança, fator decisivo para estimular a participação e cooperação dos comandados, o líder precisará capacitá-los, continuamente, de modo a desenvolver sua autoconfiança e auto-estima.

4) Modelar o Caminho pelo Exemplo.

O líder tem de expressar princípios e valores morais, institucionais e grupais, bem como agir coerentemente com a sua pregação, a fim de contar com a confiança dos comandados. Comunicar objetivos e metas com entusiasmo e clareza e relacionar os resultados obtidos pelo grupo àqueles objetivos e metas, a fim de mostrar os êxitos alcançados aos seus comandados.

5) Encorajar Emoções

Demonstrar seu reconhecimento pelos bons serviços prestados por seus subordinados, individual ou coletivamente. Ser consciente de que justiça é conceder as mesmas oportunidades e recompensar distintamente, conforme o desempenho, o senso do dever e a integridade de cada um.

7- CONCLUSÃO.

Muitos estudiosos do tema no EB sabem como devem ser formados e aperfeiçoados nossos líderes. Grande parte do que apresentei neste artigo já está em execução, porém, quando alguém diz algo que já conhecemos ou aconselha a fazer o que já fazemos é um indício de que podemos estar

no caminho certo. Outras idéias apresentadas poderão ser úteis para aprimorar o trabalho de preparação de líderes da Força.

O Exército, enfático, tem que formar e aperfeiçoar chefes militares para que sejam, também, líderes capazes de conduzir, efetivamente, seus comandados no cumprimento de missões de alto significado em situações de normalidade ou conflito.

Ao longo dos meus muitos anos de serviço, consolidei como convicção que basta conversar com os subordinados para sabermos se um comandante tem liderança. Não é difícil perceber quando um chefe goza da confiança de seus comandados e é a partir desta relação de confiança, revelada pelo “seu mais severo juiz”, que se identifica um verdadeiro líder.

BIBLIOGRAFIA

(1) CARDOSO, Alberto. Os 13 Momentos da Arte da Guerra. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2005.

(2) CARVALHAL, Eugenio. FERREIRA, Geraldo. Ciclo de Vida das Organizações. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999.