



Liderança Institucional: Estratégias, Inteligência e Percepção

Cristiano de Oliveira Andrade

1º Sgt Com – Adj Cmdo da DSM - E-mail: cristiano.andrade@eb.mil.br

Geovânio Soares Rodrigues

1º Sgt Inf – Adj Cmdo do BGP – E-mail: sgtgeovanio@hotmail.com

José Maria Donato Neto

S Ten Inf – Adj Cmdo do COTER – E-mail: donatont@yahoo.com

Odair José Dalla Corte

S Ten Eng – Adj Cmdo da DCEM – E-mail: cortejunior@yahoo.com

Ricardo D'almeida Paulo

S Ten Com – Adj Cmdo do COLOG – E-mail: ricardo.dalmeida.1975@gmail.com

INTRODUÇÃO

Quando se fala do termo Liderança torna-se perceptível a amplitude a qual o assunto se denota, ou seja, torna-se vasto a sua classificação. Desta feita surgiram inúmeras correntes, teorias e estilos na tentativa de explicar esse fenômeno. Em face desse contexto, evidencia-se a concordância entre algumas teorias quanto à existência de fatores da liderança como: líder, liderado, situação, comunicação/interação. Não obstante, salienta-se que há modos diferentes de aplicabilidade ao longo da história, pois, tais teorias têm apresentado características comuns e marcantes entre os grandes conquistadores da história.

À vista disso, existe um traço que praticamente todos os líderes eficazes possuem, trata-se da Motivação — uma variedade da autogestão pela qual se mobilizam as emoções positivas para impelir a cumprir as metas. A motivação se exalta pela fidelidade aos princípios morais, como um código de conduta pessoal. Entrementes, líderes motivados são incumbidos a realizarem as suas próprias expectativas, além das expectativas de todos os outros.

Por outro lado, percebe-se uma similitude ao verificar alguns componentes da

inteligência emocional ao analisar-se a compreensão precisa das próprias emoções, forças, fragilidades, necessidades e sensibilidades. Por outro lado, cita-se como exemplo, o profissionalismo imperioso de um exército permanente, situação rara no mundo antigo, como o de Júlio César, que combatia com uma enorme flexibilidade.

Não menos importante, evidencia-se o foco e a precisão na tomada de decisões dos grandes generais, pautadas na eficácia da fala, na sabedoria, na honra em respeitar valores arraigados de uma organização militar e na coragem física ou moral. A liderança está configurada no treino intensivo, associada a uma disciplina rigorosa que conduz, de forma estimulante, às conquistas idealizadas.

À inserção do supracitado destaca-se na leitura de Goleman (2012), onde há a existência de uma preponderância da já citada Inteligência Emocional, bem como dos estilos de liderança: autocrático e democrático que os tornaram menos passíveis de fracassarem. Por outra ótica, o que os tornaram diferenciados e tão temíveis na guerra era a grande determinação, passada de pai para filho de forma bastante profissional.



Além disso, uma indisponibilidade absoluta para aceitar a derrota, mesmo quando tudo parecia perdido. Havia também, uma atitude muitas vezes impiedosa para com os seus inimigos, fato este ocorrido e brevemente citado aqui: o comportamento de César na Gália; a crucificação dos escravos na Via Ápia em 70 a.C., a mando de Crasso; a decisão de massacrar o adversário se revelava como a mais vantajosa para a obtenção da vitória final (RANK, 2014).

Após a leitura de Rank (2014) prefigura-se que do estudo desses sucessos e limitações militares, há alguns ensinamentos que podem ser retirados (pode retirar) com vistas ao presente, apesar das enormes diferenças ao nível da tecnologia e das comunicações da época. Sob essa análise, a arte militar dos Romanos mostra claramente duas coisas. Primeiro, que para inimigos diferentes tem de haver soluções táticas também diferentes. Segundo que é preciso acautelar fortemente a parte política e diplomática, antes, durante e depois da intervenção militar. Por exemplo, na Gália, Júlio César fez questão de mergulhar nos assuntos tribais, soube trabalhar nas profundezas para prevenir as rebeliões e obter os melhores resultados (ou seja, uma paz duradoura). Foi isso que, em 49 a.C., lhe permitiu iniciar a guerra civil contra Pompeu com o seu exército quase completo, sem correr o risco de grandes insurreições na retaguarda (RANK, 2014).

Outra temática discutida foi a empatia. Ela é particularmente importante como um componente da liderança. Grandes líderes a utilizaram com maestria com seus liderados, principalmente na retenção de talentos.

Segundo o autor Daniel Goleman, ademais de isso, os grandes líderes devem manter o foco triplo. O “foco interno”, para se trabalhar a autoconsciência e a autogestão. O “foco no outro”, para trabalhar a empatia e a habilidade social, além de uma “consciência externa”, para interpretar a corrente significativa dentro de uma organização e examinar eventos e forças que a impactam. (GOLEMAN, 2012).

1 FUNDAMENTAÇÃO

Insere-se aqui o autoconhecimento, tanto do líder e de seus liderados tornando-os um só grupo, “uma só muralha constituída por força de vontade e cuja argamassa é a motivação”. Um grupo mais fortalecido na busca da excelência e capacitação do material humano.

O Autor Daniel Goleman cita que a semelhança na percepção dos componentes da inteligência emocional dos grandes líderes da história, tem como traço marcante característica que os tornam singulares quando se fala em grandes conquistas. Tal inteligência possibilitava que se extraíssem informações, habilidades e limitações nas mais diversas circunstâncias. Por sua vez, explorava ao máximo o potencial de seus liderados, as limitações de seus opositores, adotavam estratégias, analisavam possibilidades e definiam planos bem concebidos e, por conseguinte, conquistavam a confiança de todos (GOLEMAN, 2012).

Conforme o estudo e, fazendo-se um paralelo, à época de César e posteriormente Napoleão, as legiões se mostraram mais poderosas, em parte devido a disporem de um grande comandante, em quem confiavam abertamente. Aceitavam enfrentar desafios muito difíceis e venciam onde outros tinham fracassado. Isso tem muito que ver com a influência de um líder carismático. César sabia condicionar e manipular o estado de espírito dos seus homens mesmo nos momentos mais difíceis.

Torna-se relevante destacar que, pela liderança militar, o legado por eles deixado (como comandantes que foram respeitados e saíram vitoriosos) é deveras merecido. Entretanto, o interesse que desperta não é somente devido ao seu sucesso em batalhas, pois estas serviram de estudos tanto na história quanto na arte bélica, assim os legados deixados subsidiaram teorias a serem estudadas.

Assim, tendo como fulcro os acontecimentos históricos, foram elaboradas teorias baseadas em líderes militares valorosos, como:



Júlio César, Alexandre; Gengis Khan. Em contrapartida, o que diferencia César é o fato de transformar estas conquistas vigentes, considerando sua lógica e sensatez política, o que não foi um feito simples, como demonstrado na aliança do Primeiro Triunvirato. Mas este foi um legado que nem os mais hábeis comandantes atingiram (RANK, 2014).

Retornando as palavras de Goleman, este cita que liderança e inteligência emocional são fatores que possibilitam a formação do líder de sucesso. Relata também que, mesmo o QI e as habilidades técnicas sendo importantes na liderança forte, esta não se desenvolveria sem a inteligência emocional. E que diferente de antigamente, onde se pensava que era recomendável os componentes da inteligência emocional, estarem presentes nos líderes. Agora se sabe que, em prol do melhor desempenho, os líderes necessitam ter estes componentes (GOLEMAN, 2012).

Porquanto, deixaram de legado sua maneira racional de ver as coisas, uma forma de planejar minuciosa e detalhista que os levaram a suas grandes conquistas e os marcaram na história como grandes líderes militares. Ao analisar a abordagem implacável e superioridade estratégica e ao confrontar com as características, habilidades, competências, atitudes, sensatez política, respeito e fidelidade, não diferem e corroboram evidenciando-se com as conquistas e resultados expressivos de outros grandes líderes da história.

À vista disso, ao observar fatos históricos mais recentes, percebe-se que o patrono do nosso Exército Luís Alves de Lima e Silva também carregava consigo grandes competências ao liderar e pacificar conflitos, superando as adversidades. Seja no campo diplomático, seja por meio do uso da força. Ressalta-se que a maior lição a ser aprendida com o Duque de Caxias é que, para ser um bom líder não basta somente ter nascido um bom líder, mas aperfeiçoando essa habilidade, é possível conquistar lugares de grande valor e responsabilidade.

Evidentemente, o que diferenciava Alexandre, Júlio César, Aníbal Barca, Caxias, dentre outros, de seus oponentes era sua inteligência, o uso de estratégias bem concebidas e da utilização de artifícios para conhecer de perto seus inimigos. Pois, conhecendo seu inimigo é possível derrotá-lo sem mesmo usar tantas forças e muito efetivo, mas apenas adotando uma estratégia bem concebida para emboscar e capturar, fazendo assim, toda a diferença numa batalha. Por isso uma das frases que disse foi “Não tema os números, e sim, a organização de sua tropa contra seus inimigos”. Da mesma forma que se atentava para a vitória, não deixavam de pensar nas adversidades que poderiam ocorrer em uma batalha, sempre com diversos planos reservas caso algo fora do planejamento viesse a ocorrer.

Complementa-se que os grandes líderes se destacavam porque tentavam pensar em tudo, assim foram exitosos em várias vias de acesso para agregarem uma vitória, apesar das diversas circunstâncias que poderiam assolar seu objetivo. A capacidade para adaptar-se de forma eficaz quanto o armamento, de aperfeiçoar, de redesenhar a estratégia para alcançar a vitória. De modo similar ao que foi dito, cita-se também a flexibilidade estratégica e tática como: os Romanos não combatiam sempre da mesma maneira, sabiam adaptar-se às condições concretas do terreno e do adversário.

Quanto a teoria, Goleman ainda apresenta o “foco interno”, este direcionado para se trabalhar a autoconsciência e a autogestão. O “foco no outro”, para trabalhar a empatia e a habilidade social, além de uma “consciência externa”, para interpretar a corrente significativa dentro de uma organização e examinar eventos e forças que a impactam. Nessa ótica, quando o líder é capaz de interpretar os sistemas maiores que criam e revolvem um nicho de uma organização pode formular estratégias melhores (GOLEMAN, 2012).



Pautado nas considerações os focos Interno, no Outro e Externo são sinérgicos. Um bom foco Externo, por exemplo, ajuda um líder a captar a visão estratégica certa, porém, ele só pode colocá-la em ação comunicando-se com sua equipe mobilizando-a e isso pode exigir, por exemplo, enunciar uma visão compartilhada em que genuinamente acredite. Sendo assim, os líderes precisam de todos os três focos em equilíbrio e utilizar o foco certo para o propósito certo na hora certa.

2 CONCLUSÃO

Objetivou-se neste ensaio, destacar os mecanismos que fortaleceram os laços: institucional, comportamental, cognitivo e emocional. Ferramentas estas que diferenciaram as grandes personalidades no passado observado no livro de Rank, e que ainda perduram atualmente como visto no livro de Goleman e em ambos resultam numa contribuição para a formação de líderes bem-sucedidos.

Para concluir, busca-se trazer uma nova perspectiva para o desempenho excelente da liderança. Tem-se conhecimento de vários líderes que entraram para a história, destacando-se por seus feitos e por possuírem uma inteligência acima da média. Estes líderes empregavam vários tipos de liderança para conseguirem seus objetivos, utilizando muitas vezes a liderança autocrática com sucesso para alcançar vitórias importantes.

Dado o exposto, até tempos atrás, pensava-se que era o QI e as habilidades técnicas destes líderes que os distinguiam dos demais, hoje podemos dizer que além disso, eles possuíam uma grande inteligência emocional. A arte militar dos Romanos mostra claramente duas coisas. Primeiro, que para inimigos diferentes tem de haver soluções táticas também diferentes. Segundo que é preciso acautelarmos fortemente a parte política e diplomática, antes, durante e depois da intervenção militar. Por exemplo, na Gália, Júlio César fez questão de mergulhar nos

assuntos tribais, soube trabalhar nas profundezas para prevenir as rebeliões e obter os melhores resultados (ou seja, uma paz duradoura). Foi inclusive isso que, em 49 a.C., lhe permitiu iniciar a guerra civil contra Pompeu com o seu exército quase completo, sem correr o risco de grandes insurreições na retaguarda.

Vale ressaltar que as observações e análises sobre os grandes líderes de outrora e atuais, apresentam algumas interseções como a obediência aos princípios morais, a busca pela verdade e a integridade. Há uma evidente relação entre essas características, convergindo à coragem moral. Contudo, sem preparação e treinamento a coragem moral é quase inatingível, e um líder nunca pode dizer quando sua coragem moral será posta à prova e, a menos que ele se tenha preparado para a ocasião, ela pode apanhá-lo desprevenido.

Tendo em vista os aspectos observados pode-se realizar uma comparação estratégica (independente dos aspectos tecnológicos da época) e deduzir que essas são lições que teriam sido úteis aos líderes americanos ao programar as suas intervenções militares no Iraque ou no Afeganistão. É preciso conhecer a fundo os adversários, ter noção de quantos soldados são necessários para ocupar um território, antecipar o que vai acontecer depois das primeiras vitórias. A História, também aqui, é uma grande fonte de ensinamentos e voltar-se para os fatos históricos é prever o futuro.

Os grandes líderes da história nos mostram que a liderança tem um poder de atrair os seus comandados para si e os despertam para a ação, sem a pretensão de modelar seus caracteres apenas pela imitação, mas os influenciando e motivando a liderarem através do exemplo.



Referências

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

RANK, Michael. Os Maiores Generais da História, Traduzido por Pedro Reis, Copyright © 2014. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/book/250596181/Os-Maiores-Generais-Da-Historia>>.

ROSKILL, Stephen Wentworth. A Arte da Liderança (Título original: The Art of Leadership). Tradução: Hélio Livi Ilha. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército, 1989.

JUNIOR, Nelson Del Cantone – Sgt. Liderança no Exército Brasileiro: Como Funciona a Liderança em Algumas Organizações Militares do Exército Brasileiro. Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional, 2019.