

# Reflexões sobre liderança

*Gleuber Vieira*

.....



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

Não é confortável abordar o assunto, uma vez que o leitor pode inconscientemente ser levado a acreditar que quem escreve é profundo conhecedor de liderança. Desde logo, quero alertar que não pretendo ser ou ter sido perito na matéria.

O fato é que, na atualidade, o assunto é extensivamente explorado e 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. Porém, penso que às vezes ocorre uma 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. Frequentemente o sucesso de uma organização se deve a um sistema bem estruturado e bem gerido e seu titular

não precisa primar pelo exercício de uma liderança efetiva. Pode ser um indivíduo competente e bom gestor, conhecedor da organização e familiarizado com o sistema que dirige, sabendo conduzi-lo, o que não implica rotulá-lo desde logo como um líder. É conveniente não confundir o exercício competente de um cargo com liderança. Um líder precisa ser, claro, um bom gestor, dirigente, chefe e capaz de alcançar os objetivos da organização. Em contrapartida, nem todo bom chefe, dirigente, gestor, é necessariamente um líder eficaz. Poderia, se o fosse, alcançar resultados ainda melhores.

Em síntese, quero assinalar que liderança não deve ser tratada como um sistema, um conjunto de normas, mas como uma atitude decorrente de uma filosofia. O líder é aquele que chega a resultados eficazes mas 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. Conquista e inspira confiança. São conseqüências 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.

Na verdade, penso que nem mesmo um profundo conhecedor de teorias sobre liderança e das correspondentes doutrinas, um obediente e persistente seguidor dos princípios de chefia recomendados e dos comportamentos aconselhados é capaz de, somente por esta via, se transformar em líder. Se assim fosse, os mais estudiosos e os leitores mais assíduos tenderiam a ser os melhores líderes, o que nem sempre acontece. Por outro lado, também não acredito que um talento inato, que se manifesta espontaneamente por meio de um elenco de atributos, seja suficiente para construir uma liderança. Creio, isto sim, que a combinação adequada destes dois ingredientes pode amparar a estruturação do líder. Mas para a receita do bolo dar certo, considero indispensável temperar a mistura com suficiente quilometragem de vida. Este ingrediente permite auferir experiências e observações vividas ou ouvidas, que, analisadas e aproveitadas, permitem a melhor dosagem do conhecimento teórico e da aplicação de atributos próprios. A questão reside em saber aproveitar a experiência de vida e de profissão para observar, colher ensinamentos, a fim de inferir o que da teoria se aplica a determinada situação. Implica conhecer a si mesmo e saber aprender a explorar os traços positivos de sua personalidade, controlando ou contendo os negativos. A dificuldade repousa em chegar à combinação ótima destes componentes, em localizar o ponto de compromisso. Portanto, não me apego incondicionalmente nem à corrente sociológica, nem à inatista e tampouco à do campo social. Ou a qualquer outra. Acho que em cada uma há princípios e comportamentos a respeitar e combinar com coerência e critério.

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. É conveniente fazer uma distinção entre líder positivo e negati-

vo e meus comentários terão sempre em mente o primeiro, por razões óbvias. A menção é necessária porque o sentido negativo ou positivo da avaliação pode variar em função de parâmetros, de tempo ou mesmo de espaço. Esta distinção decorre, pois, da forma como sua atuação é percebida pelos chefiados e como estes assimilam as conseqüências. É possível identificar, por exemplo, uma liderança positiva de Hitler quando produziu a recuperação da República de Weimar e resgatou a prosperidade e a auto-estima do país. Entretanto, sua liderança foi negativa na medida em que levou a Alemanha à derrota e à ruína. Mussolini foi um líder positivo enquanto, embora com mão de ferro, polarizou as massas, alcançou vitórias políticas e logrou a consolidação da unidade italiana, mas se tornou negativo em face das posições equivocadas que adotou no campo externo e levaram seu país igualmente à derrota. A história identifica inúmeros outros líderes que poderíamos rotular como negativos, que normalmente têm vida efêmera e duram enquanto são capazes de seduzir com motivações que se esgotam diante da realidade dos fatos.

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 a este tipo de personagem ao apresentar minhas reflexões. Meu pensamento está voltado para aquele líder competente, confiável e persistente, cuja presença e influência se faz sentir continuamente, na rotina do dia-a-dia e nos momentos de crise, em disponibilidade permanente.

A abordagem do tema exige que se reconheça certas peculiaridades nos diversos campos de atividade, capazes de condicionar objetivos, valores e comportamentos. Os objetivos, as circunstâncias e as oportunidades variam, conformando formas diferentes de atua-

ção do líder e de estabelecer critérios de avaliação. 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.

Mergulhando, agora, na essência do tema, estou convencido de que certas premissas devem ser respeitadas em todas as ocasiões. Constituem-se em verdadeiros dogmas para quem estiver disposto a exercer uma liderança positiva. A propósito, é conveniente explicar a liderança que viso nestas considerações. 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 particularmente, 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.

Após esta breve digressão para esclarecer o tipo de liderança que tenho em mente, volto às premissas, aos dogmas que desejo apontar.

O primeiro é a 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 auto-aperfeiçoamento, 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.

Aponto por exemplo, chefes militares que se destacaram na mesma época, exibindo perfis visivelmente distintos: Caxias e Osório, Eisenhower e Patton, Marshall e MacArthur, Churchill e Roosevelt, todos líderes incontestáveis.

A abordagem da segunda premissa demanda breve menção a aspectos teóricos que são ponto comum em todas as correntes doutrinárias. Sabe-se que, de modo geral, existem três grandes faixas de exercício de liderança, em particular na profissão das armas. A inicial, normalmente conhecida como “operacional” ou “direta”, a intermediária, dita “organizacional” ou “tática”, e a final, geralmente chamada “estratégica.” Em cada uma destas faixas, a liderança é exercida ora diretamente sobre os subordinados, ora indiretamente, através dos que trabalham imediatamente ligados ao líder e que são responsáveis pela propagação capilar das ordens e orientações pela organização. É óbvio que nos escalões menores predomina o exercício direto da liderança, acontecendo o inverso quando nos aproximamos dos níveis mais altos de chefia e direção. Fácil entender que a dosagem das duas formas de atuação depende também de certas circunstâncias, como a situação vivida e a função

exercida. Mas o que é importante salientar é a existência desta dualidade e – aí é que está a questão – quem se dispõe a construir uma sólida liderança precisa reconhecê-la e eleger a forma a ser adotada em cada momento, em cada situação, em cada cargo que desempenha. Quero com isto dizer que é necessário 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 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 idiosincrasias 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. Devem entrar em cena um elenco de atributos apropriadamente explorados e uma pitada da experiência que a vida oferece.

É oportuno lembrar situações em que se comenta que “fulano atingiu seu teto, não dava para ir mais além”. Muito provavelmente “fulano” não se deu conta de ter ascendido na escala hierárquica e continuou a proceder, em suas ações de chefia, como nos tempos em que exercia uma liderança direta, em nível operacional. Não estava preparado e não sabia como se comportar no exercício da liderança indireta. Não são raras estas situações.

Isto nos conduz à terceira condição entre aquelas que considere dogmáticas. Há um trinômio de exigências a ser desenvolvido. Inicialmente, o líder precisa “saber”, ou seja, conhecer bem, pela via do estudo e da aplicação, sua profissão e sua função de momento. Isto signi-

fica preparo profissional, basicamente oferecido pelos estabelecimentos de ensino, pela continuidade da cadeia de aprendizagem, mas, nos dias atuais, exigindo contínuo e intenso esforço de auto-aperfeiçoamento. 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 idéia 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 esta a idéia. Não implica ter que fazer tudo que o subordinado executa para se mostrar tão apto quanto ele. Esta 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 duzentas flexões que fazem seus soldados ou correr cinco mil metros no mesmo tempo que correm seus sargentos. 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 permite 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. Neste 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.

Portanto, o líder “sabe” e “faz”. Porém, o mais importante 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 e estímulos naturais em proveito do conjunto e dos objetivos da organização. É capaz, portanto, de vender suas idéias 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 diversas 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 a 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.

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 estarão sempre presentes e valorizadas no exercício de uma liderança positiva e particularmente na esfera militar: autenticidade, aplicação correta e oportuna das vias direta e indireta e auto-aperfeiçoamento que permita “saber”, “fazer” e “ser”.

Creio que podemos sintetizar estes requisitos afirmando que o conhecimento holístico e o 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 foi capaz de conquistar autoridade profissional, moral e afetiva, meus parabéns, você é um líder!

**Gen Ex Gleuber Vieira** é natural do Rio de Janeiro. Desempenhou o cargo de Ministro do Exército, entre 1999 e 2002, e, com a criação do Ministério da Defesa, o de Comandante do Exército.