

A ARTE DA LIDERANÇA

Em nenhum lugar, na nossa sociedade, alguém pode encontrar maiores oportunidades para desenvolver as características de Liderança do que nas Forças Armadas.

Comandante S.W.Roskill

AUGUSTO CESAR GEOFFROY
Capitão-de-Mar-e-Guerra (Ref^{te})*

SUMÁRIO

Introdução
A prática da liderança
Valores da liderança
Autoridade e responsabilidade
Cadeia de comando
As relações humanas em liderança
Conclusão

INTRODUÇÃO

Liderança é um assunto do qual ouvimos falar desde jovens e, ao contrário de outras coisas, mantém-se sempre atual, desafiando tempo, lugar, ocasião, pessoas. Trata-se de uma matéria indispensável na nossa vida, seja no trabalho, convivendo com personalidades e tendências pessoais diversas, seja no seio da família, exer-

cendo a função nem sempre fácil de educar os filhos.

Com o desenvolvimento da psicologia nas relações humanas, Liderança deixou de ser um mero repositório de idéias preestabelecidas, para tornar-se um conjunto de normas em constante mutação, acompanhando situações cada vez mais diferentes. Daí a necessidade do assunto constituir disciplina básica nos currícu-

* N.R.: O autor trabalha em assessoria de técnica de ensino.

los das escolas militares. Por que tal preocupação?

Não é difícil apresentar respostas a esta indagação, haja vista tantas situações esdrúxulas pelas quais passamos no cotidiano das nossas vidas, quando quase diariamente nos vemos enfrentando leves e pesadas transgressões aos postulados de Liderança.

Quando éramos mais moços, quantas vezes observamos que o exercício de Liderança parecia prerrogativa dos oficiais mais antigos, responsáveis por darem o exemplo aos mais modernos, enquanto estes não se preocupavam com o assunto, entretidos com os afazeres nas suas divisões. Como se Liderança tivesse "donos" e só pudesse ser exercida no seu devido tempo...

Na saudosa época de tenentes ou como aspirantes da Escola Naval, será que sempre tivemos bons exemplos de Liderança? Não será que o ensino da matéria limitava-se ao enunciado de dizeres velhos conhecidos, algumas vezes tradução de manuais de outra Marinha, quando exemplos do *nosso dia-a-dia*, eles sim, fariam gravar nas nossas memórias o como fazer certo logo na primeira vez, para ser um verdadeiro líder? E quanto a mim? Será que não falhei tantas vezes ao praticar a Liderança com meus pares e, principalmente, com meus subordinados? Vale a auto crítica...

A PRÁTICA DA LIDERANÇA

Liderança é o processo que consiste em influenciar pessoas, de modo a obter sua

obediência, confiança, respeito e leal cooperação. Parece fácil conseguir isso, mas o sucesso na empreitada exige do líder atitudes, conhecimentos sobre comportamento humano, observação sobre o desempenho de outros líderes, experiência, atendimento a certos preceitos e muito mais. Pressupõe, para a sua exercitação, a existência de liderados, conhecidos também como seguidores.

A Liderança é situacional, pois depende da época, da cultura, do ambiente e de outras circunstâncias. Quando a Liderança utiliza a intelectualidade, ela apela para a razão, para chegar ao convencimento. Quando utiliza a emoção, a Liderança apela para os fatores emocionais, para os sentimentos, para as crenças, para chegar à adesão. Em qualquer caso, em tais aspectos o líder exerce o seu direito legal e funcional de exercer o mando, conhecido como autoridade organizacional, onde o comportamento do líder e a sua competência deverão estar sempre presentes.

A Liderança pode ser carismática ou antiética. Quando os fatores intelectual e emocional são usados em alta escala, podemos encontrar a Liderança carismática, que não raras vezes acaba levando para o fanatismo e o endeuamento do líder. Obviamente este tipo de Liderança não se coaduna com o regime militar. Quando a Liderança é antiética, ela atua embasada em preceitos não recomendáveis. O chefe do tráfico de drogas, por exemplo, é considerado líder pelos seus seguidores.

O psicólogo Kurt Lewin criou a "Teoria do Campo", segundo a qual vivemos cons-

A verdade é que, gostemos ou não, o homem moderno, seja chefe ou chefiado, não mais se conforma com o "está escrito, não há o que discutir". Ele quer saber tudo, sem subterfúgios. Neste contexto, o papel do líder está ficando cada vez mais complexo

tantemente em grupos, interagindo com os seus membros, sendo a personalidade do grupo ditada pela resultante das características individuais de seus membros. Nesse aspecto, a retirada ou a inclusão de um membro pode alterar a dinâmica desse grupo híbrido.

O líder de um grupo pode exercer a Liderança em termos autocráticos, democráticos ou *laissez-faire* (deixar à vontade).

Logicamente, na esfera militar geralmente a Liderança é autocrática, pois está muito ligada ao papel atribuído ao líder, por força da hierarquia militar ao galgar postos na carreira. No entanto, muitos são líderes pela sua própria capacidade de exercer influência sobre determinado grupo de pessoas independentemente do seu posto ou graduação ou da sua idade. É o que chamamos de líder nato ou liderança adquirida.

VALORES DA LIDERANÇA

Em Liderança deparamo-nos com inúmeros valores essenciais, muitos dos quais serão aqui abordados.

A higidez, relativa à saúde física e mental, favorece ou dificulta a adaptação do homem à situação. A pessoa hígida pensa, decide e age com mais clareza, precisão, destreza e rapidez, é mais resistente a condições inóspitas.

Ao falarmos de caráter, destacamos a honestidade, a probidade, a sinceridade e a franqueza, sem nos descuidarmos da correção, da lealdade, da fidelidade. A pessoa de caráter é justa, leal, correta, verdadeira, confiável, ética, fiel à profissão. O que dizer da lealdade (só a mencionando) de um imediato que critica na praça-d'armas as decisões do comandante do navio? Aliás, no âmbito militar, os oficiais devem evitar, a qualquer preço, expressar suas queixas e críticas publicamente, na praça-d'armas ou no trabalho.

Não é pelo fato de ser militar que o homem pode descuidar do cavalheirismo, da educação. Isso também implica cautela, prudência, moderação, discrição, seriedade, ponderação, respeito, consideração, tato, habilidade etc. Sempre é possível dizer "não" a uma pessoa, desde que o cuidado, o tato e a cautela estejam presentes. A má-educação provoca ressentimentos, evidencia falta de controle. Sobre este assunto, o que dizer do excesso de cavalheirismo de um oficial galanteador, que no trabalho trata com intimidade excessiva e condenável a militar subordinada?

A educação é um processo contínuo, não termina com a escola ou a faculdade.

Nada fere mais do que a injustiça. Por isso, critério e imparcialidade devem andar sempre juntos.

A tolerância exagerada indica fraqueza; o medo não combatido leva à covardia, pregam os manuais de Liderança.

A coragem deve ser sempre aplicada para o bem.

A autocrítica significa apreciação minuciosa de si mesmo, a revisão dos seus próprios critérios.

É fundamental substituir a arrogância pela simplicidade, não confundida por subserviência.

Situações de perigo podem desencadear respostas emocionais inesperadas. A coragem é a superação do medo, uma força interior que o ser humano apresenta diante de certas situações. A coragem física destaca-se quando a pessoa se sente mais forte do que o perigo que a ameaça. O mesmo Roskill, comandante da Marinha de Guerra inglesa, já enfatizava que, em tempo de guerra, poucos são os militares que não têm que travar sua "batalha secreta contra o medo". Porém, também é sabido que, quando chega a batalha real com o inimigo, a batalha contra o medo geralmente é esquecida.

Já a coragem moral compreende manifestações de ódio ao inimigo, de amor a Deus, à pátria, à própria dignidade, à família, à vida dos comandados.

A admissão franca dos erros requer, talvez, o mais alto grau de coragem moral.

Os pilotos japoneses na Segunda Guerra Mundial, os "kamikazes" (*), podem ser um exemplo de coragem moral. Outro bom exemplo é o dado por Garcia d'Ávila, quando no naufrágio do Cruzador *Bahia*, comandado por ele, em 1945.

O senso de humor é uma forma de superar problemas, minimizando-os. Nada melhor do que trabalhar com bom humor, ir satisfeito para o trabalho e retornar para a casa com a certeza do dever cumprido. Parece utopia, mas vale a pena tentar.

A elevação do moral e o fortalecimento da disciplina devem ser metas permanentes de quem é líder. Quem faz o que é certo por convicção é autodisciplinado, a famosa disciplina consciente. O que dizer do militar que, ao tocar "volta às faxinas", deixa tudo de lado e sai correndo para o alojamento, para baixar a terra?

AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

Autoridade e responsabilidade são inseparavelmente ligadas, principalmente na carreira militar. A autoridade pode ser proveniente de lei, ato ou ordem superior, é um *direito* e, como tal, concede o poder de fazer ou mandar fazer, o poder de se fazer obedecer. Já a responsabilidade é o dever de fazer, é uma *obrigação*. Todos somos responsáveis pelos nossos atos e deles devemos prestar contas (é uma obrigação).

Na prestação de contas, o que vale são as realizações e não as intenções. Neste aspecto, o organograma em linha ou vertical, utilizado no meio militar, em que a unidade de comando é sempre preservada, presta-se com muita propriedade ao exercício da responsabilidade. Podemos delegar a autoridade, mas a delegação da responsabilidade não nos exime da nossa responsabilidade na organização. O encarregado de navegação do navio, por exemplo, é o responsável, perante o comandante, pela derrota a ser seguida, mas o comandante é o responsável pela navegação do navio.

A delegação bem executada é um *não* à burocracia da organização. Ela diminui os riscos de distorções, permite o autodesenvolvimento e favorece a iniciativa; é um ótimo processo de avaliação da chefia.

A melhor maneira de desenvolver o senso de responsabilidade nos subordinados é dando o exemplo. O fato de o subordinado demonstrar incompetência ou desmotivação para o trabalho não indica que outros devam fazer as suas tarefas e assumir as suas responsabilidades, apenas para "não deixar pegar". Uns ficam sobrecarregados, porque mostram-se eficientes; outros não são requisitados e levam uma vida tranqüila, nunca são testados, nada lhes é exigido.

Por outro lado, o líder deve possuir a percepção necessária para saber quando o seu liderado está inadapável a uma nova função, quando poderia dar melhores frutos em outra incumbência, sem que tal desmotivação seja atribuída, sem mais considerações, à preguiça.

É inadmissível o mais antigo jogar a culpa nos subordinados pelo eventual insucesso de uma ação.

(*) "Kamikaze" significa "vento divino", um furacão que em 1281 dispersou uma esquadra mongol enviada por Kubilai Khan para invadir o Japão. Durante a Segunda Guerra Mundial, morreram 1.465 pilotos "kamikazes", que atingiram 129 navios e provocaram mais de 3 mil mortes de marinheiros aliados.

CADEIA DE COMANDO

No âmbito militar, a *cadeia de comando* deve ser sempre obedecida, sem o que a hierarquia pode ser prejudicada. Todavia, há situações em que, pela urgência ou para evitar mal maior, essa *cadeia* pode ser interrompida ou alterada. Neste caso, cumpre logo que possível dar conhecimento da alteração do fluxo às autoridades momentaneamente não consideradas na *cadeia de comando*. Nada pior para a hierarquia militar do que um comandante, por ter um imediato que considera "fraco" ou "desmotivado", dar ordens diretamente a seus oficiais; alguns deles possivelmente se considerarão privilegiados nessa quebra da *cadeia de comando*, mas a hierarquia será ferida mortalmente. Infelizmente, não foram raras as vezes em que nos deparamos com a quebra da *cadeia de comando*, sem serem tomadas as devidas precauções, com as tristes conseqüências que ela pode produzir.

AS RELAÇÕES HUMANAS EM LIDERANÇA

As relações humanas no estudo de Liderança podem ser entendidas como fenômenos interpessoais, tratando da relação entre o indivíduo e outra(s) pessoa(s), ou como fenômenos intrapessoais, tratando das relações da pessoa consigo mesma. Cada vez mais os estudiosos estão convencidos de que as pessoas são uma parte fundamental de qualquer organização, qualquer que seja a sua finalidade. Os pesquisadores estão incorporando à Liderança teorias, conhecimentos e métodos de diversas disciplinas, mostrando a necessidade do íntimo relacionamento entre outras tendências das ciências sociais e a ciência do comportamento humano, tão liga-

da a quem pretende exercer com eficiência o papel de líder. Este deverá possuir a capacidade de lidar com problemas econômicos e tecnológicos, sem esquecer, nunca, de entender os fenômenos interpessoais.

CONCLUSÃO

Já se foi o tempo em que o homem não procurava – por comodismo ou ignorância – a explicação para os fenômenos que o envolviam na sua relação própria ou nas relações com seus pares.

Felizmente, está cada vez ficando mais distante a época em que a prática da Liderança limitava-se, por vezes, ao "fazer o que eu digo" contrapondo-se ao "fazer o que eu faço".

Num mundo competitivo como este em que vivemos, sujeito a diversos tipos de conflitos, nem sempre esperados e desejados, torna-se necessário, mais do que nunca, buscar com afinco o exercício da Liderança mais adequada.

Mesmo se ela for autocrática, como pede o regime militar, nem por isso deverá deixar de ser agregadora e incentivadora.

Quando bem exercitada, ela fará com que os liderados se julguem prestigiados, valorizados pelo seu trabalho e seus esforços.

Para os oficiais e principalmente para as praças, uma palavra elogiosa pode realizar mais prodígios do que se imagina, fazendo com que se sintam importantes na engrenagem.

A verdade é que, gostemos ou não, o homem moderno, seja chefe ou chefiado, não mais se conforma com o "está escrito, não há o que discutir". Ele quer saber tudo, sem subterfúgios.

Neste contexto, o papel do líder está ficando cada vez mais complexo.

CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:
<VALORES>/Liderança;

BIBLIOGRAFIA

- ALBERS & SCHOER. *Princípios de Organização e Administração*, Editora Renes.
BARBOSA, Afonso; PINTO, Júlio R.G.; ANDRADE, Joz. *Manual de Liderança*, Diretoria de Ensino da Marinha.
BLANCHARD, HERSEY. *Psicologia para Administradores*, Editora E.P.U.
GUIMARÃES, Sérgio. *Administração & Controle*, Editora Ática
LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. *Motivação no trabalho*, Edição da FGV.
ROSKILL, S.W. *A arte da liderança*, Zahar Editores.
TANNEMBAUM, WESCHLER, MASSARIK. *Liderança e Organização*, Editora Atlas.

Lembre-se que você poderá enganar o mundo com suas afirmativas, menos a você mesmo.