

Luís Valença Pinto

General

Existem muitas escolas de pensamento acerca de liderança. E, correspondentemente, muitas teorias. Essas correntes são, no essencial, materializadas por sociólogos, psicólogos e gestores de recursos humanos.

Eu não sou e nunca fui, nada disso. Não tenho essas aptidões. Não esperem portanto que eu elabore segundo as óticas referenciadas, por exemplo, como comportamentais ou *behaviouristas*, funcionalistas ou construtivistas.

Fui sempre e felizmente para mim, um Soldado. E é nessa qualidade que me proponho falar-vos de uma visão militar da liderança.

Impõe-se um ponto prévio relativo ao meu entendimento acerca das semelhanças e singularidades das lideranças empresarial e militar, que aqui hoje debatemos. Procurando ser simples, diria que ambas são essenciais, ambas se devem inscrever em padrões éticos, ambas carecem de atender às pessoas e ambas devem ter bem presente o imperativo da missão. Identifico portanto muitas semelhanças. Mas também penso que, por fatores ligados ao ambiente de exercício, a liderança militar tem que atender a uma mais intensa, ainda que não diferente, dimensão ética e tem igualmente que prestar uma ainda maior atenção às pessoas, o que aliás emana das exigências próprias do comando.

Há uma velha máxima, porventura muito gasta, mas que continua a encerrar e a conservar a grande sabedoria das coisas simples: “... *comandar é fazer do meu objetivo um ideal para os outros...*”. Num pressuposto de mútuo respeito e de livre escolha, aí estão os ingredientes fundamentais da liderança.

É por isso que na profissão militar a liderança, ou pelo menos a ideia e o requisito de liderança, estão muito presentes. Dito de outra forma, certamente mais eloquente: é por isso que a liderança é uma característica ontológica da profissão militar.

¹ Conferência de Encerramento da Unidade Curricular - Liderança e Estratégia no Mestrado em Liderança: Pessoas e Organizações, realizado na Academia Militar em 16 de maio de 2015.

O que vos posso trazer é uma reflexão e um testemunho na base da minha experiência e vivência pessoais de cerca de cinco décadas nas Forças Armadas, favorecida pela circunstância de ter tido a responsabilidade de desempenhar cargos com grande exigência de liderança. E, naturalmente, sugiro-vos a perspetiva do debate.

Como é bom de ver a questão da liderança não se coloca da mesma maneira a todos os níveis do exercício da responsabilidade.

Mas, o que é ser líder militar? Talvez a resposta deva ser procurada debatendo outra questão: qual é a função do líder, em particular do líder contemporâneo? Tenho para mim que essa função é tripla: criar e oferecer visões e modos de atuação; estabelecer o sentido e a direção da mudança e, concretizar a mudança. As palavras-chave são aqui visão e mudança.

A mudança e a sua permanente necessidade dispensam grandes considerações adicionais. Já quanto à visão algo deve ser acrescentado. Pessoalmente subscrevo a fórmula *churchilliana* que sugere que o sucesso depende em 5% de visão e em 95% de transpiração. Não discuto as ponderações, mas tenho como certo que ambas as coisas têm que estar presentes no exercício da liderança e que a sua correlação é dessa ordem de grandeza.

Talvez em patamares mais baixos e médios “muita transpiração” consiga atender ao corrente e, porventura, ao fundamental. Mas nos níveis mais elevados isso não funciona. Ou há visão e pode haver líder, ou não há visão e não há líder. E porque é que é assim? A meu ver porque nos escalões mais altos o objeto da liderança é mais vasto e mais diversificado, e porque nesses escalões o futuro integra com grande peso e exigência o horizonte da liderança.

Duas notas para referir que, se só há visão mas não há transpiração, também não há líder, e que a visão, ainda que assente em estudo e em reflexão, implica inspiração. É um pouco do domínio da Arte. Tem muito de único e de irrepetível. E também uma chamada de atenção para os “visionários póstumos”. Aqueles que expressam grandes teses a jusante das questões. É bom meditar quanto há de fraqueza e de falta de seriedade nessa atitude...

Antes de prosseguir seja-me permitido que elabore sobre duas outras questões. A primeira, para fazer sentir que a liderança não é abstrata. Depende de fatores culturais, ligados designadamente à sociedade e à sua expressão, sendo necessariamente diferente em Portugal na China ou no Perú e que a liderança depende também de fatores de ambiente, nomeadamente institucionais e organizacionais e, evidentemente, de fatores pessoais, tanto dos líderes como dos liderados.

Claro que quando menciono fatores culturais não estou a incluir fatores corporativos no pior sentido do conceito. Atrás do “chavão” “cultura da organização”, que em si mesmo é estimável, o que frequentemente se esconde é o medo, a insegurança, a incapacidade e o imobilismo.

Quando se acha que tudo se pode fazer segundo métodos e processos livrescos, *by the book* ou na base de *check lists*, talvez se imagine que é possível liderar

anulando ou superando fatores pessoais. Enorme ilusão. Ninguém lidera sem pôr algo de si. Ninguém lidera negando ou violentando a sua maneira de ser. E aqui tem total cabimento frisar que é possível aprender a liderar, mas que há limites a essa aprendizagem, particularmente exíguos, porventura mesmo inexistentes, nas lideranças dos escalões mais elevados.

A segunda especulação que me proponho fazer é relativa ao eterno debate entre capacidade de liderança e capacidade de gestão. Em contexto militar, entre comando e gestão. A minha leitura é que, em larga medida, esse é um falso debate. Comandar e gerir são atividades complementares e cada uma é necessária à outra.

Não excludo que nos escalões baixos e médios se possa, de algum modo, comandar sem ser um grande gestor e vice-versa. Mas tenho isso como impossível nos níveis altos da liderança. É uma evidência que decorre da imperativa capacidade para saber lidar com a mudança que lhe é intrínseca e igualmente da imperativa capacidade para gerir a complexidade e a diversidade inerentes a esses escalões.

Por um instante vou socorrer-me dos teóricos para referir que, de acordo com uma leitura muito contemporânea, se identificam basicamente sete tipos de liderança, a cada um se podendo associar uma ideia-forte que supostamente o caracteriza e distingue.

Esses estilos e essas ideias são:

- o autoritário – “faça como eu lhe disse”;
- o afiliativo – “as pessoas acima de tudo”;
- o participativo – “o que pensam?”
- o formalista - “faça-se como está determinado”;
- o mobilizador – “venham comigo”;
- o individualista – “faça como eu faço”;
- o apoiante – “estou aqui para apoiar”.

Encontramos neste enunciado traços que todos conhecemos. Mas talvez nos devamos interrogar se, de facto, dele resulta uma identificação de modos distintos de liderar. Pessoalmente não o reconheço assim. O que encontro nesta abordagem é um elenco de atitudes que o líder pode e deve adotar. Todas ou quase todas são possíveis e mesmo necessárias, dependendo do contexto em que a liderança se inscreve e da situação em que é exercida. Em função desse contexto, do momento, das circunstâncias e dos destinatários, todas ou quase todas são invocáveis.

Por mim e tendo tido responsabilidades que não fazendo de mim um líder, implicavam liderança, talvez só nunca tenha dito “façam como eu faço”. E isso porque tenho da liderança um conceito que a torna incompatível com pessoalismos, narcisismos e auto-convencimento. Mas outros julgarão melhor. Isto leva-me a dizer que o bom líder deve recusar colaboradores *bonsai*, atarracados no seu crescimento pessoal e profissional, castrados no seu pensamento próprio.

Voltando à questão do contexto, acentuo que ele é absolutamente decisivo. Por essa razão não penso que haja ou possa haver um estilo único e absoluto de liderança. A liderança é uma realidade compósita. Ponto é que não há receitas ou fórmulas que assegurem a mistura correta, o que torna manifesta a importância decisiva da pessoa do líder, sendo que a atitude do líder tem que ser espontânea, o que implica que, sem prejuízo de ser indispensável refletir, a liderança tenha que estar interiorizada. E, que requisitos tem a liderança? Há, forçosamente, muitos prismas para analisar essa questão.

Tentando ser simples e genuíno na expressão do meu pensamento, diria que há sete requisitos que sobrelevam.

- Primeiro, o líder tem que se conhecer, de identificar os seus limites, próprios e situacionais. Só assim se pode relacionar com os outros e a ninguém podem sobrar dúvidas que a liderança é relacionamento e não isolamento. O único domínio isolado da liderança, em particular da liderança ligada ao comando militar, é a tomada da decisão. Não pelo seu lado de exercício de prerrogativa própria, mas sim pela dimensão de assunção das responsabilidades. E assumir responsabilidades próprias nada tem que ver com minorizar os outros.
- Segundo, conhecer e acreditar nas finalidades e nas capacidades da organização que se lidera. O que exige que se compreenda e observe o preceito que nenhuma organização corresponde a um fim em si mesma, ou seja, contrariando eventuais egoísmos institucionais.
- Terceiro, atuar com ética, com moral, com sentido de serviço, com despojamento pessoal, não confundindo “cuidar da organização” com “cuidar da imagem pública da organização”, não se colocando na posição que Ortega y Gasset classificou como de “senhorzinhos satisfeitos”, que tomam a sua condição de líderes como algo que lhes foi outorgado a título dos seus atributos pessoais, que acham deslumbrantes, e não por aquilo que a liderança é e deve sempre ser, uma condição de serviço à comunidade e aos outros. Sei que é desnecessário acentuar o valor reforçado deste entendimento no âmbito militar. Mas também acrescento que me cruzei com “senhorzinhos satisfeitos” mais do que podia imaginar.
- Quarto requisito, ser culto, no geral e como forma de melhor perceber o contexto.
- Quinto, ter visão e saber induzir a mudança.
- Sexto, saber avaliar com realismo as condições existentes e os recursos disponíveis.
- Sétimo e último desta lista que vos apresento, saber trabalhar com os outros, o que inclui saber gerir emoções, saber gerir relações, saber cuidar e estar sempre pronto para tranquilamente ceder ou não ceder, se as circunstâncias assim o aconselharem.

Quando pensei nesta lista assaltou-me a ideia dos Princípios da Guerra. Na doutrina nacional há nove ou dez Princípios da Guerra, número que varia em função do ramo das Forças Armadas, como se a Guerra fosse uma realidade diversa para uns e outros...Mas o que pretendo assinalar é que se pensarmos maduramente em todos esses preceitos talvez os pudéssemos reduzir ao princípio único de “manter a liberdade de ação”.

Analogamente talvez se possam resumir a três os requisitos fundamentais da liderança. O primeiro, o de dar exemplo. O segundo, o de ter uma visão própria, simultaneamente abrangente, integrada e atenta aos detalhes o terceiro, a capacidade para inspirar e criar confiança.

O exemplo assenta essencialmente na ética, no desapego pessoal e no respeito pela organização. A indução da confiança implica credibilidade, competência, coerência e sentido de justiça.

Mas há muitos outros parâmetros que identicamente não podem ser negligenciados. A coragem intelectual e moral, no contexto militar a coragem física, o bom senso, a motivação, a resiliência, o auto-controlo, a capacidade para absorver e gerir tensões e stress, a convicção, a capacidade para a interação social, o sentido da iniciativa, a recusa do *satus-quo* como paradigma, a positiva insatisfação permanente, o talento para reforçar os sucessos e corrigir os erros, a disponibilidade para modular o rumo sempre que necessário, a capacidade para escolher bem as pessoas e para as manter motivadas, a incorporação da pedagogia e da pretensão formativa como preocupações permanentes, a sabedoria de trabalhar muito mas de não fazer pelos outros. A lista é praticamente infundável...

Antes de concluir seja-me permitido elaborar, ainda que brevemente, sobre dois fatores que antes referi.

Um liga-se à ideia de trabalhar muito mas não fazer pelos outros. O primeiro e essencial critério para isso está no respeito pelos outros e na vantagem que há em estimular os outros ao trabalho, atribuindo-lhes e exigindo-lhes responsabilidades e, sem concessões, expressando-lhes reconhecimento ou censura e evidenciando a necessidade de corrigir.

A este propósito lembro um ensinamento de Henri Bergson. Disse ele que “... *devemos agir como pessoas de pensamento e pensar como pessoas de ação...*”. Acho que o líder ganha muito se tiver esta ideia sempre presente. Na minha vida vi múltiplas falhas por desatenção a esta preocupação. A natureza castrense, estimulando como lhe é próprio e necessário, um superior compromisso para com a missão é de alguma forma indutora de comportamentos *workaholics*, respeitavelmente generosos, dedicados e sérios, mas, ao mesmo tempo espelhando pouca reflexão.

Do que quase sempre resulta a necessidade de conduzir exercícios de “controlo de danos” e também de cuidar do “salvamento das faces” dos seus protagonistas. E tudo por força de um imaculado propósito de servir, praticado de modo irrefletido. Uma palavra final para a interação social, às vezes um pouco difícil para nós militares.

É evidente que ela é particularmente necessária nos níveis mais altos. Deve mesmo dizer-se que é obrigatória. Naturalmente que não me refiro a almoços, jantares e receções. Refiro-me à interação com a sociedade no seu conjunto, mediante práticas de abertura, de transparência e de proximidade. E refiro-me igualmente à interação com outros domínios de responsabilidade política e institucional. Nesse plano é bom agir no entendimento que todos temos responsabilidades no quadro do Estado e que só se encontra verdadeiro sentido na soma e na articulação positiva e convergente de todas essas responsabilidades. E também que é sempre preciso respeitar as funções e as instituições que lhes estão por trás, mesmo quando as pessoas que as exercem e representam justificam pouca ou nenhuma consideração, uma atitude que é facilitada quando se toma a iniciativa e quando se é credor de respeito, em função do sentido de co-responsabilidade, da seriedade e da competência.

Para exemplificar no terreno da interação entre militares e direção política, nem “sim, senhor ministro” por definição, nem a provocação e a confrontação reiteradas. O que nunca pode estar em causa são os princípios e os valores. Como nesta Casa se cultiva e ensina.

Lisboa, 16 de maio de 2015