

O QUE O EXÉRCITO ME ENSINOU SOBRE LIDERANÇA – O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES SUBORDINADOS

escrito por Paulo Roberto da Silva Gomes Filho | 2 de abril de 2018

O Exército Brasileiro é uma Instituição baseada em dois pilares muito sólidos: hierarquia e disciplina. A hierarquia impõe um ordenamento da autoridade legal, que é outorgada a todos os integrantes da Força em posição de comando. A disciplina, livremente aceita quando do ingresso na profissão das armas, impõe a obediência àquele ordenamento hierárquico.

Por outro lado, a organização do Exército é, essencialmente, ternária, o que significa o seguinte: o grupo básico, denominado “grupo de combate”, reúne dez militares, comandados por um sargento. Três grupos de combate formam um “pelotão”, comandado por um tenente. Três pelotões formam uma “companhia”, comandada por um capitão. Três companhias formam um batalhão e assim sucessivamente, escalando os diversos comandos até o mais alto nível, aquele que comporta vários milhares de soldados, comandados por um general de exército.

Logicamente, a esquematização acima é uma simplificação, que objetiva, apenas, chamar atenção para o fato de que o Exército é uma organização que exige a presença de líderes em todos os níveis de sua cadeia hierárquica. Isso quer dizer que o desenvolvimento das lideranças subordinadas deve ser prioridade dos comandantes em todos os níveis. Um elo fraco fará romper toda a corrente. E, para ter sucesso, o comandante depende, fundamentalmente, do sucesso de seus subordinados.

O ensino formal da Liderança, em todas as escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos do Exército, responde pelo

embasamento técnico e teórico sobre o assunto, que por si só não basta. É no corpo de tropa que o desenvolvimento das lideranças ocorre efetivamente.

Antes de tudo, tal desenvolvimento ocorre pelo exemplo, mas não somente. Uma prática importante é o cuidado que os chefes mais antigos devem ter em evitar o microgerenciamento. Evitar chamar para si a responsabilidade pela execução das tarefas que deveriam ser feitas por seus líderes subordinados. O comandante “centralizador”, que exige ser sua a palavra final sobre tudo, inibe seus comandados, impedindo-os de se desenvolverem e de ganharem experiência e autoconfiança.

Outra ferramenta importante é a atribuição da missão pela finalidade, ou seja, o comandante diz ao líder subordinado qual é o objetivo a ser cumprido, quais os parâmetros a ser atingidos, quais são as condicionantes impostas. Desse modo, estabelece o “que” fazer. O “como” fazer deve ser decidido pelo líder subordinado. Isso lhe permite tomar decisões na sua esfera de atribuições, de acordo com o desenrolar dos acontecimentos e em razão de fatos novos e imprevistos. Esse exercício torna o líder mais capaz de tomar decisões e não um mero cumpridor de tarefas impostas rigidamente.

A orientação leal e franca, com o reconhecimento por parte dos superiores da atuação meritória dos líderes subordinados, bem como a correção, a supervisão e a direção próxima, quando a situação assim exigir, são muito importantes e constituem outra prática fundamental para o desenvolvimento dos atributos necessários ao bom desempenho dos comandantes, de todos os níveis. Assim, o Exército continua a desenvolver seus quadros com o firme propósito de contar com líderes que conduzam a Instituição ao cumprimento de todas as missões impostas pela sociedade brasileira.