

Ensaio

Chefiar ou Liderar Arte e Técnica

O termo liderança tem sido objecto de muitas definições, mas poderemos considerar, para efeitos de simplificação, apenas uma: “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.

POR **Nuno Vieira Matias** Almirante, Ex-Chefe do Estado-Maior da Armada e Conselho Editorial, *Nova Cidadania*

1 **ENQUADRAMENTO**
Já passaram cerca de cinco décadas e meia sobre o momento em que, pela primeira vez, fui investido em funções de chefia e em que senti a forte preocupação sobre a forma como deveria actuar para ser bem aceite pelos meus subordinados e, simultaneamente, conseguir que eles executassem correctamente as tarefas que lhes ordenasse. Teria de procurar dar expressão prática ao que, no âmbito da arte, ou técnica de comando, aprendera durante o curso da Escola Naval, com realce para o que retinha da leitura de um pequeno livro que muito me havia marcado. Era, de facto, uma obra de reduzida dimensão, mas de grande conteúdo, estruturado de forma muito objectiva, que exigia muita complementaridade prática e que faz parte da colecção *Ecclesia 1*. Tratava, naturalmente, o tema da chefia, já que, nessa altura, a palavra liderança ainda não constava nos hábitos, nem nos dicionários da nossa língua.

A experiência que, passo a passo, fui adquirindo demonstrou-me que os ensinamentos recebidos nas escolas e as

leituras de vários autores são importantes e enriquecedores, mas que devem ser, têm de ser, acompanhados de uma reflexão continuada, de uma profunda introspecção, capaz de ajudar a melhorar procedimentos e a adequá-los às variadas circunstâncias.

Aprendi que é, naturalmente, diferente: comandar um navio sob o encanto do bom tempo, de o dirigir debaixo da dureza de um temporal; como é muito diverso ensinar numa escola ou chefiar um organismo burocrático na estabilidade da terra, de comandar uma unidade em combate na selva africana, quer na satisfação do êxito, quer na amargura provocada pelo longo cansaço, pela forte sede, pela tensão nervosa do intenso tiroteio e, no extremo, pelo ferimento, ou mesmo morte, de um ou mais companheiros!

Constituem estes casos alguns dos exemplos de situações de chefia com especificidades a que o chefe tem de se adaptar, mas que contêm em si também muitos requisitos comuns e extensivos a outros domínios da actividade humana. Por isso, resolvi partilhar com os leitores da nossa excelente revista “*Nova Cidadania*” um pouco da minha experiência naquilo a que hoje se convencionou chamar liderança, chefia ou comando. É que, considero

que também ao líder civil, nomeadamente na actividade política, vale a pena interessar-se pelo tema da chefia, por certo indissociável dos propósitos das suas tarefas.

Obviamente que o assunto é muito vasto e, por isso, dificilmente conciliável com a dimensão de um artigo, mas irei procurar passar algumas mensagens, sistematizadas de uma forma muito sintética, sobretudo com a intenção de suscitar a curiosidade para o aprofundamento da matéria, através da reflexão, das leituras, das trocas de impressões e da experimentação, sempre que possível.

O termo liderança tem sido objecto de muitas definições, mas poderemos considerar, para efeitos de simplificação, apenas uma: “*A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros*”².

Ainda como nota introdutória, convém salientar que devemos distinguir entre gestão e liderança (*management e leadership*), considerando a gestão como um conjunto de processos que são capazes de fazer funcionar com regularidade um sistema complexo de pessoas e de tecnologias, enquanto que a li-

derança é um conjunto de processos que cria organizações, em primeiro lugar, ou as adapta às circunstâncias com mutações significativas³.

A história demonstra-nos que os portugueses, por temperamento, possuem, na diversidade das suas qualidades, requisitos privilegiados que potenciam os verdadeiros chefes. Contudo, ao analisarmos a nossa sociedade, lamentamos frequentemente haver uma grande falta de chefes, ou de líderes, para usar o anglicismo em voga. E porque teremos chegado a tal situação de deficiências nas nossas elites dirigentes?

Não será tal lacuna uma consequência da educação que tem sido ministrada nos vários graus de ensino, ao longo de várias gerações, visando mais o bom resultado nas avaliações do que a formação de caracteres fortes, desafiantes de acções e de situações de responsabilidade?

Também se esquece, frequentemente, que as funções de chefe não são exclusivas de um grupo restrito, já que todo o indivíduo normal é chamado, em muitas variantes, a desempenhar a nobre missão de chefe, ainda que de um pequeno grupo humano, como a família. Será, pois, desejável que se crie nas escolas uma mentalidade de “escola de líderes”, onde todos se esforcem por ser educadores de chefes.

2. CARACTERIZAÇÃO DO CHEFE

É natural que nos interroguemos sobre o que deve caracterizar um chefe e que pensemos que a resposta tenha de ser logicamente longa. No entanto, e na linha do que referi, a aproximação a fazer será breve, começando por delimitar as acções a ter em conta por um chefe nas seguintes três áreas:

- 1 A obra a realizar, ou seja, a missão a cumprir, entendida como o conjunto das

tarefas a executar e o seu propósito, isto é, aquilo que se pretende alcançar;

- 2 O próprio líder que a tem de interpretar, compreender e fazer executar;
- 3 As pessoas com quem tem de realizar a missão.

Neste quadro, o líder deve cultivar determinadas qualidades, procurando gerar as que lhe faltem, aperfeiçoando as de que disponha e tentando sempre eliminar os erros que tenda a cometer. Naturalmente que está em causa um processo de evolução lenta que deve começar por envolver esforços na área de leituras criteriosamente escolhidas, meditando sobre os seus conceitos, relendo as suas passagens principais e reflectindo, qual exame de consciência, sobre o confronto da prática própria com as recomendações lidas. A troca de impressões com pessoas mais experientes e o debate de ideias são igualmente importantes, sobretudo se forem metodicamente estruturados e até, quando possível, se tiverem por base textos didácticos, ou mesmo apenas tópicos, como, por exemplo: “Em que consiste a competência própria de um chefe?”

A realização de muitas reflexões pessoais de análise comportamental, quer própria, quer de outros interessados no tema, visando corrigir o que se considere menos certo, é importante. Pode-se, por exemplo, colocar questões como: “Contentas-te com uma visão superficial dos assuntos, ou vais ao âmago das coisas?”⁴ Também valerá, por exemplo, a pena imaginar como reagiria, perante um dado caso, um biografado célebre que se tenha estudado.

Aflorámos, assim, um processo de aprendizagem da chefia, que terá de ser longo, envolverá muita auto-análise e terá componentes de técnica, mas também de arte. Na verdade, podemos considerar alguns

princípios e mesmo regras técnicas a seguir, consoante os casos, mas não se poderá dispensar a capacidade de inspiração e criação para fazer “um trabalho artístico da técnica”⁵. Tudo isso deverá ser feito para que o chefe consiga alcançar dois propósitos essenciais, que vale a pena reter com atenção. São eles:

- Constituir um verdadeiro e completo exemplo de todas as qualidades de um chefe;
- Levar os subordinados a assimilarem o espírito de missão, ou seja, a considerarem esta, a missão, como uma obrigação de cada um deles.

3. QUALIDADES DO CHEFE

a. Em relação à obra a executar

Se procurarmos ordenar por importância os ambicionados atributos positivos de um chefe em relação à obra a realizar, sem dúvida que devemos começar pela competência. Esta é traduzida pelo conhecimento das diversas áreas de acção pelas quais é responsável e pela visão do conjunto que lhe permita organizar e conduzir o todo das actividades, a fim de alcançar os propósitos que constam da missão. Na verdade, não pode dirigir bem, com conhecimento de causa, quem não dominar perfeitamente as matérias dos seus deveres. De certa forma, é isso que encontramos no pensamento de Napoleão: “A maior imoralidade é exercer um ofício sem dele saber nada”.

A segunda qualidade do chefe, também no mesmo âmbito, é o apurado sentido da realidade. É necessário ser objectivo e desprezar teorias que não se adequem à prática, mesmo que aparentem ser valiosas. É muitas vezes dito, e com razão, que quem se alimenta de ilusões pode ir ao encontro das maiores desilusões nas pessoas que dirige. A objectividade, a capacidade para distinguir o importante do acessório ou do inútil, é muito relevante.

Por isso, e também porque dediquei parte da minha carreira naval à artilharia, seja-me permitido citar o general francês Franiatte que dizia aos seus oficiais: “Meus senhores, o que interessa não é o tiro que parte, mas o tiro que chega”. Também em educação, o conceito é o mesmo: “O que interessa é o que os alunos aprendem e não a lição que se dá”⁶.

O terceiro aspecto qualitativo é relativo à forma como o chefe vê, ou sente, a obra a realizar. É preciso que acredite nela, no seu valor, e que tenha fé na missão a executar. É preciso entregar-se com convicção ao que faz, se quiser levar os outros a segui-lo.





Muitas vezes me tenho interrogado sobre quais serão as mensagens mais importantes que deva escolher para, de forma muito breve, aconselhar um jovem chefe

“Mesmo fazendo só alfinetes, é necessário entusiasmo no ofício para o valorizar”, como afirmou Diderot. De facto, um chefe que queira construir qualquer coisa com valor não deve temer deixar-se conquistar pela grandeza e pela beleza da sua missão e tem de conseguir a energia necessária à ultrapassagem dos obstáculos que sempre surgem e também para levar os outros a segui-lo. Isto é, como dizia Luís XIV: “Para chegar ao fim das coisas, o primeiro passo é julgá-las possíveis”.

b. Em relação a si próprio

O chefe deverá, para o ser com dignidade, construir o seu carácter de forma a conseguir: o domínio de si mesmo, o desprendimento de recompensas e o espírito de decisão, com tenacidade.

O autodomínio é essencial para se conseguir o domínio também dos outros e das coisas. Na verdade, não se poderá exercer autoridade sobre outrem quando se mostra incapacidade de se dominar a si mesmo. Em termos práticos, um verdadeiro chefe deve ser capaz de exercer o domínio da sua língua, dos seus nervos e dos seus instintos.

Também há que promover em si mesmo o desenvolvimento da hierarquia de valores, das urgências das suas actividades e da gestão dos tempos a dedicar a cada acção, por forma a manter o espírito livre, a visão clara e a vontade calma. Importa, igualmente, cultivar o espírito de coragem capaz de assegurar aquilo que um autor da Idade Média chamou a mais alta das senhorias: “o ser senhor de si mesmo”.

O desprendimento poderá ser considerado uma palavra forte, mas é necessário porque, na verdade, “mandar é servir”. O verdadeiro chefe é desinteressado em termos de proveitos pessoais, o que não impede a existência da ambição, como estímulo para auto-superação, mas é perigosa quando se limita a uma sede de domínio. Desprendimento é, pois, uma qualidade rara, mas muito nobre e própria da alma do verdadeiro chefe.

O terceiro aspecto das qualidades do chefe relativamente a si próprio envolve a capacidade de decisão acompanhada de tenacidade. Na

realidade, quem não souber decidir não pode chefiar. A capacidade de decisão treina-se, avaliando os factores positivos e negativos de cada opção e julgando do peso que uns e outros têm para a obtenção dos propósitos em causa. É um processo que tanto se aplica a grandes questões como a pequenos problemas a que é necessário dar resposta. Repare-se, a este respeito, que raramente se tem de decidir em presença só de factores positivos, ou só de negativos e que a identificação e a valorização de uns e de outra ajuda a sustentar a decisão.

Ao chefe compete, pois, indicar o rumo para avançar para o fim em vista, mas adicionalmente, deverá fazê-lo com tenacidade, para garantir a concretização do que foi decidido. Na verdade, decidir e não concretizar com tenacidade é a negação da chefia. O chefe tem de ser perseverante, por natureza.

c. Em relação às pessoas

Neste âmbito, há que considerar as qualidades do chefe na forma de se relacionar com os superiores, com os pares e com os subordinados.

O contacto com os superiores justifica algumas referências, aqui restringidas aos aspectos da consideração, da disciplina e da dignidade.

Falar em consideração é uma forma de apelar ao respeito pela autoridade do chefe, a qual deve, desejavelmente, surgir com naturalidade por parte dos colaboradores, como sinal exterior de um estado de alma de disposição para bem servir. Isso implica a rejeição da crítica da autoridade, o que não exclui que, num ou noutro ponto, o chefe tenha um parecer diferente do seu superior, mas que seja apresentado construtivamente, da maneira e no local adequados. Ter opiniões diferentes não é o mesmo que criticar a autoridade e esta é que tem de ser preservada, uma vez que quem não respeita o seu superior, dificilmente será bem seguido pelos seus subordinados.

Isso conduz-nos à questão da disciplina, pois quem se quiser fazer obedecer tem de começar por dar o exemplo de bem cumprir. Contrariamente ao que por vezes alguns pensam, a obediência eleva o homem e não

o humilha, porque a disciplina contribui para a eficácia do cumprimento da missão e a nobreza desta distribuir-se-á pelos que bem a executarem.

Ainda relativamente ao relacionamento com superiores, é relevante considerar o aspecto da dignidade, como parte de um verdadeiro código de honra, onde o respeito e o espírito de disciplina constituem deveres do verdadeiro chefe e dos seus subordinados e onde a bajulação e o servilismo não podem ter lugar. Discute-se, por vezes, se a obediência resulta de se “gostar do chefe” ou se advém “por causa do seu mandato”. Isso ocuparia muito espaço, mas talvez baste dizer que as duas razões não são incompatíveis e que até poderá haver vantagem em juntar os dois elementos em simbiose.

O relacionamento com os pares merece que referenciemos três aspectos a que poderemos chamar espírito de coordenação, espírito de compreensão e espírito de cordialidade. Afloremos estas três ideias.

O espírito de coordenação é essencial à acção de conjunto, ao espírito de equipa, para usar uma expressão muito em voga, que não pode resultar apenas do bom funcionamento da hierarquia. De facto, em qualquer organização, além da estrutura vertical, existem também componentes horizontais, congregando os pares, ou iguais, na hierarquia de funções, em que cada um, de sua forma, deve contribuir, coordenadamente, para a eficácia do conjunto. É que, se cada um estiver apenas preocupado com a tarefa própria, sem ter em conta o labor dos outros, podem resultar obstáculos prejudiciais para a rentabilização do esforço colectivo. Trata-se de um aspecto em que o sentido colectivo do espírito de missão se deve fazer sentir com acuidade. A boa coordenação exige as gotas de óleo da compreensão mútua para que as engrenagens de toda a organização funcionem com suavidade.

O espírito de compreensão é fundamental para que uma equipa de chefes possa realizar uma obra proveitosa, fecunda, em resultado da convergência de vontades e de inteligências. Mesmo quando existam interesses divergentes a defender, importa que haja, de todas as partes, uma vontade leal de compreensão mútua, com grande largueza de espírito e elevação de princípios, onde, por exemplo, o veneno da mentira nunca possa ter lugar. Desta forma, pode garantir-se a união dos chefes e, a partir dela, a força das empresas.

Já dizia Santo Agostinho: “*Nem lamentar-se, nem indignar-se, mas compreender.*”

O espírito de cordialidade é o grande facilitador do espírito de equipa e, portanto, da compreensão e da coordenação entre chefes, quer estejam no mesmo patamar, quer pertençam a diferentes níveis hierárquicos. Saber ser cordial, mesmo nos momentos difíceis provocados por tarefas árduas, constitui uma boa forma de reduzir as inerentes asperezas dessas acções. Por isso, a cordialidade deve ser tanto mais explícita e elevada quanto maiores forem as dificuldades do trabalho a executar e também das relativas ao factor tempo.

Deve ainda ter-se em consideração que a cordialidade não surge de geração espontânea, mas tem de ser cultivada, actuando com delicadeza e cortesia para se chegar a merecer até a própria amizade. Contudo, também se deve considerar que a cordialidade tem de existir nos dois sentidos, exigindo uma vontade explícita de bom entendimento, visando o bem do propósito comum.

Por fim, neste âmbito do relacionamento com as pessoas com que se tem de realizar a missão, há que abordar algumas questões relativas aos subordinados, agrupadas nas áreas da autoridade, da rectidão e do bom senso.

A autoridade de um chefe consiste na arte de se fazer obedecer e não tanto na de dar ordens ou de apenas se sustentar na força de leis e de regulamentos. Naturalmente que o chefe tem de ordenar, de emitir directrizes, para que sejam executadas as tarefas necessárias ao cumprimento da missão e que isso implica esforços e riscos, mas deve consegui-lo através da criação de um clima de confiança entre todos os colaboradores e da compreensão da importância daquilo que se está a realizar. A autoridade do chefe exige também firmeza e convicção nas ordens que transmite e exigências de disciplina, própria e dos outros. O ideal será mesmo que o chefe tenha tanta autoridade que nunca sinta necessidade de a impor pela força dos regulamentos.

A rectidão é a qualidade mais importante que se exige de um chefe e aquela que um subordinado consciente mais espera dele.

O chefe tem de ser justo, sob pena de se poder facilmente transformar num tirano. A arbitrariedade pode ser muito negativa para os subordinados e, por isso, o chefe deve criar uma imagem verdadeira de rectidão, essencial ao prestígio próprio e ao conceito de autoridade.

Por fim, o chefe, relativamente às pessoas com que tem de lidar, deve ter uma profunda preocupação em usar de bom senso, de tacto, o que exige, entre outros requisitos, a capacidade de avaliar com alguma segurança a personalidade de um indivíduo⁷. De facto, aqueles que se dirige não são máquinas, são pessoas com sensibilidade, amor-próprio e direito à dignidade humana. Por isso, é obrigatório que o chefe tenha, no seu relacionamento, sentido do humano que facilita a aproximação sem atritos, sem melindres, sem violência e sem humilhações.

Por tudo isto, não hesito em concluir que o chefe, o líder, tem de ser uma pessoa de inteligência, mas também de coração!

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitas vezes me tenho interrogado sobre quais serão as mensagens mais importantes que deva escolher para, de forma muito breve, aconselhar um jovem chefe. O resultado situa-se sempre em torno de dois pontos.

O primeiro é, claramente, o do exemplo. O chefe que queira ser realmente um chefe, ou líder, tem de constituir um verdadeiro exemplo. Tem de dar o exemplo pela forma de assumir a missão, pelo esforço, pela dedicação que lhe consagra e pela consideração que revela para com os subordinados, iguais e superiores. Tem de ser justo, tem de acreditar que consegue alcançar o seu propósito e que os subordinados também acreditem.

Para o conseguir, deve reflectir sobre cada qualidade necessária. Em que ponto estou? O que devo melhorar? O estudo, a ponderação, a introspecção, o parar para

pensar, constituem algumas das tarefas que o candidato a chefe deve levar a cabo, mas que seja a Cabo de Boa Esperança.

O segundo aspecto desta sintética mensagem tem a ver com a forma como se consegue envolver os subordinados no espírito de missão. É fundamental que todos assumam a missão do grupo como sendo de cada um deles. Para isso, é preciso que a entendam quanto ao conteúdo a executar e sobre o que se pretende alcançar- o propósito.

Esta linha de acção implica que o chefe informe os subordinados, desde o início, sobre o que devem saber, ao seu nível, relativamente aquilo que têm de executar. Depois, é preciso analisar o que foi feito, as lições aprendidas e as correcções a efectivar, tendo sempre em mente que todos e cada um dos executantes das tarefas são importantes, podendo a falha de apenas um comprometer o resultado final.

Neste diálogo de dois sentidos com os subordinados, também é indispensável elogiar ou criticar, conforme adequado, mas tendo em conta que é prudente, e por regra, criticar em privado e elogiar em público.

Todas estas precauções são obviamente importantes, se não esquecermos que chefiar é privar com pessoas e que estas constituem o elemento primordial em qualquer organização. Pensando neste conceito, parece relevante citar aqui o herói da Segunda Guerra Mundial, Almirante Arleigh Burke, da Marinha dos EUA, que escreveu em 1959, e traduzo:

“Existe um elemento na profissão das armas que transcende todos os outros em importância; este é o elemento humano. Independentemente do que possam ser as armas do futuro, independentemente de como elas venham a ser empregadas na guerra ou na diplomacia internacional, o homem ainda será o factor mais importante nas operações navais”⁸.

Certamente, haverá consenso em que podemos extrapolar do ambiente naval para todos os ambientes a importância prioritária das pessoas. Por isso, o Padre Gaston Courtois termina o seu pequeno livro, que citei no início deste texto, concluindo que *“o cargo de chefe é um cargo difícil”*... *“o cargo de chefe é um cargo rude”* e que *“o cargo de chefe é um belo cargo”⁹.*

E é certamente por ter essa convicção, que nos aconselha a ter fé no cargo, tomando como princípio:

“Crer e querer é poder”¹⁰. ■

NOTAS

- 1 G. Courtois (1962)
- 2 Jorge (2011), p. 255
- 3 Kotter (1996), p. 25
- 4 Courtois (1962), p. 18
- 5 Ibidem, p.21
- 6 Ibidem, p. 22
- 7 Monteiro (1999), p. 139
- 8 Burke (1959), citado por Kelly, p. 9
- 9 G. Courtois (1962), p. 122,123
- 10 Ibidem, p.123

GUIA DE LEITURAS

- .Burke, Adm. Arleigh, (1959), citado por Adm. James Kelly, (2014). Strengthening our naval profession through a culture of leader development. *Naval War College Review*, Winter 2014, p. 9.
- . Courtois, G. (1962). *Escola de Chefes*. Livraria Sampedro Editora, Lisboa, 1962.
- . Jorge, Pedro Santos (2011). Tendências de Liderança nos Comandantes de Unidades Navais. *Anais do Clube Militar Naval*, Abril-Junho 2011, p. 255.
- . Kotter, John P. *Leading Change*, (1996), USA: Harvard Business School Press, 1996, pp. 25-31
- . Monteiro, Saturnino (1999). *Liderança de Pessoal – Curso Programado*. Edição do Autor. Distribuição Livraria Sá da Costa, Lisboa, 1999, p. 139