

Como Desenvolver uma Filosofia de Comando Efetiva

Tenente-Coronel (Reserva) Harry C. Garner, Exército dos EUA

A filosofia subjacente dos líderes exerce considerável impacto no modo pelo qual eles se relacionam com os outros, buscam influenciá-los, julgam suas ações e tomam decisões que os afetam. Contudo, a maioria das teorias de liderança negligencia esse fator.

—Steven J. Mayer, Ph.D., “Leadership Philosophy”

Meus agradecimentos a Mark R. Hurley e a J. Scott Peterson por suas contribuições a este artigo.

NO CAMPO DA liderança militar, poucos conceitos geram tanta confusão e tantas interpretações errôneas quanto uma filosofia de liderança. O ritual seguido por todo comandante recém-chegado a uma nova função, em que ele fornece algum tipo de documento sobre sua “filosofia” antes mesmo da conclusão da cerimônia de passagem de comando, persiste na cultura do Exército como um símbolo de assunção de controle e responsabilidade pela organização. Quem pode se esquecer daquelas noites antes de assumirmos o comando, quando nós, jovens capitães, examinamos, ansiosos e atrapalhados, o conteúdo de um arquivo sobre filosofias de comando, tentando identificar qual seria a nossa? Em muitos casos, nossos esforços foram pouco mais que vãs tentativas de cumprir alguma expectativa imaginária.

Considerando os notórios casos recentes de destituição do comando e relatos sobre liderança nociva no Exército e na Marinha dos Estados

Unidos da América (EUA), suspeito que o grau de reflexão e de autoanálise que muitos comandantes superiores dedicam à preparação de sua filosofia de liderança é comparável ao dos jovens capitães. Estranhamente, o Manual de Campanha 6-22 — *Liderança no Exército (FM 6-22 — Army Leadership)* não se manifesta sobre o conceito de uma filosofia de liderança pessoal, deixando a cargo do leitor ponderar em que ela, com efeito, consiste.

Uma pesquisa revela que há vários artigos sobre o tema, mas é raro encontrar dois que estejam de acordo quanto ao seu objetivo, conteúdo ou significado. Na maioria dos casos, a filosofia de liderança denota uma filosofia organizacional ou algo que os militares denominam “filosofia de comando”. Entretanto, para criar uma filosofia de comando efetiva, é preciso, primeiro, desenvolver uma filosofia de liderança pessoal.

A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA (*U.S. Army Command and General Staff College — CGSC*) exige que cada aluno redija uma filosofia de liderança pessoal. O objetivo de aprendizado desse exercício é incentivar nossos comandantes intermediários a sistematizarem seus pensamentos, crenças e valores relativos ao tema, ao se prepararem para o desafio de liderança seguinte. Recebo, regularmente, cópias usadas de filosofias de comando do escalão companhia, com seu foco na visão, metas e objetivos da Unidade. Parece-me óbvio que a maioria dos comandantes intermediários

O Tenente-Coronel Harry C. Garner é professor assistente do Departamento de Comando e Liderança, U.S. Army Command and General Staff College, Campus de Educação de Nível Intermediário, Forte Belvoir,

Estado da Virgínia. É mestre em Administração Pública pela James Madison University. Serviu em várias funções de comando e Estado-Maior no território continental dos EUA, na Alemanha e na Bósnia.

do Exército tem pouco tempo para pensar sobre o assunto ou refletir sobre os acontecimentos decisivos de sua vida, que forjaram seus valores, crenças e ética pessoal, e sobre como eles afetaram seus comportamentos de liderança. Creio que a principal razão para isso é o fato de o sistema educacional militar não definir claramente o vago e ambíguo termo “filosofia de liderança”. Uma filosofia de liderança bem concebida é uma ferramenta essencial a ser utilizada para desenvolver líderes influentes e criar ambientes organizacionais positivos.

Este artigo examina o poder de uma filosofia de liderança bem redigida para os comandantes em meio de carreira. Ao refletirem sobre suas experiências passadas, valores e crenças, os comandantes estarão aptos a determinar “em que acreditam” com respeito à liderança. Essa descoberta e a subsequente codificação de valores e crenças sobre liderança geram um mapa que orientará o comandante, conforme ele busque criar

um ambiente organizacional positivo. Mediante a aplicação de uma filosofia de liderança pessoal, conforme expressa na filosofia de comando organizacional, ele transmite seus valores para toda a organização e afeta sua bússola moral e operacional.

Todo oficial é o que John Maxwell denomina “líder 360°”, necessitando, portanto, de uma filosofia de liderança viável¹. Desenvolver uma filosofia de liderança pessoal é essencial, porque, embora ocupem cargos de comando por curtos períodos apenas, a maioria dos oficiais exerce funções de liderança ao longo de toda a carreira.

Definição da “Filosofia de Liderança”

O Professor de Filosofia Walter Sinnott-Armstrong afirma o seguinte:

Alguns dizem que a filosofia é abstrata demais e até controversa. Os próprios filósofos não conseguem chegar a um acordo quanto a uma resposta. Sim, o nome



Exército dos EUA, Cb Landon Stephenson

Capitão do Exército dos EUA, à direita, conversa com oficial da polícia federal do Iraque durante distribuição de assistência humanitária, em Hadar, no Iraque, 17 Fev 10.

“filosofia” significa “amor à sabedoria”, mas o que é isso? Há uma longa e gloriosa história de indivíduos denominados filósofos, mas eles falam sobre todos os tipos de tema, de diferentes formas².

Com efeito, é difícil encontrar uma definição universal para a disciplina. A oferecida pelo Departamento de Filosofia da Florida State University é reveladora: “Grosso modo, a filosofia é uma atividade que as pessoas empreendem quando buscam entender verdades fundamentais sobre si mesmas, sobre o mundo em que vivem e sobre seus relacionamentos com o mundo e com os outros”³. Essa definição sugere que a filosofia é um processo de autoanálise bastante pessoal, durante o qual um indivíduo examina suas crenças fundamentais e como elas moldam suas relações com o mundo à sua volta.

Philip Pecorino afirma, em “Just What is Philosophy, Anyway?”, que a filosofia é uma “forma de pensar destinada a guiar a ação ou prescrever um modo de vida. O modo de vida filosófico, se houver, é demonstrado por uma vida em que as ações são consideradas mais bem direcionadas quando uma reflexão filosófica forneceu-lhes a direção”⁴. Determinar a própria filosofia pessoal é uma prática mental contínua, um processo de constante autoavaliação e o questionamento das premissas, crenças e valores pessoais, todos os quais acabarão resultando na forma como administramos os indivíduos e situações com os quais nos deparamos.

Todos têm uma filosofia diferente. Temos filosofias sobre a religião, a arte, a música, a educação dos filhos, os investimentos, a política e inúmeras outras questões pessoais e profissionais. Elas criam uma coleção de como e em que acreditamos com respeito a vários assuntos, com base nos valores e crenças que aprendemos, desenvolvemos e cultivamos ao longo do crescimento físico, emocional e fisiológico. Esses valores e crenças basicamente regem nossos comportamentos para com aqueles que lideramos.

Seguindo essa análise, concordo com a definição de George Ambler de que uma filosofia de liderança é:

Um conjunto de crenças, valores e princípios que influencia fortemente a forma pela qual interpretamos a realidade e orientamos nosso entendimento sobre como influenciar seres humanos. É nossa filosofia, entendimento e interpretação da liderança, que afeta como reagimos às pessoas, aos acontecimentos e às situações à nossa volta⁵.

O modo como nos enxergamos como líderes guia nossas ações, comportamentos e pensamentos. Fornece a base para como influenciemos os outros.

Em muitos casos, os líderes desenvolvem sua filosofia por meio da reflexão sobre os acontecimentos mais significativos da vida. Todd Conkright compartilha esta revelação:

Acredito que sou um líder melhor hoje em dia porque minha jornada de liderança não foi fácil. Isso me faz escutar melhor, aumenta minha sensibilidade para com as pessoas à minha volta e consolida meus valores [e] caráter. Em minha experiência, a chave é refletir intencionalmente sobre situações difíceis de liderança, para que possamos realmente aprender e melhorar⁶.

Warren Bennis e Robert Thomas chamam esses “eventos significativos” que moldam os líderes de “cadinhos” (*crucibles*), termo que designa os recipientes utilizados pelos alquimistas medievais em suas tentativas de transformar os metais em ouro.

A experiência do tipo “cadinho” consistiu em uma provação e um teste, um momento de profunda autorreflexão, que os obrigou a questionar quem eram e o que importava para eles. Exigiu que analisassem seus valores, questionassem suas premissas, aprimorassem sua capacidade de avaliação. E, invariavelmente, saíram mais fortes da experiência e mais confiantes em si mesmos e em seu propósito — transformados de alguma maneira fundamental⁷.

Essas experiências são eventos transformadores. Com elas, um indivíduo adquire um senso de identidade novo ou alterado. Eventos que mudam a vida de uma pessoa podem incluir o

combate, uma doença potencialmente fatal, a morte de um cônjuge ou filho e uma crise profissional ou financeira, como a perda do emprego ou a falência. Também podem incluir eventos positivos, como um casamento, o nascimento de um filho ou uma promoção. Talvez o mero fato de ter crescido em uma fazenda no interior tenha incutido na consciência do indivíduo os valores de trabalho árduo, dedicação e fé. Quaisquer que sejam essas experiências decisivas, para criar uma filosofia de liderança própria, será preciso explorar e refletir sobre os próprios valores, premissas e crenças pessoais acerca do tema. A elaboração de uma filosofia de liderança codifica as mudanças em valores e crenças que resultam de experiências desse tipo.

A importância do processo de autorreflexão é reiterada pelo ilustre professor de Harvard e teórico sobre a liderança, Bill George:

A reflexão sobre sua história de vida e suas experiências pode ajudá-lo a entendê-las de modo mais profundo. Assim, será possível recompor sua história de vida de modo mais coerente, à medida que sua direção futura se tornar compatível com o conhecimento do que você é e do tipo de pessoa que deseja ser⁸.

Em uma obra anterior, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value* [publicada no Brasil com o título *Liderança Autêntica: Resgate os Valores Fundamentais e Construa Organizações Duradouras* — N. do T.], George observou:

Líderes são definidos por seus valores e seu caráter. Os valores de um líder autêntico são forjados por crenças pessoais e desenvolvidos com estudo, introspecção e aconselhamento — além de uma vida inteira de experiência. Esses valores definem sua orientação moral⁹.

Para alcançar o nível de reflexão e descoberta pessoal incentivado por Bennis, Thomas e George, é necessário dedicar tempo e esforço. Não será algo rápido. Será preciso voltar os ponteiros do relógio para buscar, recordar e extrair os ensinamentos valiosos das ricas experiências da vida. O produto desse árduo processo — uma

filosofia de liderança pessoal e a direção que ela proporciona — afetará consideravelmente seu relacionamento com aqueles sob sua liderança.

O Valor de uma Filosofia de Liderança

Ocasionalmente, algum aluno questionador me desafia com a pergunta óbvia: “Por que preciso de uma filosofia de liderança? Faço parte de um campo profissional especializado, em que a perícia e talentos técnicos são recompensados. Raramente ou nunca precisarei liderar um grupo de pessoas e, caso isso venha a acontecer, será integrado por meus pares. Não sou um chefe. Sou um colega, e colegas colaboram”. Embora essa talvez seja a vontade do meu aluno “especializado”, a realidade é que todos lideram alguém. Nem sempre estamos no comando; mesmo assim, influenciemos os comportamentos dos que estão à nossa volta com nossas ações e posturas. Mesmo que nem todo oficial seja necessariamente um comandante, espera-se que ele seja um líder. Sendo assim, uma filosofia de liderança pessoal é uma ferramenta valiosa para guiar ações e posturas. O excelente livro de John Maxwell sobre a liderança organizacional, *The 360 Degree Leader* [publicado no Brasil com o título *O Líder 360°* — N. do T.], explica claramente a posição em que a maioria dos oficiais intermediários muitas vezes se encontra. “A realidade”, diz ele, “é que 99% de toda a liderança não acontece do topo, mas do escalão médio de uma organização. Normalmente uma organização tem uma única pessoa que é considerada o líder”¹⁰.

...uma filosofia de liderança pessoal é uma ferramenta valiosa para guiar ações e posturas.

O líder 360° lidera para cima, para os lados e para baixo, dentro da organização.

A maioria dos oficiais serve em funções de comando durante uma pequena parcela da carreira militar. Entretanto, quase todos serão líderes ao atuarem como gerentes de programas e de projetos, chefes de divisão, etc., localizados



Entrega do guião do 335º Comando de Comunicações, em cerimônia de passagem de comando, em Camp Arifjan, no Kuwait, 27 Feb 10.

justamente no escalão médio da vasta organização representada pelas Forças Armadas dos EUA. Uma filosofia de liderança cuidadosamente elaborada se aplica tanto ao comandante quanto ao gerente de manutenção, ao administrador de um hospital, ao chefe de finanças e ao supervisor de controle de qualidade. É um documento duradouro. Pode-se aplicá-lo a qualquer organização que se lidere agora ou no futuro. Será sua base e guia moral. Utilizando vários estilos de liderança e técnicas de persuasão em diferentes ambientes e situações de trabalho, todos influenciam ou lideram alguém, seja o chefe, colegas ou subordinados.

Igualmente influente é o funcionário “solitário”, que evita assumir responsabilidades e se recusa a acolher ou comprometer-se com as metas da organização. Esses comportamentos antagônicos, conscientes ou não, têm um impacto negativo no ambiente organizacional. Isso se aplica a todas as organizações, não apenas às Forças Armadas.

Como Transmitir sua Filosofia de Liderança

Considerando que um oficial é um líder que atua no centro de uma instituição vasta e burocrática, como conseguirá transmitir sua filosofia de liderança para a organização a seu cargo? A orientação e a contribuição de um líder para uma filosofia (de comando) organizacional comum ou reforçam ou alteram os valores organizacionais existentes e configuram a bússola da instituição. Todas as organizações têm um propósito específico, e a maioria delas capacita seus líderes, fornecendo-lhes regulamentos específicos, para que possam administrar e controlar efetivamente os sistemas que as impulsionam. Um comando militar nada mais é que uma organização concebida para alcançar um fim específico: combater e vencer guerras. Aos comandantes — líderes e gestores dessas organizações de combate — são outorgados certos poderes pela legislação federal e regulamentos, para executarem esse propósito



Exército dos EUA. Sgt. Edwin M. Bridges

Comandante de companhia entrega comendas aos soldados na Base de Operações Avançada *War Eagle*, em Bagdá, no Iraque, 22 Jan 09.

especial e perigoso. O fracasso de uma operação militar pode ser devastador em termos de perda de vidas humanas. O mesmo se aplica a um acidente de avião ou a um desastre em uma mina de carvão. Todas essas ocorrências representam uma falha organizacional.

Embora diferentes organizações tenham propósitos distintos, os seres humanos são o fator que elas têm em comum. A liderança, ou capacidade de influenciar os outros, transcende todas elas, independentemente de sua finalidade. A filosofia de comando é uma filosofia organizacional aplicável a uma organização militar. Embora não haja uma receita para uma filosofia organizacional, o consenso é que ela inclui a visão do líder para a organização, metas e objetivos e indicadores de desempenho.

Alguns teóricos sustentam que a forma mais rápida para que alguém recém-designado para uma função de liderança estabeleça o controle de uma organização é distribuir uma filosofia organizacional imediatamente. Uma breve análise revela uma falha fatal nessa premissa. A não ser no caso de uma crise extrema, que ponha em risco imediato a existência da organização e exija uma ação decisiva, é aconselhável que

o novo líder exerça a paciência. Na maioria dos casos, ele é o estranho, chegado de fora no ambiente e cultura existentes da organização e provido apenas do poder conferido por seu cargo ou grau hierárquico. Não conta ainda com a credibilidade pessoal ou conhecimento institucional para determinar modificações das metas e objetivos. Exigir uma mudança organizacional imediata, ampla e radical só servirá para antagonizar a força de trabalho existente e gerar hostilidade e desconfiança em relação às intenções do líder.

A realização de uma avaliação detalhada da organização, com o estudo dos relatórios existentes, análises pós-ação, resultados de inspeções e outros indicadores da saúde organizacional, constitui uma abordagem mais adequada. A avaliação deve incluir aportes de superiores, colegas e líderes subordinados na organização. São estes últimos que realmente executarão os ajustes recomendados. Solicitar as opiniões desses “agentes de mudança” no início da avaliação organizacional, assim como suas sugestões para melhorias, ajudará o líder a desenvolver a confiança. O líder começa a transmitir sua filosofia pessoal de liderança durante essas reuniões individuais ou coletivas com os subordinados.

A transmissão de valores e crenças pode assumir diversas formas. Primeiro, o líder pode apresentar ao grupo alguns “fatos” sobre si mesmo, suas crenças e valores, baseados em suas experiências e extraídos diretamente de sua filosofia de liderança pessoal. Durante a orientação inicial, o líder pode fornecer aos subordinados imediatos um documento que descreva seus valores e crenças com

respeito à liderança. Embora não haja um método doutrinário principal para realizar esse processo, é aconselhável fornecer uma visão de sua mente aos que estejam incumbidos de executar a missão da organização. A transparência contribui em muito para desenvolver a confiança e evitar confusão no futuro. Harry Christiansen descreveu qual era o resultado, quando comandantes de companhia não dispunham de uma filosofia organizacional:

Alguma vez, você já integrou uma companhia em que os soldados não sabiam ao certo quais eram as expectativas do comandante e seu método de operação? O resultado é a tentativa e erro, questionamentos após o fato e esforços mal direcionados. Em suma, os líderes organizacionais despendem a maior parte de sua energia tentando descobrir qual é o interesse do comandante, o que distrai e prejudica a efetividade da Unidade¹¹.

Qualquer que seja o método de distribuição escolhido pelo comandante, assim que as palavras saírem de sua boca ou o papel de sua mão, seus subordinados irão avaliar e mensurar as ações dele em relação aos valores que ele houver declarado. Com efeito, o líder estabelece um contrato baseado em valores com seus liderados.

Uma vez concluída a avaliação, os líderes organizacionais começam o processo compartilhado de criação de uma filosofia, que servirá de esquema moral para a organização. A filosofia inclui a visão da organização e as prioridades, metas e objetivos para alcançá-la, assim como os indicadores para avaliar e acompanhar seu desempenho. É um documento detalhado, que representa a gama de sistemas e funções operacionais encontrados na organização, todos preparados e concentrados na consecução de seu propósito. Ele comunica as expectativas do comandante em relação aos outros e o que eles podem esperar dele. O comandante estabelece os valores éticos e morais da organização, que saem diretamente de sua filosofia de liderança pessoal. Conforme expresso em um artigo de Joseph Doty e Joe Gelineau, os “comandantes também estabelecem o ambiente de comando ao expressar quais são os valores centrais da Unidade.

Os valores centrais são princípios não negociáveis, que permeiam a Unidade e guiam tudo o que ela faz ou deixa de fazer”¹².

Em sua forma final, a filosofia organizacional é a base para a mudança comunicada a todos. Os que desenvolveram a filosofia organizacional, os líderes subordinados, são os principais comunicadores, que transmitem a mensagem até os níveis mais baixos da hierarquia. As Unidades subordinadas acolhem a filosofia organizacional e iniciam um movimento positivo rumo à visão.

Mediante os comportamentos e as ações do comandante, o ambiente da organização evolui. Com o tempo, a Unidade desenvolve sua própria personalidade, que reflete os valores e a conduta dele. Os bons líderes irão liderar por meio desse processo de filosofia transformador e compartilhado ao longo de suas carreiras, conforme surgirem diferentes oportunidades de liderança. Lembre-se: você estará liderando alguém ou algum grupo ao longo de toda a sua carreira.

Um Processo Para a Vida Toda

A liderança é um processo permanente de autoavaliação, aprendizado, aplicação e reavaliação. A formulação de uma filosofia de liderança pessoal requer coragem e humildade, à medida que se busca descobrir o que se pensa, de fato, com respeito ao tema. A autorreflexão é uma tarefa árdua, mas necessária, para que um indivíduo atinja seu pleno potencial de liderança. Essa avaliação pessoal por escrito se aplica ao longo de toda a carreira e representa uma bússola durável, que só muda quando os momentos de prova, ou “cadinhos”, da vida exigem uma reavaliação dos valores e crenças pessoais. No campo do desenvolvimento organizacional, é um documento básico. O líder incute seus valores e crenças pessoais na organização por meio de uma filosofia organizacional e de comando compartilhada. Desafio todos os oficiais a formularem uma filosofia de liderança pessoal. Você e sua organização receberão, como benefício, ações eficientes e baseadas em valores, conforme ela se empenhar no cumprimento da missão.**MR**

REFERÊNCIAS

1. MAXWELL, John C. *The 360 Degree Leader, Developing Your Influence from Anywhere in the Organization* (Nashville: Thomas Nelson, Inc., 2005), p. 1.
2. SINNOTT-ARMSTRONG, W. "What is Philosophy?" Department of Philosophy, Dartmouth College, 2008, disponível em: <<http://people-learn.homestead.com/APHIL-SOPHY/What.Philsop.docx>>, acesso em 8 dez. 2011.
3. "What is Philosophy?" Florida State University Department of Philosophy, 2011, disponível em: <<http://philosophy.fsu.edu/content/view/full/36588>>, acesso em 8 dez. 2011.
4. PECORINO, Philip A. *Introduction to Philosophy* (Queensborough Community College, CUNY, 2000), disponível em: <http://www2.sunysuffolk.edu/pecorip/scccweb/intro_text/Chapter%2012Conclusion/What_is_Philosophy.htm>, acesso em 8 dez. 2011.
5. AMBLER, George. "The Importance of a Clear Leadership Philosophy", *The Practice of Leadership*, 10 Dec. 2006, disponível em: <<http://www.thepracticeofleadership.net/the-importance-of-a-clear-leadership-philosophy>>, acesso em 6 jul. 2011.
6. CONKRIGT, Todd. "Leaders Under Fire: The Crucible Experiences", *Linked2Leadership*, 16 Feb. 2011, disponível em: <<http://linked2leadership.com/2011/02/16/leaders-under-fire/>>, acesso em 6 mar 2012.
7. BENNIS, Warren G.; THOMAS, Robert J. "Crucibles of Leadership", *Harvard Business Review* (September 2002): p. 3.
8. GEORGE, William W.; SIMS, Peter. *True North* (San Francisco, Jossey-Bass, 2007), p. 78.
9. GEORGE, William W. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value* (San Francisco, Jossey-Bass, 2003), p. 20. [Trecho extraído da obra traduzida, publicada no Brasil: GEORGE, Bill. *Liderança autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras*. Tradução e adaptação técnica de Leonardo Abramowicz (São Paulo: Editora Gente, 2009). — N. do T.]
10. MAXWELL, John C. *The 360 Degree Leader, Developing Your Influence from Anywhere in the Organization* (Nashville: Thomas Nelson, Inc., 2005), p. 1. [Trecho extraído da obra traduzida, publicada no Brasil: MAXWELL, John C. *Líder 360° : como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa*. Tradução de Valéria Lamim Delgado Fernandes (Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil, 2007). — N. do T.]
11. CHRISTIANSEN, Harry W. "Command Philosophy for Company Commanders", *Engineer Magazine* (August 1997), p. 40.
12. DOTY, Joseph; GELINEAU, Joe. "Command Climate", *Army Magazine*, July 200).