

UM CAMINHO PARA A LIDERANÇA

Aspirante Leonardo Gomes de Araújo

INTRODUÇÃO

O presente texto visa, por meio de um estudo de caso, compartilhar e discutir o modo de pensar e agir do General Norte-Americano H. Norman Schwarzkopf, comandante da operação Tempestade no Deserto, durante a guerra do Golfo Pérsico, tendo também atuado por duas vezes no conflito do Vietnã, além de ter participado de outras experiências de combate não citadas. O foco deste estudo está baseado em sua liderança e em como os líderes agem, buscando “um caminho para a liderança”.

Para desenvolvê-lo, fez-se uso de uma entrevista de 26 de junho de 1992. Esta citada entrevista pode ser encontrada (em inglês) no site “Academy of Achievement”, através do link: <http://www.achievement.org/autodoc/page/sch0int-1>.

Por se tratar de uma entrevista muito extensa e por abordar temas relacionados à liderança apenas em parte de seu conteúdo, optou-se por selecionar trechos que favoreceram sua análise, a partir de tópicos como o Fenômeno da Liderança, a Profissão Militar e a Liderança Militar, procedendo-se a algumas adaptações gerais.

Ressalta-se que alguns trechos que não foram incorporados versam sobre características mais pessoais do General Norman, passando a imagem de uma pessoa séria, determinada e com grande senso de gratidão aos seus pais pelos ensinamentos passados a ele ao longo de sua vida.

Antes de expor as partes selecionadas da entrevista, há um pequeno resumo histórico dos dois conflitos mais citados (guerra do Vietnã e guerra do Golfo), visando dar um maior embasamento ao caso estudado.

RESUMO HISTÓRICO DOS CONFLITOS

GUERRA DO VIETNÃ

“No século XIX, a região do Vietnã era ocupada pelos franceses e conhecida por Indochina (incluía também o Laos e o Camboja). Durante a Segunda Guerra Mundial, os japoneses ocuparam a região. Com o final da guerra e a derrota dos japoneses, a França



voltou a ocupar o Vietnã. Na parte norte, porém, um movimento de libertação, que já existia desde antes da Segunda Guerra e que havia lutado contra os japoneses, expulsou os colonialistas franceses em 1954. Com o final da guerra de libertação, foi realizada uma conferência em Genebra para os acordos de paz. Neles se estabeleceu que o Vietnã ficaria dividido em dois: o do Norte e o do Sul. Essa divisão, no entanto, deveria durar até 1956, quando seriam realizadas eleições gerais e os dois Vietnãs, reunificados. Os Estados Unidos, temendo a unificação do Vietnã sob liderança comunista, intervieram e impediram as eleições. O Vietnã continuou dividido. Como as eleições não se realizaram, um grupo de patriotas do Vietnã do Sul fundou a Frente Nacional de Libertação, que passou a combater o governo sul-vietnamita. A Frente armou um grupo de guerrilheiros, que ficou conhecido como Vietcong. O Vietnã do Norte passou a apoiar a Frente e o Vietcong.

No Vietnã do Sul, a corrupção e a fraqueza das Forças Armadas eram enormes. Elas não tinham

condições de enfrentar o inimigo interno, somado às forças do Norte que o apoiavam. Foi aí que os Estados Unidos entraram em ajuda ao Sul. Inicialmente, ajudaram enviando armamentos. Em seguida, passaram a mandar pequenos contingentes de forças militares auxiliares. Por fim, começaram a mandar tropas em quantidade cada vez maior. Em 1965, os Estados Unidos chegaram ao nível máximo de envolvimento no Vietnã, em termos de tropa: 500.000 soldados.

Os Estados Unidos despejaram no Vietnã mais bombas do que tudo que foi gasto por todos os países na Segunda Guerra Mundial. Mesmo assim, os vietnamitas, por meio da guerrilha no sul e das tropas regulares do norte, conseguiram resistir e venceram os americanos. Em 1975, com a invasão da capital do Vietnã do Sul, Saigon (hoje Ho Chi Minh), pelos vietnamitas do norte e pelos guerrilheiros (vietcongues), os últimos americanos deixaram o país.

As imagens de guerra transmitidas ao vivo pela TV, mostrando as batalhas em que os soldados americanos eram mortos, exerceram forte influência na opinião pública dos Estados Unidos. A maioria da população passou a pedir o fim da guerra. Ao mesmo tempo, milhares de norte-americanos deixavam o país para escapar do serviço militar. Morreram no Vietnã 58.000 norte-americanos. Muitos outros ficaram feridos ou mutilados. Quanto ao Vietnã, as perdas foram imensas e o país ficou arrasado.”

GUERRA DO GOLFO

“Em agosto de 1990 o Iraque invadiu o Kuwait, alegando as seguintes razões:

O governo do Iraque, chefiado por Saddam Hussein, acusou o Kuwait de prejudicá-lo na venda de petróleo. Segundo a acusação, o Kuwait estaria vendendo o petróleo a preços muito baixos. Com isso, o Iraque estaria perdendo clientes e sendo obrigado a baixar também o preço, saindo prejudicado. Saddam Hussein aproveitou para reivindicar partes do território do Kuwait. Segundo ele, antigamente o Kuwait fazia parte do Iraque.



Saddam exigiu do governo kuwaitiano que indenizasse o Iraque pelos prejuízos com a venda de petróleo a preços baixos. Como não foi atendido,

invadiu e ocupou o Kuwait. Seu objetivo era apoderar-se das riquíssimas jazidas de petróleo do vizinho.

Com o Kuwait nas mãos de Saddam Hussein, diversos países ocidentais, inclusive os Estados Unidos, deixaram de receber quantidades significativas de petróleo. O Conselho de Segurança da ONU condenou a invasão e ordenou ao Iraque que se retirasse. Ao mesmo tempo, os Estados Unidos mobilizavam tropas do seu exército, além de aviões de combate e navios de guerra, deslocando-os para a Arábia Saudita, vizinha do Iraque.

Saddam Hussein recusou-se a retirar seu exército do Kuwait. A ONU autorizou então que um grupo de países, encabeçado pelos Estados Unidos, agisse militarmente para libertar o Kuwait.

O ataque iniciou-se em janeiro de 1991 e durou seis semanas. No final do conflito, o Iraque estava derrotado e o Kuwait, libertado.

A destruição no Iraque foi grande. Muitos poços de petróleo no Kuwait acabaram sendo incendiados. Enormes quantidades de petróleo acabaram sendo derramadas nas águas do Golfo Pérsico. A reação do Iraque foi fraca. Alguns foguetes foram lançados contra a Arábia Saudita e contra Israel, causando a morte de alguns civis.”

ENTREVISTA COM NORMAN SCHWARZKOPF



Que evento ou experiência particular mais o influenciou em seu crescimento?

(...) Não há nenhuma dúvida sobre o fato de que a adolescência passada no exterior teve um impacto tremendo em minha vida inteira (...) conheci povos de muitas nacionalidades, de culturas diferentes, de muitas etnias. Conhecer todos estes povos (...) ensinou-me que há mais de um modo de encarar um problema, e que todos eles podem estar certos. (...) Deu-me a

habilidade de ser flexível, de entender-me com povos de diferentes nacionalidades.

Sua carreira é terrivelmente exigente: horas longe da família, sem mencionar pôr sua vida, e muita outras, em perigo. O que o atrai para esta vida, General?

As tropas. As pessoas que você conduz. O dever que você está executando. (...) West Point deu-nos um lema para seguir: "Dever, Honra, País". (...) transformei-o em um estilo de vida para mim.

Quais são as coisas que tornam isto tão apaixonante para você?

O desafio e o senso do serviço. Talvez o senso do serviço mais do que o desafio. Saber que está a serviço de algo além de si mesmo. Sentir-se gratificado pelo fato de que você está dedicando sua vida a servir a seu país. (...) E o desafio da liderança quando você está conduzindo um número enorme de pessoas. Tudo isso junto é o porquê de permanecer nesta carreira.

Não há perigo de que um General com seu treinamento, perícia e responsabilidade possa sentir desejo de sangue? Desejo de ir guerrear?

(...) Um verdadeiro General importa-se muito com suas tropas. (...) Sabe que a guerra é lutada por soldados, por pessoas. Essa liberdade é comprada pelo sangue dos soldados, e pelos sacrifícios destas pessoas.

(...) os generais modernos (...) farão esforços extremos para evitar a guerra, porque sabem o quanto a guerra é ruim. (...) Em meu caso, passei por duas vezes pela experiência do Vietnã (...) nós sabemos os horrores da guerra. (...) você perceberá que nós somos grandes pacifistas (...). Por outro lado, há o senso do dever. E quando vem o tempo em que você deve ir guerrear, nós compreendemos também que a melhor maneira de acabar com isso é o fazer tão rapidamente quanto possível. (...) é uma outra maneira de salvar vidas (...).

Vamos falar um pouco sobre seu serviço no Vietnã. Em sua segunda incursão, você testemunhou (...) incidentes muito trágicos. Eu queria saber se você poderia nos falar um pouco sobre eles. O livro Friendly Fire, de C.D.B. Brian, relata que você perdeu oito homens.

(...) uma das coisas que nos deu vantagem sobre o inimigo foi o apoio da nossa artilharia. Assim, nunca quisemos estar fora do alcance dela. Uma noite, quando a artilharia atirava, alguns tiros caíram perto de nós e mataram homens de minha unidade. É uma coisa terrível quando acontece. É duas vezes difícil explicar às tropas, e três vezes difícil de explicar às famílias das tropas. Foi um incidente (...).

Qualquer um que diz que não tem receio da guerra é um mentiroso ou louco. E não há nada de errado com medo. (...) medo é bom. O medo nos mantém vivos na guerra. (...) ele tende a fazer com que a adrenalina funcione (...)

Parece que você sentiu muito profundamente estas perdas.

Sim. Se você conduz homens numa batalha, não importa se são sargentos, ou segundos tenente, ou generais de quatro estrelas, são seus homens. A perda de cada pessoa que esteve sob meu comando na batalha sempre me atingiu. (...) E eu aflijo-me ainda por cada uma delas. Eu queria que nós não tivéssemos perdido ninguém.

Eu tenho um velho amigo (...) que disse que você inspira uma incrível moral entre as tropas. Ele o viu profundamente emocionado pelas mortes ocorridas devido ao fogo amigo. Ele considerou muito comovente você demonstrar sua emoção.

Eu penso que se você acredita em algo, você deve acreditar intensamente. Para ser um bom líder você tem que liderar apaixonadamente. E eu sou uma pessoa apaixonada. Eu sinto muito fortemente as coisas. (...) A tragédia de perder vidas de jovens homens e mulheres é dura de engolir (...).

Em maio de 1970, houve um resgate muito dramático num campo minado. Você foi condecorado por isso. Poderia nos contar o que aconteceu? O que você fez?

(...) Nós tivemos muitos incidentes terríveis com minas quando nós nos movíamos pela primeira vez na área. Era uma área fortemente minada e minha tropa não estava adestrada em minas ainda. (...) Um soldado estava gritando deitado no solo, e eu estava receoso de ele acionar outra mina. Pior ainda, estava com um pé quebrado, e eu temia que ele cortasse uma artéria de seu pé e morresse. Então, eu tive que ir até lá e acalmá-

lo. Não havia ninguém mais para fazê-lo, assim, tive que andar através do campo minado. Acredite em mim, isto não era um ato heróico naquele momento, era algo que alguém tinha que fazer; e eu era o responsável. (...) Ninguém diz no campo de batalha, “bem, eu penso que eu serei agora um herói” (...) Dizem apenas, “eu estou fazendo meu trabalho”.

É permitido a um General sentir o medo?

Eu acredito que sim. Qualquer um que diz que não tem receio da guerra é um mentiroso ou louco. E não há nada de errado com medo. (...) medo é bom. O medo nos mantém vivos na guerra. (...) ele tende a fazer com que a adrenalina funcione (...). Mau é quando você permite que esse medo gere o pânico, e permite que esse medo o congele ao ponto de não poder executar o que você tem que fazer. (...) A coragem verdadeira é estar receoso, e seguir adiante e fazer seu trabalho (...).

Eu o ouvi falar de forma comovente sobre o que faz um grande líder. Você falou sobre a regra 13. Pode você explicá-la? Que sistema de regras é este?

Pessoas precisam entender que liderança envolve tudo. (...) A liderança é motivar pessoas. A liderança é sobre pessoas. Não há nenhuma dúvida de que você tem que ter a competência para ser um líder, mas você também tem que ter caráter. Os líderes bons são homens de competência e de caráter. O caráter muitas vezes é mais importante. (...) o segredo da liderança moderna vem de duas regras (sistema de regra de Norman Schwarzkopf !): Regra 13, quando estiver no comando, assuma a responsabilidade. (...) Regra 14: Fazer o que é certo. (...) Assim, o verdadeiro líder de hoje é aquele que quer assumir responsabilidade e quer fazer o que é certo. Esse é o segredo da liderança.

O que houve de errado com a maneira com que os EUA lutaram a guerra de Vietnã?

Eu não sei onde começar. (...) Algumas pessoas diziam que nossos objetivos não estavam claros. Eu não sei, mas eu sinto que nossos critérios para esta guerra nunca ficaram claros para nenhum de nós. Era a maneira errada de ir lutar em uma guerra.

Como os erros da guerra do Vietnã influenciaram seus planos de batalha no Golfo Pérsico?

Influenciaram muito. De maneira positiva e negativa. (...) se aprende mais com a liderança negativa do que com a liderança positiva (...). A guerra nunca é a coisa certa a se fazer, mas (...) existe a maneira correta

de fazê-lo. Esta maneira minimizará suas vítimas, salvará as vidas das pessoas que estão lutando. Deve-se acabar com ela o mais rápido possível.

Qual era sua estratégia para retirar os Iraquianos do Kuwait?

Era muito simples. Eu tinha estudado o Iraque em detalhes em suas batalhas com o Irã. Eu conhecia suas forças e fraquezas. Eu conhecia também a tropa sob meu comando, e sabia quais eram minhas forças e fraquezas. Eu adotei um plano que se baseava em usar nossas forças de encontro às fraquezas deles. Evitando suas forças e evitando nossas fraquezas (...).

Algum dilema moral sobre esta guerra?

Não. Você sabe por quê? O mundo inteiro disse-nos que nós estávamos certos. Havia 40 países diferentes envolvidos nessa coalizão, de um modo ou de outro. Nós recebemos cartas do mundo todo. (...) e quase 100% dessas correspondências eram mensagens positivas, dizendo “você está fazendo a coisa certa”. Depois que a guerra acabou, um de meus comandantes disse, “Se nós tivéssemos os equipamentos deles e eles os nossos, nós ainda assim ganharíamos, por causa da vontade dos nossos soldados”. Nossos soldados sabiam que faziam a coisa certa (regra 14).

Uma outra realização desta guerra foi a maneira com que você fez árabes, franceses, ingleses, americanos, e outros, trabalharem juntos. Suas habilidades diplomáticas vieram à tona.

Comecei a afiar estas habilidades quando eu era um jovem na Europa. Sei trabalhar com povos de todas as nações e todas as crenças. Mas (...) tivemos um objetivo comum. Todos sabiam exatamente o que queriam fazer (retirar os Iraquianos do Kuwait). Era fácil focalizar o objetivo (...).

O que forma um grande líder? Quais são as qualidades que são absolutamente necessárias?

Caráter, competência, abnegação, importar-se com as pessoas. (...) Todas essas coisas entram na equação de um líder. E, (...), importar-se apaixonadamente com a causa, qualquer que seja.

(...) Ao ouvir que você é o seu maior crítico, (...) percebo que isto é uma coisa positiva sob seu ponto de vista.

Sim. (...) Todos nós devemos reconhecer que não somos infalíveis. Somos passíveis de cometer erros.

Isso é aceitável, porque somos humanos. O que é importante é aprender com os erros.

Este é um conselho muito bom. Há muitas pessoas que são muito críticas consigo mesmas, não se permitem cometer erros. São muito rígidas.

(...) Quantas pessoas aprendem como fazer algo de seu trabalho errando na primeira vez? Como dizer a estas pessoas para não cometerem erros? ... Como alguém pode não se permitir cometer erros? Assim, não se está dando a liberdade de falhar, (...) A maioria das coisas que sei fazer muito bem hoje foram aprendidas através de erros na primeira tentativa.

O que você pode dizer aos jovens sobre o lado positivo de servir nas Forças Armadas?

A primeira coisa (...) é que você está servindo a algo além de você. Isso é muito importante. Eu acredito que se ganha uma grande sensação de satisfação quando se serve a algo maior do que você mesmo. Em segundo lugar, é uma carreira emocionante. Eu viajei pelo mundo inteiro, vivi pelo mundo inteiro, aprendi muitas coisas. (...) encontrei-me com alguns povos maravilhosos, e mantive contato com grandes pessoas. (...) Apreciei minha carreira militar. Minha família apreciou minha carreira militar.

(...) O que você sabe agora sobre liderança que você não aprendeu em West Point?

O mundo não é perfeito. Quando eu me graduei em West Point, (...) exigia muito de mim mesmo. Tinha que fazer tudo certo, nada poderia sair errado. A vida não é assim.

Mas eu aprendi que a coisa mais importante de tudo é a auto-realização. (...) sentir-se bem com o que você está fazendo é o maior segredo da vida (...). Você pode ter todo o dinheiro do mundo, você pode ter todo o poder do mundo, você pode ter todo o prestígio do mundo, nada disso é importante. O que é importante é o que você faz com isso quando o tem (...).

Que conselho você daria a um garoto inseguro sobre o futuro, sobre como ser bem sucedido na vida?

Confie em você mesmo. Viver vale a pena, e a vida deve ser vivida. Há mais coisas boas do que ruins. As pessoas são basicamente boas. (...) aproveite sua vida.

ANÁLISE CRÍTICA DA ENTREVISTA APRESENTADA

Com base no relato, pode-se notar características que levaram o entrevistado a ser reconhecido como um líder perante suas tropas e seu país. Assim, vemos sua identificação com o grupo e seu interesse por ele. Há notável preocupação com o bem-estar, busca por não diferenciar os homens pela patente, emoção com as baixas em combate e preocupação com as famílias. Acredita-se que estas características elevam o moral do grupo e unem seus integrantes. Sua presença passava a noção de seriedade, responsabilidade

e competência. Ele passava à tropa a certeza de que os conduziria ao local correto. Ressalta-se aqui a importância do caráter íntegro, que atua como pilar de sustentação de uma liderança de referência.

Outro aspecto notável foi o constante estudo das forças e das fraquezas do grupo que comandava. O diagnóstico do grupo ajudou a por suas forças contra as fraquezas de seu inimigo, evitando os pontos fortes do inimigo e também seus próprios pontos fracos. Em resumo, General Norman usou o diagnóstico do grupo para preservar suas características positivas e minimizar as negativas.

Sob a ótica da fragmentação grupal, vimos que as baixas e o pânico vividos no combate eram motivos suficientes para desunir a tropa, mas a firme liderança interveio. Norman não proibia seus subordinados de sentirem medo e, até mesmo, assumia que o sentia. Isso passava a sensação de normalidade para a tropa. Vale ressaltar que Norman repetia uma frase relacionada a este aspecto: "A verdadeira coragem é sentir medo e seguir em frente, cumprir seu dever".

**Sistema de regra de Norman Schwarzkopf:
Regra 13, quando estiver no comando, assuma a responsabilidade. (...)
Regra 14: Fazer o que é certo. (...) Assim, o verdadeiro líder de hoje é aquele que quer assumir responsabilidade e quer fazer o que é certo. Esse é o segredo da liderança.**

Desejando caracterizar o estilo de liderança do General Norman, observamos que o mesmo apresentava uma liderança transformacional. Isto está baseado no fato de que na liderança transformacional as pessoas se engajam e elevam-se a altos níveis de motivação, há um poder de referência (carisma), há comunicação, as metas e o sentido do dever são divulgados e há consideração individualizada. Todos estes itens anteriormente citados estão presentes na forma em que Norman conduz sua tropa.

Outro ponto importante é sua visão a respeito do erro. Norman considera o erro como parte da aprendizagem, combatendo a mentalidade de “zero erro”. Isso é um fator de grande importância, uma vez que não inibe atitudes e promove a iniciativa, gerando um ganho para a instituição e um crescimento individual por meio de acúmulo de experiências.

Sob o enfoque organizacional e cultural, viver sob o lema de West Point (Dever, Honra e País) demonstra que Norman está completamente inserido nos pressupostos da cultura militar, isso facilitou sua condução eficiente de todas as unidades que lhe foram entregues, uma vez que sua crença na instituição sempre se destacou. Ninguém lidera sem estar identificado com os valores do grupo. Viver desta forma criava um tripé de sucesso: o mantinha motivado, cumpria as necessidades organizacionais e fazia os subordinados se identificarem com a causa que ele abraçava.

Mencionando novamente as guerras do Vietnã e do Golfo, surge uma frase de Nietzsche: “O homem é capaz de suportar quase qualquer COMO desde que exista um PORQUÊ”. Esta frase pode ser utilizada para explicar o motivo do insucesso dos EUA no Vietnã. Como pôde ser visto no resumo histórico, a guerra não foi apoiada pelo povo americano. Isto fazia os soldados combaterem sem acreditarem no motivo da luta. Por outro lado, pode-se ver que o apoio recebido no Golfo Pérsico fez um dos comandantes de Norman afirmar que eles venceriam, mesmo se possuíssem apenas os equipamentos inimigos, devido à vontade de cada soldado e à certeza que possuíam de estar fazendo a coisa certa.

Quando questionado sobre o que forma um grande líder, Norman respondeu que era caráter, competência, abnegação e importar-se com as pessoas. Os líderes bons são homens de competência

e de caráter, onde o caráter muitas vezes é mais importante. Soma-se a essas características a capacidade de assumir responsabilidade, o autoconhecimento e a flexibilidade, a capacidade de entender que existe mais de um ponto de vista correto. Essas qualidades despertam nas pessoas aquilo que poderiam ter sido ou que podem vir a ser. Isto desperta uma vontade de crescer, de melhorar, fazendo do exemplo uma grande necessidade.

Por último, sua ideologia o protegia também. Acreditar que faz parte de algo maior, que há uma causa maior a ser defendida, que se perde uma vida para salvar milhares torna um indivíduo mais apto a resistir a todas as pressões que um campo de guerra promove. Em suma, sua força vinha de si próprio (automotivação). Isso aliado ao seu senso de dever e a sua coragem moral o tornou um líder respeitado e um grande general de seu país.

COMENTÁRIOS FINAIS

Buscando identificar e analisar o fenômeno da liderança, as características militares e as relações humanas, vimos parte do relato da vida de um general americano que passou por diversos conflitos e pôde testar e aplicar esta arte de conduzir pessoas. Retiramos do exemplo de vida do General Norman inúmeros conceitos relacionados ao modo de agir dos líderes, como viver apaixonadamente, preocupar-se com os subordinados, aceitar o desafio de liderar e permitir a aprendizagem com os erros, destacando que embora sejamos pacifistas, somos profissionais da guerra, e quando o momento chega, devemos cumprir com nosso dever.

Espera-se que esta leitura tenha gerado uma pequena reflexão sobre o que é liderar, tornando “Um caminho para a Liderança” um verdadeiro caminho, que mostra os passos básicos dessa imensa caminhada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros:

Nelson Piletti, Claudino Piletti, História & Vida Vol.4 ed. Ática. 15ª edição. 1997. SP.

Coletânea de Liderança, Escola Naval – Organizada por CF (T) Érica Barreto Nobre. 2005.

Sites:

www.wikipedia.org

www.achievement.org
