



**PAULO ROBERTO WERNECK DE CAPISTRANO**

**A VITÓRIA DA LIDERANÇA: A GESTÃO DE PESSOAS DE  
DWIGHT EISENHOWER NA SEGUNDA GRANDE GUERRA**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

**Coordenador Acadêmico Executivo**

Gianfranco Muncinelli

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**A VITÓRIA DA LIDERANÇA: A GESTÃO DE PESSOAS DE DWIGHT EISENHOWER NA SEGUNDA GRANDE GUERRA**

Elaborado por Paulo Roberto Werneck de Capistrano e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação:

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Paulo Roberto Werneck de Capistrano, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “A VITÓRIA DA LIDERANÇA: A GESTÃO DE PESSOAS DE DWIGHT EISENHOWER NA SEGUNDA GRANDE GUERRA” é autêntico e original.

Curitiba, 13 de dezembro de 2016

---

Paulo Roberto Werneck de Capistrano

Para minha esposa, paixão, amiga, companheira  
e incentivadora de todos os momentos,  
a quem devo a motivação e apoio de ter entrado no curso de MBA  
e concluído mais esta importante etapa da minha vida.

## Resumo

O estilo de liderança de Dwight Eisenhower durante sua gestão como Comandante Supremo das forças aliadas na Segunda Grande Guerra Mundial pode ser utilizada para validar muitos dos princípios e técnicas estudadas hoje em dia, especificamente aquelas vistas no curso de Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV. O fato do evento histórico da guerra apresentar, na maioria dos casos, motivação, situações, prazos, números e valores muito diferentes de uma empresa atual, na verdade foi utilizado como vantagem para fins de estudo, pois traz “o pior caso” para ser analisado. O trabalho de pesquisa histórica mostrou claramente que o diferencial de sucesso de Eisenhower foi ter conseguido manter a união da equipe multinacional composta pelas tropas dos países aliados, controlar a disputa de poder de seus comandantes e motivar as pessoas, principalmente aqueles soldados que estariam lutando na frente de batalha. Fazendo um paralelo com o mundo corporativo atual foi possível comprovar que muitas das técnicas utilizadas por Eisenhower, como conversas motivacionais, *feedback*, comunicação, definição de metas, *empowerment*, delegação, poder decisório, responsabilidade, liderança pelo exemplo e automotivação são diferenciais bastante requisitados por grande parte das empresas de hoje em dia. Ao focar no lado humano de Eisenhower e nos exemplos práticos da sua gestão de pessoas, o trabalho acaba fazendo um resumo dos principais assuntos estudados em DHG, validando a aplicabilidade do curso como ferramenta para o gestor moderno.

**Palavras Chave: Liderança. Motivação. Gestão de Pessoas. Trabalho em Equipe.**

## Abstract

Dwight Eisenhower's leadership style during his term as Supreme Commander of Allied Forces in World War II can be used to validate many of the principles and techniques studied today, specifically those seen in the Human Development for Managers course of ISAE/FGV. Based on a historical event, the war case presents very different motivation, situations, deadlines, numbers and values from today's regular companies administration, but that, in fact, was actually used as an advantage for study purposes, since it brings "the worst case scenario" to be analyzed. The historical research worked clearly to show that Eisenhower's success differential was to have succeeded in maintaining the union of the multinational team of the allied troops, controlling the power struggle of their commanders and motivating the people, especially those soldiers who would be fighting in the battle front. In a comparison with the current corporate world, it was possible to prove that many of Eisenhower's techniques, such as motivational conversations, feedback, communication, goal setting, empowerment, delegation, decision making, responsibility, lead by the example and self-motivation are requirements by most of today's big corporations. By focusing on the human side and people management, this work summarizes and validates a variety of management techniques and characteristics that can make a leader succeed on build teams and seeking to achieve better results.

**Key Words: Leadership. Motivation. People Management. Team Working.**

## AGRADECIMENTOS

Aos colegas do curso DHG-14, que com suas contribuições pessoais durante as aulas tornaram o curso muito mais interessante e completo. Através do compartilhamento das experiências de todos os colegas durante os últimos dois anos em que convivemos na mesma classe, pude aprender muito e crescer como pessoa.

Aos professores da FGV que dedicaram seu tempo e conhecimento, nos tornando gestores melhores e mais preparados.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. ASPECTOS DE LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS DO CASO EM ESTUDO .....	12
3. TEORIAS E DISCIPLINAS ESTUDADAS NO CURSO DE DHG .....	15
3.1 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL, LIDERANÇA E PODER .....	16
3.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS, COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS E MOTIVAÇÃO .....	18
3.3 DELEGAÇÃO, <i>EMPOWERMENT</i> E EQUIPES .....	21
3.4 NEGOCIAÇÃO, MEDIAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIOS .....	22
3.5 PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA (PNL) .....	25
3.6 ASSERTIVIDADE, <i>FEEDBACK</i> E SOLUÇÃO DE CONFLITOS .....	27
3.7 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO .....	30
3.8 PSICODRAMA ORGANIZACIONAL .....	31
3.9 FILOSOFIA E SOCIOLOGIA .....	33
4. INFLUÊNCIA E DIFERENCIAIS DO LÍDER NO SUCESSO DO DIA D .....	36
5. PARALELO COM O MUNDO CORPORATIVO MODERNO .....	39
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....	46
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	47
9. APÊNDICES .....	48

## 1. INTRODUÇÃO

Dwight David "Ike" Eisenhower foi o comandante do Quartel-General Supremo das Forças Expedicionárias Aliadas (SHAEF na sigla em inglês), localizado na Europa durante a segunda grande guerra mundial, de dezembro 1943 até o fim do conflito em maio de 1945. Coordenou o desembarque na Normandia (norte da França, então ocupada pelos alemães) que aconteceu em junho de 1944, fato este que ficou conhecido historicamente como “Dia D” e que foi determinante para a vitória aliada e, conseqüentemente, para o final da guerra. Esta operação foi planejada por britânicos e norte-americanos e contou com o apoio de franceses, canadenses e mais seis países aliados. Durante sua fase de planejamento recebeu o nome de Operação Overlord e foi um dos segredos mais bem guardados da segunda grande guerra mundial. A operação tinha como principal objetivo retomar parte da Europa Ocidental, que estava sob o domínio nazista, e criar condições para um avanço de tropas aliadas sobre os demais países que estavam sob domínio alemão. Para isso foi preciso planejar e executar uma movimentação de tropas gigantesca pelo Canal da Mancha, garantir que estas tropas teriam suprimentos (comida, armas, combustível), criar linhas de comunicação para coordenação dos avanços após o desembarque, mantendo tudo isto em segredo, pois o fator surpresa seria decisivo. Diversas expedições às praias onde seriam efetuados os desembarques foram realizadas para mapear o terreno e até mesmo linhas para transporte de combustível sob o mar foram construídas. Havia ainda o fator clima, que nesta área específica do globo podia se tornar um obstáculo a mais devido à sua frequente instabilidade (STAFFORD, 2003) (HASTINGS, 2012).

Segundo o website “D Day Museum” cerca de 160 mil homens cruzaram o canal da Mancha em 6 de junho de 1944, foram utilizados aproximadamente 12 mil aviões, 7 mil embarcações, 54 mil veículos terrestres e 105 mil toneladas de suprimentos, sendo que nesta operação de desembarque nas praias da Normandia os aliados sofreram aproximadamente 5 mil baixas (Em: <<http://www.ddaymuseum.co.uk>> acessado em novembro 2016). Considerando estes fatos, algumas questões sobre motivação e liderança merecem ser pesquisadas e respondidas: como o líder pode convencer alguém a fazer algo que oferece grande risco de morte, mas ainda assim ser popular e admirado por seus subordinados? Como tomar decisões deste porte em meio a um clima político de disputa de poder entre países e ainda assim conseguir obter sucesso? Como estar preparado para arcar com a

responsabilidade de um possível fracasso de proporções monumentais? Por estas e outras questões é que a Operação Overlord foi um teste extremo da função de liderança, onde tudo que é vivido nas empresas de hoje aconteceu em um grau ampliado e exagerado, tornando-se uma ótima oportunidade para um estudo caso.

Como premissa básica deste trabalho, optou-se por não abordar mais detalhes do que o necessário no que diz respeito às referências históricas, militares e políticas da segunda guerra mundial, de forma a não tirar o foco da parte da gestão de pessoas, da liderança, da motivação e dos desafios da posição de ser o comandante supremo em um evento de dimensões globais. Ao direcionar o estudo para a personalidade de Eisenhower, na sua carreira, suas competências e seus atos enquanto “chefe”, o trabalho pretende demonstrar e explicar o porquê foi ele o escolhido para ocupar tal função e, mais importante que isto, como e porque conseguiu obter sucesso nesta tarefa. Portanto, mais importante do que estratégias militares, batalhas específicas, ideologias ou mesmo entrar em discussões sobre a validade de uma guerra como solução dos problemas da humanidade, foi correlacionar as práticas adotadas por Eisenhower com as modernas técnicas de gestão utilizadas nas grandes empresas de hoje em dia.

Objetivo geral do trabalho:

Verificar de que forma as teorias e disciplinas estudadas no curso de Desenvolvimento Humano de Gestores (DHG) se aplicam ao exemplo de liderança e gestão de pessoas de Dwight Eisenhower no comando das tropas aliadas durante a segunda grande guerra mundial e qual sua importância e influência para o resultado do conflito.

Objetivos específicos:

- identificar os aspectos de liderança e gestão de pessoas no caso em estudo;
- correlacionar estes aspectos com teorias e disciplinas estudadas no curso de DHG;
- analisar a influência desta liderança para o sucesso do evento histórico conhecido como “Dia D”, destacando quais características foram diferenciais para o resultado obtido;
- traçar um paralelo com o mundo corporativo moderno e oferecer uma validação dos princípios de liderança e gestão de pessoas para o sucesso da empresa;

## 2. ASPECTOS DE LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS DO CASO EM ESTUDO

A escolha deste tema para o trabalho de conclusão de curso de Desenvolvimento Humano de Gestores (DHG) foi diretamente influenciada por uma apresentação, em forma de palestra corporativa, onde a Operação Overlord da segunda guerra mundial foi explicada pela ótica do gerenciamento de projetos. Nesta apresentação demonstrou-se, com riqueza de detalhes, como e porque este foi um dos projetos mais caros, complexos e desafiadores de toda a história da humanidade. Ao analisar um evento histórico bastante conhecido sob a visão sistêmica de projetos, os valores financeiros, os obstáculos materiais, o número de pessoas envolvidas e as dificuldades que foram enfrentadas para se executar o cronograma e colocar-se em prática a operação Overlord ficaram todos bastante claros. Mas uma parte muito importante ficou faltando: a questão humana. Aprofundar a parte de como foi conduzida a gestão de pessoas durante aquele evento histórico, considerado chave para a vitória dos aliados na segunda grande guerra mundial motivou a realização deste trabalho.

A primeira constatação importante ao iniciar-se uma pesquisa sobre a Operação Overlord é a de que a gestão do projeto como um todo foi centralizada em uma só pessoa. A segunda, é que grande parte do sucesso alcançado pela operação é creditado, pela esmagadora maioria dos historiadores, às competências gerenciais e de liderança desta mesma pessoa. Sendo assim, torna-se essencial entender quais foram as competências utilizadas por Dwight Eisenhower como líder e que o levaram a obter um sucesso tão grande, ao ponto de ser quase uma unanimidade quando o assunto é liderança.

Durante o tempo que liderou as tropas dos países aliados, Eisenhower conquistou respeito de seus comandantes (pares) e foi muito popular entre os soldados comuns (subordinados), conseguindo também se relacionar muito bem com os principais líderes mundiais da época (seus superiores). A somatória de sua personalidade afável e cativante, sempre sorridente e bem humorado, com sua disposição a se relacionar bem com qualquer um a sua volta (BLUMENSON, 1976) poderia facilmente explicar a boa imagem com seus subordinados, especialmente os soldados nas tropas. Mas seus pares e subordinados diretos não eram pessoas que se influenciavam facilmente apenas por um sorriso no rosto e um tapinha nas costas. Dentre os generais com os quais Ike precisou conviver, gerenciar seus egos e fazê-los trabalhar juntos em equipe estavam personalidades fortes como o inglês Montgomery, o americano Patton e Bradley e o francês De Gaulle. Para estes comandados e

para seus superiores, ninguém menos que o primeiro ministro britânico Churchill e o presidente dos Estados Unidos Roosevelt, Ike demonstrava, além desta personalidade diplomática e carismática, um raciocínio lógico, bom senso, poder de comunicar ideias claramente e convincentemente, somado a um senso de responsabilidade e uma capacidade de tomar decisões difíceis que impressionou a todos eles. Quando necessário Ike demonstrava ser implacável e firme, e, por mais de uma ocasião diferente, removeu do comando oficiais os quais julgou ineficientes, não deixando dúvidas sobre quem estava no comando (BLUMENSON 1976). Mas também fez concessões, por muitas vezes entendidas como sinal de fraqueza ou indecisão, mas que no longo prazo mostraram serem concessões necessárias para manter a unidade da equipe. Ao ser paciente com seus colegas gerais desde pequenos gestos, como na ocasião em que Montgomery solicitou que Ike não fumasse em sua presença (D'ESTE, 2015), pedido ao qual atendeu prontamente mesmo sendo ele superior hierárquico de “Monty”, até grandes mudanças nas estratégias de guerra para que a unidade dos aliados fosse mantida, tudo sempre foi feito tendo a equipe e o objetivo final como prioridades. A gestão de pessoas de Eisenhower funcionou tão bem no sentido de manter a coalisão dos exércitos multinacionais que os americanos mais radicais o acusavam de ser pró-britânico e os britânicos mais radicais o acusavam de ser pró-americano (BLUMENSON 1976), enquanto a grande maioria o considerava o grande líder a ser seguido e respeitado.

Percebe-se claramente, portanto, a influência e importância da gestão de pessoas em um projeto de dimensões globais como foi o caso em estudo e, mais ainda, percebe-se também que um gestor precisa ter diferentes comportamentos dependendo da situação em que se encontra e quem são seus interlocutores. Ter o foco no resultado esperado e não nas pequenas disputas de momento, que sempre acabam ocorrendo quando pessoas estão trabalhando juntas, é um diferencial que se mostrou fundamental para que a Operação Overlord tivesse êxito. E nisto Eisenhower com certeza merece todos os méritos de ter feito uma gestão voltada a pessoas e resultados, sendo político quando necessário, duro quando a situação exigisse e afável, paciente e conciliador quando isto representasse um passo no sentido do sucesso da missão.

Quando uma situação de gestão de pessoas ocorre durante uma guerra, uma questão referente à motivação e engajamento destaca-se a todas as demais: como um gestor motiva e engaja pessoas a executarem uma tarefa que envolve, em boa parte dos casos, dar a vida pelo sucesso do projeto? Ao longo desta pesquisa, esta e muitas outras questões foram respondidas,

técnicas de gestão de pessoas validadas, exemplos de comunicação eficaz analisados, competências de liderança demonstradas na prática e seu efeito sobre os liderados observado, trazendo isto tudo para uma visão atualizada de como situações semelhantes são conduzidas nas empresas de hoje. O fato deste estudo de caso tratar de um evento da guerra, e das pessoas envolvidas serem basicamente militares ou políticos, não pôde deixar de ser considerado ao se fazer a analogia com o mundo corporativo moderno. Se por um lado isto explica parte do engajamento e da motivação (obtidos por conta da rígida hierarquia e cadeia-de-comando militares), por outro traz elementos complicadores como egos inflados, batalhas políticas, disputas de poder e nacionalismos exacerbados. No fundo, tudo isto serve como uma versão aumentada da realidade encontrada atualmente nas grandes empresas, para onde, em última instância, as práticas de gestão e liderança que são estudadas no curso DHG são direcionadas. O extremismo de uma guerra serve muito bem para colocar-se uma lupa sobre as técnicas de gestão e liderança para verificar sua real efetividade num caso prático de alta criticidade, tanto para o gestor quanto para os subordinados.

### 3. TEORIAS E DISCIPLINAS ESTUDADAS NO CURSO DE DHG

Através das disciplinas da grade curricular da turma DHG-4 (turma que iniciou o curso no segundo semestre de 2014 no ISAE/FGV de Curitiba-PR), é possível ter contato com uma ampla gama de teorias e práticas a respeito da gestão de pessoas, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação, criatividade, motivação e liderança, dentre outros. Serão colocadas à prova neste estudo de caso, servindo como referência para a análise das ações de liderança e gestão de Eisenhower, as seguintes disciplinas do currículo DHG:

- Comunicação Interpessoal, Liderança e Poder
- Assertividade, *Feedback* e Solução de Conflitos
- Criatividade e Inovação
- Filosofia e Sociologia
- Teorias Comportamentais, Competências Emocionais e Motivação
- Delegação, *Empowerment* e Equipes
- Negociação, Mediação e Processos Decisórios
- Programação Neurolinguística (PNL)
- Psicodrama Organizacional

O curso demonstrou que gestão de pessoas e liderança tem um componente humano importantíssimo. Grandes gestores e líderes podem ter características natas em sua personalidade que ajudam a exercer sua função. Porém, o curso DHG nos ensina que é possível criar e aperfeiçoar características de liderança através do estudo e prática de técnicas adequadas. Pode-se exercitar a comunicação, moldar pensamentos e ações pelos pressupostos de PNL e os exercícios de Psicodrama, ter novas competências adquiridas através um mentor adequado ou desenvolver capacidades que não se tinha até então organizando alguns modelos mentais específicos. Assim, cada disciplina incorporou uma ou mais competências ao nosso estudo de caso e a realidade dos fatos trouxe exemplos claros de que um líder como Eisenhower não foi uma obra do acaso. Utilizando o título das disciplinas do curso de DHG como baliza para organizar as ideias, os casos mais marcantes da gestão de pessoas de Eisenhower foram descritos, comentados e avaliados dentro da teoria daquela disciplina em particular. Na sequência, são apresentadas algumas conclusões, sempre embasadas pelos conhecimentos adquiridos durante o curso de MBA em DHG, de forma a fazer uma conexão com o ambiente corporativo atual.

### 3.1 Comunicação Interpessoal, Liderança e Poder

Uma das questões mais reveladoras da personalidade, do estilo de gestão e liderança de Dwight Eisenhower pôde ser observada quando a escolha do comandante supremo das forças aliadas ainda não estava definida e, numa tentativa de apaziguar egos dos pretensos candidatos, o primeiro-ministro do Reino Unido, Winston Churchill, chegou a cogitar a divisão do poder entre mais de um de seus generais. Seria uma espécie de comitê para que as decisões mais importantes e difíceis que ele sabia viriam pela frente para que fosse possível levar adiante a libertação da Europa, teriam de ser tomadas. Ao discutir essa possibilidade em uma conversa particular com Ike, e ao colocar também os possíveis candidatos ao cargo (os americanos generais Marshall e Bradley, ou o britânico general Montgomery, dentre outros menos cotados), mas já informando que o presidente Roosevelt já tinha debatido o assunto com o próprio Marshall e indicado sua clara preferência por Eisenhower (GARDNER, 2013), ouviu de Eisenhower a afirmação de que sua condição para aceitar o cargo seria a existência de um único comandante, de onde partiriam todas as ordens, responsabilidades e todo o poder sobre o destino da operação Overlord.

Conhecendo a personalidade de Ike desde sua formação na academia militar, onde pacientemente foi um dos últimos da turma a serem promovidos (SANDBERG, 1987), pode-se afirmar com bastante certeza que, ao colocar esta condição ao primeiro ministro Churchill, Eisenhower não quis demonstrar que ele tinha qualquer tipo de ganância pelo poder, mas sim de que ele conhecendo bem a hierarquia militar, os egos envolvidos, a diversidade de países e culturas com que teria que trabalhar, percebeu que a centralização do poder seria a única forma de obter sucesso. Esta visão tem muito em comum com o ambiente atual das grandes empresas multinacionais, onde muitas vezes a disputa pelo poder e a negativa em aceitar a liderança global ante a local é um problema bastante frequente. Tentativas de descentralizar o poder por questões de ego ou nacionalismo, podem muito bem condenar um empreendimento global a transformar-se em diversas empresas locais, perdendo com isso seu maior diferencial competitivo de mercado.

A escolha de Ike para ser o comandante supremo das forças aliadas teve um grande componente político. A Grã-Bretanha queria os americanos 100% engajados na frente de libertação da Europa e ainda conseguir o apoio dos franceses, e, por estes motivos, generais britânicos e americanos altamente capacitados e com mais muito mais experiência em

combate foram preteridos em função da personalidade carismática, conciliadora e diplomática de Eisenhower (DE PAULA COUTO, 1974). A escolha mostrou-se acertada. Ike realmente conseguiu ser o líder conciliador na gestão das forças aliadas e, em uma de suas muitas frases que se tornaram conhecidas, chegou a dizer que na sua equipe não se importava de ver críticas sendo direcionadas a um ou outro elemento, seja ele quem fosse, desde que essas críticas não viessem antecedidas de "americano-...." ou "inglês-...." (ADAIR, 1989). Com este tipo de atitude ele conseguiu criar o espírito de unidade da equipe que comandava, mesmo sendo esta composta de países, governos, entidades, exércitos e, em última instância, pessoas muito diferentes num ambiente altamente competitivo, com interesses distintos (apesar do objetivo comum, vencer os alemães) e tenso pela pressão de tempo para que as coisas acontecessem.

Ao fazer um paralelo com as competências estudadas no curso DHG, especialmente na disciplina de “Comunicação Interpessoal, Liderança e Poder”, pode-se entender questões importantes de como a liderança é conquistada através de características como carisma, empatia e comunicação, todas presentes na personalidade de Eisenhower. Anteriormente Ike já tinha participado dos encontros aliados para o planejamento da guerra na Europa e já tinha chamado a atenção dos demais ao demonstrar conhecimento e uma comunicação muito clara e direta. Voltando um pouco no tempo, logo após o ataque japonês à base militar de Pearl Harbor quando, no dia seguinte, os Estados Unidos declararam guerra aos países do eixo (Alemanha-Itália-Japão), o então Chefe do Estado Maior do exército americano, general George C. Marshall, solicitou de pronto a Eisenhower que o ajudasse a traçar o plano para a guerra no Pacífico que se tornara necessária. A fama de Ike, conhecida por Marshall, era de alguém que não fugia das responsabilidades e isso foi fator decisório para ele ter feito esta solicitação. Ao ser questionado qual seria então sua ideia para os próximos passos da guerra, Ike não respondeu e solicitou algum tempo para pensar. Mais tarde naquele dia retornou a Marshall com um plano pronto e detalhado, surpreendendo seu comandante (AXELROD, 2006).

Mais uma vez isto demonstrou uma qualidade do líder: a autoconfiança e a serenidade para não dar respostas ou fazer afirmações sob pressão, apenas para com isso querer demonstrar algum conhecimento de causa e impressionar seu superior. Pessoas em cargos importantes precisam tomar decisões importantes e rápidas, mas não fazer uma necessária reflexão antes de decidir pode levar a erros que se tornam difíceis de reverter. Ao não responder de imediato, ao traçar um plano coerente com as expectativas de seu superior,

conquistou mais ainda a confiança de Marshall, o que acabou formando uma parceria de confiança entre os dois. Esta parceria foi fundamental para o apoio de Marshall a Ike quando da indicação deste ao cargo de líder supremo na Europa. Saber conquistar o respeito dos superiores através de um relacionamento de confiança é algo que no mundo atual faz a diferença para galgar cargos nas empresas, pois o superior não vê nisto uma ameaça e sim parceria tipo ganha-ganha.

Outro ponto que merece ser destacado no estilo de liderança e exercício do poder de Eisenhower, é que suas decisões quase sempre foram desgastantes, pelo nível de envolvimento pessoal e dedicação que Ike colocava sobre os assuntos. Ele por diversas vezes comentou que, apesar de estar muito bem apoiado por pessoas altamente competentes, as decisões eram sempre “decisões solitárias” (STAFFORD, 2003). Num caso como o da segunda guerra isto representou um peso enorme sobre as costas de Ike, pois o fato de não dividir o poder decisório teve a contrapartida de exigir um grau de responsabilidade e comprometimento pessoal acima do normal. Ou seja, o líder deve assumir as responsabilidades, ouvir a todos, pedir conselhos, mas no final a decisão deve ser única e exclusivamente dele. É uma função que tem seus bônus e ônus e um líder precisa estar ciente e saber lidar com isso.

### **3.2 Teorias Comportamentais, Competências Emocionais e Motivação**

Nesta disciplina um dos aspectos mais referenciados para demonstrar como um líder de sucesso consegue o engajamento da equipe e motivar as pessoas ao seu redor, é a chamada Inteligência Emocional.

A Inteligência Emocional é a capacidade de lidar com as próprias emoções e com as emoções dos outros e, a partir disso, contribuir de forma essencial para o seu desenvolvimento humano e da inteligência (GOLEMAN, 1995).

Uma das características mais importantes percebidas ao estudar o comportamento de Ike como gestor e líder, foi a sua capacidade de criar empatia com seus interlocutores, comunicar bem suas ideias e sempre, mesmo nos momentos mais difíceis, se apresentar com um ótimo humor. Por mais de uma vez isto é citado em suas biografias e por diversas vezes esta capacidade é colocada como fator chave para ele ter sido escolhido comandante supremo da coalisão de países aliados (DE PAULA COUTO, 1974).

Ao utilizar bem esta capacidade de relacionamento interpessoal com seus subordinados diretos, pares, superiores e especialmente ao se comunicar com as tropas, Ike conseguiu algo que parece quase impossível: o engajamento das pessoas em uma meta bastante difícil de ser alcançada e com o risco de levar à morte estas mesmas pessoas. Como um comandante que não se isolava em seu gabinete, Ike tinha ótimo relacionamento com subordinados de nível operacional e soldados, chegando ao ponto de manter uma rotina constante de visitas às tropas, o que em certos momentos tomava de um terço à metade do seu tempo disponível (DE PAULA COUTO, 1974).

Pode-se imaginar que este contato direto foi algo de menor importância visto que, pelo tamanho do contingente de soldados alocados na missão da invasão da Normandia, o comandante supremo teria conversado com um percentual muito pequeno de pessoas para que isso tivesse tido alguma influência na moral das tropas ou no resultado da execução do plano. Porém, o que aconteceu então e acontece hoje nas empresas, é que a notícia se espalha e mesmo quem não teve a oportunidade de conversar pessoalmente com o comandante, ouviu falar de uma forma ou de outra sobre seu posicionamento aberto ao diálogo e da sua preocupação em conhecer o lado humano de cada indivíduo sob seu comando. Modernas teorias de marketing viral, buzz marketing ou a famosa "rádio peão" ou "rádio corredor" explicam essa natureza humana de espalhar uma notícia como forma de interação de grupos. O importante a ser destacado aqui é que sempre existe a tendência natural do ser humano de aumentar algumas partes da história ao repassá-la ao próximo interlocutor. Ao enfatizar sempre o lado humano em detrimento de comunicações técnicas e táticas nas suas conversas com as tropas, Ike conseguiu passar uma mensagem positiva que foi se ampliando ao ser repassada de boca-em-boca. Sua capacidade de gestão de pessoas ficou mais uma vez comprovada com atitudes como esta.

Durante as diversas visitas aos soldados, muitos na tropa estavam preparados para conversar com o Comandante Supremo sobre os assuntos técnicos de suas missões; foram pegos de surpresa ao serem perguntados "- De onde você é? - Onde reside sua família? - O que você pretende fazer depois da guerra?" (DE PAULA COUTO, 1974). Esta surpresa agradável da conversa com "o chefe" acabou sendo a parte mais enfatizada pelos soldados ao comentar com seus companheiros sobre como havia sido o encontro com o Comandante Supremo. Assim a mensagem do líder se espalhou. E qual mensagem? Aquela que dizia aos

soldados que eles não estavam sós e de que o Comandante se importava com eles e suas missões.

Gestores em geral, queiram ou não, carregam uma fama ou estereótipo criados a partir das conversas de seus subordinados entre si e com pessoas de outras equipes e esta imagem pode ser positiva ou negativa. Isto vai depender única e exclusivamente de como este gestor se relaciona com seu time, como são tratados os assuntos nas conversas de *one-to-one* (conversas individuais periódicas do gestor com o subordinado) e como são conduzidas as reuniões de equipe. Gestores ausentes ou "encastelados" em seus escritórios são normalmente os mais impactados por sua fama sem que na verdade tenham feito algo específico para criá-la, pois é a sua falta de comunicação que acaba dando espaço para suposições e fofocas. Ao agir de forma a demonstrar o interesse genuíno por cada elemento de seu time, por mais gigantesco e geograficamente espalhado que este time seja ou esteja, a fama do gestor será criada e sua mensagem disseminada. Ike conseguiu propagar sua fama e passar a mensagem otimista de que o objetivo da missão era importante, possível de ser executado e acima de tudo nobre em seu princípio (a retomada da liberdade), além do que cada um deles individualmente contaria e era importante como pessoa para obter-se o sucesso naquela situação.

Desta forma o engajamento necessário foi obtido e, por mais que todos estivessem cientes de que a missão era arriscada e perigosa, isto não seria fator impeditivo ou desmotivador naquele instante. Pelo contrário, ao lidar com o psicológico dos soldados para reforçar o lado heroico ao invés do medo, sempre passando confiança em sua fala, Ike demonstrou ser o líder mais indicado para aquela situação e missão específica. Cabe aqui citar as palavras do próprio general Eisenhower:

Os soldados gostam de ver os homens que estão dirigindo as operações e ficam ressentidos, com razão, quando notam qualquer sinal de negligência ou indiferença para com eles, da parte de seus comandantes. Interpretam uma visita, mesmo que breve, como sinal evidente de interesse do comandante para com eles. A timidez excessiva ou a modéstia não devem nunca furtar o comandante ao seu dever de aparecer aos olhos de seus homens, falar-lhes, misturar-se com eles, dentro das possibilidades ditadas pelas limitações físicas. Este procedimento traz grandes dividendos em termos de moral. E o moral, admitindo uma aproximada igualdade nos demais aspectos, é supremo no campo de batalha. Dwight D. Eisenhower (DE PAULA COUTO, 1974).

As características de líder e gestor pessoas que estudadas em "Teorias Comportamentais, Competências Emocionais e Motivação" demonstram que Eisenhower tinha isto bem claro em seu modelo de liderança e utilizou-se destas competências como forma de ver e ser visto como um líder humano, conseguindo o engajamento e a motivação do ser humano por trás do soldado. Fez isto ao, em seus pronunciamentos, alinhar valores pessoais, valores daquela missão e valores universais, como a liberdade e justiça, de forma a tudo fazer sentido para as pessoas que ali o estavam escutando.

### **3.3 Delegação, *Empowerment* e Equipes**

O bom relacionamento interpessoal é algo considerado necessário e fundamental para quem ocupa cargos de liderança. Este relacionamento, porém, como foi visto em mais de uma disciplina do curso DHG, deve levar em conta o cargo ocupado, os diferentes perfis individuais e o momento dentro das fases que uma equipe atravessa até se tornar uma equipe de alto desempenho. Dependendo disto tudo é que um gestor consegue delegar mais, apoiar mais, ou exercer mais o seu poder.

No caso de Eisenhower, como líder supremo das forças aliadas, ele tinha uma equipe de generais que lhe davam suporte, todos ótimos líderes e gestores, mas em diversos aspectos bastante diferentes de Ike. Para entender um pouco como as competências de delegação, *empowerment* e montagem de equipes foram utilizadas por Eisenhower pode-se selecionar alguns casos representativos destas situações, como por exemplo: quando foi apresentar o plano final para invasão da Normandia aos chefes de estado dos países aliados, Eisenhower fez questão de apenas introduzir o assunto de forma genérica, para em seguida chamar individualmente cada general da equipe ao palco. Desta forma cada um pode apresentar a parte do projeto que era sua especialidade e para a qual tinha contribuído, recebendo os merecidos créditos por aquela parte do plano (DE PAULA COUTO, 1974).

Isto demonstra a qualidade, que não é necessário se apoderar das ideias de sua equipe para ser reconhecido, mas sim é líder aquele que valoriza a equipe e dá espaço para que todos os membros tenham seu momento nos "holofotes". Isto reforça o espírito de equipe e a motivação do grupo além de ser um fator que cria e mantém a confiança e o respeito numa via de mão dupla com seus subordinados diretos.

Outra situação que demonstra um alto grau de delegação e *empowerment* foi quando Ike estava sobre pressão para tomar a decisão sobre o início da travessia do canal da mancha e

início da invasão da Europa, se a data seria mantida ou postergada devido à previsão meteorológica de que o clima não estaria adequado para a operação. A pressão pela decisão levava em conta fatores como ansiedade das tropas, a manutenção do estado de prontidão dos batalhões, desperdício de recursos, custo da operação aumentando a cada dia de adiamento, possibilidade de vazamento de informações e perda do fator surpresa da operação, jogando por terra meses de preparação em segredo. Ciente de todos os aspectos, Ike sabia que não poderia simplesmente decidir sem estar baseado em fatos e evidências. O meteorologista chefe da equipe era o capitão James Stagg, que também estava sob pressão para passar a recomendação final da equipe de meteorologistas americanos e britânicos sobre como estaria o clima em 5 de junho de 1944, data escolhida para colocar em prática a operação Overlord (STAFFORD, 2003).

Havia de ser considerando também que não somente o clima era importante, mas o período de marés baixas e lua cheia seriam cruciais para um desembarque com sucesso. O fato é que apesar de no dia anterior o clima estar favorável, Stagg trouxe uma informação de última hora sobre uma tempestade, que deveria chegar exatamente no dia cinco e inviabilizar a operação na data originalmente planejada. Neste momento é que a frieza de Ike somado ao fato de ele, como líder, saber que assuntos técnicos como a previsão do tempo é trabalho para os técnicos, se torna decisiva: ele aceita a recomendação do meteorologista de adiar por 24 horas, contra a opinião de todos os demais generais e comandantes que estavam nervosos lidando com a ansiedade das tropas e que gostariam de iniciar o plano na data e hora previamente marcadas (STAFFORD, 2003).

Ter “empoderado” o meteorologista para contribuir com uma decisão deste porte, apesar de sempre deixar claro que a responsabilidade pela decisão era sua, fez com que Eisenhower entrasse para a história como o líder que levou o plano Overlord ao sucesso, pois qualquer outra possibilidade de data, numa análise posterior, mostrou-se imprópria para ter-se obtido sucesso naquele tipo de operação de desembarque.

### **3.4 Negociação, Mediação e Processo Decisórios**

Um dos assuntos mais presentes em qualquer análise de liderança é a capacidade de negociação do líder, seja para conseguir apoio para os projetos da sua equipe junto às esferas superiores, seja para conseguir engajamento da equipe para as atividades que ele sabe são

necessárias, mas que muitas vezes não estão claras como sendo prioridade para o restante do time.

No caso de Eisenhower, ao exercer o papel de chefe supremo, houve a necessidade de utilizar-se da negociação, mediação e resolução de conflitos em diversas situações, todas fundamentais para o sucesso da sua gestão. Se olharmos pela ótica dos “CEO’s” desta guerra, o presidente dos Estados Unidos Roosevelt e o primeiro ministro Britânico Churchill, Eisenhower era claramente o único comandante na equipe que tinha competências políticas e diplomáticas mais desenvolvidas; agora eles contavam com estas competências para que Ike lhes desse o retorno desejado: uma coalisão de tropas e países que realmente funcionasse como uma única equipe.

Por diversas vezes seu relacionamento com Churchill foi tumultuado por desavenças de opiniões em assuntos que hoje sabe-se foram fundamentais para que o resultado da segunda guerra mundial ocorresse como ocorreu. Um destes assuntos discordantes era sobre a estratégia de como deveriam ser executados os ataques à Alemanha e aos territórios por ela ocupados, onde a visão de Churchill, era preciso focar em bombardeios e na destruição maciça e completa das bases e cidades alemãs. Ike, por outro lado, era da opinião de que os ataques com bombardeiros deveriam se concentrar em destruir pontos específicos da malha ferroviária e linhas de comunicação em território francês, o que permitiria uma invasão com sucesso via desembarque na Normandia. Chegou a argumentar que estava ali para libertar a Europa, mas não para destruí-la ou vê-la transformada em ruínas como consequência deste processo. Seus argumentos com Churchill foram vitoriosos, pois Eisenhower persistiu até obter o apoio que necessitava para por em prática o plano no qual acreditava.

Mais adiante na campanha, depois da operação na Normandia ter sido sucesso e os avanços de libertação da França já estarem bastante adiantados, abriu-se caminho para invasão da Alemanha, algo que parecia iminente, pois na visão dos seus principais comandantes (Montgomery, Patton e Bradley), os exércitos alemães já pareciam dar sinais de que estavam derrotados. A opinião de Eisenhower, porém, era diferente: ele entendia que naquele ponto os alemães estavam sim desorganizados e abalados, mas que não se podia considerá-los derrotados ainda, o que se mostrou correto em vista das dificuldades que os alemães ainda imporiam aos aliados nas batalhas subsequentes (EISENHOWER, 2004). Houve então a necessidade de Ike ser o mediador de egos dos comandantes que tinha como subordinados e para isto precisou utilizar de toda sua capacidade de diplomacia e negociação

para confrontar os planos dos generais Montgomery, Patton e Bradley e definir qual seria a melhor estratégia para finalização da guerra.

Na verdade, Ike havia percebido que o que estava ocorrendo era uma corrida para ver qual seria o país, e sob o comando de qual general, que primeiro entraria em Berlin e seria considerado assim o vencedor daquela guerra. Além das motivações políticas e nacionalistas, havia uma batalha de poder onde principalmente Montgomery não considerava Eisenhower capacitado a planejar operações terrestres. “Monty”, como era chamado, foi um especialista neste tipo de operação e constantemente entrava em atrito com Ike sobre os detalhes técnico-militares deste tipo de combate (EISENHOWER, 2004). Já o americano Patton acusava Ike de ter se vendido aos interesses britânicos e de estar regulando suprimentos para suas tropas, impedindo-o de prosseguir em seus avanços. Por último, havia também o general Bradley que discordava veementemente de algumas atitudes e dos planos de Ike para o desenrolar da guerra dali em diante. Sempre discutindo prós e contras de cada estratégia, todos foram devidamente convencidos pelo Comandante Supremo a aderir ao seu plano (DE PAULA COUTO, 1974).

O plano denominado “frente ampla” (BLUMENSON, 1976) determinava que não houvesse uma “corrida por Berlin”, ao contrário, haveria um coordenação para que um conjunto de tropas aliadas chegasse simultaneamente e realizassem o cerco à cidade. Muitos hoje questionam se esta decisão foi acertada, pois consideram que o fato de não ter autorizado e suportado o plano de Montgomery, Bradley ou mesmo de Patton de avançar rapidamente e tomar Berlin numa única ofensiva, retardou o final da guerra em aproximadamente seis meses. Muitos consideram que esta combinação de exércitos onde não houve um único país como vencedor, deu início à criação dos elementos políticos para o que se tornaria mais tarde a guerra fria com a União Soviética, pois deu o tempo necessário para que os soviéticos chegassem também a Berlin (SANDBERG, 1987).

Independente se era ou não a melhor estratégia, o fato importante e que interessa ser observado aqui é a capacidade de Eisenhower como gestor e líder de conseguir colocar em prática o que ele tinha planejado e concluído ser a melhor linha de ação para aquele momento. Ele ouviu as opiniões de todos, mas somente ele tinha a visão global da situação para poder decidir. Conseguir impor sua vontade através da negociação e a mediação conflitos pessoais entre seus liderados. Essa maneira diplomática de Eisenhower resolver os conflitos de opiniões em seu *staff* pode ser confirmada pelas declarações de seus liderados após o término

do conflito, sempre ressaltando as qualidades de negociador e mediador. O próprio general Montgomery, reconheceu que, apesar de todas as suas desavenças com Ike, via nele uma pessoa com quem aprendeu muitas coisas e o admirava: “Eisenhower é a pessoa certa para este trabalho... é um grande homem e de todas as maneiras um verdadeiro comandante aliado, mantendo o equilíbrio entre os contingentes aliados” (D’ESTE 2015). O fato de um general com um ego imenso como era Montgomery, frio nos relacionamentos, rígido como militar e rabugento em sua maneira de agir e aceitar ordens, que chegou a ter imensas disputas de poder com Eisenhower em diversas ocasiões diferentes (EISENHOWER, 2004), ter feito declarações como esta só comprova o sucesso da gestão de pessoas feito pelo então Comandante Supremo. Em outra declaração, chegou a comentar Montgomery: “Eisenhower tem o poder de atrair os corações dos homens como o ímã atrai as partículas de metal” (SANDBERG, 1987).

### **3.5 Programação Neurolinguística (PNL)**

Provavelmente uma das disciplinas mais interessantes estudadas no curso de DHG foi a Programação Neurolinguística (PNL). A PNL prega que é possível reprogramar nossas mentes através do estudo de alguns pressupostos e com exercícios que tentam modificar nossa visão de mundo. A PNL acredita que nossas crenças e conhecimentos nada mais são que modelos da realidade, criados a partir de experiências adquiridas através dos nossos sentidos. Portanto a realidade de uma pessoa é diferente da realidade de outra, sendo importante então consciência de que é preciso conhecer a realidade do outro para nos comunicarmos e relacionarmos com este outro. A PNL também afirma que pessoas de sucesso em alguma atividade podem ser modeladas para que outros possam reproduzir seus comportamentos de forma a também obterem sucesso em atividade semelhante (O’CONNOR, 2003). Após contato com essa poderosa ferramenta, fica claro o quanto ela pode ser importante na gestão dos relacionamentos interpessoais, seja na vida privada, seja na vida profissional. Ao conhecer mais a fundo a figura de Eisenhower é possível observar que, se a PNL se baseou na modelagem de personalidades de sucesso, Ike com certeza poderia ter sido uma destas personalidades a serem estudadas, caso Richard Bandler e John Grynder (os criadores da PNL em 1974) tivessem começado seu trabalho anos antes.

Para focar apenas em alguns exemplos ligados ao projeto da retomada da Europa pelos aliados e demonstrar o quanto é possível aplicar a PNL nas atitudes e ações de

Eisenhower, pode-se discorrer sobre um de seus relacionamentos profissionais e pessoais mais conturbados e difíceis: aquele com o general Charles de Gaulle. O famoso general francês ficou muito conhecido por ter uma personalidade forte, extremamente nacionalista e difícil de aceitar opiniões que não fossem as suas próprias (DE PAULA COUTO, 1974).

Ike teve a difícil missão de comandar uma invasão para, entre outras metas, libertar a França do subjugo alemão. Justamente o país do general De Gaulle, que havia se exilado na Inglaterra, mas se considerava ainda o líder de fato e de direito dos franceses e de seus grupos secretos de resistência. Coube a Eisenhower convencer o general francês de que o plano que estava sendo preparado pelos ingleses e americanos era o melhor e, mais ainda, conseguir o apoio de De Gaulle a este plano, pois era importante sua voz perante o povo francês quando a invasão começasse. Eisenhower percebeu que De Gaulle era a única voz que o povo francês seguiria num momento como o que estava por vir e deixá-lo de fora do plano seria arriscado, mas deixá-lo com mais poder do que o necessário também poderia levar a consequências desastrosas. O governo Americano tinha sérias restrições a posição de De Gaulle como líder dos franceses (além do próprio De Gaulle ser um antiamericano declarado) cabendo a Eisenhower o papel de fazer essa parte da aliança funcionar. Ao entender o mapa mental de De Gaulle e perceber o quanto seria importante para ele o reconhecimento e a imagem de libertador da França perante seu povo, Ike assegurou, numa conversa franca com De Gaulle, que a libertação de Paris seria feita por tropas francesas. Mais do que isto, além de assegurar que teriam prioridade para entrar na cidade, garantiu que o próprio general De Gaulle estaria à frente das tropas francesas quando estas libertassem Paris (DE PAULA COUTO, 1974).

Ao fazer uma concessão razoavelmente simples e que não comprometia em nada a estratégia original de seu plano de desembarque e invasão, Ike conseguiu fazer brilhar os olhos de De Gaulle e conquistar o apoio incondicional das tropas da resistência francesa ao seu plano. Ao identificar e atender às demandas pessoais de um general influente, porém temperamental e de difícil trato, ao perceber ainda o ambiente ao redor, ao se colocar no lugar de De Gaulle e compreender a maneira de agir e pensar do povo Francês, sua cultura e seu orgulho nacional, Eisenhower também compreendeu que um governo provisório dos aliados durante a ocupação da França, modelo este normalmente adotado nos países recém-libertados, não funcionaria com os franceses. Eisenhower ao fazer isso demonstrou ter naturalmente a capacidade de utilizar várias técnicas que anos mais tarde seriam descritas na PNL e que, ao fazê-lo, ele conseguiu comprovar que a modelagem de comportamentos, o entendimento do

mapa mental e do modelo de mundo, seja colocando-se no lugar do outro, seja buscando entender os pressupostos e crenças que regem o comportamento das pessoas, sejam elas seus superiores, pares ou subordinados, é sim bastante efetiva quando um líder necessita obter o sucesso em um projeto complexo e arriscado.

Numa de suas frases mais conhecidas hoje em dia sobre a questão liderança e motivação, Eisenhower disse: "Liderar é fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer" (Em: <<https://pensador.uol.com.br/frase/ODkzNjA4/>> acessado em novembro de 2016). Esta citação é pura PNL, pois ao conseguir o engajamento das pessoas, sejam elas seus subordinados ou seus pares, de forma com que as pessoas ainda se sintam como que se a ideia fosse delas, é porque houve total *rapport* na maneira de se comunicar, além de um perfeito entendimento e compreensão do mapa mental e do modelo de mundo da outra pessoa. A palavra *rapport* "é um conceito do ramo da psicologia que significa uma técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa" (Em: <<https://www.significados.com.br/rapport/>> acessado em novembro de 2016).

Ike fazia isso constantemente em seus relacionamentos e o fazia muito bem. Pode-se afirmar que ele utilizou pressupostos da PNL antes mesmo dela ser formalmente descrita, ou seja, ele poderia muito bem ter servido como um dos modelos de estudo para esta descrição (ou modelagem, para utilizar um termo da PNL). Hoje em dia, o gestor moderno que pode se beneficiar destas ferramentas e não o faz, está desperdiçando uma excelente oportunidade de engajar suas equipes e de se relacionar bem com seus superiores.

### **3.6 Assertividade, *Feedback* e Solução de Conflitos**

Como estudado no curso de DHG, ser assertivo é uma qualidade essencial de um líder. Ser assertivo é dizer o que deve ser dito e fazer o que deve ser feito de forma clara e sem deixar dúvidas, ganhando a confiança e o respeito do interlocutor pelo fato de respeitá-lo como pessoa e ser humano. Segundo Symon Hill, a assertividade é a habilidade social de fazer afirmações com segurança, a habilidade de falar o que precisa ser falado, mas sem com isso ofender as pessoas (HILL, 2008).

O general Eisenhower soube como poucos resolver conflitos e dar *feedback*, utilizando para isso a assertividade ao falar e agir. Visto o que aconteceu no relacionamento de Ike com seu grande colega, o general George C. Patton, de personalidade oposta a Eisenhower nos aspectos de diplomacia, estilo de liderança e capacidade de agregar pela

empatia. Patton era um militar rígido ao estilo linha dura, sem receios de expressar suas opiniões, focado na hierarquia e comando, mas ousado o suficiente para tomar decisões independentes (e muitas vezes indo contra a decisão de seus superiores), mas com uma capacidade e visão estratégicas para comandar e vencer batalhas como poucos, bastante experiente nos campos de combate, muito mais que Eisenhower (DE PAULA COUTO, 1974).

Conhecido de Ike desde a academia militar e com seu excelente currículo, foi natural para ele manter Patton ao seu lado desde as primeiras campanhas, quando ambos estiveram juntos nas batalhas pela conquista dos territórios do norte da África. O fato de Eisenhower como comandante de operações ter recrutado Patton para liderar as tropas logo após ter sofrido alguns fracassos, comprovou a necessidade de ter um comandante com o estilo forte e impetuoso de Patton neste tipo de batalha terrestre (SANDBERG, 1987). Porém, seu gênio intempestivo e rebeldia em cumprir ordens superiores quando não concordava com elas, fizeram com que Ike apoiasse o General Bradley para comandar as tropas motorizadas quando iniciou o planejamento do que seria a operação Overlord. Mesmo reconhecendo que as qualidades de Patton em batalha eram superiores a Bradley, mais uma vez Ike precisou utilizar técnicas de gestão de conflitos e relacionamento interpessoal para conseguir com que Patton aceitasse ficar de fora desta operação, pelo menos no seu início (BLUMENSON, 1976).

Na verdade, alguns meses antes, houve uma situação em que Eisenhower precisou se envolver e chamar a atenção de Patton, pois este havia agredido verbal e fisicamente um soldado. O caso ocorreu em uma visita de Patton a um hospital na Sicília e, ao ser informado que o soldado havia sido hospitalizado por “fadiga” (depressão nervosa ou neurose de guerra), Patton chamou-o de covarde e ordenou que ele se levantasse da cama do hospital e voltasse imediatamente aos campos de batalha. Este evento chamou a atenção da mídia (pois foi presenciado por diversas pessoas do hospital) e também dos demais comandantes militares, exigindo que Ike contornasse a situação com uma conversa particular com Patton ao invés de repreendê-lo formalmente, conforme seria a exigência do alto comando militar de Washington. O general Patton escreveu uma carta se desculpando a Eisenhower e também foi obrigado a pedir desculpas ao soldado que havia agredido (BLUMENSON, 1976).

Esta sensibilidade para saber que uma repreensão militar formal naquele momento arrasaria a carreira de Patton (e ainda criaria um inimigo interno no exército) e também de

perceber que ao planejar uma invasão como a operação Overlord haveria, mais cedo ou mais tarde, a necessidade de um perfil como o do general Patton em combate, fez com que Ike ponderasse e optasse pela conversa privada com Patton, utilizando o *feedback* como forma de resolver aquela situação (DE PAULA COUTO, 1974).

No planejamento de Eisenhower e na sua visão militar do futuro da guerra, Patton acabou sendo fundamental. Serviu para desviar a atenção dos alemães que o consideravam peça chave nos planos dos aliados e pôde ser usado para atrair a atenção para uma operação fictícia enquanto a real seria colocada em prática. Ou ainda quando o seu brilhantismo em comandar operações militares foi decisivo durante as batalhas que levaram à libertação da França e finalmente à tomada de Berlin já no final da guerra (BLUMENSON, 1976).

As técnicas de gerenciamento de conflitos interpessoais se mostraram efetivas nesta situação muito crítica (estado de guerra) e com pessoas de perfil (sócio estilo/modelos mentais/crenças e cultura) bastante diferentes e complicados. O fato de Eisenhower ter obtido sucesso no engajamento destas pessoas, incluindo-se aí a aceitação de suas decisões pelos subordinados (tão ou mais qualificados tecnicamente do que ele próprio), pelos seus pares (generais que pleitearam o cargo para o qual ele havia sido o escolhido, com o agravante das rivalidades nacionais em jogo) e de seus superiores (distantes do campo de batalha, com interesses nacionais e econômicos distintos) é uma prova histórica de que um líder de sucesso precisa muito se apoiar em ferramentas como o *feedback*, assertividade na comunicação e técnicas de conversação para conseguir lidar com as questões que a função de liderança lhe impõe.

Segundo De Paula Couto, Eisenhower afirmou: "Não se é líder batendo na cabeça das pessoas - isso é ataque, não é liderança" (DE PAULA COUTO, 1974). Este tipo de pensamento é uma demonstração de que a visão de um líder "de fato" tem que ser muito mais ampla do que uma pessoa que simplesmente está ocupando o cargo de chefe. A falta de capacidade de conhecer os outros e conhecer a si próprio, de conseguir se colocar no lugar do outro e de saber que todas as pessoas se baseiam em pressupostos, crenças e generalizações faz a diferença entre apenas um gestor, gerente, diretor, presidente e um verdadeiro líder de líderes. O caso de Eisenhower com certeza foi o segundo.

### 3.7 Criatividade e Inovação

Outras competências de Eisenhower como líder e gestor que foram colocadas à prova durante os preparativos para o dia “D” foram sua capacidade de inovar e de utilizar a criatividade para que, através de diversos mecanismos de dissimulação, distribuição de informações falsas e movimentação de tropas como forma de distração, pudesse ao mesmo tempo enganar os alemães sobre o local exato da invasão, preparar o desembarque real, e ainda lidar com uma logística de proporções gigantescas considerando-se a tecnologia disponível na época.

Durante o planejamento da operação Overlord, diversas formas de dissimulação e despiste foram utilizadas para manter o alto comando alemão munido de informações falsas, de forma a força-los a manter tropas espalhadas em diversos locais e assim minimizar a força da reação alemã quando o verdadeiro ataque ocorresse. As principais táticas de despiste foram a criação de uma operação, chamada de Operação Fortitude (HASTINGS, 2012) sob o comando do general Patton e que supostamente seria o comandante da invasão aliada, o uso de espões alemães capturados pelos britânicos para passar informações erradas aos seus contatos na Alemanha e o envio de falsas mensagens pelo rádio através de códigos que conhecidamente os alemães já haviam quebrado. Nem todas estas ideias foram criação de Eisenhower, mas como gestor de equipe ele soube dar espaço para a inovação, ouvir seus subordinados, pares e conselheiros de forma a dar andamento e colocar em prática as ideias criativas que, ao final, mostraram-se fundamentais para o sucesso do plano.

Para citar apenas um exemplo da utilização da informação e contrainformação de forma criativa, Eisenhower se beneficiou de informações recebidas através do serviço secreto inglês que davam conta que Patton era um dos generais mais temidos pelo alto escalão alemão, devido às vitórias arrasadoras conquistadas por ele durante a campanha no sul da Itália. Ike também foi informado que Patton estava sendo observado e estudado pelos alemães, que haviam colocado psicólogos e analistas militares para tentar entender e prever seus próximos avanços e, ciente disto, determinou a Patton que se deslocasse para Turquia o que atraiu a atenção dos alemães de forma a fazê-los acreditar que a invasão se daria então em outro ponto que não a Normandia. Também foram montadas falsas operações na Inglaterra, com movimentações de tropas para locais distantes e com a utilização de modelos de tanques e aviões feitos de borracha ou madeira, elaborados para enganar a espionagem alemã que

utilizava fotos tiradas a grande altitude por seus aviões espiões e não percebiam tratar-se apenas de modelos falsos (STAFFORD, 2003).

O sucesso destas operações fez com que a verdadeira operação Overlord encontrasse muito menos resistência do que poderia ter acontecido caso os alemães descobrissem a localização real da invasão. Apenas com este caso isolado já foi possível comprovar que a boa gestão e a liderança eficaz precisam estar atentas à inovação. Caso seguisse apenas o pragmatismo militar de superioridade numérica e superioridade bélica para vencer as batalhas, Eisenhower poderia ter fracassado. Ao dar espaço para inovação e a criatividade Ike criou uma “vantagem competitiva” sobre as tropas alemãs, muito mais focadas em lidar apenas com as questões do dia a dia militar e cegas pela própria autoconfiança de que seus métodos de espionagem eram infalíveis.

Fazendo uma analogia um pouco grosseira (mas ilustrativa do caso) ao mundo moderno, o exército alemão seria como uma grande corporação, com seus métodos e processos que ao longo de anos a levaram ao sucesso e que atingiu um ponto em que subjuga seus concorrentes através do seu poderio financeiro. Os aliados nesta analogia seriam como uma *start-up* se beneficiando da tecnologia e métodos criativos para competir em pé de igualdade com grandes corporações.

Hoje em dia este perfil de líder criativo e aberto à inovação é cada vez mais cobiçado pelas empresas modernas. A velocidade das mudanças globais e a concorrência com empresas menores e mais ágeis acaba requerendo que a empresa se adeque às transformações rápidas e consiga também competir de igual para igual. A liderança que abre espaço para as novas ideias e escuta as opiniões dos funcionários tem obtido cada vez mais sucesso em implementar estas transformações e por isso são tão requisitados pelas corporações.

### **3.8 Psicodrama Organizacional**

Psicodrama é uma técnica descrita pelo médico romeno Jacob Levy Moreno (18 de maio de 1889 - 14 de maio de 1974), considerado o pai do Psicodrama e que prega a dramatização como forma de psicoterapia. O Psicodrama Organizacional utiliza estas mesmas técnicas, porém adaptadas e aplicadas ao dia-a-dia do mundo corporativo. A liderança através das atitudes tomadas, das ações executadas e do exemplo dado pela pessoa que está ocupando o cargo de liderança (desempenhando, portanto, um “papel” nesta “dramatização” que é a empresa) é essencial para inspirar e engajar os colaboradores de uma equipe seja em uma

organização, no esporte ou na guerra. Para o Psicodrama as ações são mais importantes do que as palavras, assim como se colocar no papel do outro também é.

Mais do que palavras, as ações definem e demonstram a real intenção de quem tem a missão de liderar e motivar uma equipe a realizar determinada tarefa ou objetivo. Este tipo de atitude foi demonstrada por Eisenhower em diversas oportunidades durante o período que esteve no cargo de Comandante Supremo e liderou as tropas aliadas na segunda guerra, mas algumas situações ilustram bem e demonstram o quão importante é este tipo de atitude e o quanto, dar o exemplo, faz a diferença no momento de passar credibilidade para os liderados.

A primeira situação foi o afastamento do seu colega general Henry Miller, amigo pessoal de Ike dos tempos de academia militar e que, num deslize de personalidade após beber durante um jantar no hotel em que estava, acabou comentando em voz alta sobre a operação Overlord e a futura data da invasão da Normandia e de quando finalmente estariam tomando vinhos franceses. Eisenhower ao ser comunicado deste fato e do risco de vazamento de informação sigilosa por parte do colega, não hesitou em pessoalmente chamar a atenção do general Miller e enviá-lo de volta aos Estados Unidos, mesmo isso significando a perda do posto de General (ele retornou ao seu país com a patente de Coronel) e da amizade que já durava anos (AMBROSE, 2012). Neste momento Ike não poderia ceder sob o risco de perder a credibilidade perante as tropas, visto que o caso poderia tornar-se público, mas mais do que isto, um vazamento de informação deste nível poderia, como o próprio Ike tentou explicar ao seu colega, significar a diferença entre a vida ou a morte de milhares de soldados. Eisenhower neste caso deu o exemplo de que nada estaria acima do plano e do objetivo final, nem mesmo as amizades pessoais. Isto demonstrou uma integridade de princípios inabalável, qualidade necessária para que o líder conquiste o respeito dos liderados.

Uma outra situação onde, ao demonstrar através de ações na prática o discurso de valorizar cada indivíduo como importante para o objetivo final, Ike esteve em visita a um dos navios onde a tropa aguardava ansiosa pelas ordens de iniciar o ataque, e ao chegar ao local onde a tropa estava perfilada debaixo de chuva percebeu a situação e retirou sua capa de chuva para conversar com os soldados (DE PAULA COUTO, 1974). Com este gesto se colocou no lugar do outro (neste caso os soldados) e deu exemplo de humildade através de uma ação concreta.

Em sua visão de gestor e líder Ike sempre soube buscar nas próprias atitudes e nos exemplos de suas ações uma maneira de motivar e engajar pessoas. Com demonstrado no estudo de Psicodrama Organizacional, o ser humano pode ser motivado por palavras, mas se utilizarmos as ações o resultado será melhor. Nas grandes empresas hoje e principalmente nos meios governamentais está cada vez mais difícil encontrarmos exemplos de atitudes éticas ou exemplares que demonstrem que o discurso (ou então os objetivos e a missão da empresa) é mais do que um monte de palavras bonitas.

Eisenhower, como qualquer ser humano, pode ter tido seus deslizes, seus erros, seus enganos, mas quando desempenhando seu papel de gestor de pessoas procurou sempre dar o exemplo e esperava que com isso os generais abaixo dele também se motivassem a fazer o mesmo. Um relato de uma reunião de equipe conduzida por Ike com seus comandantes nos momentos mais críticos das batalhas no Norte da África, quando os aliados sofreram derrotas grandiosas em algumas batalhas e o próprio Ike não tinha muita experiência em campo, dão conta de que Eisenhower chegou a falar em uma delas a respeito das expressões de receio e medo em alguns colegas: "... o que temos aqui não é motivo para estas caras amarradas; ao contrário, o que temos aqui são oportunidades, portanto quero que a expressão de vocês reflita isto. E com sua expressão confiante e alegre, uma de suas marcas registradas, fez seus colegas também mudarem de atitude" (DE PAULA COUTO, 1974).

O líder precisa passar confiança, mesmo nas adversidades, porém sem falso otimismo para não perder a credibilidade. Ike realmente acreditava em oportunidades que surgem das crises.

### **3.9 Filosofia e Sociologia**

Ao cursar DHG uma das premissas básicas é de que a formação de um líder não acontece da noite para o dia e sim depende de desenvolver-se uma série de competências. No caso de Eisenhower, além da sua formação militar (Academia Militar de West Point) que forneceu a base teórica e o preparou para liderança, a experiência de campo, ocorrida desde as primeiras batalhas das quais participou e liderou, sendo algumas logo no início da participação norte-americana na segunda guerra, foi algo que também moldou seu perfil para que ele se tornasse o líder que foi durante a operação Overlord e pelo restante da carreira.

Mais do que uma batalha específica ou uma vitória espetacular, Ike teve durante sua participação nos campos de batalha do Norte da África uma derrota para as forças germânicas

que, segundo ele mesmo descreveu em cartas para seus colegas generais, teve uma forte influência em algumas de suas convicções relativas à função de comando, de trabalho em equipe e da importância da comunicação. Logo após as tropas sob seu comando sofrerem uma derrota espetacular para o general alemão Rommel (este evento ficou conhecido como batalha de Kasserine), Ike percebeu que boa parte da derrota foi devido a pouca efetividade da liderança que seus comandantes diretos exerciam sobre as tropas, que tinham pouca influência em motivar os exércitos e dificuldade passar uma mensagem clara de objetivos e metas para os soldados. Ike não hesitou em remover do comando alguns de seus generais (caso específico do general Fredendall, responsabilizado diretamente pela derrota na passagem de Kasserine) e colocar outros de sua confiança como Patton e Bradley (BLUMENSON, 1976).

Outro aprendizado que a experiência em campos de batalha trouxe para Ike durante esta vivência no cenário da guerra no norte da África, foi o de sentir na pele a dificuldade que a falta de unidade de comando e a consequente dispersão em manter-se diferentes exércitos com foco em um só objetivo, quando para isso estavam envolvidas tropas de diferentes nacionalidades e diferentes estilos de comando. Através de cartas enviadas para Washington para reportar o andamento da guerra, percebe-se claramente que ali consolidou-se em sua mente a necessidade de um comando único e central para promover a unidade, e que só assim uma operação multinacional deste porte poderia obter sucesso. Além disso, ficou claro para Ike que numa batalha destas dimensões havia a necessidade de não se economizar em recursos de comunicação. Falhas em demandar ordens, em se fazer entender, em garantir que a mensagem correta chegasse onde deveria no tempo correto, com a contrapartida de muitas tropas batalharem "no escuro", sem um canal de comunicação com um comando central para pedir um suporte aéreo, por exemplo, foram as causas, no entender de Eisenhower, de muitas perdas de vidas humanas (BLUMENSON, 1976).

Em DHG, a disciplina de Filosofia e Sociologia faz uma recapitulação da história e um resumo das diversas escolas de pensamento filosófico, permitindo ao aluno ter um apanhado do legado deixado pelos filósofos mais importantes da história de maneira a fazer a ligação entre esse pensamento filosófico e o mundo atual. Neste contexto, o fato de Eisenhower ter tido uma experiência razoavelmente traumática durante sua campanha no Norte da África remete certamente a Nietzsche (Friedrich Wilhelm Nietzsche, 1844 - 1900) e seu pensamento de que o ser humano somente evolui, cresce como pessoa e aprende as

grandes lições marcantes da vida, através do sofrimento e dos erros, pois segundo Nietzsche “aquilo que não me destrói me fortalece”.

Da mesma forma, tem relação direta ao que pregava Schopenhauer (Arthur Schopenhauer, 1788 - 1860) que afirmou que "viver é sofrer". No seu conceito, viver seria uma constante busca de satisfazer desejos que nunca serão alcançados em sua plenitude, pois é uma impossibilidade prática que os desejos de todos os seres humanos sejam atendidos, e, por isso mesmo, só podem causar o sofrimento. Isto se aplica perfeitamente ao caso de Eisenhower, para demonstrar como o seu crescimento como líder foi moldado também através de algumas experiências negativas e para mostrar que realmente o que o diferencia as pessoas que foram grandes exemplos de seres humanos ao longo da história é o fato deles aprenderem com seus erros, evoluírem com suas experiências e não repetirem os mesmos erros novamente.

Uma crítica recorrente à época da indicação de Eisenhower para ser o Líder Supremo dos Aliados, era sua pouca experiência em campos de batalha, ao contrário de Montgomery ou Marshall, que haviam sido seus concorrentes diretos ao cargo de Comandante Supremo exatamente por ostentarem muito mais "horas de campo" (HASTINGS 2012). Mas isto apenas serviu para demonstrar na prática e com sucesso de que não é o mais experiente em quantidade de batalhas (ou tempo de casa, para o mundo empresarial) que merece uma promoção a um cargo de liderança; quem se capacitou e em conjunto a isso conseguiu tirar as melhores lições da experiência profissional ou de vida, mesmo que seja por um período mais breve, pode perfeitamente concorrer de igual para igual com aqueles que têm muito tempo de casa (em anos no calendário), mas na verdade adquiriram pouca experiência (em lições aprendidas). Em muitas empresas isto ainda não é realidade, e são colocados em cargos de chefia pessoas que atingiram determinado tempo de casa, sem considerar outros candidatos tão ou mais qualificados para o cargo.

Fica a lição de Eisenhower, que soube tirar o melhor de cada experiência (seja ela boa ou ruim), ao ponto de, após o término da guerra, candidatar-se e conseguir ser eleito o 34º presidente dos Estados Unidos da América, encerrando sua carreira amplamente reconhecido como um dos grandes líderes do século XX.

#### 4. INFLUÊNCIA E DIFERENCIAIS DO LÍDER NO SUCESSO DO DIA D

Ao atribuir-se grande parcela do sucesso da operação Overlord ao seu gestor máximo é factível então supor que, fosse esta operação comandada por alguém outrem que não tivesse as características de Eisenhower, o resultado teria sido o fracasso ou pelo menos um sucesso não tão efetivo para o encaminhamento final da guerra. Pequenos detalhes como uma tropa desmotivada, onde a questão principal assunto nas conversas entre os soldados fosse “O que estamos fazendo aqui? Esta guerra não é nossa!”, ou então, um desencontro de planos e ações entre bombardeiros, paraquedistas e ações terrestres, devido a não haver uma única linha de comando, poderiam facilmente ter feito a operação Overlord entrar para história como um exemplo negativo de projeto e de gestão.

Uma figura de comandante supremo menos política, diplomática e humana do que foi Eisenhower poderia até ter conduzido com sucesso uma invasão à Normandia e conseguido a libertação dos países ocupados. A questão é que Ike conseguiu este resultado com a vantagem de manter os aliados unidos até o final. Numa guerra, facilmente aliados podem se tornar inimigos no decorrer ou após o final do conflito, principalmente quando uma das forças acaba se sobressaindo sobre as demais. Foi preciso a pessoa certa no lugar certo para a história ter sido escrita da forma como hoje é conhecida. Quais foram, então, as grandes diferenças de estilo de liderança e gestão para que o resultado fosse este? Para começar a entender, nada melhor que a citação de Winston Churchill ao final da guerra ao referir-se a Eisenhower:

Nele tivemos um homem que estabeleceu a unidade dos exércitos aliados acima de todas as considerações nacionalistas. Em seu quartel-general a unidade e a estratégia constituíam o único espírito reinante (...). Em nenhum outro momento, o princípio da aliança foi transmitido e sustentado em tão alto grau de intensidade (DE PAULA COUTO, 1974).

Desta declaração conclui-se que um dos diferenciais de sucesso foi sua capacidade de manter a unidade da aliança entre os exércitos de diversos países (mais notadamente Estados Unidos, Reino Unido e França) sem deixar que os interesses e egos individuais e nacionais tivessem espaço para minar o foco no objetivo comum. Isto foi especialmente válido ao lidar com os demais comandantes e suas necessidades de atenção, mas também o foi ao se relacionar com as tropas e suas necessidades de informação. Sempre descrito como cordial, simpático, bem humorado e realmente interessado no indivíduo, o fato é que

Eisenhower sempre foi um integrador, seja de pessoas, equipes, tropas, exércitos, países ou apenas integrador das boas ideias daqueles que o cercavam. Esta característica foi com certeza seu grande diferencial de sucesso.

Descendo um pouco mais no nível de detalhe e com isso buscar entender como foi que ele conseguiu se tornar essa “força magnética” que atraía quem quer que se aproximasse, é possível, baseado nos fatos e ações da vida de Eisenhower, listar algumas outras características que foram fundamentais para reunir e unir as pessoas em torno de si e com isso conseguir entregar resultados que poucos conseguiriam em seu lugar. São elas:

#### Comunicação:

- empática, buscando realmente se comunicar com o outro em todos os sentidos e não apenas despejar ordens de forma “burocrática”;
- efetiva, de forma a garantir que a mensagem foi realmente entendida;
- ampla, ou seja, fazer a sua comunicação chegar a todos sem restrição, utilizando os meios adequados e aproveitando-se de características humanas para propagar sua mensagem;
- honesta, de forma a passar credibilidade naquilo que comunica.

#### Planejamento:

- estar preparado para tudo, vitória ou derrota, de forma a nunca ser pego de surpresa no caso de uma falha ou problema;
- saber delegar, empoderar e dar o devido crédito a quem é de direito;
- ser o fator agregador do conhecimento individual dos componentes da equipe, fazendo um planejamento onde todos puderam opinar;
- gerir seu tempo e definir claramente as prioridades.

#### Experiência:

- colocar em prática as lições aprendidas de forma a não repetir os erros cometidos;
- conhecer os sócio-estilos pessoais, mapas de mundo e diferenças culturais;
- saber o momento de recuar (ceder) e o de atacar (mandar);
- compreender que a experiência do outro também tem valor e utilizá-la.

O fator humano:

- assumir suas responsabilidades, mas dividir os créditos pelo sucesso com todos;
- não demonstrar fraquezas, e, mesmo sabendo que elas existem saber gerenciá-las;
- senso de justiça apurado, de forma a sempre agir guiado por este senso;
- ter valores éticos e morais sólidos, moldando seus atos e ações de acordo com estes valores;
- ter atitude positiva, influenciando quem está ao redor a também agir desta forma;
- ser, acima de tudo, um líder humano que sabe que está liderando outros seres humanos, tão complexos quanto si mesmo.

No que diz respeito à gestão do tempo e definição de prioridades, Eisenhower foi o criador de uma matriz de prioridades, que levou seu nome e é muito utilizada até os dias de hoje, e que está explicada em detalhes no capítulo 9 - Apêndices.

## 5. PARALELO COM O MUNDO CORPORATIVO MODERNO

No mundo empresarial não é comum ter-se situações de “vida-ou-morte” no sentido literal da palavra como num caso de uma guerra. Contudo, um líder como Eisenhower seria e sempre será extremamente útil na gestão de uma corporação moderna, visto que os desafios da atualidade em: motivar pessoas, gerenciar conflitos, negociar prazos e realizar entregas com qualidade, tudo isso em um ambiente altamente competitivo e ágil, podem muito bem serem análogos aos desafios que Ike enfrentou, e superou com extremo sucesso, na operação Overlord.

Como é necessário numa grande corporação, em que o tempo do gestor é bastante consumido em um número elevado de diferentes assuntos e tarefas, Eisenhower dava bastante autonomia a seus subordinados diretos, mas sabia de suas responsabilidades como líder. Soube cercar-se de pessoas eficazes e competentes, pois era bastante intolerante e rígido com os casos de ineficiência em sua equipe. Quando precisou, “demitiu” oficiais altamente experientes, sempre alegando que estes colocavam vidas de milhares de pessoas em risco ao falharem em executar sua função de comando adequadamente. Era, portanto, uma decisão estratégica pensando no bem da maioria e no objetivo final da missão.

Numa grande empresa, ser tolerante com a ineficiência de alguns empregados muitas vezes é visto como boa gestão, como gestor que “tem coração” e que não demite os ineficientes por que pensa na família do empregado, mas ao agir assim na verdade coloca em risco as famílias de todos os empregados, pois se a empresa tornar-se pouco competitiva e por conta disto vier a fechar as portas ou fazer uma demissão em massa, o erro, em última instância, foi deste mesmo gestor. Não ter a visão do todo, uma visão sistêmica da empresa e sua finalidade de existir, pode ser um erro bastante comum dos gestores de hoje. Ao usar o exemplo de Eisenhower na questão da gestão da ineficiência nota-se que é preciso discernimento do líder para saber quando o caso requer apoiar o empregado e quando o caso requer uma decisão mais radical.

Da mesma forma, Ike soube preservar seus bons “funcionários” e diferenciar quando um excesso por parte de um deles foi cometido no afã de tentar fazer o melhor. Soube ser paciente com as diferenças pessoais, de estilos de comandar e maneiras de agir ou pensar, percebendo valor na diversidade e não sendo aquele chefe que só promove quem pensa exatamente como ele. Saber da importância de um Patton, de um De Gaulle ou de um

Montgomery para o resultado da empresa e fazer as necessárias conversas de *feedback* com estas pessoas de forma a controlar seus rompantes de estrelismo, ou ainda atender aos desejos por honrarias e holofotes que alguns colaboradores necessitam, também é função do gestor. Nas empresas os gestores muitas vezes repelem os comportamentos muito diferentes do seu próprio, buscando a tranquilidade de uma equipe de iguais. O erro neste caso é que quando uma determinada situação exigir um estilo mais agressivo para negociar com um fornecedor, não haverá na equipe um “general Patton” que possa ser colocado para executar a negociação. Eisenhower demonstrou na prática que numa equipe vencedora os resultados são sempre melhores quando existe diversidade de pensamentos e estilos, mas com um gestor firme e capacitado a tirar o melhor de cada um, administrando as divergências pessoais que porventura possam gerar conflitos.

De certa forma o próprio Ike tinha clara noção do quanto a sua função de Comandante Supremo da operação Overlord se assemelhava ao de um gestor de uma grande corporação, e procurava agir de acordo com esta premissa. Isto pode ser observado e comprovado pelo texto abaixo, de sua autoria:

Quando chega o momento do comandante supremo intervir com decisão, ele não pode omitir-se, tem de intervir de maneira inequívoca e assumir a responsabilidade daquilo que vier a ocorrer de certo e de errado, quer resulte de erro seu, quer de qualquer subordinado... Em certo sentido, o Comandante Supremo é um autêntico presidente da diretoria de uma empresa, que tem responsabilidades bem definidas... Ele tem de executar os deveres que lhe cabem com firmeza, sensatez e sem deixar dúvidas quanto à sua autoridade e responsabilidade (BLUMENSON, 1976).

Em outra forma de comparação, se é possível motivar uma pessoa a ficar entrincheirada no frio, sob chuva ou neve, sujeita a tiros do inimigo ou bombas da artilharia, através de conversas motivacionais bem-feitas, definições claras de missão, objetivos e metas, comunicação efetiva e direta, além de comportamentos e exemplos de atitudes por parte de quem está na liderança, então é possível também fazer com que um colaborador ou uma equipe consigam melhorar seu desempenho através destas mesmas técnicas. Na empresa, ao fazer as conversas de *one-to-one*, o gestor está na verdade dando espaço para que o colaborador expresse o que está sentindo e coloque a sua visão de como está o ambiente daquela equipe. Esta informação é de vital importância para líder que sabe utilizar-se desta ferramenta para fazer os ajustes necessários no seu time ou ainda para colocar sua mensagem

peçoal para cada elemento individualmente respeitando o estilo de cada um. É uma forma de motivar bastante diferente do discurso padronizado feito trimestralmente no pátio da fábrica, por exemplo, onde a forma de comunicar vai atingir a todos de maneira igual; na conversa *one-to-one* a forma é adaptada ao estilo de cada um, a pessoa sente que aquilo está sendo dito para ela e por isso passa a fazer sentido. Eisenhower dedicou uma enorme parte do seu tempo neste tipo de conversa e o gestor moderno que não o faz está deixando de aproveitar um canal único de comunicação com sua equipe.

Os colaboradores em qualquer empresa são fortemente guiados também pelo exemplo dado por seus líderes. Quando todos veem o diretor participando junto com seus empregados de um esforço para bater metas num fim-de-semana, fica mais fácil que todos se sintam engajados a fazê-lo. Afinal se o chefe está junto realmente deve ser importante. Já o gestor ausente, que dá a ordem via e-mail para todos virem no fim-de-semana, mas ele mesmo vai embora mais cedo sem nem falar com os empregados, tem grande chance de encontrar na segunda-feira um time revoltado e desanimado, que ao longo do tempo apresentará maior absenteísmo e rotatividade, com resultados longe daqueles definidos nas metas de desempenho do departamento. Ike sempre demonstrou estar ao lado de seus homens, fazendo viagens ao *front* constantemente para reforçar a mensagem do porquê todos estavam ali por um objetivo comum.

Da mesma forma, se foi possível para Eisenhower através da diplomacia, da análise de perfil e sócio estilo pessoais, de atitudes que reconhecem o valor individual, de se colocar no papel do outro em sintonia com valores multiculturais e multinacionais, de buscar sempre um alinhamento de crenças e princípios, conseguir que militares egocêntricos e chefes de estado individualistas trabalhassem juntos por uma causa, então é possível também, utilizando as mesmas técnicas, fazer com que aquele diretor da área de marketing converse com o gerente de tecnologia para que, juntos, entendam e definam qual o melhor caminho para uma campanha do novo produto na Internet. Ou seja, um gestor que tenha um perfil como Eisenhower hoje em dia seria um gestor que conhece a fundo seus subordinados, seus pares e seus superiores, que utiliza as técnicas de gestão de pessoas para mapear o ambiente e os diferentes estilos de profissionais ao seu redor, conseguindo extrair o melhor de cada indivíduo e fazê-lo interagir e colaborar com os demais membros da equipe. Isto tudo de forma natural onde todos sintam que era exatamente isto que fariam caso a decisão fosse sua, ou como pregou Ike, não porque foram mandados fazer, mas porque gostariam de fazê-lo.

Há ainda outro ponto importante quando se pensa em fazer um paralelo entre a função ocupada por Eisenhower e a empresa de hoje em dia: a preparação necessária para ocupar-se um cargo de liderança. Pessoas ainda são promovidas a cargos cada vez mais altos nas empresas, mesmo sem um correto entendimento do seu perfil, aptidões, experiências, conhecimento e visão de mundo. Características estas que facilmente poderiam ter sido mapeadas em conversas de *feedback* constantes e bem conduzidas, junto com o devido planejamento e acompanhamento de carreira via processos de *mentoring* ou *coaching*. Se o critério de escolha para liderar a coalisão de países que colocou em prática a operação Overlord fosse apenas pelo candidato mais experiente, Eisenhower não seria indicado e a história como é conhecida hoje em dia poderia ser muito diferente. Na empresa o mesmo raciocínio é válido, e uma pessoa alçada a um cargo de gestão sem ter se preparado e obtido as qualidades necessárias para tal, não será alguém lembrado pelos bons resultados e sim, mais provavelmente, será aquele diretor sempre lembrado como o bom técnico que a empresa perdeu para ganhar um péssimo gestor. Experiência conta, mas como provou Eisenhower, ter os *skills* de líder contam mais.

Numa empresa moderna muitas vezes a competição acirrada leva ao vale tudo de conseguir o objetivo a qualquer custo. Durante a campanha de libertação da Europa, Eisenhower teve por diversas vezes que tomar decisões que, na visão de alguns especialistas militares, poderiam ter encurtado a guerra caso ele tivesse priorizado algumas frentes em detrimento de outras, ou não tivesse feito concessões para agradar (na verdade manter o engajamento e o espírito de equipe) alguns de seus generais. Ike sempre priorizou o trabalho em equipe em detrimento à solução individual fácil, rápida, mas de possíveis consequências ruins no longo prazo. Na empresa esta tentação existe todos os dias. Quando o gestor percebe que determinada pessoa do seu time começa a “atropelar” os demais e, ao agir desta forma, poderia até resolver o assunto rapidamente, porém passando por cima do grupo, é preciso que ele pondere a que custo essa vitória fácil será alcançada e como ficará a moral da equipe após isto.

Lições como esta, que foram experimentadas por Eisenhower e sua equipe numa situação real e muito crítica em termos de prioridade, prazos, importância, pressão por resultados, demonstraram que é possível alcançar um excelente resultado sem deixar de lado o espírito de time e de valorização de seus integrantes. Justificativas como projeto crítico, prazo curto e pressão dos superiores não devem ser utilizadas pelos gestores de uma empresa que se

considera moderna para conseguir resultados rápidos através da instauração de um comportamento de “vale tudo” nas suas equipas. O preço a ser pago pode ser a desintegração destas mesmas equipas e o fim da carreira daquele gestor.

Eisenhower não foi perfeito, como toda pessoa teve seus pontos negativos, seus erros e seus deslizes, pois é humanamente impossível agradar a todos ao ponto de ser uma unanimidade como gestor de pessoas (afinal, como diria aquele empregado durante a conversa no cafezinho: “chefe é chefe”). Porém, dentre seus muitos pontos positivos pode-se afirmar que o maior deles foi a sua determinação pessoal (que muitas vezes até colocou sua saúde física em risco) de fazer a coisa certa da maneira correta, sempre respeitando o indivíduo e sendo exemplo de comportamento ético e de relacionamento cordial. Na empresa atual, o líder que seguir apenas esta lição de Eisenhower já estaria criando um enorme diferencial de sucesso para sua carreira e para o sucesso do time.

Para resumir: supondo que uma grande empresa contratasse Eisenhower para uma função de liderança no mundo atual. Baseado no que foi visto na forma de gestão em tempos de guerra, ao assumir o posto na empresa Ike seria aquele chefe capaz de gerir equipas onde as diferenças são transformadas em qualidades complementares, e estas seriam justamente o ponto forte da equipe. Saberria delegar, dar valor às novas ideias e comunicaria claramente as metas e a missão da empresa. Deixaria claro o porquê todos estavam ali e quais os planos para o futuro da corporação. Conseguiria engajar e motivar as pessoas tendo conversas individuais e reuniões efetivas com seus liderados. Faria a administração de conflitos e daria espaço para o crescimento individual de cada membro da equipe, não “roubando” as ideias dos subordinados para se autopromover. Entregaria resultados no prazo previsto, mas caso isto não fosse possível assumiria a responsabilidade e colocaria as alternativas para buscar um “plano B”. Ao observar os anúncios de vagas para cargos de liderança na atualidade, não restam dúvidas de que esse perfil de gestor é mais do que desejado pelas grandes empresas. É algo que buscam constantemente ao enviar seus gestores para fazer cursos de MBA. Mas não deixa de ser também o “sonho-de-consumo” dos subordinados quando se examina o que estes consideram como liderança eficaz ou quando respondem às pesquisas de clima organizacional sobre o que gostariam que seus gestores fizessem para a melhoria do ambiente de trabalho como um todo.

## 6. CONCLUSÃO

Ao traçar um paralelo entre os estudos teóricos do curso DHG com um caso de liderança real, comprovadamente de sucesso, baseado em evidências de em um evento passado, do qual se tem acesso a todas as consequências e desdobramentos, e que ocorreu em situação muito mais extrema do que o cotidiano de uma grande empresa atual, este trabalho pretendeu servir como uma revisão, validação e ao mesmo tempo resumo do curso.

Foi importante perceber e demonstrar com exemplos práticos e que não deixam dúvidas a importância que o Desenvolvimento Humano de Gestores tem para a obtenção do sucesso na criação de equipes de alta performance. Mais ainda, ao utilizar a segunda grande guerra mundial como pano de fundo, foi possível verificar que muito do que hoje é tido como boa prática de gestão, na verdade tiveram sua base, origem e criação nas lideranças e estratégias militares. Assim sendo, pode-se afirmar que, ao buscar a comprovação das teorias estudadas no curso DHG através de um trabalho de pesquisa do tipo *ex-post-facto*, acabou-se deparando com a própria origem destas teorias (agradecimentos ao Prof. Gianfranco por apontar esta correlação quando comentou em sala o anteprojeto que deu origem a este trabalho).

Um líder e gestor como Eisenhower não se encontra todos os dias. Ao realizar este trabalho de pesquisa e análise, pôde-se perceber que a conjunção de diversos fatores distintos em uma só pessoa é que torna possível o surgimento de um líder diferenciado: características de sua personalidade, formação teórica e vivências pessoais, todas juntas em um indivíduo que conseguiu uma oportunidade única para colocar em prática o seu melhor, motivado por um fato de proporções gigantescas como a segunda grande guerra mundial. Some-se a isto uma missão de valor e espírito nobres: a luta pela liberdade.

Assim Eisenhower foi o líder certo na hora certa. Ao aproveitar da sua situação singular para modelar seu comportamento e práticas, tem-se a certeza de estar diante de uma referência-base para as teorias e práticas da gestão, liderança e motivação, a serem seguidas e aplicadas no mundo empresarial com uma garantia de sucesso muito grande.

Ser um líder humano significa que o líder entende e sabe gerir pessoas e seus conflitos, crenças, valores, expectativas, desejos e ansiedades. Não quer dizer, porém, alguém paternalista que sempre protege seus liderados, mas sim alguém que consegue enxergar que, por trás de generais, chefes de estado e soldados, existe sempre uma pessoa, um ser humano.

Dwight Eisenhower conseguiu ser este tipo de líder e provar sua eficiência de forma inequívoca e marcante.

Para finalizar, é importante deixar clara também a conclusão de que só se torna um grande líder uma pessoa com percepção e inteligência apuradas, alguém com visão do todo e com discernimento, pois somente assim consegue não se deixar influenciar pelos outros, mas ouvir aos outros e tirar suas próprias conclusões. Eisenhower deixou isso bem claro ao proferir a seguinte frase:

Eu odeio a guerra como somente um soldado pode odiar, como somente alguém que viu sua brutalidade, sua futilidade e sua estupidez – Dwight D. Eisenhower – Comandante Supremo. (SANDBERG, 1987)

## **7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Este trabalho procurou traçar um paralelo entre as disciplinas estudadas em DHG e o caso real de um líder consagrado, desta maneira revisar e fazer um balanço do que foi visto no curso e também dar uma contribuição para que o leitor, que pode ser alguém que não cursou DHG, tenha o interesse despertado para este assunto, demonstrando que tudo que é estudado nas diversas disciplinas tem sim aplicação prática imediata.

Um possível desdobramento deste trabalho seria fazer o mesmo com outros líderes consagrados da história, comparando estilos e até mesmo mostrando exemplos de líderes que tiveram o poder em algum momento e acabaram fracassando, utilizando as teorias DHG para demonstrar onde foi que erraram e o que poderiam ter feito diferente. A compilação de diversos líderes, de diversas áreas de atuação (esportes, política, música, religião), acompanhada desta análise do lado humano de suas ações embasadas e validadas pelas teorias DHG poderia se tornar uma publicação de algum interesse para gestores e líderes de equipes que pretendam se desenvolver em suas carreiras.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, John. **Como Liderar com Eficiência**. São Paulo: Editora Nobel, 1989.
- AMBROSE, Stephen E. **The Supreme Commander: The War Years of Dwight D. Eisenhower**. New York: Anchor Books 2012.
- AXELROD, Alan. **Eisenhower on Leadership**. New York: John Wiley Trade 2006.
- BLUMENSON, Martin. **Eisenhower**. Editora Renes 1976.
- DE PAULA COUTO, Adolpho João. **Quatro Perfis de Chefia - Eisenhower, Bradley, Patton, Rommel**. Biblioteca do Exército - Editora Globo 1974.
- D'ESTE, Carlo. **Eisenhower: A Soldier's Life**. Holt Paperbacks, 2015
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: homem, sociedade, administração** - Editora Nobel, 2002.
- EISENHOWER, John. **General Ike: A Personal Reminiscence**. Simon and Schuster, 2004.
- GARDNER, Howard E. **Mentes Que Lideram - Como Líderes Eficazes Criam e Executam**. Elsevier-Campus 2013.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HASTINGS, Max. **Operação Overlord - O Dia D e a Batalha da Normandia 1944**. Editora Leya, 2012.
- HILL, Symon. **A Arte De Influenciar Pessoas**. Clube de Autores, 2008
- HOBBS, Joseph P. **Dear General: Eisenhower's Wartime Letters to Marshall**. Johns Hopkins University Press, 1999.
- O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolingüística PNL**. QualityMark, 2003.
- SANDBERG, Peter Lars. **Os grandes líderes: Eisenhower**. Nova Cultural, 1987.
- STAFFORD, David. **Dez Dias Para O Dia D**. Editora Objetiva, 2003.
- COUNTDOWN to D Day**. Direção: Robert Harmon, Produção: Dennis A. Brown, Roteiro: Lionel Chetwynd. 1h 29min, USA, A&E Television Networks, 2004, 1 DVD.

## 9. APÊNDICES

### A MATRIZ DE EISENHOWER

Desenvolver uma matriz para priorizar tarefas foi a maneira que Eisenhower encontrou para dar conta da imensa quantidade de assuntos, tarefas e decisões que era obrigado a enfrentar nos diversos cargos de chefia que ocupou. Uma frase atribuída a Ike quando confrontado que determinado assunto seria urgente é "O que é importante é raramente urgente e o urgente é raramente importante." Assim a Matriz de Eisenhower é dividida em quatro quadrantes, cujo eixo vertical define a importância e o horizontal a urgência. Desta forma as tarefas a serem priorizadas devem ser classificadas e divididas de acordo com a Tabela 01:

**Tabela 01 – A Matriz de Eisenhower**

	Urgente	Não Urgente
Importante	1 importante e urgente <b>FAÇA</b>	2 importante mas não urgente <b>DECIDA QUANDO FAZER</b>
Não Importante	3 urgente, mas não importante <b>DELEGUE</b>	4 não importante e não urgente <b>DELETE</b>

Fonte: <<https://tribe.do/2016/02/15/the-eisenhower-matrix-tribe-pro/>>

Onde:

- Importante e urgente = **FAÇA** = estas são as tarefas que não podem esperar e devem ter uma dedicação maior de tempo e atenção para serem priorizadas e executadas o quanto antes. Comece a trabalhar nelas primeiro.
- Importante, mas não urgente = **DECIDA QUANDO FAZER** = aqui devem ser colocadas aquelas tarefas que permitem um tempo maior de planejamento e não requerem atuação imediata. Após resolver as atividades do quadrante anterior, deve-se

passar boa parte do tempo dedicado ao planejamento e preparação das tarefas deste quadrante.

- Urgente, mas não importante = DELEGUE = estas são as atividades que normalmente consomem nosso tempo que poderia ser melhor utilizado atuando nas tarefas dos dois quadrantes anteriores. Pelo fato da declarada urgência tomam a atenção de quem não está preparado para perceber que não são atividades complexas ou então não terem uma importância fundamental para o atingimento de um objetivo ou meta. Ike costumava delegar estas atividades, o risco de problemas é baixo e sobra mais tempo para dedicar aos assuntos mais nobres e que com certeza trazem resultados mais consistentes.
- Não importante e não urgente = DELETE = aqui estão todas aquelas atividades que não têm nada a ver com o objetivo que se está perseguindo ou com a missão a ser alcançada: são as famosas “distrações” que grande parte das pessoas perde tempo precioso. Devem ser evitadas.

Ao criar esta forma de organizar o trabalho, Eisenhower deixou um legado extremamente útil para os dias de hoje, onde a globalização, a velocidade das mudanças, as tecnologias da informação, a competição acirrada pelo mercado de trabalho, as redes sociais, dentre outros fatores, fizeram a vida se uma eterna gestão de prioridades, de tarefas e do tempo.

Nunca a Matriz de Eisenhower foi tão útil e atual como nos dias de hoje, onde as tarefas do quarto quadrante, aquelas distrações da rede social, dos e-mails sem importância, das viagens sem um motivo, das reuniões para divagar sobre assuntos diversos, das conversas de corredor, e de muitas outras mais, estão tomando boa parte do tempo das pessoas nas empresas. Já para o gestor que precisa se colocar fora deste círculo vicioso das distrações e necessita de uma ferramenta para ajudá-lo na delegação de atividades e priorização de tarefas, a Matriz de Eisenhower é simples e fácil de ser aplicada.

Ike utilizou-a para decisões muitas vezes de vida ou morte; atualmente é possível utilizá-la, por exemplo, para saber qual prioridade atribuir-se àquela reunião convocada sem uma pauta específica ou então para a mensagem de *WhatsApp* que acabou de chegar no celular.