

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
DIRETORIA DE ENSINO
CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR-CEBM
ACADEMIA BOMBEIRO MILITAR**

MOACYR DE PAULA JÚNIOR

**ATRIBUTOS TEÓRICOS DE CHEFIA E LIDERANÇA E SUA RELEVÂNCIA À
FORMAÇÃO DO COMANDANTE MILITAR**

**FLORIANÓPOLIS
MARÇO 2012**

CIP – Dados Internacionais de Catalogação na fonte

P324c Paula Junior, Moacyr de
Atributos teóricos de chefia e liderança e sua
relevância à formação do comandante militar. /
Moacyr de Paula Junior. – Florianópolis : CEBM,
2012.
50 f.

1. Chefia. 2. Liderança. 3. Militar. 4. Motivação. II.
Título.

CDD 355.33041

Moacyr de Paula Júnior

Atributos teóricos de chefia e liderança e sua relevância à formação do comandante militar

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Orientador (a): 1º Ten BM Ana Paula Guilherme

**Florianópolis
Março 2012**

Moacyr de Paula Júnior

Atributos teóricos de chefia e liderança e sua relevância à formação do comandante militar

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.

Florianópolis (SC), 30 de Março de 2012.

1º Ten BM Ana Paula Guilherme – Esp.
Professor Orientador

Cel BM RR Luiz Antônio Cardoso – MSc.
Membro da Banca Examinadora

Cap BM Adriana Souza da Silva – Esp.
Membro da Banca Examinadora

Dedico este estudo a minha família, não fosse por amor a ela não teria conseguido superar tantos obstáculos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de ter concluído este Trabalho de Conclusão de Curso.

A minha amada família, por todo apoio e dedicação a mim dispensados incentivando todos os meus esforços nesta jornada.

A minha orientadora, Sr.^a 1º Ten BM Ana Paula Guilherme, pela orientação prestada até aqui, colocando-se sempre a minha disposição.

Ao meu instrutor da cadeira de Chefia e Liderança do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina, Sr. Coronel BM RR Luiz Antônio Cardoso, por todo apoio prestado à realização deste trabalho.

À professora Carla Laner Garcia pelo apoio nas minhas pesquisas.

Enfim, a todos os meus queridos amigos que de uma ou outra forma contribuíram para a realização de mais este sonho na minha vida, pois também fazem parte da minha história.

“Engana-se quem entende que o temor
com que se faz obedecer é mais
conveniente do que a benignidade com que
se faz amar, pois a razão natural ensina
que a obediência forçada é violenta, e a
voluntária segura”.

(Marquês do Pombal)

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de elencar os atributos de chefia e da liderança como ferramenta no âmbito militar e de formação, apresentando seus pressupostos teóricos, conceituais e descrevendo as peculiaridades dos papéis de chefe e de líder militar. A pesquisa que lhe serviu de base foi do tipo bibliográfica em fontes de dados primárias, com a finalidade de embasar as ideias presentes no texto, demonstrando o que vem sendo produzido sobre o assunto chefia e liderança em termos teóricos. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é qualitativa, interpretando dados e avaliando seus significados de forma descritiva. Utilizou-se o método científico dedutivo, procurando analisar as variáveis pertinentes ao tema da chefia e da liderança, estabelecendo sua influência na motivação e nas relações interpessoais. A pesquisa chegou às seguintes conclusões: que as relações interpessoais, baseadas no respeito, no espírito de corpo, no pundonor, na motivação e na capacidade de inspirar a colaboração de todos dentro de uma Corporação são atributos importantes para o desempenho eficiente e eficaz das suas atividades; que a liderança exerce um papel destacado nas organizações, em especial dentro da atividade militar, cujas especificidades demandam de bons comandantes e líderes para inspirar confiança e coordenar os trabalhos da tropa.

Palavras-chave: Chefia. Liderança. Militar. Motivação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS	11
2.1 Conceitos de chefia e liderança.....	11
2.2 Estilos de liderança	18
2.3 Poder e autoridade	23
3 A ORGANIZAÇÃO MILITAR BRASILEIRA	30
3.1 Chefia e liderança Militar	33
3.2 As relações interpessoais dentro do espectro da hierarquia e disciplina militar: conceitos, limites e possibilidades.....	41
4 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX e início do século XXI as teorias sobre chefia e liderança vem seguindo uma vertente de orientação humanitária, centrada na valorização da pessoa. Esse enfoque tem suas raízes na produção de conhecimento, relacionando-se às novas teorias nas ciências do comportamento, que vão sendo aplicadas à área organizacional, inicialmente nos Estados Unidos da América, a partir de 1950. Surgem novos conceitos, variáveis e visão no campo da administração, que se baseiam no comportamento humano dentro de um contexto organizacional.

Essas novas abordagens irão por em foco a importância das relações humanas, valorizando a gestão de pessoas como uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento das organizações, contrapondo-se ao modelo mecanicista, típico do início do século XX, no qual os empregados desempenhavam o papel de peças substituíveis. Para as organizações que seguiam o modelo mecanicista a prioridade era a produção em série e em larga escala, visando a satisfação dos seus lucros, interesses e metas, desconsiderando fenômenos como: motivação, proatividade e iniciativa.

Em contrapartida, a visão humanitária irá ressaltar a importância das condições de trabalho, satisfação e motivação das pessoas, para que se garanta um clima organizacional favorável ao bom desempenho de uma organização. Os fatores subjetivos presentes nas organizações ganham ênfase e papel de destaque na busca de desempenhos positivos, surgindo, entre alguns autores, o consenso de que a motivação e a satisfação humana são fortes componentes para obter eficiência no trabalho.

Assim, as relações interpessoais, a dinâmica de um grupo de trabalho e o conhecimento das necessidades humanas passa a figurar como elementos constitutivos e relevantes para a articulação das estratégias de funcionamento organizacional.

Esse novo olhar vai, também, exercer influência na área militar, modificando o modelo de chefia conservador e pondo em evidência a importância de se formar comandantes com perfil de líderes, capazes de dar respostas humanas a uma crise, desenvolvendo a capacidade de gerir conflitos e pessoas, suprindo com as exigências organizacionais em voga.

A chefia e a liderança correspondem ao tema central deste trabalho de conclusão de curso, cujo problema se relaciona à análise desses conceitos dentro da área militar, especificamente no que se refere ao desenvolvimento da função de comando no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar.

A influência exercida sobre as pessoas está intrinsecamente relacionada aos valores, atributos e caráter que compõem a identidade de um líder. A liderança militar implica conhecimento da organização, sua sistemática, dinâmica e orientação. Abarca ainda a gestão de recursos humanos, o conhecimento das características individualizantes de cada membro da tropa, suas habilidades e limitações.

Nesse contexto, os ensinamentos do Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar deve incentivar que os cadetes desenvolvam atributos que se relacionam à liderança, tais como: respeito, comprometimento, honestidade, lealdade, etc., para que venham a se tornar comandantes com domínio na arte da liderança, formando um efetivo qualificado e consciente, elevando o seu desempenho.

A relevância deste TCC se liga à avaliação dos novos enfoques dados à chefia e liderança, procurando contextualizar as relações interpessoais no âmbito da formação dos oficiais bombeiros militares. Busca-se, com isso, contribuir para que haja uma maior divulgação dos elementos constitutivos da liderança, de forma que ela venha a ser, cada vez mais, exercitada por todos os membros da corporação.

O tema proposto pelo trabalho apresenta relevância na medida em que, chefia e liderança são vigas mestras dentro da preparação para a carreira militar do oficialato, estando em consonância com os seus princípios basilares, quais sejam, hierarquia e disciplina, bem como, com os demais aspectos conceituais que são pertinentes e relevantes ao serviço castrense, tais como: poder e autoridade.

O objetivo geral do trabalho é elencar os atributos e ferramentas administrativas da chefia e liderança, singularmente no que se refere ao âmbito militar, ponderando sobre sua relevância para a formação dos oficiais da Corporação. Os objetivos específicos são mapear os conceitos de chefia e liderança, buscando-se, igualmente, destacar a sua importância para o bom andamento das atividades desenvolvidas pelos bombeiros militares.

No que se refere à formulação do problema para o trabalho, partiu-se da indagação: quais atributos destacados da teoria de chefia e liderança são relevantes para a formação dos comandantes militares?

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é do tipo qualitativa, interpretando dados e avaliando seus significados de forma descritiva. O método científico que foi escolhido, por sua vez, é o dedutivo. Utilizou-se, também, da pesquisa bibliográfica, lançando-se mão da análise de alguns autores conhecidos, a fim de esclarecer as nuances que permeiam os conceitos pertinentes ao tema central do trabalho.

O segundo capítulo deste trabalho propõe a análise dos conceitos de chefia e liderança, explanando sobre os três principais estilos de liderança, elencados pelo autor a partir da revisão bibliográfica, quais sejam: autoritária, democrática e *laissez-faire*. O capítulo aborda também os conceitos de poder e autoridade, visando determinar seus contornos, fazendo a distinção do seu conteúdo e significação.

O terceiro capítulo do trabalho avalia chefia e liderança dentro do contexto da área militar, tendo o intuito de demonstrar sua importância para a formação dos comandantes, enfocando os seus limites e possibilidades diante dos princípios que representam as duas vigas mestras que alicerçam a vida castrense, quais sejam, a disciplina e a hierarquia.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS

2.1 Conceitos de chefia e liderança

Não obstante os conceitos de chefia e liderança estarem interligados, sendo confundidos por alguns autores e tendo suas diferenças negligenciadas por outros, nas últimas décadas, pesquisadores têm se esforçado em delimitar seus significados. A tarefa tem sido um tanto mais fácil no que se refere ao conceito de chefia, cuja definição é menos abrangente, podendo ser traduzida, simplesmente, como a incumbência dada a uma pessoa pelos resultados finais do trabalho desenvolvido por várias outras, que atuam de forma conjunta. O mesmo não ocorre quando falamos a respeito da liderança, cuja definição é mais fluída, havendo grandes diferenças de entendimento e enfoque entre os principais teóricos que já a conceituaram.

Etimologicamente, a palavra chefe deriva de *caput*, que significa cabeça (CUNHA, 2001), representando a parte pensante e organizadora de um grupo. É o dirigente, orquestrador, articulador das atividades de um conjunto de pessoas, tendo poder de decisão. É aquele que conduz um trabalho, coordenando os empenhos comuns à obtenção de determinado fim, sem estar focado no bem estar do grupo ou nas suas necessidades.

Bergamini (2009, p. 97) alerta para o papel exercido pela chefia, expondo a ideia de Taylor,

[...] Segundo Taylor, o papel da chefia teve que se manter restrito e delimitado por normas até certo ponto rígidas seguindo roteiros prefixados, e pouco espaço restou para o exercício da liderança no seu sentido mais fiel. Na atualidade, essa concepção regulamenta as atividades dos conhecidos supervisores, não dos líderes. Esses chefes, acima de tudo, têm como principal missão controlar os empregados, para que a organização continue funcionando e a produção esperada saia como o previsto. Liderança, quando é assim entendida, é uma forma de controle, não de liderança no sentido específico.

A chefia abarca relações hierárquicas, sendo que, na escala de poder e mando, o chefe ocupa um grau de superioridade com relação ao subordinado.

Para Jarbas Passarinho (1987, p. 73) há dois modelos de chefia, a democrática ou persuasiva e a autocrática ou autoritária, cujas características estão em contraposição, sendo, o chefe autocrata, aquele que,

Exerce poder sobre os subordinados; Demonstra uma desconfiança intrínseca nos subordinados; Sua autoridade apoia-se na capacidade de compelir à obediência; Comanda, manipula, manobra os subordinados; Insiste na obediência cega, como completa subordinação à sua vontade; qualquer crítica ou indagação lhe parecerá insolente ou perigosa. Busca uma obediência imposta; Limita a liberdade de ação dos subordinados por meio de regras rígidas e minuciosas. Insiste constantemente na

disciplina ao pé da letra; Julga erroneamente que a aproximação cordial com os subordinados lhe diminui a autoridade; Não leva em conta as diferenças individuais, preocupa-se apenas em distribuir indistintamente tarefas, exigindo-lhe o cumprimento.

Não considera o interesse que a execução das tarefas pode despertar em seus executores; Desinteressa-se pelo fato de os subordinados estarem ou não satisfeitos com as condições de trabalho (salário, equipamentos, horário, etc.).

Por seu turno, o chefe democrata,

Exerce um poder com os subordinados; Alimenta uma grande fé na natureza humana; Sua autoridade apoia-se na habilidade de aliciar a cooperação voluntária e simpatia; Dirige, educa e estimula os subordinados; Está sempre disposto a explicar seus atos, porque sabe que essa explicação atende aos interesses dos subordinados e da causa comum; Busca uma obediência consentida; É humano em sua concepção da disciplina do grupo – que deseja voluntariamente aceita – e sabe interpretar sem rigidez as normas que a regulam; Facilita, por todos os meios, a aproximação com os auxiliares e subordinados; Considera a capacidade diversa dos subordinados, aos quais proporciona tarefas e oportunidades adequadas à mesma; Procura fazer com que os subordinados queiram executar suas tarefas, inspirando-os com entusiasmo e persistência; Envida todos os esforços ao seu alcance para que os subordinados estejam satisfeitos com as referidas condições de trabalho. (PASSARINHO, 1987, p. 73)

Passarinho (1987, p. 74) esclarece que, todas as diferenças apresentadas por ele, para distinguir os dois tipos de chefia, são secundárias, importando, para a real distinção entre um e outro tipo a forma de se obter disciplina,

Estamos realmente convencidos, depois de exaustivo estudo de vários autores que atribuem variadas qualidades específicas de um e outro tipo de chefia, que há uma característica fundamental e determinante por si só do tipo da liderança empregada, sendo todas as demais secundárias e até aleatórias. É a que se prende ao processo de obtenção da disciplina, da obediência. Se esta é imposta, por maior ou menor grau de coerção, estamos em face de uma chefia, de um comando autoritário, baseado na força, em seu sentido dogmático. Se, ao contrário, a disciplina é obtida por processo que faça os subordinados sentirem que a oferecem consciente e livremente, então é porque o comandante, o líder, o chefe conseguiu despertar uma cooperação voluntária, que tem o alto significado de uma consagração ao interesse coletivo. Então a chefia é persuasiva.

Essa comparação se remete, no entendimento atual, à diferenciação de estilos de liderança, confusão explicável pelo fato do autor tratar esses dois conceitos como sinônimos, fazendo distinção apenas entre os seus modelos.

Entre a definição de chefia e liderança, há uma clara distinção conceitual dado que a primeira se refere a um atributo hierárquico, de aceitação tácita e a segunda diz respeito aos predicados de atuação estratégica, à capacidade de inspirar e convencer, conquistando a confiança dos seguidores, obtendo a cooperação e participação ativa e espontânea de um grupo de trabalho dentro de uma organização.

Bergamini (2009, p. 98) alude ao fato de que,

A maioria daqueles a quem se nomeou como chefes, atua caracteristicamente de forma a condicionar ou procurar dirigir seus subordinados, impondo-lhes o

condicionamento. Os chefes, também muitas vezes chamados de administradores, estão longe de preencher as exigências ditadas pelo conceito de liderança.

O conceito formal de chefe ou administrador está vinculado à responsabilidade de fazer com que as tarefas sejam executadas, determinando o quê deve ser feito e por quem, independente de haver motivação para o trabalho ou de avaliações mais detalhadas do perfil dos administrados. Sua função é burocrática, de planejamento, organização e controle, exigindo atributos como senso prático, lógica e racionalidade, a fim de monitorar o ambiente, visando o cumprimento das necessidades cotidianas da empresa. (BERGAMINI, 2009).

Enquanto a chefia está diretamente relacionada às questões operacionais, a liderança se vincula ao *feedback*, avaliando desempenho, conduta ou ação executada pelas pessoas que integram uma organização. (BERGAMINI, 2009).

Em comparação à chefia, que é atividade formal, implicando investidura de um cargo ou função de comando, abarcando o desempenho do poder e a responsabilidade de dirigir pessoas, o exercício da liderança exige que se ultrapasse o simples acatamento coercitivo de ordens, baseando-se num relacionamento de confiança mútua, tomada de decisões descentralizadas e aproveitamento das qualidades de cada indivíduo. (BERGAMINI, 2009).

Na dinâmica aldeia global em que vivemos, não basta para as organizações apenas o cumprimento do papel de chefia, pois a execução simplista de tarefas é insuficiente para suprir com as exigências do mercado consumidor de bens e serviços. O bom desempenho das organizações está atrelado, no contexto atual, ao esforço conjunto e coordenado entre chefia e liderança, objetivando o bom funcionamento de uma equipe, o aprimoramento do seu desempenho, a otimização da eficiência e a busca da excelência nas atividades desenvolvidas. Bergamini (2009, p. 101) esclarece que “liderança e gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares”.

Contemporaneamente, as organizações têm posto em foco o comportamento de grupo, a motivação humana e os conflitos de natureza interpessoal, a fim de traçar suas estratégias operacionais, aprimorando seu desempenho. Existe a constatação de que as grandes falhas no funcionamento das organizações estão no campo das relações interpessoais, necessitando, portanto, que se aprofundem as discussões sobre o assunto para sanar deficiências.

A liderança é um conceito mais amplo e complexo que a chefia, estando em relação direta com um conjunto de fatores, tais como: os traços de personalidade do líder, a

sua capacidade e forma de interagir com o tipo de organização onde está inserido e a habilidade de compor com seus seguidores.

Para Chiavenato (2001, p. 159),

[...] A liderança depende da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características em um conjunto integrado. Dessa forma, não há um tipo único e exclusivo de liderança para cada situação.

Em contrapartida, Hunter (2006, p. 18) define liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Já para Miss Follett (apud CHIAVENATO, 2001, p. 122), a liderança está mais relacionada ao grupo em que o líder trabalha do que propriamente a suas qualidades individuais ou inatas,

[...] o líder, para ela, existe em função do grupo em que trabalha, no qual deve obter a melhor contribuição de cada um dos membros. Ele deve buscar mais a coesão do grupo do que procurar expressar o seu poder pessoal. Para ela, a liderança repousa mais no grupo do que nas características pessoais do líder.

No entendimento de Vieira (2002, p. 5)

Só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito.

Independente da polêmica sobre qual o quesito indispensável à qualidade de líder, um dos seus grandes desafios é inspirar a cooperação e proatividade de todos que integram um grupo de trabalho, conquistando o respeito dos seus pares, dos superiores e subordinados. É possível chegar a esse resultado por meio da identificação das habilidades, qualidades, inclinações, vocações e limitações, de cada integrante de uma organização. (VIEIRA, 2002).

O líder tem a grande responsabilidade de motivar e estimular a equipe, o que lhe exige eficácia na comunicação e boa argumentação, capacidade de negociação, flexibilidade, versatilidade e potencial para dar respostas às adversidades. Além disso, o carisma do líder e a sua sensibilidade tem sido com certa frequência, citados por autores da área administrativa como fatores determinantes para o exercício de uma boa liderança. (VIEIRA, 2002).

No entendimento de Bergamini (2009, X),

[...] Usando sua sensibilidade interpessoal, o líder terá que conhecer as características individuais da personalidade de cada um dos seus seguidores, para ter elementos que garantam a segurança de posicioná-los em atividades que aproveitem o melhor possível seus pontos fortes, evitando ao mesmo tempo exigir dele respostas comportamentais que demandem habilidades que não são deles.

Hunter (2006) ensina que, a liderança está diretamente relacionada com a disposição que uma pessoa tem de ser atenciosa com as necessidades das demais. Segundo ele, para ser líder é preciso saber servir. Essa é a base de sustentação do modelo de liderança defendido pelo autor na obra “Como se tornar um líder servidor”, na qual ele expõe exemplos de grandes líderes servidores, tais como: Madre Teresa de Calcutá, Jesus Cristo e Mahatma Ghandi, os quais, inegavelmente, conseguiram atrair grandes multidões de seguidores.

Hunter (2006, p. 55) afirma que,

Uma maneira eficaz de os líderes demonstrarem respeito pelas habilidades e capacidades da outra pessoa, e com isso construírem uma relação de confiança, é delegar responsabilidades. É a única maneira de as pessoas crescerem e se desenvolverem.

Delegar responsabilidades é um modo maravilhoso de demonstrar confiança, pois funciona como uma via de mão dupla. Para que as pessoas ajam com discrição e tenham uma opinião independente é preciso incentivar o exercício do livre-arbítrio.

A liderança, no entendimento dele, demanda de atributos como respeito, honestidade, gentileza, humildade, paciência, altruísmo, perdão, honestidade. Hunter (2006) afirma que, apesar do perdão parecer uma qualidade estranha para figurar numa lista de liderança, sua presença é de fundamental importância para o exercício da liderança. Ele explica que,

Deixar para lá o ressentimento não significa se tornar uma pessoa passiva, um capacho para o mundo. Muito menos aceitar a impunidade nem fingir que qualquer tipo de comportamento é aceitável. Agir dessa forma não é ser íntegro.

Em vez disso, perdoar significa comunicar de forma positiva como o comportamento das pessoas o afetou lidar com o problema e depois relevar todo e qualquer ressentimento existente. (HUNTER, 2006, p. 58).

Sua concepção de liderança é traduzida pelo ato de se por a disposição dos outros, sempre em busca do bem maior e preocupando-se em identificar e atender as reais necessidades de cada colaborador.

Olhando por esse prisma, se torna visível que, na prática, o exercício da liderança é de veras complexo. A tarefa é ainda mais árdua se levarmos em consideração que liderar significa exercer influência sobre as pessoas de forma a estimulá-las, motivá-las, angariando sua cooperação de bom grado, sem precisar - em regra - lançar mão do poder coercitivo. Para que isso ocorra, o líder deve ser capaz de construir uma relação de respeito, empatia e cumplicidade com seus liderados, exercendo influência através do domínio da comunicação persuasiva, o que requer credibilidade, integridade, conduta moral e ética ilibada, congruência entre discurso e ações, retidão de caráter e lealdade.

Vieira (2002, p. 25) formula a proposição de que,

A ética, num contexto organizacional, compreende um quadro de padrões de comportamento, expresso em normas, princípios, orientações de procedimento ou regras de comportamento, definindo o que é apropriado (certo) ou inapropriado (errado). Fundamentados num sistema de valores e princípios morais, estes padrões são comumente compreendidos e geralmente aceites pelos membros do grupo como linhas de orientação legítimas e adequadas para dirigir a conduta pessoal e profissional num quadro organizacional. Sujeitos a diferentes graus de sancionamento, os padrões de comportamento ético permitem que os grupos funcionem mais eficientemente e orientam o processo de tomada de decisão. Os padrões éticos numa organização são aceites (a) porque são considerados legítimos e praticáveis e são, conseqüentemente, interiorizados como tendo autoridade útil sobre o comportamento (neste particular, a consciência e a culpa reforçam internamente a adesão) ou (b) porque são reforçados pela ameaça ou uso de punições e de outras sanções externas. Qualquer violação destes padrões constitui comportamento antiético.

Na avaliação de Vieira (2002), o respeito aos padrões éticos de comportamento decorre do fato deles terem sido internalizados como legítimos, promovendo sua obediência consentida e evitando que seja preciso lançar mão do poder coercitivo para impô-los. Ele entende que, dentro da hierarquia militar, os comandados se espelham na conduta dos comandantes, devendo estes, justamente, resguardar-se de dar maus exemplos.

Nas suas palavras,

Aos líderes militares compete manter os padrões éticos da sua profissão através, não só da sua própria conduta, mas também da conduta daqueles que eles lideram. Uma regra universal da fraternidade militar diz-nos que os soldados seguem o comportamento e os padrões dos seus comandantes. Torna-se, assim, indispensável que os líderes militares exerçam a sua ação segundo padrões éticos perfeitamente definidos. (VIEIRA, 2002, p. 26).

Abster-se do uso do poder coercitivo exige flexibilidade e ampla capacidade para solucionar conflitos, alcançando resultados razoáveis e favoráveis. Há situações em que a autoridade será colocada em xeque, exigindo do líder perspicácia, capacidade de comunicação e grande percepção do todo. Por isso, é necessário se dizer que o exercício da liderança demanda grandeza de espírito, maturidade, discernimento, esforço continuado e sabedoria.

Pensando desse modo, surgem outras questões importantes para serem elencadas sobre a chefia e a liderança, como por exemplo: Será que é possível exercer a chefia com liderança? É viável que um chefe comande e seja líder ao mesmo tempo? Conciliar esses dois papéis, na prática, pode se apresentar como algo muito extenuante, exigindo grande habilidade, disposição e conjugação de esforços, dado os antagonismos existentes entre essas duas funções, em especial quando se trata da área militar.

É pertinente a colocação de Bergamini (2009, p. 101) sobre a importância do esforço integrado entre chefia e liderança,

Nos dias atuais, pelo fato de se lidar com uma tecnologia complexa e sofisticada, cada vez mais se percebe que cada um desses dois executivos precisa ser eficaz na complementação das ações um do outro. É bem por isso que a organização precisa saber como alocá-los nos devidos lugares, para que não se desperdice o potencial de ambos.

Aparentemente, a autora não deixa dúvidas sobre a separação entre o exercício da chefia e da liderança. Todavia, no decorrer da sua obra, ela faz nova observação entrelaçando esses dois papéis, admitindo a possibilidade de um bom administrador ser um bom líder e vice-versa, ou seja, dos dois papéis serem conjugados por uma única pessoa. Bergamini (2009, p.100) entende que,

A esmagadora maioria dos livros de administração atribui aos administradores as funções de planejamento, organização, e controle, ao mesmo tempo em que é proposto que o papel do líder seja agir junto às pessoas para que elas possam buscar com motivação e entusiasmo objetivos que sejam considerados produtivos. Isso não quer dizer necessariamente que um bom líder deva ser um mau administrador. Não se pode também concluir que um bom administrador seja um mau líder. Trata-se, simplesmente, de um modelo abstrato que dificilmente chega a se concretizar na prática organizacional, uma vez que são apenas abstrações e crenças. A empresa descrita pelos manuais de administração não existe na realidade.

Esse pensamento provocativo nos coloca, por outro lado, diante de um difícil e antigo dilema: a contraposição entre teoria e prática. Como lembra a autora, as empresas descritas nos manuais são fictícias, não existem, pertencendo ao campo teórico, exigindo adequações, testes e experimentações para funcionar na prática.

Transportando isso para a temática da chefia e da liderança, talvez seja um desafio aos que estão investidos da função de chefia se aproximar das qualidades de líder, colocando-as em prática, já que a presença de algumas características típicas da liderança podem agregar qualidade e eficiência ao papel de chefe, buscando equilíbrio entre rigor e afeição.

Discorrendo sobre liderança, Hunter (2006, p. 70) alerta,

Os líderes servidores mais eficazes possuem a extraordinária capacidade de demonstrar ao mesmo tempo um rigor implacável e uma afeição sincera. Podem ser muito exigentes em sua busca da excelência, mas demonstram igual empenho em manifestar seu interesse e amor pelas pessoas. Em suma, eles conseguem “abraçar” quando estamos carentes e “dar uma palmada” quando precisamos ser repreendidos.

Hunter (2006, p. 70) constata também que, normalmente, os gerentes das organizações não costumam desenvolver essa capacidade. Segundo ele,

A maioria dos gerentes não consegue alcançar o equilíbrio. Ou bem são ‘capatazes’ com pouca consideração pelas habilidades especiais das pessoas, ou são ‘molengas’, querendo que todos sejam ‘felizes’ e definindo liderança como a ausência de conflito dentro do grupo.

Isso não quer dizer que a liderança seja uma atividade mais importante que a chefia, indicando apenas que há necessidade de treinamento dos chefes, tanto quanto dos

líderes, para que venham a desenvolver qualidade que vem se apresentando como decisivas ao bom desempenho das organizações na atualidade.

Para Bergamini (2009, p. 101) é importante desmitificar a ideias de que o líder é um ser superior e mais importante que o chefe. No seu entendimento “embora costumeiramente se valorize mais o líder do que o administrador, sem razão empírica nenhuma, as organizações precisam igualmente desses dois tipos de executivos, pois existe uma troca de apoio e complementação entre eles”.

Bergamini (2009) procura deixar claro que no contexto empresarial da atualidade, cada vez mais dinâmico e complexo, nenhuma dessas duas funções é dispensável a uma organização, tendo responsabilidades e dinâmicas de funcionamento diferenciadas e complementares.

Ao que se pode perceber, não se trata de priorizar uma ou outra função, mas de admitir a necessidade de reformular e descartar práticas que já não satisfazem as necessidades organizacionais em um mundo novo, em constante transformação e cada vez mais voltado à satisfação plena das aspirações humanas, tanto no âmbito do trabalho quanto no pessoal.

Destacando a importância das organizações, Laner e Cruz Junior (2004, p. 17) afirmam que,

As organizações não são feitas somente de regras e estruturas, são formadas, também, por emoções, percepções, motivações, aspirações, expectativas, ou seja, por fatores subjetivos. Intervir numa organização significa, por conseguinte, abordar também esses fatores, se é que se pretende assegurar dignidade e cidadania à vida das pessoas no coletivo organizacional.

No enfoque dado por esses autores, destaca-se a subjetividade como elemento presente e relevante no funcionamento das organizações.

2.2 Estilos de liderança

Um aspecto importante a ser observado é a inexistência de um único estilo de liderança possível. Existem variáveis que precisam ser consideradas para se fazer a escolha do estilo de liderança adequado a cada uma das situações encontradas. Além disso, as organizações têm características próprias e cada grupo de trabalho possui um perfil e uma cultura organizacional peculiar, que influenciam a dinâmica de trabalho. O líder deve assumir uma postura diferenciada, em conformidade com essas variáveis, lançando mão do modelo de liderança mais adequado para suprir com as exigências postas.

Relacionando postura com estilo de liderança Bergamini (2009, p. 35) observa que,

[...] qualquer pessoa poderá ser capacitada a assumir um determinado estilo em sua maneira de interagir com os seguidores, e esse estilo irá assegurar-lhe o maior sucesso como líder. No enfoque dos estilos, fica claro que a competência de liderança poderá ser adquirida e, portanto, qualquer pessoa poderá ser treinada para se tornar um bom líder.

A análise das diferentes condições intrínsecas e extrínsecas às organizações e a adoção de estratégias de liderança que sejam capazes de atender às exigências de cada contexto são características da teoria da liderança situacional, que se caracteriza pela escolha do modelo de atuação mais adequado às contingências encontradas. (BERGAMINI, 2009).

O estilo de liderança deve estar direcionado para o cumprimento de metas pré-estabelecidas, de forma a viabilizar o desenvolvimento de determinado trabalho dentro de um clima organizacional favorável, no qual haja um relacionamento interpessoal harmonioso e bem-sucedido.

A teoria da liderança situacional está atenta para a relação existente entre liderança, motivação e poder, havendo uma avaliação continuada dos colaboradores pelo líder que, de posse das informações sobre as necessidades das pessoas a quem supervisiona, do clima organizacional, dos problemas, limitações e conflitos encontrados, elegerá sua estratégia ou estilo de liderança. (BERGAMINI, 2009).

A liderança situacional parte do princípio de que o modelo de atuação deve ser escolhido em face da situação encontrada, levando em consideração às características dos colaboradores e se alternando entre os estilos disponíveis apropriados para cada contexto. Dentro dessa teoria existem quatro estratégias possíveis para orientar o exercício da liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. (MAGALHÃES; STEFANO, 2008).

No entendimento de Magalhães e Stefano (2008, p. 9),

A liderança situacional descrita por Paul Hersey e Kenneth Blanchart (1982) tem como principal característica a flexibilidade e capacidade de análise do líder, ou seja, os líderes devem ter a capacidade de enxergar e compreender o que acontece ao redor. Mas, mesmo tendo boa habilidade de diagnóstico, se não souberem adaptar seu estilo de liderança ao ambiente, não serão eficazes.

Para desenvolver suas atividades com eficácia e eficiência o líder necessita dispor de algumas prerrogativas, dentre as quais se destaca a flexibilidade. Essa é uma característica importante para que ele possa variar seu estilo de liderança, sendo igualmente relevante para a mediação de conflitos e para as relações interpessoais com os seus liderados. (MAGALHÃES; STEFANO, 2008).

Segundo a classificação de Kurt Lewin e Rensis Likert (apud BERGAMINI, 2009) a liderança pode ainda ser diferenciada em autocrática e democrática, conforme o enfoque dado para o desenvolvimento de um trabalho. Se a liderança centra seus esforços para alcançar determinada meta, se ocupando, prioritariamente, com todo o aparato necessário para o seu cumprimento (planejamento, formulação de procedimentos e estabelecimento de padrões de produtividade), ela é denominada autocrática.

Por sua vez, se o líder está preocupado em gerenciar seus subordinados, atendendo suas necessidades, criando um clima organizacional mais harmonioso e favorável a liderança é dita democrática. (BERGAMINI, 2009).

Na liderança autocrática o líder tende a exaltar os seguintes aspectos: superação de desempenhos anteriores e da concorrência, finalização da tarefa com o cumprimento de prazos e metas, priorização dos padrões de qualidade e da economia de custos. (BERGAMINI, 2009).

Já no modelo democrático o líder busca o uso da autoridade, estando focado na criação de um ambiente agradável, harmonioso e confortável para os seus colaboradores. Este tipo de líder tende a apresentar os seguintes comportamentos: foca o funcionário ou grupo, dando ênfase às relações humanas e ao trabalho em equipe; ouve e presta atenção; é amigável e apoia os funcionários. (BERGAMINI, 2009).

Acrescentando novos elementos ao conceito Bergamini (2009, p. 26) esclarece que,

Kurt Lewin, da Universidade de Ohio, trabalha com dois tipos de estilos, que são: aquele preocupado com a estrutura do trabalho, que tem como preocupação conseguir que esse trabalho seja feito; e aquele que contempla o relacionamento harmônico e produtivo entre as pessoas. Concomitantemente, a Universidade de Michigan publica o resultado dos estudos feitos por Rensis Likert, que descrevem também dois tipos de estilos de liderança coincidentemente muito parecidos com aqueles propostos por Lewin, da Universidade de Ohio. Surge o estilo voltado à produção que foi denominado autocrático, e o estilo voltado para consideração, denominado democrático.

Esses dois estilos de liderança se distinguem pela forma como o líder interage com seus seguidores e orienta o trabalho a ser desenvolvido. Bergamini (2009, p. 23) especifica a diferença funcional entre a liderança democrática, mais ligada a pessoas, e a liderança autocrática, ligada a tarefas, demonstrando a importância de cada uma delas dentro de contextos diferentes,

As principais características dos cargos a serem ocupados por pessoas com habilidade de liderança foram analisadas mais de perto. Dessa forma é que, desde logo, percebe-se que esses postos encerravam dois grupos diferentes de atividades, que requerem tipos e ações comportamentais também diferentes. São, assim, isoladas ações que levam mais na direção de gerenciar aspectos técnicos e aquelas

que requerem uma ação mais do tipo de gerenciamento de pessoas. Isso significa que parte das atividades do líder está ligada a “coisas, enquanto que a outra parte envolve “pessoas”.

Para Magalhães e Stefano (2008, p. 5) enquanto que a liderança autocrática se refere a um posicionamento centralizador do líder, que decide pelo grupo e faz cumprir suas ordens, independente da participação ou aceitação do grupo; na liderança democrática ocorre o inverso, havendo uma interação entre liderados e líder.

Neste caso, as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder; a divisão das tarefas fica a critério do grupo de trabalho e cada membro tem liberdade de escolha sobre seu colega; o líder procura ser um membro do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios. Por causa da participação do grupo nas decisões, os indivíduos tendem a desenvolver suas habilidades no processo de tomada de decisão e obter novas atitudes perante as situações do cotidiano.

No extremo oposto da chamada liderança autoritária, situa-se o estilo de liderança *laissez-faire* ou liberal, que se caracteriza pela ausência de orientação, participação ou intervenção do líder. Nela o líder não desempenha papel de relevância dentro do grupo, que decide por si só o quê, como e quando fazer algo, sendo mínima a participação do líder, que se limita a atender a informes e esclarecimentos quando solicitado, delegando poderes aos colaboradores para a tomada de decisões. (MAGALHÃES; STEFANO, 2008).

Magalhães e Stefano (2008, p. 6) alertam para o fato de que, “todos os líderes utilizam de um destes tipos de liderança ou uma combinação, entretanto, a dificuldade está em saber quando e como utilizá-las”.

A liderança é ainda classificada por alguns autores em transacional e transformacional.

No entendimento de Magalhães e Stefano (2008, p. 10),

Os líderes transacionais explicam o papel e tarefas exigidas dos subordinados, iniciam a estrutura, providenciam recompensas apropriadas e tentam ser atenciosos e atender as necessidades dos subordinados. A habilidade do líder transacional para satisfazer os subordinados pode aumentar a produtividade. Os líderes transacionais excedem as funções administrativas. Eles são dedicados tolerantes e justos. Têm orgulho de manter as coisas funcionando suave e eficientemente. Os líderes transacionais freqüentemente enfatizam os aspectos impessoais do desempenho, tais como planos, programações e orçamentos. Eles têm um senso de compromisso com a organização e ajustam-se às normas e valores organizacionais.

Para Bergamini (2008, p. 57), no entanto, a liderança transacional não representa um autêntico exercício de liderança, pois nela ocorre a manipulação dos colaboradores, num sistema de punição e recompensas. Ela afirma que, “na realidade, a liderança transacional não

é uma estratégia usada pela verdadeira liderança, mas é um recurso de uso dos condicionantes para atingir a produtividade com qualidade no trabalho”.

Reformulando seu pensamento, Bergamini (2008, p. 105), esclarece que,

Quando o vínculo líder/seguidor é descrito como uma simples troca entre os dois, não se pode admitir que esteja havendo aquilo que é caracterizado como a liderança verdadeira e produtiva. Este é o caso da liderança transacional, na qual os líderes se aproximam dos seguidores almejando algum tipo de transação. Essa troca pode ser econômica quando se trata de incremento salarial, política quando está em jogo qualquer tipo de melhora de um cargo ou psicológica quando o seguidor reforça o poder do líder. Não se trata de uma ligação duradoura, uma vez que essa troca perdura apenas enquanto o líder e o seguidor acreditarem que o objeto da troca tem para ambos algum valor. Fica evidente que esse tipo de ligação privilegia mais uma perspectiva condicionante que facilmente se transforma em controle.

Ao revés da liderança transacional, ela observa que, para Burns, a liderança transformacional expressa perfeitamente o sentido do que significa ser líder, pois tem a capacidade de motivar os potenciais seguidores, instigando-os para colaborarem por livre escolha e vontade, sem precisar se valer de recursos como manipulação, troca, barganha ou jogo de interesses. Bergamini (2009, p. 106) lembra que,

Para Burns, a liderança transformacional, corresponde ao verdadeiro sentido de liderança, uma vez que propõe não mais a presença passiva do subordinado. Pelo contrário, nesse caso é enfatizada a ação do seguidor na transformação do líder, que aprende com ele a tornar-se eficiente.

Acrescenta Bergamini (2009, p. 106) ainda que,

[...] Essa transformação se dá pelo fato de o líder ser capaz de aprender com seu seguidor como liderá-lo. Esta é a razão do nome desse estilo de liderança. O autor torna a enfatizar esse aspecto afirmando que os líderes reais “ensinam e são ensinados por seus seguidores”. Conseqüentemente, os conhecidos manuais sobre liderança de nada servem para os verdadeiros líderes, pois eles “adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia a dia, no treinamento em situação de trabalho”.

A experiência cotidiana é importante para o exercício da função de liderança, que vai muito além do simples treinamento, necessitando de exercício continuado, dedicação, discernimento, perseverança e flexibilidade. Líderes se constroem com o tempo, a partir de um pressuposto básico e indispensável: o de querer ser líder, independente de aptidões natas, que podem ser auxiliares e facilitadoras do processo, mas que não são determinantes de uma boa ou má liderança.

Bergamini (2009, p. 39) põe em relevo que “[...] atualmente, para se entender como se chega à eficácia em liderança, torna-se necessário considerar simultaneamente traços de personalidade, características próprias do grupo de subordinados e tipos especiais de contextos internos e externos”. Acrescenta-se a isso a disponibilidade de realizar mudanças e de reexaminar falhas; a capacidade de superar conflitos e de avaliar o perfil de personalidade

dos colaboradores, suas inclinações e habilidades individuais; e ainda, a potencialidade para perceber as inter-relações que se desenvolvem dentro de um grupo de trabalho.

A percepção do grupo, do contexto, das circunstâncias ambientais e da cultura organizacional deverá orientar e determinar qual o estilo de liderança a ser utilizado. O líder precisa, especialmente, saber como mediar e achar soluções para os conflitos, que são partes integrantes do funcionamento de todos os grupos de trabalho e organizações.

As fontes de conflitos intergrupais são incompatibilidade de metas, diferenciação, interdependência nas tarefas e recursos limitados. Essas características dos relacionamentos organizacionais são determinadas por fatores contextuais do ambiente, tamanho, tecnologia, estratégias, metas e estruturas organizacional [...]. [...] Tais características, por sua vez, ajudam a moldar a extensão na qual um modelo racional de comportamento versus um modelo político de comportamento é usado para atingir os objetivos. (DAFT, 2008, p. 473).

As estratégias utilizadas, inclusive com relação ao tipo de modelo de comportamento a ser selecionado, devem estar sempre no ângulo de visão dos líderes, para que possam, tanto quanto possível, lançar mão da versatilidade, superando desafios, compondo com seus colaboradores e solucionando conflitos.

É válido lembrar que “não existem líderes universalmente ideais, capazes de exercer sua influência sobre qualquer tipo de grupo de seguidores e/ou de situação” (BERGAMINI, 2009 p. 30). Os desconfortos e conflitos sempre existirão, pois representam as diferenças concretas entre os estilos de trabalho e pensamento de cada membro que compõe uma equipe, cabendo ao líder conseguir uma solução que atenda às necessidades da organização e da equipe. Isso não significa fazer a vontade ou se moldar ao desejo individual de cada colaborador, mas relativizar os problemas e achar respostas razoáveis, no sentido de manter o contentamento coletivo e resultados positivos no desempenho organizacional, o qual depende de uma boa gestão de pessoas.

2.3 Poder e autoridade

Os conceitos de poder e autoridade possuem proximidade, sendo tênue a linha divisória dos seus significados, por vezes confundidos e misturados, gerando dúvidas e controvérsias. Cada autor define poder de uma forma e, em muitos casos, vemos a sua definição se emparelhar ou mesmo ganhar a conotação de autoridade.

De acordo com Daft (2008, p. 476),

O poder é uma força intangível nas organizações. Não pode ser visto, mas seu efeito é sentido. O poder é freqüentemente definido como a habilidade potencial de uma pessoa (ou departamento) para influir outras pessoas (ou departamentos) para

executar ordens ou para fazer algo que de outra forma eles não teria feito. Outras definições enfatizam que o poder é a habilidade de atingir metas ou resultados que os detentores do poder desejam. O alcance dos resultados desejados é a base da definição usada aqui: poder é a capacidade de uma pessoa ou de um departamento em uma organização de influenciar outras pessoas para que obtenham os resultados desejados. É o potencial para influenciar indivíduos dentro da organização com o objetivo de atingir resultados desejados pelos detentores do poder.

Tal entendimento se contrapõe à visão weberiana de poder, que o define a partir do pressuposto da existência de coerção ou uso da força para obrigar alguém a fazer o que se deseja. Para Weber a capacidade de influenciar indivíduos é própria da autoridade, que é definida por ele, na obra *A teoria da organização econômica e social* (apud Hunter, 2004, p. 26), como, “a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por influência pessoal”.

Segundo a concepção de Weber (2005, p. 1):

O poder, isto é, a possibilidade de encontrar obediência a uma ordem determinada, pode assentar em diferentes motivos de acatamento: pode ser condicionado apenas pela situação de interesses, portanto, por considerações teleológico-rationais das vantagens e desvantagens por parte de quem obedece. Ou, além disso, mediante o simples “costume”, pela habituação monótona à acção (sic) tornada familiar; ou pode ser justificado pela tendência puramente afectiva (sic), simplesmente pessoal do governado. Um poder que se baseasse apenas em semelhantes fundamentos seria relativamente lábil. Nos governantes e nos governados, o poder costuma antes assentar internamente em razões jurídicas, razões da “sua legitimidade”, e o abalo desta fé legitimadora costuma ter consequências de vasto alcance.

Ao entrar em pormenores sobre quais são os elementos legitimadores dessa influência, Weber (2002, p. 61) esclarece que, o primeiro deles é a tradição ou, como ele mesmo enuncia - “[...] a autoridade do passado eterno, ou seja, dos costumes santificados pela validade imemorial ou pelo hábito, enraizado nos homens de respeitá-lo”, relacionando-se ao poder tradicional.

O segundo fundamento está relacionado ao carisma, estando vinculado,

[...] a autoridade que se baseia em dons pessoais e extraordinários de um indivíduo (carisma) – devoção e confiança estritamente pessoais depositadas em alguém que se diferencia por qualidades prodigiosas, por heroísmo ou por outras qualidades exemplares que dele fazem o chefe. (WEBER, 2002, p. 61).

Por fim ele aponta a autoridade que se impõe pela legalidade, “[...] pela crença na validade de um estatuto legal e de uma ‘competência’ positiva, estruturada em regras racionalmente estabelecidas ou, em outras palavras, a autoridade fincada na obediência, que reconhece obrigações concernentes ao estatuto estabelecido”. (WEBER, 2002, p. 61).

Com relação ao poder legal, Weber (2005, p. 2), lembra que:

Não se obedece à pessoa, em virtude do seu direito próprio, mas da regra estatutária que determina a quem e enquanto se lhe deve obedecer. Quem ordena obedece também, ao promulgar uma ordem, a uma regra: à lei ou ao “regulamento”, a uma norma formalmente abstracta. (sic) O tipo daquele que ordena é o “superior”, cujo

direito governativo é legitimado pela regra estatutária, dentro de uma “competência” objectiva (sic), cuja limitação se funda na especialização segundo a teleologia objectiva (sic) e segundo as pretensões profissionais de desempenho do ofício.

Interpretando a concepção Weberiana de autoridade formal, Morgan (apud Hoffman, p. 4) reafirma os elementos que a constituem e fundamentam,

[...] podemos fundamentar a autoridade formal por três características: carisma, tradição e lei. A autoridade carismática surge quando as qualidades especiais dos indivíduos são enxergadas. A autoridade tradicional ocorre quando as pessoas respeitam costumes e práticas do passado, conferindo autoridade a quem simboliza e encarna tais valores. A burocrática ou legal-racional ocorre quando as pessoas acreditam que, para se exercer o poder, é preciso a aplicação correta de regras formais e procedimentos.

Explanando sobre o segundo tipo característico da legitimação da autoridade, nascido da submissão ao carisma puramente pessoal, Weber (2002, p. 19) deixa entrever o conceito de liderança, explicando que,

[...] Efetivamente, esse tipo nos conduz á fonte de vocação, na qual se encontram seus traços mais característicos. Se se abandonam ao carisma do profeta algumas pessoas, do chefe de tempo de guerra, do grande demagogo que opera no seio da *ecclesia* ou do parlamento, significa isso que estes passam por estar interiormente ‘chamados’ para o papel de condutores de homens e que a ele se dá obediência não por costume ou por força de uma lei, mas porque neles se deposita fé.

Na visão de Hunter (2006, p. 32) a obra weberiana estabelece a diferença entre poder e autoridade da seguinte forma,

Poder é a capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem à sua vontade, mesmo que eles preferissem não fazê-lo. Weber, em sua definição básica de poder, diria: “Faça isso, senão vai ver!”. [...] Autoridade é muito diferente de poder, já que ela envolve a habilidade de levar outros a fazerem – de bom grado – sua vontade. Na visão de Weber, a definição de autoridade seria “Farei isso por você”.

Nesse caso, o poder se reporta à submissão, à obrigação de cumprir com determinada ordem por se estar sob o imperativo da vontade de alguém, pela posição ocupada ou força, enquanto que a autoridade se refere à influência pessoal de alguém sobre outras pessoas, sendo a capacidade de exercer poder sem a utilização da coerção, tendo como força motriz o respeito, a admiração ou outro atributo subjetivo, capaz de levar as pessoas a fazerem aquilo que se deseja de bom grado.

Na sua obra “Como se tornar um líder servidor” Hunter (2006) entende que o poder está em consonância com a capacidade coercitiva e incontestável de alguém, não se relacionando a atributos singulares, nem se constituindo a partir das influências que certas qualidades possam ter no comportamento alheio.

Do enfoque dado por Hunter (2006) conclui-se que o poder é uma capacidade de subjugar alguém, pela existência de interesses em jogo, indícios de prejuízos ou retaliações,

obrigações formais, utilização da força, seja ela política, econômica ou física, se valendo de todas as formas de dominação.

Em contrapartida, Rouanet (1998, p. 156) lembra o posicionamento de Michel Foucault sobre o assunto, demonstrando sua contraposição a esse paradigma, pois, para esse autor, o poder necessariamente não está vinculado à coercitividade ou a aspectos negativos, podendo ser entendido como algo,

[...] de produtivo, que desarma, desmobiliza, seduz, alicia, em vez de excluir, segregar, banir. De livro para livro Foucault vai se afastando cada vez mais da ideia do poder que censura e coage, para afirmar que 'o interdito, a recusa, a proibição, longe de serem as formas essenciais de poder, são apenas seus limites, as formas frustradas ou extremas. As relações de poder, são antes de tudo, produtivas.

Na introdução da *Microfísica do poder* de Michel Foucault (2001), Roberto Machado (2001, XV) adverte que as relações de poder para Foucault não são unicamente repressivas, sendo,

[...] falso definir o poder como algo que diz não, que impõe limites, que castiga. A uma concepção negativa do poder, que identifica o poder com o Estado e o considera essencialmente como aparelho repressivo, no sentido em que seu modo básico de intervenção sobre os cidadãos se daria em forma de violência, coerção, opressão, ele opõe, ou acrescenta, uma concepção positiva que pretende dissociar os termos dominação e repressão.

Para Hunter (2006), no entanto, essa faceta positiva do poder é conferida ao conceito de autoridade, já que ele julga ser essa relacionada à arte de convencimento ou influência positiva, se calcando em atributos pessoais, tendo a capacidade de influenciar aos demais para que realizem de bom grado aquilo que se deseja.

Apesar disso, ele ressalta a importância do uso do poder enquanto força dominadora, admitindo que a autoridade não substitui sua utilização em determinadas situações nas quais seu uso se torna indispensável.

Hunter (2006, p. 38) advoga que,

O poder, às vezes, é necessário para atender as necessidades de um indivíduo ou da organização a que servimos. O problema é que, sempre que tenho de exercer o poder, me sinto péssimo como líder. Por quê? Porque minha autoridade foi questionada e tive de recorrer ao meu poder.
Ter poder sobre as pessoas é uma coisa. Ter autoridade com as pessoas é outra, muito diferente.
Autoridade tem sido definida como a habilidade de levar os outros a aceitarem de bom grado sua vontade, por causa de sua influência pessoal.

Há autores como Bateman (1998 apud DALMUTT; MOROZINI, 2008, p. 17) que entendem existir diversas formas de poder, classificando-o em: poder de posição ou autoridade formal, poder de coerção, poder de recompensa, poder de competência e poder de referência. Dentro dessa abordagem observa-se existir uma nítida confluência senão total

confusão entre os conceitos de poder e autoridade. Observe-se que, essa classificação estabelece correlação entre poder de posição e autoridade formal, definidos como o reconhecimento de que alguém tem o direito de mandar em alguma área, havendo o tácito acatamento e aceitação dos subordinados a esse mando.

Percebe-se, igualmente, uma equiparação entre o poder de referência e as características descritas por alguns autores, como Hunter, como sendo da autoridade. Nessa visão, ambos são baseados no magnetismo ou carisma pessoal, destacando-se certos traços pessoais ou características de personalidade. Como se pode perceber, não existe consenso sobre a conceituação de poder e autoridade, havendo uma multiplicidade de abordagens teóricas, criando confusões e conflitos.

Diniz e Limongi-França (2005, p. 25) elencam diversos autores com definições de poder das mais variadas possíveis, para tentar conciliar essa multiplicidade de abordagens, buscando uma vertente de consenso entre eles:

Galbraith (1989) define três tipos de exercício de poder: o poder compensatório, o condigno e o condicionado. Chiavenato (1997) apresenta quatro graus de influência: coação, persuasão, sugestão e emulação. · Keith Davis (apud ENTEADO, 1965) apresenta dois tipos de liderança (influência): a liderança positiva e a negativa. Etzioni (apud CORRÊA, 1977) apresenta três tipos de poder: o poder coercivo, o poder remunerativo e o poder normativo. Murray Sidman (2001) apresenta dois tipos de controle (influência): a coerção e o controle não coercitivo.

De acordo com eles, uma distinção possível de se fazer para o entendimento do poder é interpretá-lo sob seus aspectos positivos e negativos, cuja nomenclatura também varia de acordo com cada autor. Para alguns, como May (1981 apud DINIS; LIMONGI-FRANÇA, 2005, p. 25) trata-se de falar em poder construtivo e destrutivo; outros, como Galbraith (1989, apud DINIS; LIMONGI-FRANÇA 2005, p. 25) discorrem sobre poder compensatório e condigno; Keith Davis (1965, apud DINIS; LIMONGI-FRANÇA 2005, p. 25) explana sobre liderança positiva e negativa; e, por fim, Murray Sidman (2001, apud DINIS; LIMONGI-FRANÇA 2005, p. 25) aborda o controle coercitivo e não coercitivo.

Essa separação entre a faceta positiva e negativa do poder foi feita para fins de estudo, com o objetivo de criar dois grandes grupos de influências, as divergentes, que representa o lado negativo do poder e as convergentes, que são representativas dos seus aspectos positivos.

Diniz e Limongi-França (2005, p. 25) esclarecem que,

[...] as influências divergentes se dividem em: intimidação; manipulação; inferiorização; pressão; influências passivas; e punição; as influências convergentes se dividem em: influências diretas; compensação; reforço; e persuasão; as influências convergentes se dividem em: influências diretas; compensação; reforço; e persuasão.

No enfoque dado por Hunter (2006), sobre o conceito de autoridade, ela seria identificável dentro do segundo grupo, como uma capacidade de influência muito específica, baseada nas qualidades do indivíduo que o fazem se destacar, sendo respeitado em determinada área, situação ou contexto. Olhando por esse prisma, a autoridade corresponde a uma faceta do exercício do poder.

Quando, por exemplo, alguém se torna conhecido por um grande saber e preparo sobre determinado tema, diz-se que é uma autoridade no assunto, tornando-se respeitado pelo seu conhecimento e sendo capaz de influenciar as pessoas com suas ideias, argumentos e teorias.

Nesse caso, a autoridade é conferida e legitimada pela produção de conhecimento institucionalizado e pelo respeito adquirido junto aos pares, se referindo à ocupação de um lugar formal de destaque, que lhe concede liberdade para a tomada de decisões e medidas sobre algo ou alguém de forma legítima. (DAFT, 2008).

Conforme ensina Daft (2008, p. 478):

O conceito de autoridade é formal, está relacionado ao poder, mas é menos amplo no escopo. A autoridade é também uma força para alcançar resultados desejados, contudo somente enquanto prescrito pela hierarquia formal e por relações de subordinação. Três propriedades identificam a autoridade:

Autoridade investida nas posições organizacionais. Os indivíduos têm autoridade por causa das posições que ocupam, não em razão de suas características pessoais ou de seus recursos.

Autoridade aceita pelos subordinados. Os subordinados obedecem porque acreditam que aqueles que estão investidos no cargo possuem um direito legítimo de exercer a autoridade [...].

Na hierarquia vertical, a autoridade flui de cima para baixo. A autoridade formal é exercida ao longo da hierarquia e é a mesma do poder legítimo.

O poder se traduz na capacidade de subjugar outras pessoas pela via coercitiva, fazendo com que haja o cumprimento da vontade ou ordem emanada do detentor do poder, independentemente das resistências encontradas.

O poder é uma ferramenta disponível para a resolução de determinados impasses, que não puderam ser resolvidos pela autoridade, determinando que as pessoas acatem ordens, se arregimentando pela posição ou cargo ocupado. Já a autoridade se fundamenta na influência que alguém consegue exercer sobre as pessoas dentro de um contexto, fazendo com que se cumpra uma tarefa, ordem ou pedido de forma espontânea.

Na Organização Militar, a distribuição do poder se estabelece em conformidade com a hierarquia, sendo escalonada de acordo com os postos ou graduações ocupados.

Hunter (2006, p. 35) faz a ressalva de que,

[...] é preciso ter cuidado para não se deixar dominar por ideias e modelos antigos, que talvez tenham atendido a um propósito útil, mas que podem não ser um bom modelo de liderança num mundo novo e em constante transformação. [...]

Depois da vitória na Primeira e Segunda Guerra Mundial, muitos americanos presumiram que o estilo piramidal da hierarquia militar era a melhor maneira de dirigir qualquer empresa. Por isso, ele foi implantado na maioria das grandes corporações. (p. 35).

Nesse sentido, esse trabalho busca refletir sobre as modificações que o contexto da Organização Militar da atualidade vem exigindo, no que se refere à forma de comandar o efetivo.

3 A ORGANIZAÇÃO MILITAR BRASILEIRA

A organização militar do Brasil compreende as Forças Armadas (marinha, exército e aeronáutica) e as Forças Auxiliares (Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados e do Distrito Federal). As Forças Armadas estão subordinadas ao Ministério da Defesa, sendo incumbidas, precipuamente, no plano externo, de garantir a soberania nacional e no interno de manter a ordem, assegurar a lei e os poderes constitucionais. As Forças Auxiliares vinculam-se aos governos dos Estados e do Distrito Federal, sendo encarregadas da manutenção da ordem e segurança pública e de garantir a incolumidade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente.

Em linhas gerais, incumbe à instituição militar,

Garantir a independência nacional; assegurar a integridade do território nacional; salvaguardar a liberdade e segurança das populações, bem como a proteção (sic) dos seus bens e do patrimônio nacional; garantir a liberdade de ação (sic) dos órgãos de soberania, regular o funcionamento das instituições democráticas e a possibilidade de realização das tarefas fundamentais do Estado; contribuir para o desenvolvimento das capacidades morais e materiais da comunidade nacional, de modo a que possa prevenir ou reagir pelos meios adequados a qualquer agressão ou ameaça externa; assegurar a manutenção ou o restabelecimento da paz em condições que correspondam aos interesses nacionais. (VIEIRA, 2002, p. 20).

A atividade militar tem características muito marcantes e peculiares, que a diferenciam das demais, estruturando toda a lógica do seu funcionamento interno. O serviço castrense imputa sacrifícios e despojamento aos seus integrantes que, abraçando a causa militar, devem entender que suas responsabilidades e compromissos funcionais estão acima da sua individualidade, estando sujeitos a expor a própria vida para o cumprimento do dever.

Nesse sentido, destaca-se o constante risco de vida a que está sujeito o militar durante toda a sua carreira, tanto nos treinamentos quanto na sua vida diária ou na guerra. A possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato permanente de sua profissão. Assim, o exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida. (OLIVEIRA, 2010, p. 62).

Somada a essa obrigação o militar obedece a um regime de disponibilidade permanente, que é uma característica fundamental do serviço castrense e que o coloca à disposição para o serviço durante as 24 horas do dia, sem qualquer tipo de compensação, remuneração extra ou cômputo de serviço especial.

- A permanente disponibilidade para lutar em defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida;
- A sujeição aos riscos inerentes ao cumprimento das missões militares, bem como à formação, instrução e treino que as mesmas exigem, quer em tempo de paz, quer em tempo de guerra;
- A permanente disponibilidade para o serviço, seja em termos temporais, seja em termos de mobilidade territorial, ainda que com sacrifício dos interesses pessoais do militar e da sua família;

- A restrição, constitucionalmente prevista, de alguns direitos e liberdades;
- A fixação de princípios deontológicos e éticos próprios em matérias muito importantes e sensíveis, como sejam o caso da hierarquia, subordinação e obediência ao poder de autoridade, desenvolvimento de carreiras, treino e formação profissional (VIEIRA, 2002 p. 22).

A natureza da atividade militar se fundamenta a partir de um vínculo profissional permanente, exercendo influência no modelo de vida e de conduta pessoal dos seus membros, exigindo-lhes, dentre outras coisas, um padrão comportamental exemplar, o respeito ao código de ética profissional, espírito de corpo – traduzido por uma consciência esclarecida da identidade que liga todos os militares - e apego à instituição a que serve. (VIEIRA, 2002).

No entendimento de Oliveira (2010, p. 63) “ao lado desse valor, deve o militar possuir uma irrepreensível conduta moral e profissional, manifestada no sentimento do dever, do pundonor e do decoro de classe”.

Referindo-se à conduta moral e profissional, Vieira (2002, p. 23), assevera que,

Os valores da profissão militar, como profissão ao serviço de um Estado democrático, têm que ser consistentes com os valores morais, espirituais e sociais que definem o caráter fundamental da Nação, tais como: a verdade, a justiça, a honestidade, a dignidade humana, a imparcialidade, a igualdade e responsabilidade pessoal. Umhas Forças Armadas nacionais não podem deixar de reflectir (sic) e de ser orientadas por estes valores.

Em vista das características específicas da carreira militar, seus integrantes possuem regime estatutário e jurídico especial, derivado dos princípios da hierarquia e da disciplina, que representam pedras angulares de toda sua atividade funcional.

A hierarquia militar pode ser conceituada como,

[...] sendo um princípio de distribuição escalonada e gradativa existente entre os vários órgãos militares ou entre os vários postos (patentes) e graduações existentes numa corporação.

De seu turno, a disciplina pode ser entendida como a competência, conferida por lei, ao superior hierárquico de punir, internamente, as infrações funcionais dos militares e demais subalternos sujeitos à disciplina dos órgãos, instituições e corporações da Administração Pública Militar. (OLIVEIRA, 2010, p. 61).

É válido esclarecer que graduação se refere ao grau hierárquico da praça, conferido pela autoridade militar, enquanto que posto é o grau hierárquico do oficial, atribuído por ato do Presidente da República ou de Ministro Militar e confirmado por Carta Patente. (OLIVEIRA, 2010).

A hierarquia se refere à competência do Executivo para distribuir e escalonar as funções de seus órgãos e serviços, estipulando a escala de subordinação entre os membros do seu quadro, com a gradação de autoridade de cada um, sendo privativa das funções administrativas. Seu objetivo é o de ordenar, coordenar, controlar e corrigir as atividades administrativas. (OLIVEIRA, 2010).

Os princípios da hierarquia e da disciplina estão em íntima relação com a noção de comando ou chefia e com o poder discricionário, que são inerentes à Administração Pública Militar, sendo caracteres associados à sua organização.

Quanto à discricionariedade, se refere à liberdade de escolha dada à Administração Pública Militar para a prática de certos atos, de acordo com sua conveniência, oportunidade ou conteúdo, sempre dentro dos limites da legalidade, sendo ato legítimo e válido. Em nada se confunde com medidas arbitrárias, que se equivalem à ação contrária ou excedente da lei, sendo sempre ilegítimas e inválidas.

No que se refere à disciplina, pode ser conceituada como o direito dado ao superior de coibir as infrações funcionais dos subordinados, no âmbito interno da Administração ou Corporação. Enquanto a hierarquia diz respeito à distribuição e escalonamento das funções; a disciplina verifica desempenhos, apurando as infrações cometidas e punindo os responsáveis. (OLIVEIRA, 2010).

A hierarquia e a disciplina são vigas mestras para a atuação de cada membro de uma corporação, pois tornam explícito quem comanda e qual a área de competência de cada um. A hierarquia está em justaposição com a disciplina, já que a subordinação ao superior depende diretamente da obediência. Ferreira Filho (1999, p. 142) observa que, “[...] a disciplina, por sua vez, decorre necessariamente da hierarquia. Esta não existiria se os subordinados não obedecessem aos superiores, se o comando não correspondesse à obediência”.

Ao explanar sobre o assunto, Duarte (1996, p. 45) esclarece que,

[...] o contingente de servidores militares é muito grande. As três Forças Singulares são organizadas em vários níveis de Comando e Direção, de modo que a ordenação de convivência entre os diferentes níveis hierárquicos exige o rigor da disciplina e a obediência irrestrita às ordens superiores [...].

O respeito à hierarquia e à disciplina é a base de sustentação das instituições militares. Em virtude disso, aos ocupantes de cargo ou função pública militar é aplicado um regime de vinculação especial, tendo por dever a obediência a esses dois princípios, podendo a legalidade e a tipicidade ser abrandadas em face da aplicação das punições disciplinares.

No entendimento de Oliveira (2010, p. 69),

[...] na função militar, particularmente, a relativização dos princípios sancionadores acentua-se, por conta da proteção a valores morais e cívicos, próprios da atividade militar e em razão dos rígidos princípios da hierarquia e da disciplina a que estão submetidos os membros das Forças Armadas e Forças Auxiliares.

A organização militar está pautada por um regime peculiar, caracterizado pela austeridade e alto grau de dedicação dos seus integrantes, exigindo-lhes enormes sacrifícios,

consciência ética e respeito às relações hierárquicas. O desacato às ordens superiores autoriza a Administração Pública Militar para, mesmo sem lei formal, definir infrações e impor penalidades. (OLIVEIRA, 2010).

No entendimento de Vieira (2002, p. 26),

A ética militar surge como parte integrante da natureza corporativa da profissão e constitui o foco central das suas actividades (sic). O ponto de partida da ética da profissão militar é o seu imperativo funcional, isto é, a prestação de serviço ao Estado com risco da própria vida. Para que esta prestação resulte eficaz, a Instituição Militar tem que ser organizada hierarquicamente. Segundo Samuel Huntington, "cada nível deve ser capaz de comandar a obediência instantânea e leal dos níveis subordinados [...]. Consequentemente, a lealdade e a obediência tornam-se as mais importantes virtudes militares. Quando o militar recebe uma ordem legal de um superior autorizado [...] ele obedece instantaneamente”.

As faltas disciplinares não se apoiam ou se atêm ao princípio da legalidade, pois seus dispositivos são fluídos, proporcionando uma maior discricionariedade à autoridade militar, na avaliação do comportamento do subordinado, de modo que a sanção a ser aplicada atenda aos princípios da oportunidade e da conveniência, a bem da disciplina e do interesse administrativo. (OLIVEIRA, 2010).

Em face das suas características, a organização militar demanda domínio da função de chefia e da liderança, que são ferramentas indispensáveis ao bom funcionamento e regimento das atividades militares, vindo ao encontro do respeito e manutenção dos princípios da hierarquia e da disciplina, ao mesmo tempo em que podem promover o desenvolvimento da autoridade e da obediência consentida.

3.1 Chefia e liderança militar

Um dos grandes desafios dos líderes militares está relacionado com a especificidade da função, sempre cercada de circunstâncias difíceis, de riscos desgastantes e adversos ao seu corpo funcional. O líder militar precisa ter habilidade para motivar e conduzir a tropa, influenciando ao fiel cumprimento do dever e das missões designadas às suas unidades, com obediência, lealdade e cooperação.

Os líderes devem compreender os efeitos do perigo, medo, esgotamento, privação e violência nos seus soldados. Deles se espera que consigam equilibrar, constantemente, o imperativo do cumprimento da missão com a necessidade de cuidar e motivar os seus subordinados, colocando tanto a missão como os seus soldados antes do seu próprio bem-estar. (VIEIRA, 2002, p. 6).

O líder deve ser capaz de influenciar o caráter dos seus subordinados, incutindo-lhes valores de amor à pátria e o supremo dever de servir à sociedade, com dedicação, respeito e abnegação.

Oliveira (2011 p. 2) esclarece que,

Liderança, de acordo com a doutrina militar do Exército Norteamericano, é “o processo de influenciar as pessoas através de propósito, direção e motivação durante uma operação para realizar a missão e melhorar a organização”.

Mas quem é o líder militar? Bem, um líder militar é quem, por força da função assumida ou responsabilidade atribuída inspira e influencia pessoas para alcançar objetivos organizacionais. Na verdade, os líderes militares motivam pessoas dentro e fora da cadeia de comando para realizar ações, com foco no bem maior da organização.

A atividade militar tem uma característica que a diferencia das demais: o fato de exigir que seus integrantes exponham sua vida no cumprimento do dever, exigindo-lhes um rígido padrão disciplinar e respeito à hierarquia. Os riscos da atividade tornam imprescindível que se verifique a aptidão para esse serviço, avaliando a capacidade de suportar grandes pressões, esgotamento físico, mental e emocional, mantendo raciocínio lógico e equilíbrio.

Todavia, apesar do treinamento militar exigir que se teste os limites dos subordinados, não deve haver exageros e nem desrespeitos à dignidade da pessoa humana, nem cobranças e humilhações desnecessárias. Vieira (2002, p 42) ressalta que “a reputação de um líder baseia-se, fundamentalmente, nas atitudes por ele assumidas em prol dos legítimos interesses dos seus subordinados e da sua unidade”.

Para Passarinho (1987) as práticas desrespeitosas e de abuso de autoridade são corriqueiras e tradicionais dentro do âmbito militar, merecendo atenção, a bem do melhor treinamento do efetivo e da adequação do regime militar aos princípios que norteiam os direitos e garantias fundamentais do cidadão brasileiro, previstos na nossa Carta Maior. Passarinho (1987, p. 16) acrescenta que,

[...] E o que me parece mais grave e imperdoável, chefes subordinados ou não, esquecidos de seu papel de líderes, a molestar criaturas sobre quem a Nação lhes emprestara autoridade temporária, para o fim único e sagrado de os preparar para a guerra. Ordenavam ou permitiam humilhações, que tinham por alvo, preferencialmente, os conscritos com grau de instrução superior, do tipo: - Quem é bacharel, aqui? Então tome esta vassoura e comece pela limpeza das baias.

O justo equilíbrio entre a disciplina militar e o respeito ao ser humano deve nortear a arte da liderança e chefia militar dentro da caserna. Por isso, a formação do líder militar e do seu efetivo deve ultrapassar a mera excelência técnica, familiarizando-se com a natureza humana dos seus comandados.

Um dos aspectos importantes a ser considerado na construção do respeito ao líder se relaciona à arte de saber explorar as habilidades humanas em toda sua amplitude, levando em conta as inclinações e aptidões natas de cada indivíduo de um grupo de trabalho, a fim de que cada um possa contribuir da forma mais competente e habilidosa possível, para que se alcance a excelência no cumprimento de uma missão. (VIEIRA, 2002).

Há um consenso na atualidade de que, as organizações que pretendem sobreviver no próximo século vão precisar investir na formação das pessoas, para que essas aprendam a trabalhar de forma integrada e em equipe. Isso é válido especialmente ao que se refere à profissão de bombeiros militares, na qual a concepção corporativa e o trabalho em equipe são inerentes ao seu bom desempenho.

O chefe militar é aquele que exerce a função de comando da Corporação, estando incumbido de garantir a disciplina, o respeito à hierarquia, devendo manter elevado o moral da tropa para o desempenho dos seus ministérios e exercendo a autoridade conferida por lei.

Comando, como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada; Chefia, como a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência. (VIEIRA, 2002, p. 9).

As ações do chefe militar irão repercutir no ânimo dos seus comandados, tendo eles, por esse motivo, a missão relevante de entender que chefiam pessoas humanas. A arte de comandar dentro do sistema castrense, demanda um relacionamento franco e aberto, que, ao mesmo tempo, seja pautado na preservação dos princípios da hierarquia e disciplina, exigindo um grande discernimento e tato para traçar o limite entre proximidade e respeito mútuo. (PASSARINHO 1987).

Devido ao rigor, próprio da profissão militar, o exercício da chefia militar exige que seus comandantes sejam exemplo para tropa, pois o seu comportamento traduz diversas informações aos subordinados, devendo se revestir de moralidade, a fim de que se façam respeitar, garantindo o cumprimento de ordens e a retidão dos atos dos que estão sob o seu comando.

Vieira (2002, p. 28, grifo do autor) assevera que,

O seu comportamento contém diversos tipos de informação para os observadores, entre os quais o primeiro corresponde ao "como se comportar". É pela observação do líder como *modelo* que os subordinados (seguidores) aprendem novos comportamentos. O comportamento do *modelo* permite ainda aos observadores concluir sobre o comportamento mais apropriado em determinadas circunstâncias.

b. Os líderes organizacionais, normalmente, controlam e são responsáveis pela aplicação de *recompensas* e *punições* visando influenciar os comportamentos. A não punição de um comportamento contrário à ética, pode transmitir uma mensagem incorrecta (sic) acerca daquilo que é aceitável numa organização, nomeadamente se o comportamento não ético partir de um líder .

No entendimento desse autor,

O *stress*, tanto organizacional como individual, pode afectar (sic) negativamente o comportamento moral. Em circunstâncias de elevada tensão, os executantes podem

ser levados a correr riscos excessivos ou a violar os nossos próprios padrões éticos e valores.

A *competição* entre os membros organizacionais e entre grupos e organizações pode beneficiar a execução. Contudo, a competição externa, em particular quando os recursos ou recompensas forem escassos, pode também criar tensões em relação aos compromissos éticos assumidos. (VIEIRA, 2002, p. 29, grifo do autor).

Os chefes têm grande responsabilidade no tocante a obter a integral cooperação de seus subordinados, por isso a utilização de recursos violentos, de coação ou que gerem insegurança, tem se mostrado pouco eficiente, de baixar produtividade e dispensáveis na arte de comandar.

Na arte de influenciar os comandados, para que façam o que é determinado de bom grado, o exemplo de quem comanda é fundamental para se obter os resultados desejados.

O poder do exemplo é indiscutível: nenhum aspecto da liderança o excede. O exemplo pessoal do líder exerce uma maior influência nos subordinados do que qualquer instrução intensiva ou forma de disciplina. O líder é o seu *modelo*. Os líderes garantem a confiança e lealdade através das suas ações. Os subordinados tendem a imitar o comportamento dos seus líderes. (VIEIRA, 2002, p. 45, grifo do autor).

Quem está à frente de um grupo deve saber que cada elemento que o constitui tem seus próprios processos cognitivos, suas características individualizantes, suas inclinações, aptidões, forma de funcionamento, elaboração e assimilação.

Passarinho (1987, p. 20) explana que,

[...] Novos critérios de valores morais, revelações científicas revolucionárias, particularmente no domínio do psíquico, outros conceitos de liberdade e de direitos humanos, mudaram de modo radical a feição dos exércitos, pondo em relevo como nunca a responsabilidade dos chefes, no tocante a obterem integral cooperação de seus soldados.

A questão da chefia e da liderança militar parece apontar para a difícil trincheira de como compatibilizar o uso do poder e da autoridade com os valores da dignidade da pessoa humana, dentro da lógica interna de funcionamento da Organização Militar.

Simultaneamente, tem vindo a afirmar-se a aspiração a uma melhor situação, à necessidade de compreensão, de consideração e de dignidade, enquanto se perpetua a necessidade de autoridade, de unidade de doutrina, de uma estrita execução de ordens e, por conseguinte, de uma disciplina sem falhas. Estas tendências, na aparência divergentes, impõem que o exercício da autoridade assumida uma forma mais evoluída e menos formal, procurando, sempre que possível, garantir o empenhamento pessoal do subordinados e a sua esclarecida adesão aos objectivos (sic) das missões ou tarefas a executar. (VIEIRA, 2002, p. 7).

Para Passarinho (1987) existem 3 maneiras de dirigir a conduta humana: a persuasão (chamar a razão) a coerção (chamar ao dever) a sugestão (chamar ao sentimento). Ele afirma que para liderar com sucesso é necessário conhecer a estrutura de personalidade do subordinado.

Outro aspecto importante a ser considerado diz respeito à cultura organizacional castrense que, dado suas peculiaridades, tem uma delgada margem de flexibilidade. As pedras angulares para o desempenho das funções militares, quais sejam, a hierarquia e a disciplina, necessárias ao funcionamento da estrutura militar, deixa espaço a que se exacerbe o mau uso do poder, ocorrendo exageros e severidade excessiva, confusões entre agir de forma enérgica e agir com brutalidade. (PASSARINHO, 1987).

Saliente-se, todavia que, a liderança democrática dentro do âmbito militar, apesar de ter seus limitadores, é uma via possível, desde que se consiga estabelecer um equilíbrio entre os princípios gerais que regem a militância e os valores da dignidade humana, desenvolvendo-se laços de respeito mútuo entre líderes e liderados, comandantes e comandados.

Na interpretação de Vieira (2002) a disciplina militar deve ser mantida pelo prestígio, adquirido em virtude de uma conduta pautada na justiça e no respeito, tal como bem explicita o texto da lei nº 142/77, que trata do Regulamento da Disciplina Militar, definindo-a como,

[...] o laço que liga entre si os diversos graus da hierarquia militar, acrescentando que esta disciplina se obtém pela convicção da missão a cumprir e se mantém pelo prestígio que nasce dos princípios de justiça empregados, do respeito pelos direitos de todos, do cumprimento exato dos deveres, do saber, da correção de proceder e da estima recíproca. (BRASIL, 1977).

Saliente-se que, o grau de dificuldade para preparar o cidadão de uma democracia para o serviço militar é maior, pois seu padrão cultural está formado por elementos que se referem à liberdade de escolha, uso da racionalidade e, por conseguinte, resistência à submissão irrestrita, injustificada ou para a qual falte conteúdo legal. Passarinho (1987, p. 48) aborda que,

Outra grande dificuldade, no plano da consciência, para o ajustamento do soldado, é a noção que ele traz de liberdade, da vida civil. Por vezes, como é notório, torna-se arrogante e hostil, exagera o seu direito de crítica e se recusa a aceitar as manifestações de precedência inerente à hierarquia.

O estranhamento inicial do cidadão de uma democracia que ingressa no serviço militar, bem como, os ajustes e adequações necessárias à vida castrense, devem ser resolvidos pela influência e atuação direta daquele que comanda, de modo que haja os menores atritos e desgastes possíveis. Segundo afirma Passarinho (1987, p. 51),

[...] É um dos deveres do líder obter o mínimo de atrito no ajustamento do recruta às exigências da vida militar. O que lhe cabe, como chefe de seres humanos e não mero manipulador de “robots” é facilitar a adaptação inicial, visando à integração posterior do civil aos padrões imperantes na caserna.

Ao mesmo tempo, ele considera que a liberdade não pode ser suprimida dentro da caserna, cabendo ao líder despertar a inclinação dos seus seguidores para que haja uma obediência consentida. De acordo com Passarinho (1987, p. 55),

(...) A autoridade não pode excluir a liberdade, que lhe dá a substância moral e o traço de legitimidade. A obediência consentida é a afirmação maior do direito. Por outro lado, o gigantismo da autoridade seria a prepotência, o poder sem lastro moral – como o do “ganster”, enquanto a liberdade sem restrição – já o diz a frase feita – é a licença, é a anarquia...

A liderança é uma habilidade de grande serventia dentro da instituição militar, pois possui a qualidade de preparar os comandados para que desenvolvam espírito de corpo, fortalecendo as relações interpessoais, instigando a cooperação mútua e inspirando a tropa para que se dedique com afinco ao cumprimento das suas incumbências, com disciplina e motivação.

Na percepção de Vieira (2002, p. 40),

Uma forma de promover o entusiasmo consistirá na explicação oportuna do "porquê" das ações do líder. Sempre que os subordinados compreendem e acreditam na missão a cumprir, o seu empenho torna-se mais determinado e eficaz. [...] [...] Uma forma de encorajar a iniciativa dos subordinados consiste em atribuir-lhes tarefas compatíveis com os seus postos e níveis de experiência, libertando, assim, o líder para ações de coordenação das atividades pelas quais ele é responsável.

Segundo ensina Passarinho (1987, p.77), a disciplina deve estar gravada na consciência dos membros da corporação, para que obedeçam as ordens emanadas dos superiores por convicção e consentimento,

[...] Parece-nos fora de dúvida que a melhor maneira de definir a disciplina consciente é chamá-la de disciplina consentida, aquela em que o subordinado é o próprio fiador do cumprimento do dever. Age como juiz, que se impõe voluntariamente um código de ética, do qual deve ser executante perfeito. Não comete o erro devido ao receio das conseqüências que possam advir, se nele for flagrado. Antes, ao contrário, deixa de cometer a transgressão porque a detesta, como o religioso sincero detesta o pecado! Não é ao inferno que ele teme. É à consciência que receia enfrentar, caso fracasse e erre.

Passarinho (1987, p. 77) tece igualmente considerações a respeito da disciplina coercitiva, procurando demonstrar que, nesse caso, o único e exclusivo motivo para existir a obediência é o medo da retaliação,

[...] Em contraposição, porque realmente se trata de doutrinas antípodas, a outra forma de disciplina é aquela que se obtém através da força coerciva das sanções. O seu penhor está, não no próprio homem, mas no código de repressões. É o elogio do medo à punição. É a consagração do xadrez. Visa a obter uma execução automática, reflexa e por isso mesmo passiva do subordinado. Este não é agente e paciente da forma disciplinar, como na anterior. É-o apenas paciente, imbuído da necessidade de obedecer, como meio mais alto de fugir à pena correspondente em caso de emissão da violência dos regulamentos.

Adverte ainda que os comandantes devem incitar os comandados ao sentimento de camaradagem, reforçando a ideia de que a mera aplicação da disciplina coercitiva não garante um bom desempenho da tropa e tão pouco se presta ao desenvolvimento da sua lealdade.

[...] Os oficiais precisam conhecer seus homens, ser seus amigos e cuidar de seus desejos. As ordens, mesmo, devem ser dadas em linguagem moderada. Até hoje o Exército inglês se beneficia dos postulados de John Moore, que inspirou sua doutrina na bondade, no apelo ao coração, e na dignidade inerente à pessoa humana, do que resulta o princípio do respeito mútuo e da camaradagem. (PASSARINHO 1987, p. 83).

Por fim ressalta a importância que há no exercício da autoridade dentro das relações de chefia e subordinação, asseverando que o perfil de chefe mais adequado não é o autoritário, mas o persuasivo (PASSARINHO, 1987).

Transportando as considerações de Passarinho (1987) ao ambiente do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, especificamente no que tangencia a experiência vivenciada durante o curso de preparação, chega-se a uma percepção ambígua entre o que se idealiza e o que na prática acaba ocorrendo com relação à liderança. Por um lado percebe-se como fundamental o desenvolvimento dos atributos de líder e toda a gama de qualidades pertinentes ao exercício da liderança, a saber,

Paciência: mostrar autocontrole
 Bondade: dar atenção, apreciação e incentivo
 Humildade: ser autêntico, sem pretensão ou arrogância
 Respeito: tratar os outros como pessoas importantes
 Abnegação: satisfazer as necessidades dos outros
 Perdão: desistir de ressentimento quando prejudicado
 Honestidade: ser livre de engano
 Compromisso: sustentar suas escolhas
 Resultados, serviço e sacrifícios: por de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros. (HUNTER, 2004, p. 98).

Por outro se evidencia que há um distanciamento desses predicados na preparação dos Bombeiros Militares, havendo nítidos contrastes entre a teoria e a prática e chamando a atenção para a necessidade de se achar um caminho viável ao real exercício da liderança, dentro da realidade e contexto das atividades exercidas.

Vieira (2002, p. 7) expõe que:

Contudo, as práticas de socialização proporcionadas aos futuros oficiais na Academia Militar e nas Escolas Práticas, através de uma integração institucional por enquadramento hierárquico e por uma aprendizagem observacional, e aos oficiais após o seu ingresso na carreira profissional, através de um processo de aprendizagem por experiência própria (tentativa e erro) associado ainda à aprendizagem observacional, constituem uma base indispensável para aplicação, sistematicamente reajustada, da doutrina de liderança à realidade vivida.

Outrossim, é preciso avaliar como se desenvolvem as relações interpessoais em face dos pressupostos da hierarquia e disciplina dentro da atividade militar.

Vieira (2002, p. 37) destaca os principais traços para a liderança militar,

Entre os traços comuns detectados, revelam-se mais influentes os seguintes: a apresentação (aparência), a coragem, a capacidade de decisão, a confiança (segurança), a capacidade de resistência, o entusiasmo, a iniciativa, a integridade, o discernimento, o espírito de justiça, a competência, a lealdade, o tacto (sic) e a generosidade.

Durante a experiência vivenciada no Curso de Formação de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina foi possível observar pontos determinantes para o bom desempenho da tropa, que se entrelaçam ao tratamento respeitoso, mesmo em situações que exijam um posicionamento enérgico; ao conhecimento que os comandantes devem ter sobre as pressões e dificuldades enfrentadas pelos profissionais da área, ao uso de uma linguagem adequada, à calma, discernimento, comedimento e ponderação, que expressam autocontrole e autodisciplina.

Vieira (2002, p. 38, grifo do autor) lembra um importante aspecto a ser levado em consideração pelo líder, que se relaciona ao respeito da dignidade humana, asseverando que,

[...] a dignidade é também um elemento essencial da *apresentação* do líder que não deve ser descuidado e que exige, em permanência, o controle das suas próprias ações e emoções. Um líder que procura "fazer espetáculo" de si-mesmo perde, inexoravelmente, o respeito dos seus homens.

Há ainda outros aspectos de grande relevância para a liderança, que são elencados por Vieira (2002, p. 39, grifo do autor) e que não poderiam deixar de serem mencionados nesse trabalho, tal como se segue.

A *capacidade de decisão* é, em grande parte, desenvolvida através da prática e experiência. O líder eficiente tem que admitir que muitas das boas ideias têm a sua origem ao nível dos subordinados, devendo, por isso, solicitar-lhes as suas opiniões sempre que apropriado e possível. Uma aproximação positiva, tempo reduzido, objetividade, análise oportuna e avaliação correcta das opiniões dos outros, contribuem para o desenvolvimento da capacidade de decisão do líder.

A *confiança (segurança)*, a certeza de uma execução correcta (sic) do dever, é uma qualidade que o líder tem que desenvolver. A um líder confiante pode ser atribuída qualquer missão ou tarefa para cuja execução seja exigido um empenhamento esclarecido e, por isso, determinado.

A maioria dos comandantes ouvirá as sugestões e propostas dos subordinados mas, uma vez tomada a decisão final, os comandantes só podem esperar dos subordinados o seu apoio sem restrições. O líder que possui um correcto (sic) sentido do dever, procurará, continuamente, desenvolver os seus melhores esforços na tentativa de alcançar os mais elevados níveis de execução, subordinando os seus interesses pessoais aos requisitos militares.

A *resistência*, o vigor mental e físico, avaliada pela aptidão para resistir à dor, fadiga, *stress* e privação, surge estreitamente ligada à coragem. O líder que pretende merecer o respeito dos seus subordinados não pode deixar de atender a esta importante qualidade da liderança. Uma quebra da sua resistência, em particular num ambiente operacional, pode tornar as ações do líder comprometedoras para a

sua imagem, tanto junto dos subordinados como dos pares e superiores, e extremamente perigosa para a unidade que comanda.

É válido lembrar também que, o autocontrole é necessário a que se evite repreender os subordinados publicamente e com animosidade, causando ressentimento e arruinando o clima ético do grupo.

3.2 As relações interpessoais dentro do espectro da hierarquia e disciplina militar: conceitos, limites e possibilidades

As relações interpessoais se referem à forma como as pessoas interagem, agem e reagem; convivem e trabalham; passando por suas identificações, percepções, subjetividades, interpretações, pertencimentos e estranhamentos, abrangendo convivência, competição, colaboração, aversão, aproximação, conflitos, consensos, entendimentos e divergências.

Moscovici (2008, p. 34) alude ao fato de que “[...] não há processos unilaterais na interação humana: tudo que acontece no relacionamento interpessoal decorre de duas fontes: eu e outro (s)”.

Essas manifestações pessoais integram o universo das relações humanas, constituindo-se nos elementos que formarão o clima organizacional. Um bom clima organizacional está, em grande medida, relacionado à capacidade do líder traçar estratégias eficazes e eficientes de intervenção, mediação de conflitos, dependendo, intimamente, da habilidade de comunicação e persuasão.

Nesse sentido, Vieira (2002, p. 33) ressalta que,

A aptidão para dizer o que deve ser dito, da forma mais adequada e no momento mais oportuno é também uma parte importante da liderança. Aquilo que o líder comunica e a forma como o faz, pode reforçar ou enfraquecer o seu relacionamento com os subordinados. O líder deve saber ouvir, atento, quer ao que é dito, quer ao como é dito, dado que as emoções são uma parte a não descuidar da comunicação. Se o líder ouvir os seus subordinados, estes não deixarão de o ouvir.

Esclarece ainda que,

Ao líder compete criar e manter um clima que encoraje os seus subordinados a participar ativamente e a querer ajudá-lo no cumprimento da missão recebida. Os elementos-chave para este relacionamento essencial são o conhecimento mútuo, o respeito e a confiança. (VIEIRA, 2002, p. 31).

Dentro da caserna, as relações interpessoais são permeadas pelos princípios da hierarquia e disciplina militar, que representam delimitadores do comportamento,

salvaguardando o respeito às ordens emanadas dos superiores e buscando mitigar as transgressões dos subordinados.

Esses dois princípios funcionam como ordenadores das relações entre superiores e subordinados, determinando as possibilidades e limitações de cada indivíduo, de acordo com sua patente, impondo a obrigatoriedade do fiel acatamento das ordens emanadas de cima para baixo, em nome da manutenção da cadeia comando-obediência. Sendo as vigas mestras da formação militar, dão a dimensão do comportamento aceitável na vida castrense, determinando, igualmente, os limites e possibilidades das relações interpessoais dentro do âmbito militar,

[...] A formação militar quer pela disciplina rigorosa, quer pelos deveres que são impostos aos militares, cria no indivíduo uma personalidade própria que os distingue dos civis, não só pelas atitudes, mas também pelo conteúdo da consciência resultante do espírito militar. Voltadas para defesa da Pátria e a *salus populi*, as Forças Armadas não exigem dos seus soldados rigorosa disciplina material e intelectual, comportamento uniforme, orientado pelo comando, e conceitos próprios, sobre tudo aquilo que concorre para a formação do soldado. Assim, a covardia, muitas vezes desculpável no civil, é imperdoável no militar. A Bravura, facultativa no civil, é essencial no militar. A desobediência, a teimosia que representa, muitas vezes, uma personalidade marcante no civil – olhada, em alguns casos, até com simpatia – constitui crime militar. Por esses poucos exemplos, já podemos sentir que, acertadamente, não poderia o militar ser julgado apenas por juízes civis, possuidores de conceitos diferentes sobre alguns delitos. Daí decorre a imperiosa necessidade de um direito especial, com sensibilidade própria. (FAGUNDES, 2003, p. 79).

Esse perfil de comportamento é esperado de todos os militares, desde os membros do exército, integrantes das polícias militares dos Estados e Distrito Federal, e Corpos de Bombeiros Militares.

Todavia, a rigidez das normas e da sistemática de trabalho no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar, necessárias à manutenção da sua ordem interna e ao cumprimento das missões designadas, não podem ir de encontro ao contexto atual do Estado Democrático de Direito, ferindo uma das suas garantias fundamentais, qual seja, o respeito à dignidade da pessoa humana. Tão pouco deve prejudicar as funções de chefia e liderança, minando o relacionamento interpessoal, enfraquecendo o espírito de corpo e prejudicando o desempenho das equipes de trabalho.

A fiscalização na medida certa, para verificar se as ordens foram compreendidas e se estão sendo cumpridas pelos subordinados é, segundo o entendimento de Vieira (2002, p. 47), um dos fatores que deve ser observado pelo líder e que, no nosso entendimento, instrumentaliza a função de comando para que se consiga manter a ordem sem que haja ressentimentos ou conflitos com os subordinados,

A fiscalização permite ao líder verificar se as ordens que deu foram compreendidas e, ao mesmo tempo, demonstrar o seu interesse pelos subordinados e pelo

cumprimento da missão. Uma fiscalização excessiva provoca ressentimento, uma fiscalização insuficiente frustração. Ao instruir os subordinados em novas tarefas, o líder deve deixá-los tentar e aceitar as execuções que correspondem aos níveis por si fixados; premiar aquelas que os excedam; corrigir aqueles que os não atinjam, determinando as causas do insucesso e tomando a ação apropriada.

Apesar da manutenção da ordem dentro da Corporação depender da observação dos princípios da disciplina e da hierarquia, para que se desempenhe o ofício de comandar é necessário a quem comanda saber interagir com a tropa, lidando, ao mesmo tempo, com a diversidade de pessoas e situações complexas. Moscovici (2008, XVII) afirma que, “[...] é preciso ensinar as pessoas a lidarem com as pessoas; e quanto mais alto for o nível da hierarquia e da responsabilidade de cada um, tanto mais imperioso será estabelecer e consolidar essa habilidade”.

Além disso, Moscovici (2008, XX), lembra que,

Se o indivíduo aprende a pensar criticamente, a enfrentar situações novas sem pânico e também de forma mais livre ou criativa, a confiar em si e nos outros, a descobrir e desenvolver suas potencialidades, no sentido de tornar-se mais autêntico e produtivo, ele estará mais bem preparado para enfrentar mudanças.

Ele afirma que “[...] mesmo quando a intenção é de ajudar e não explorar, tratar o outro como objeto constitui manipulação e é indefensável do ponto de vista moral”. (MOSCOVICI, 2008, XXI).

Tendo em vista os ensinamentos de Moscovici (2008), conclui-se que, os princípios da hierarquia e da disciplina, embora mediadores das relações interpessoais na vida castrense, não podem se prestar ao abuso de poder, deturpando o fim precípua da sua existência dentro do âmbito militar, qual seja, o acatamento de ordens essenciais ao estrito cumprimento do dever profissional e a preparação do efetivo para que se dedique à vida militar com afinco, seriedade e disciplina, tendo sempre em vista que suas responsabilidades estão acima dos interesses pessoais.

Apropriando-se do conhecimento de Moscovici (2008), alerta-se para o fato de que, as relações interpessoais entre superiores e subordinados dentro do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina podem ser aprimoradas na medida em que, cada um dos seus membros seja estimulado a conhecer aspectos de seu próprio comportamento, seus efeitos sobre o dos outros, suas dificuldades e limitações, a fim de se superar, buscando aperfeiçoar sua forma de relacionamento com os outros, aumentando sua eficiência como líder e membro do grupo. (MOSCOVICI, 2008).

Por outro lado, é de competência do líder militar primar pela manutenção de um padrão ético de comportamento dos seus pares e liderados, instigando-os a partir de sua própria conduta, que deve ser exemplar, pautada na retidão, boa fé e transparência.

Grife-se que o tratamento dispensado pelos comandantes aos comandados e a sua conduta pessoal servem de modelo à tropa, tornando moral e legítimo o sistema de punições e correções dos transgressores de normas ou ordens, desde que não haja abusos, descabimentos, injustiças e ilegalidades.

No caso da Instituição Militar, onde as finalidades, metas e objectivos (sic) a cumprir envolvem o eventual sacrifício da vida e a destruição de bens e de patrimônio, a responsabilidade atribuída ao líder, independentemente do nível em que ele se situe, não pode reduzir-se à simples transmissão das finalidades, metas e objectivos (sic) a cumprir e ao seu cumprimento. (VIEIRA, 2002, p. 11).

A influência interpessoal ou a capacidade de persuasão do líder ou comandante tem por requisitos a congruência entre discurso e atitudes, a integridade pessoal e a tomada de medidas em conformidade com padrões éticos perfeitamente definidos.

Cabe àqueles que ocupam os postos e graduações mais elevados na hierarquia militar ter conhecimento na área da gestão de pessoas para conseguir mediar conflitos, além de manter uma conduta íntegra e de dispensar tratamento respeitoso a todos os subordinados, de modo a servir de modelo para o padrão de comportamento que se espera e se almeja dentro da corporação.

Desse modo, a hierarquia e a disciplina devem ser mantidas não pelo uso constante do poder, mas a partir do desenvolvimento da autoridade e do concomitante respeito mútuo, num esforço conjunto para o aprimoramento das relações interpessoais e para o aperfeiçoamento das atividades a serem executadas pelos grupos de trabalho por toda a corporação.

Todavia, Vieira (2002, p. 27, grifo do autor) lembra que,

Para uma organização é necessário, e em determinadas circunstâncias torna-se imprescindível, um elevado grau de obediência dos seus membros. Porém, há obrigações morais "universais" condicionadoras da acção (sic) humana na sociedade envolvente que a organização deverá observar através dos seus líderes. Entre estas obrigações, contam-se a preservação da vida e o respeito pela propriedade e pelos direitos dos outros. Os conflitos entre obrigações morais *externas* e as necessidades institucionais requerem uma liderança esclarecida e eficiente e um compromisso, tanto individual como profissional.

Outra observação bastante pertinente diz respeito aos aspectos humanos, cada vez mais em voga em sociedade e que vem sido discutidos por profissionais da área militar, no sentido de adequá-los à realidade da disciplina e hierarquia. Vieira adverte que, “há, pois, que

assumir a hipótese de que, como resultado das grandes mudanças sociais, a base da autoridade e da disciplina tenda a evoluir no sentido do consenso ‘negociado’.” (VIEIRA, 2002, p. 18).

É nesse sentido que se vê como possibilidade, dentro a área militar, conformar estratégias que viabilizem um melhor desempenho da tropa, a partir de um comando que consiga se valer dos atributos da liderança, fazendo concessões, estabelecendo acordos, articulando negociações necessárias à mitigação de conflitos e à manutenção da hierarquia e disciplina, sem que se necessite fazer o uso da coação e da força.

O desafio está em fazer escolhas inteligentes para persuadir, instigar, motivar e inspirar os membros da corporação a que sigam as instruções, acatem as ordens, tenham um bom aproveitamento e desempenho profissional, solidificando valores que são intrínsecos e elementares à vida militar.

A motivação de um grupo de trabalho é diretamente proporcional ao seu desempenho profissional. “[...] Sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade”. (MOSCOVICI, 2008, p. 34).

É dentro dessa linha de raciocínio que um líder militar deve trabalhar para obter melhores interações com seus liderados, aumentando o grau de satisfação do grupo e, por conseguinte, a sua produtividade e eficiência. Suas iniciativas devem encorajar os subordinados para que desenvolvam tarefas compatíveis com suas qualidades, habilidades, postos e níveis de experiência.

O conceito de liderança se liga a capacidade de gerir conflitos e pessoas com o auxílio de um planejamento estratégico. Liderar implica dar respostas humanas a uma crise através do domínio da comunicação e mediação. Segundo Drucker (1974, p.463), “Liderança é a capacidade de enxergar novos horizontes, de aperfeiçoar o desempenho, de construir a personalidade acima de nossas limitações naturais”.

Para Oliveira (2011), contudo, uma liderança eficiente está entrelaçada com outros fatores, que variam de acordo com a orientação da análise a ser feita. Ao citar a obra de Jackson e Parry (2010, apud OLIVEIRA, 2011, p. 3), ele busca esclarecer que há diferenciações entre o enfoque dado pelo senso comum e aquele advindo da forma científica. De acordo com ele,

A primeira consiste numa abordagem indutiva que procura isolar verdades fundamentais a respeito da atividade de liderança, baseadas nas experiências diretas e indiretas com líderes de sucesso. A segunda é representada por uma abordagem dedutiva que envolve o desenvolvimento de uma teoria sobre como a atividade da liderança deveria funcionar e a realização de experimentos analíticos para testar essas teorias.

No primeiro caso, segundo suas análises, são necessárias diversas qualidades para a liderança, dentre as quais destaca: aspiração, conexão, integridade, flexibilidade e confiança.

De acordo com Oliveira (2011, p. 3),

Aspiração é a qualidade fundamental e indispensável a qualquer líder eficiente, pois se você não aspira liderar para mudar algo ou não tem um propósito para fazer mudanças não pode, nem deve liderar.

A conexão é a capacidade de traduzir esses valores através de uma ligação genuína e autêntica com os seguidores (algo maior que a simples comunicação).

A integridade ajuda os líderes a serem consistentes e permite que eles sejam transparentes a respeito de suas convicções e crenças.

Flexibilidade é a capacidade de enfrentar o estresse físico e emocional, atuar nos conflitos, perdas e ganhos.

Finalmente, a confiança cria o sentimento essencial da autoestima e o acreditar na própria eficiência, tão necessário para fazer com que uma pessoa chegue à situação de liderança e para que se mantenha como líder.

No segundo caso, ou seja, na resposta centrada no conhecimento científico, outros elementos devem ser considerados, tais como os destacados no trabalho de Yukl (apud Oliveira 2011, p. 3, grifo do autor),

Em primeiro lugar, uma **elevada convergência interna de controle**, o que significa que o líder acredita que os eventos em sua própria vida são determinados por suas próprias ações, em vez de pelo acaso ou por forças desconhecidas e incontroláveis.

Em segundo lugar, a liderança eficiente requer um **alto grau de maturidade e estabilidade** ou, em outras palavras, aquilo que Goleman chamou de “inteligência emocional”.

Em terceiro lugar, os líderes devem demonstrar uma **força motivacional altamente socializada**. Isso significa que eles deveriam extrair prazer e um sentimento de realização da sua capacidade de influenciar pessoas e eventos em benefício de outros, em vez de benefício próprio.

Em quarto lugar, os líderes devem ter uma moderada, mas não muito elevada, **inclinação por realizações**, já que precisam estar dispostos a trabalhar com outros, nem sempre tão capazes.

Por último, os líderes eficientes devem apresentar uma **reduzida necessidade de agregação**, no sentido de que, para eles, ser benquisto não é tudo, pois ainda que não gostem de tomar decisões duras e impopulares, também não podem deixar de algumas vezes assumir tal postura.

A liderança exige conhecimento das necessidades das pessoas, domínio de técnicas, familiaridade com a organização e com a gestão dos seus recursos. Nas novas organizações militares, os líderes devem preocupar-se com o bem-estar (físico, material, mental e espiritual) dos seus soldados, mas também com o bem-estar dos integrantes civis e suas respectivas famílias, uma vez que o bem-estar contribui para ampliar suas capacidades em apoiar a missão das organizações.

4 CONCLUSÃO

Na aldeia global contemporânea, onde ocorrem rápidas e sucessivas mudanças, o sucesso dos líderes militares está diretamente relacionado ao seu comprometimento com o grupo que lidera, à sua capacidade de ser maleável e de agir com lealdade e dedicação, assumindo uma postura austera e desenvolvendo qualidades como discernimento, equilíbrio, comedimento, autodisciplina, iniciativa, capacidade de adaptação a mudanças e senso crítico e de oportunidade.

Dos modelos de liderança estudados por este trabalho conclui-se que a democrática e a autocrática são necessárias e complementares à área militar, já que, conjuntamente, conseguem conciliar o atendimento de pressupostos que tem natureza diversa como, por exemplo: cumprir com as metas, não falhar na execução dos serviços e missões e, ao mesmo tempo, manter um clima organizacional harmonioso, colaborativo, que prime pela exaltação do espírito de corpo e motivação, zelando por um padrão de qualidade nos serviços prestados pela guarnição.

Para que se consiga alcançar a eficiência almejada no exercício da função de comando militar, na atualidade, tem se percebido ser necessário que haja um treinamento profissional continuado, com foco no efetivo desenvolvimento das qualidades de liderança, visando que se desenvolvam qualidades inerentes à arte do convencimento, persuasão e influência, angariando a colaboração voluntária do efetivo e, por conseguinte, melhores resultados no desempenho dos trabalhos em equipe.

O processo de aprendizagem deve também abarcar as práticas de socialização e integração, de modo a instigar o desenvolvimento do corporativismo, das potencialidades humanas e do respeito aos outros, de forma que haja a aplicação da doutrina da liderança à realidade vivida.

Por outro lado, deve-se considerar que há a necessidade de se reafirmar os valores da dignidade da pessoa humana dentro da vida castrense, sem macular os princípios da disciplina e da hierarquia, perpetuando a autoridade do líder com a concomitante valorização dos subordinados e estrito cumprimento das ordens. Essa constatação, aparentemente contraditória, põe na ordem do dia a necessidade de se avançar na área da liderança, garantindo a total e irrestrita colaboração e empenho dos subordinados, mantendo-os instigados, motivados e satisfeitos.

O Corpo de Bombeiros Militar necessita formar comandantes que liderem as operações com respeito a todas as dimensões humanas, tanto da população civil que irá atender, quanto da guarnição que comandar. Os comandantes devem, igualmente, terem boa capacitação técnica e tática, de forma a comandar as equipes com competência, eficiência e eficácia, sempre salvaguardando o moral dos seus homens e os princípios éticos da profissão.

Para se efetivar essa formação, é importante que os comandantes desenvolvam a habilidade da comunicação, verbalizando ordens e instruções de forma clara e transparente, de modo a evitar distorções e mal entendidos. Seu conteúdo deve vir revestido de legalidade, moralidade e legitimidade, de modo a salvaguardar sua validade, reforçando a relação de respeito e confiança entre líderes e subordinados.

Tanto quanto a comunicação colateral, onde há troca de informações, a comunicação ascendente, ou seja, aquela estabelecida dentro da escala hierárquica de poder é também vital para que os líderes possam ter um *feedback* das suas estratégias de comando, avaliando a repercussão das suas escolhas, redirecionando-as sempre que perceberem ser necessário a boa gestão do seu efetivo. De igual forma, o líder deve estar atento as suas atitudes, a repercussão de seus atos, exemplos e palavras.

Há ainda que se destacar a importância de algumas características e atributos dentro da liderança militar, para que a relação entre comandantes e subordinados seja positiva, tais como: confiança, congruência, autoconfiança, autoconsciência, respeito pelos outros e honestidade, fazendo uso da chefia e liderança como ferramenta de gestão nos serviços de bombeiros, favorecendo o clima organizacional da tropa e o bom desempenho das atividades dos comandados.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 142**, de 09 de abril de 1977. Dispõe sobre o Regulamento da disciplina militar. Disponível em: <<http://diario.vlex.pt/vid/decreto-lei-33052419>> Acesso em: 28 set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. v. 1.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico nova fronteira da Língua Portuguesa**. 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DALMUTT, H. B.; MOROZINI, J. F. A influência da liderança na gestão das empresas do município de Mangueirinha. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1 p. 1-25, 2008. Disponível em:

<http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/2-Ed3_CS-InfluenciaL.pdf> Acesso em: 12 nov. 2011.

DINIZ, Bruno Vieira; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Poder e influência interpessoal nas organizações. **Facef Pesquisa**: v.8, n. 1, p 23-33, 2005.

Disponível em: <http://www.facef.br/facefpesquisa/2005/nr1/2_DINIZ_LIMONGI.pdf> Acesso em: 04 dez. 2011

DRUCKER, Peter F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova Iorque: HarperCollins, 1974.

DUARTE, Antônio Pereira. **Direito Administrativo Militar**. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

FAGUNDES, João Batista. **A justiça do comandante**. 2. ed. Brasília: edição do autor, 2003.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. **Comentários à Constituição Brasileira de 1988**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 1999. v.2.

HOFFMAN, Carolina de Camargo. **O Poder nas organizações**. Fae Business School. Disponível em:

<[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:aeY5YTxlAsMJ:www.fae.edu/publicador/cont_eudo/foto/3082004Carolina%2520Hoffmann.PDF+Para+MORGAN+\(1996,+p.+164\),+pode+mos+fundamentar+a+autoridade+formal&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESiPDu2Q5YS5Zk6Y7nQVSUvYhybMRmkkPi31CpY-6VpNp3mhIRSyt9D4mHRy3LnwPHuPIWmhx47Kec6OGi2Zj3c7G3Te_MNma-uHudj08FwNsGwKZhvzOsjx1giJ9f4GuyCS2qnN&sig=AHIEtbRbKOE9PpdmIbPS8ostwEoKpy5RSg](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:aeY5YTxlAsMJ:www.fae.edu/publicador/cont_eudo/foto/3082004Carolina%2520Hoffmann.PDF+Para+MORGAN+(1996,+p.+164),+pode+mos+fundamentar+a+autoridade+formal&hl=pt-BR&gl=br&pid=bl&srcid=ADGEESiPDu2Q5YS5Zk6Y7nQVSUvYhybMRmkkPi31CpY-6VpNp3mhIRSyt9D4mHRy3LnwPHuPIWmhx47Kec6OGi2Zj3c7G3Te_MNma-uHudj08FwNsGwKZhvzOsjx1giJ9f4GuyCS2qnN&sig=AHIEtbRbKOE9PpdmIbPS8ostwEoKpy5RSg)> Acesso em: 01 dez. 2012.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios da liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextane, 2006.

_____. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextane, 2004.

MACHADO, Roberto. Introdução. In: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 16 ed. Rio de Janeiro: Graal, 2001.

MAGALHÃES, Rosângela da Silva; STEFANO, Silvio Roberto. O estilo de liderança dos gestores de uma empresa fabricante de chicotes elétricos no Estado do Paraná. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n 1, p. 1-22, 2008.

Disponível em:

<http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/26-Ed3_CS-EstiloLider.pdf> Acesso em: 27 nov. 2011.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 17 ed. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2008.

LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da (Org.). **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

OLIVEIRA, Martins Riccio. A relação de especial sujeição dos Militares e a constitucionalidade do regulamento disciplinar do exército (Decreto nº 4.346/2002). Rio de Janeiro: **Revista da SJRJ**, v. 17, n. 27, p. 57-77, 2010. Disponível em:

<http://www4.jfrj.jus.br/seer/index.php/revista_sjrrj/article/view/121>. Acesso em: 04 jan. 2012.

OLIVEIRA, Marcos de. O que torna um líder militar eficiente? **Cadete informa**. Santa Catarina, ano III, v. 15, p. 1-4, 2011. Disponível em:

<http://biblioteca.cbm.sc.gov.br/biblioteca/images/stories/CBM/Informativos/PDF_cad_informa/Cadete_informa_novembro11.pdf> Acesso em: 12 jan. 2012.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

ROUANET, Sergio Paulo. **As razões do Iluminismo**. São Paulo: Cia das letras, 1998.

VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar**. [S. I.] Academia Militar. Estado Maior do Exército, 2002. Disponível em: <<https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/>> Acesso em: 21 nov. 2011.

WEBER, Max. **Ciência e Política**: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2002.

_____. **Três tipos de poder e outros escritos**. Lisboa: Tribuna da História, 2005. Disponível em: www.lusofia.net acesso em: 30/11/2011