

“Liderança: Um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma Organização”.

Autores

João Luiz de Macedo e Ana Alice Vilas Boas

Resumo

O presente trabalho aborda o assunto mais discutido por pessoas que lidam diariamente com recursos humanos; a liderança. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. O objetivo que se propõe é investigar como é exercida a liderança nas organizações, identificar os estilos de liderança empregados, verificar se os estilos de liderança são adequados às organizações e analisar as reações dos funcionários diante os estilos de liderança de seus superiores. A metodologia utilizada segue o proposto por Yin (2001), como estudo de caso e Fleury (1996), como investigação e comparação das culturas organizacionais, analisando-se a história das organizações, a socialização de novos membros, o processo de comunicações, e o processo de trabalho. As variáveis propostas para a pesquisa social realizada, procuram averiguar sobre a política de relacionamento humano das instituições, a política de recompensas, o reconhecimento pelos bons serviços prestados, o poder de decisão dos chefes, a satisfação do subordinado na condução das tarefas, a motivação dos subordinados, o grau de confiança mútua e as orientações aos subordinados. Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa em uma organização militar das Forças Armadas e em uma empresa da iniciativa privada. Constatou-se que cada organização possui um estilo de liderança, no exercício da liderança as habilidades pessoais são mais importantes que as habilidades técnicas e que os administradores de sucesso constroem relações de confiança com seus subordinados.

Palavras chave: empowerment, metacompetência e cultura organizacional.

1. Introdução

Os séculos XX e XXI caracterizam-se pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento tecnológico da informação e gestão em negócios. Esse desenvolvimento se dá graças à globalização mundial dos mercados, que permite a disponibilização da informação em tempo real, as comunicações mais rápidas e a integração dos mercados.

Com a globalização dos mercados cresceu em importância a liderança empresarial, fator que pode desequilibrar e até mesmo, favorecer uma empresa no competitivo mercado nacional e internacional. Nesse cenário mundial, pode-se observar e acompanhar no Brasil, com grande expectativa, o crescimento econômico, o ritmo das reformas estruturais, tendo como evidência um tema de grande relevância para as organizações, que é a modernização da gestão empresarial pública ou privada, com o objetivo básico de buscar a conquista dos mercados internos e externos.

Essa modernização pode ser perseguida utilizando-se vários instrumentos ou métodos, dentre eles a liderança empresarial, como forma de influenciar os recursos humanos, motivá-los a desempenhar bem as suas funções, agregar valores para se obter ganhos crescentes de produtividade, satisfação no desempenho das funções e elevados padrões de qualidade. Sabe-se que pessoas inteiramente comprometidas com as organizações, motivadas, preparadas e

capacitadas para o desempenho da função se constituem no principal recurso para a melhoria dos resultados. A liderança dos administradores é uma ferramenta que pode modificar o comportamento das pessoas e auxilia a conquistar o objetivo de obter vantagem no concorrido mercado nacional e internacional.

O tema liderança torna-se importante face ao crescente aperfeiçoamento das empresas em desenvolver produtos de elevado padrão de qualidade a custos cada vez mais baixos, colocando-a com maior rapidez no mercado visando à concorrência e o domínio do mercado, o que faz com que as instituições invistam cada vez mais em seus recursos humanos, principalmente, nos níveis estratégicos e gerenciais.

A capacidade de influenciar os recursos humanos à conquista do objetivo fim da Instituição, constitui a linha de pesquisa da investigação em tela. A liderança das equipes de trabalho sob o foco da dinâmica social pode influir positivamente ou negativamente para o sucesso da Organização.

2. Uma breve conceituação de liderança

Na atual globalização dos mercados, liderar uma empresa é uma tarefa muito difícil e requer, segundo Freeman e Stoner (1982), três implicações importantes:

- a) o envolvimento das Pessoas-subordinado ou seguidores, com disposição de aceitar as ordens do líder, a definição do status do líder visando tornar possível o processo de liderança;
- b) a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder; podem moldar e moldam de vários modos às atividades grupais, mesmo assim, o líder geralmente tem mais poder;
- c) capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores.

De fato, os líderes influenciam os empregados a realizar sacrifícios pessoais pelo bem da empresa. Por esse motivo, muitos acreditam que os líderes têm uma obrigação especial de considerar a ética de suas decisões.

Freeman e Stoner (1982) definem a liderança gerencial como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo; define poder como a capacidade de exercer influência, isto é, de mudar as atitudes ou o comportamento dos indivíduos ou grupos; e ainda, define influência como quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo.

Assim, a liderança pode ser vista como um fenômeno de influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para atingir um objetivo, como um processo de redução de incerteza de um grupo. Este tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação para alcançar os objetivos, como uma relação funcional entre líder e subordinados, e ainda, como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação, que depende da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é a pessoa que conjuga e ajusta essas características.

Durante séculos várias teorias de liderança foram estudadas e desenvolvidas, servindo como referencial teórico para empresas que têm como meta desenvolver-se no concorrido mercado globalizado. Por isso, a seguir serão abordadas algumas das principais teorias.

3. Teorias de liderança

3.1. As teorias de traços de personalidade

Segundo Chiavenato (2003), o líder é aquele que possui alguns *traços específicos de personalidade* que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade.

Segundo o autor, alguns traços que definem o líder são:

Traços físicos – energia, aparência pessoal, peso e estatura.

Traços intelectuais – agressividade, adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança.

Traços sociais – cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.

Traços relacionados à tarefa – impulso de realização, iniciativa e resistência.

3.2. Teoria situacional

As teorias situacionais presumem não existir um único estilo e característica de liderança para toda e qualquer situação, enfim, para cada situação há um tipo de liderança.

Hersey e Blanchard (1986), ao proporem esta teoria, consideram duas dimensões do comportamento de um líder:

- Comportamento de tarefa: adotado para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo, explicar atividades que cada um deve executar (o quê, quando, onde e como), compreendendo o estabelecimento de metas e de prazos para a organização, a direção e o controle;
- Comportamento de relacionamento: adotado para manter as relações pessoais entre ele e os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar feedback, facilitar e apoiar.

Robbins (2002) aborda que Hersey e Blanchard enfocam a prontidão dos liderados, reconhecem a importância dos liderados e se baseiam na lógica de que os líderes podem compensar as limitações motivacionais e de capacitação de seus seguidores conforme o Quadro 01.

Quadro 01 - Capacidade e motivação dos liderados.

	Capacidade	Motivação	Ação a adotar
liderados	incapazes	desmotivados	Líder precisa fornecer orientações claras e específicas
	incapazes	motivados	Líder precisa oferecer muita orientação para a tarefa para compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para conquistá-los.
	capazes	desmotivados	Líder precisa usar um estilo apoiador e participativo.
	capazes	motivados	Líder não precisa fazer muita coisa.

Fonte: adaptado de Robbins (2002, p.312).

O exercício da liderança é contextual, ou seja, situacional, quem é líder num grupo em determinado contexto não necessariamente será líder num outro grupo em contexto semelhante ou distinto. No papel de liderança, as habilidades pessoais são mais importantes que as habilidades técnicas, grandes líderes atribuem significado relevante até mesmo ao trabalho mais simples e conseguem transformar uma atividade entediante em missão inspiradora, em torno do qual as pessoas se unem desde que seja explicada qual a importância do trabalho por elas realizado para o sucesso e alcance dos objetivos da empresa.

3.3. Teoria comportamental e funcional

Bowditch e Buono (2002) enfocam que a teoria estuda os diversos padrões ou estilos comportamentais de líderes e as funções desempenhadas por eles. A teoria identifica três estilos diferentes de liderança no desempenho e na satisfação dos integrantes do grupo:

- **Autocrático ou autoritário** - enfatiza a preocupação pela tarefa e se baseia na idéia de que o líder ou gerente tem todo o poder e autoridade na tomada de decisão, não precisando consultar os subalternos e esperando que eles obedeçam às ordens sem receber qualquer explicação.
- **Democrático** - também chamado de estilo participativo, pelo fato do líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os na execução da tarefa e na tomada de decisão; é menos diretivo e acentua as preocupações com as relações humanas.
- **Laissez-faire** - é também conhecido como estilo da não intervenção, ou seja, o gerente lidera através de sua participação mínima e dá aos liderados total liberdade para tomar decisões e solucionar seus problemas.

Os estilos comportamentais de liderança variam de acordo com a quantidade de liderados sob a gerência de um líder, quanto mais funcionários estiverem sob a administração do líder, maior é a tendência em ser autocrático em determinadas situações apresentadas, pois uma grande quantidade de funcionários sem uma diretriz ou orientação precisa do líder, tende a se distanciar da tarefa ou da meta a ser buscada pela organização. Quanto menor a quantidade de liderados maior é a tendência do líder exercer o estilo democrático ou laissez-faire, e para que isto ocorra, os liderados devem ser capazes de executar a tarefa com eficiência, estarem comprometidos com a missão e a meta a ser atingida pela empresa.

3.4. Teoria contingencial

As teorias da contingência combinaram a abordagem de traços e as teorias comportamentais/funcionais para sugerir que os líderes mais eficientes são aqueles capazes de adaptar seus estilos e suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico.

3.5. Teoria carismática

Esta teoria enfatiza o simbolismo, o apelo emocional e o extraordinário compromisso por parte dos liderados.

Estudos sobre a teoria da liderança carismática foram direcionados à identificação dos comportamentos que diferenciam os líderes carismáticos dos não carismáticos, identificando cinco características-chave que os diferenciam:

- **Visão e articulação** – possuem uma visão expressa como uma meta idealizada que projeta um futuro melhor que o status quo;

- **Risco pessoal** – os líderes são dispostos a correr riscos pessoais, enfrentar altos custos e o auto-sacrifício para atingir sua visão;
- **Sensibilidade ao ambiente** – são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança;
- **Sensibilidade para as necessidades dos liderados** – são perceptivos em relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos;
- **Comportamentos não convencionais** – engajam-se em comportamentos que são percebidos como novidades e que vão contra as normas.

O carisma é um atributo inerente a poucas pessoas. O homem não aprende a ser carismático, este atributo é interior ao ser humano, mas para ser evidenciado, tem que ser desenvolvido no dia-a-dia. A liderança carismática é importante para determinadas situações, tal como situações de mudança, mas para outras, este estilo de liderança é prejudicial, principalmente porque o líder tem dificuldade em aceitar as opiniões do grupo que lidera.

3.6. Teoria da liderança visionária

A liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria.

Para Albrecht (apud CAVALCANTI et al., 2005, p.116) visão “é uma imagem compartilhada do que queremos que a empresa seja ou se torne (...) ela (...) nos dá um ponto que objetiva uma futura orientação”.

Segundo Robbins (2002, p.320), as visões devem ser capazes de criarem possibilidades inspiradoras e únicas e oferecer uma nova ordem que possa produzir uma diferença para a organização. Uma visão não terá sucesso se não for capaz de oferecer à organização e aos seus membros uma imagem clara e melhor do futuro. As visões promissoras se ajustam ao tempo e às circunstâncias, refletindo o caráter único da organização. As pessoas na instituição precisam acreditar que a visão é factível. Ela deve ser percebida como desafiadora, mas não impossível. As visões mais claramente articuladas e com imaginário mais poderoso são mais facilmente aceitas e adotadas.

3.7. Teoria da liderança servidora

O termo foi usado pela primeira vez em um artigo de 1970, escrito por Robert K. Greenleaf (apud JAWORSKI, 2000), chamado “The Servant as Leader” (O Servidor como Líder). A liderança servidora verdadeira surge daqueles cuja motivação principal é um desejo profundo de ajudar as pessoas. Greenleaf discute a necessidade de um novo modelo de liderança, que ponha como prioridade número um o serviço aos outros: funcionários, clientes e comunidade.

Greenleaf (apud JAWORSKI, 2000), convida as pessoas a considerarem o domínio da liderança estabelecido no ser, não no fazer. Ele afirma que a primeira e mais importante escolha que um líder faz é a escolha de servir àqueles que lidera, vendo no seu trabalho a razão fundamental da existência do serviço. Sem esta escolha, a capacidade de liderança fica profundamente limitada. Essa escolha não é uma ação no sentido habitual, não se trata de algo que o líder faça, mas uma expressão do seu ser. A liderança servidora tem como foco líderes que se dedicam aos outros e à missão da organização de aprendizagem. Eles encorajam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, estimulam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidos, dão crédito pelas

realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender, promovem o senso de comunidade.

3.8. Liderança distribuída

Na literatura existente, “empowerment” é traduzido como dar poder, compartilhar o poder, liderança compartilhada, liderança seguidora, autonomia, autodelegação, autorização etc.

Thomas e Velthouse (1990, p.667) assim definem “empowerment”:

Significa dar poder a alguém. Porém, poder tem vários significados (...) autoridade, de forma que “empowerment” pode significar autorização (...) capacidade (...). Contudo, poder também significa energia. Assim, também, autorizar pode significar energizar, que significa fornecer motivação e estímulo. Nossa percepção é que a palavra “empowerment” ficou popular porque proporciona um rótulo para um paradigma não tradicional de motivação (...) a mudança que tem forçado uma procura de formas de alternativa de administração que encoraja compromisso, risco na tomada de decisão e inovação (...) este novo paradigma envolve um leve e relaxado controle e muita ênfase no compromisso interiorizado e assumido para a realização da tarefa (...). Usamos a palavra “empowerment” para referirmo-nos ao conteúdo motivacional deste novo paradigma da administração.

O “empowerment” do empregado é um processo desenvolvido por meio de: compartilhamento de informação (visão, metas claras, tomada de decisão, resultados de esforços); desenvolvimento e adoção de uma cultura de delegação de poder; desenvolvimento da competência através de treinamentos e experimentação; suprimento dos recursos necessários para que o funcionário possa ser efetivo nas tarefas; e viabilização de apoio, na forma de mentoria, cultural, e o encorajamento para o risco da tomada de decisão.

3.9. Liderança baseada em princípios (LBP)

Segundo Covey (2002), essa liderança é praticada de dentro para fora em quatro níveis:

Pessoal – minhas relações comigo mesmo;

Interpessoal – minhas relações e interações com os outros;

Gerencial – minha responsabilidade de concluir uma tarefa em conjunto com outros;

Organizacional – minha responsabilidade de organizar as pessoas, de recrutá-las, treiná-las, remunerá-las, formar equipes, solucionar os problemas e criar uma estrutura, uma estratégia e sistemas concordantes.

Cada um desses níveis é “necessário, porém insuficiente”. Isso significa que as pessoas e os líderes precisam trabalhar em todos os níveis com base em determinados princípios fundamentais. Por exemplo, a confiabilidade em nível pessoal baseada no caráter (naquilo que você é como pessoa) e na competência (naquilo que você pode fazer) e confiança em nível interpessoal baseada na confiabilidade entre as pessoas. Sendo assim, se existe confiança entre duas pessoas, elas poderão gozar de uma comunicação clara, empatia, sinergia e interdependência produtiva. Os outros princípios que compõem os quatro princípios-chave, além da confiabilidade e a confiança são: delegação de poderes e alinhamento. Atuam, respectivamente, no nível gerencial e organizacional.

Segundo Oliveira e Marinho (2005, p.19) “liderança não é a denominação de um cargo que requer formação específica, mas uma questão de competência superior”. Ser competente é um desafio, ser um líder competente é um desafio maior ainda. Mas quais as competências que fazem um líder? Que competências precisam ser exibidas por quem aspira a uma função de

liderança numa organização atual? Se em outras áreas é difícil ser competente, na de liderança o assunto é bem mais amplo, profundo e abrangente, porque liderança não é uma profissão, emprego ou disciplina acadêmica, mas uma maneira de viver, ou seja, um conjunto de qualidades e atitudes que faz uma pessoa ser diferente da média da humanidade.

4. Competência de liderança

Competência é uma palavra que está na moda. Fala-se muito dela em diferentes setores de atividade, e a razão parece natural: com um mercado de trabalho cada vez mais exigente e disputado, as organizações estão procurando profissionais que possuam claramente uma lista definida e comprovada de competências específicas para cada área profissional. Daí a popularidade do termo e a busca intensa, por parte dos profissionais, para exibir o maior número possível de competências desejáveis na sua área.

Parry (1996, p.49) define competência como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Resende (2000) sugere que existem vários tipos de competências e as classifica em nove categorias:

- Competências técnicas – de domínio apenas de especialistas em determinado assunto ou trabalho;
- Competências intelectuais – relacionadas a aptidões mentais;
- Competências cognitivas – uma mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- Competências relacionais – capacidade de se relacionar e interagir;
- Competências sociais e políticas – capacidade de se relacionar e participar dos acontecimentos sociais;
- Competências didático-pedagógicas – são as competências voltadas para educação e o ensino;
- Competências metodológicas – capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades;
- Competências de liderança – capacidade de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social;
- Competências empresariais ou organizacionais – são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

O moderno mundo competitivo ainda premia as pessoas competentes, ou seja, as capazes de competir. No entanto, competitividade deixou de ser o último paradigma a partir do momento em que suas regras foram inteiramente interpretadas e codificadas, o que fez parecer uma imensa legião de profissionais formados pelas escolas, pelas especializações e pela própria sociedade, como guerreiros pós-modernos, agressivos, combativos e competitivos.

Simplesmente competir significa obedecer a uma situação preestabelecida, cujas normas são herdadas, ou seja, o homem não participa de sua elaboração. Há pessoas capazes de competir, estas são competentes, e há aquelas capazes de construir novos cenários, estas são as que estão além da competência, são as pessoas “metacompetentes”.

Conforme Mussak (2003, p.14) aborda, em seu livro *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*, o prefixo “meta” deriva do grego meta, que significa:

algo que transcende, que está além, que vem depois. Pode indicar também uma reflexão crítica sobre um tema. “Metacompetência”, desse modo, pode significar tanto “o que está além da competência quanto uma discussão sobre o verdadeiro sentido da palavra “competência”. A metacompetência deseja fazer pensar, promover reflexões, suscitar dúvidas e estimular perguntas. Só assim a inteligência será mais abrangente, multifocada, e a sensibilidade poderá se unir à intelectualidade, a flexibilidade acompanhar a especialização e o humanismo transformar-se na grande vantagem competitiva.

A liderança é um atributo que o homem desenvolve ao longo do tempo, ela é informal, ou seja, ninguém nasce líder, o ser humano aprende a ser líder. Há pessoas que possuem características intrínsecas de liderança, mas há necessidade de desenvolvê-las mediante a vontade do líder impotencial, treinamento e prática da liderança.

O líder do século XXI é aquele que é aceito líder pelo grupo a que pertence, consegue direcionar, conduzir, tem a percepção de compartilhar a liderança dentro do grupo e guia o mesmo a apresentar resultados favoráveis à instituição da qual fazem parte, mas para isso, é necessário que o líder tenha a competência de liderança necessária para exercer a tão difícil tarefa de liderar.

A seguir será mencionado o assunto chefia e comando, que aborda a liderança militar, o papel do comandante e os tipos de liderança militar.

5. Chefia e Comando

5.1. O líder militar

Chefia e liderança são expressões sempre associadas quando se fala de liderança militar. Efetivamente, correspondem a duas atividades funcionais do comandante, exercidas simultaneamente em um só processo: o comando (PADECEME nº 03, 1999).

O **comando** pode ser entendido preliminarmente como direção de uma organização na realização de sua finalidade operativa. Porém, tratando-se de uma organização militar, é uma direção que assume características muito peculiares. Em teoria, seria essencialmente semelhante a qualquer organização empresarial, envolvendo as mesmas funções administrativas. Contudo, desta se distingue por ser revestida de singularidades decorrentes de sua destinação. A "empresa militar" é um instrumento de guerra que lhe impõe uma aptidão para atuar permanentemente em situação de crise. A "empresa militar" na execução da sua atividade-fim, o combate, põe em jogo mais do que um investimento; põe em risco os seus "bens de capital" e os seus "recursos humanos". Efetivamente, por maior que seja o êxito de seu empreendimento, a "empresa" sempre sofrerá perdas patrimoniais. Além do mais, as pressões do combate – o perigo constante, o desconforto, a fadiga – constroem psicologicamente os recursos humanos, exigindo especial atenção de gerenciamento (PADECEME nº 03, 1999).

O complexo organizacional abrange como um todo estrutura, material e pessoal, é alvo das atenções do comandante. Entretanto, são as pessoas que vitalizam a organização e que transformam a sua vontade em ações produtivas. Desse fato surgem outras preocupações, que irão além daquelas ligadas simplesmente ao gerenciamento funcional dos homens na execução da missão. Fala-se antecipadamente de liderança militar (PADECEME nº 03, 1999).

Segundo o General Sergio Coutinho, **comandar** é exercer a chefia militar e aplicar a liderança militar a fim de conduzir eficientemente e com êxito a organização militar ao cumprimento da sua missão (PADECEME nº 03, 1999).

Constata-se assim que o comandante desempenha dois papéis funcionais:

- **Condutor de força**, no qual se pode identificar o atributo de chefe militar, aquele que tem autoridade para dirigir e controlar e cuja atividade funcional é a chefia militar;
- **Condutor de homens**, no qual se pode identificar o atributo de líder militar, aquele que tem a capacidade de influenciar e cuja atividade funcional é a liderança militar.

Embora identificadas duas naturezas na atividade funcional do comandante, chefia e liderança militares, o exercício do comando é um processo global e, só para efeito de análise, estudo e compreensão, pode-se mencioná-las como coisas distintas.

O processo de **liderança militar** insere-se no exercício do comando como desempenho funcional do comandante, complementar e simultâneo com a chefia militar. Não são processos alternativos, mas desempenhos sobrepostos (PADECEME nº 03, 1999).

Na verdade, a liderança não é propriamente uma atribuição funcional do comandante, mas uma atitude necessária para dar eficácia ao comando. Efetivamente, chefia militar e liderança militar, no contexto do exercício do comando, se confundem em um processo maior, mais vigoroso, mais animado e, seguramente, mais eficiente. Por isso mesmo, quando se quiser qualificar um comandante, ou ele mesmo quiser se qualificar como líder pelos êxitos gerenciais e pelo sucesso pessoal, estarão sendo gerados alguns equívocos inconvenientes. O que é conceitualmente mais próprio é afirmar que o comandante deve exercer a liderança em sua organização e, não exatamente, dizer-se líder dela.

A mesma qualificação profissional que capacita o comandante para ocupar o cargo de comando e exercer a chefia militar também o habilita para exercer a liderança na sua organização. É claro que se pressupõe que, na sua competência, está contida a capacidade de liderança como um dos atributos, incluída nela a habilidade para influenciar os subordinados no sentido de obter um desempenho participativo e entusiasmo no cumprimento da missão – algo bem mais do que o estrito desempenho profissional dos comandados (PADECEME nº 03, 1999).

O **líder militar** não é ninguém mais do que o próprio comandante que exerce influência, não sobre quaisquer pessoas que se apresentem ao seu alcance, mas sobre indivíduos postos sob sua direção funcional e subordinação em uma estrutura organizacional.

O **Comandante** não é necessariamente um psicólogo nem um líder nato, mas tem uma capacidade de influência desde logo garantida pela sua proeminência na organização e pela sua reputação pessoal. E dispõe dos meios e das vias institucionais de comunicação.

Assim, exerce sua influência, intencionalmente ou não, com a ação de comando e ao longo das linhas funcionais de autoridade, sem outros caminhos alternativos ou informais. E também sem "passes de mágica", mas com habilidade, prudência e aplicação de algumas técnicas simples de aproximação, de mobilização, de estímulo e de sensibilização, tudo conduzido com o acionamento funcional dos comandados no contexto da ação de comando. Por meio de suas relações pessoais com os subordinados, com bom senso e conhecimento deles, o líder, atuando como condutor de homens, será capaz de orientar as atitudes e comportamentos das pessoas no sentido de obter delas respostas adequadas à realização dos resultados pretendidos pelo empreendimento militar (PADECEME nº 03, 1999).

Há ainda um aspecto marcante e comum à chefia militar e à liderança militar: a missão da organização – resultados pretendidos e objetivos a realizar.

Não há divórcio de finalidades nos dois processos, que, efetivamente, são convergentes. A liderança só se afirma se a chefia militar for eficaz, isto é, se houver sucesso em tudo o que o comandante concebe e determina.

Finalmente, pode-se afirmar que o comandante não é, por definição, o líder, mas aquele que tem de se fazer líder.

A conciliação do duplo papel funcional do comandante se resume no seguinte: “*O comandante é, antes de tudo, o chefe militar; o papel de líder militar é um atributo adicional que deverá ser diligentemente elaborado por ele próprio*” (PADECEME nº 03, 1999, p.5).

5.2. Tipos de liderança militar

- **Liderança direta ou tática** – é a exercida no primeiro nível funcional, em que o líder mantém contato direto, face a face com os subordinados. Isso acontece todas as vezes que o líder se relaciona pessoalmente com seus liderados para fins de treinamento, controle e direção dos mesmos (PADECEME nº 4, 2003, p.48);
- **liderança indireta** – manifesta-se entre o líder e os liderados por intermédio de elementos funcionais intermediários, estruturados segundo uma cadeia de comando (PADECEME nº 6, 2003, p.53 -55).

De acordo com o escalão considerado, a liderança indireta enquadra duas subdivisões: a organizacional e a estratégica.

- **A Liderança organizacional** – é adequada a organizações que operam à base de estados-maiores, constituindo-se um misto de liderança direta, exercida em escala reduzida e delegação de tarefas. Líderes organizacionais operam em um cenário de relativa complexidade, com efetivos ponderáveis, atuando sobre seus escalões subordinados por intermédio de diretrizes e outros sistemas de integração que não o face a face;
- **A Liderança Estratégica** – é desenvolvida nos níveis que estabelecem a política e estratégia da instituição, ou seja, é típico dos escalões estratégicos, elemento responsável por conduzir os destinos maiores da Instituição. Pode ser definida como sendo um processo utilizado para influenciar a consecução de uma visão de futuro desejável e claramente entendida. Cabe à liderança conceber essa visão de futuro, fixar metas que a viabilizem e conduzir as mudanças necessárias, gerenciando recursos para sua implementação e, principalmente, motivando os integrantes da organização de forma a comprometê-los com a visão estabelecida e torná-los partícipe ativo das ações empreendidas.

Assim, possuir o conhecimento necessário para exercer a liderança estratégica é essencial para o chefe e líder militar.

6. Metodologia

A presente investigação foi realizada em duas organizações, uma unidade das Forças Armadas do Brasil e uma empresa privada, para tal foi constituída por uma pesquisa social. Está desenvolvida de acordo com estudo de caso proposto por Yin (2001). Como tal foi priorizada a pesquisa qualitativa, evidenciando-se os dados primários como a observação feita pelo pesquisador, a análise de documentos e técnicas qualitativas, como entrevistas estruturadas e questionários, para captar o significado dos elementos simbólicos.

A partir das entrevistas estruturadas, da coleta de documentos da organização, e da observação direta, não participante, foi construída a explanação de cada caso. Os dados foram coletados no período de maio a outubro de 2005.

Buscou-se ainda levantar os principais conceitos, tipos e estilos de liderança militar e empresarial.

7. Resultados e discussões

De acordo com Fleury (1996), a investigação segue os seguintes levantamentos no estudo de caso: Investigação do histórico da organização, o processo de socialização de novos

membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho, o emprego das entrevistas estruturadas, de acordo com as variáveis propostas.

As variáveis que contribuíram para a investigação nas organizações foram: a política de relacionamento humano, a política de recompensas, o reconhecimento dos níveis gerenciais pelos bons serviços prestados, por intermédio de elogios e referências elogiosas aos subordinados, o poder de decisão dos chefes, a satisfação do subordinado na condução das tarefas por parte dos chefes, a motivação dos subordinados diante das tarefas a serem executadas, o grau de confiança mútua entre líderes e liderados e as orientações aos funcionários da empresa.

7.1. Liderança no setor industrial

O primeiro estudo de caso foi desenvolvido em uma metalúrgica especializada na fabricação e comercialização de ferraduras e cravos destinados à proteção de cascos de animais, busca a excelência em sua produção, bem como no relacionamento com clientes.

7.1.1. Investigação do histórico da organização

A empresa foi fundada em 1895 no município Petrópolis com o nome de Fábrica Nacional de Cravos para Ferraduras, iniciada pelo Sr. Guilherme Loewe, onde as máquinas moviam-se por um antigo locomóvel alimentado à lenha e carvão.

A organização passou por várias denominações históricas ao longo de sua história, bem como produziu diversos produtos como arestas quadradas, taxas e pregos. Em 1978, a empresa passa a se especializar na fabricação e comercialização de cravos para ferrar animais, passando a se chamar Mattheis Borg.

Em 1982 muda suas instalações, moderniza e aperfeiçoa os processos produtivos. Tal transformação da organização, buscando a especialização de seus produtos, proporciona uma segmentação de seus consumidores, expandindo seu mercado. Sua expansão redonda na compra da fábrica de Ferraduras JK, em Araçatuba-SP, em 1992.

A organização redimensiona sua produção através do desenvolvimento de tecnologia própria e pioneira no Brasil. Instala-se totalmente em Petrópolis, com a produção das Ferraduras JK. Há a introdução de um novo conceito de comercialização no mercado, tornando-se a primeira e única indústria desse segmento habilitada a fornecer os mais variados tipos de ferraduras.

A empresa é considerada líder absoluta em cravos e ferraduras no mercado brasileiro, inclusive com exportações para a América do Sul, é a primeira empresa do mundo fabricante de ferraduras a obter o certificado ISO 9001, é a segunda empresa do mundo fabricante de cravos a obter o certificado ISO 9001. Procura atender as exigências do mercado, para tanto tem implantado um sistema de gerenciamento da estrutura da empresa. Atualmente ocupa um complexo industrial, no distrito de Itaipava, em Petrópolis, onde centraliza todas as operações administrativas e industriais.

7.1.2. O processo de socialização de novos membros

A responsabilidade pela integração dos novos indivíduos que compõem a empresa é do departamento de Recursos Humanos. Os procedimentos adotados para o recrutamento são a apresentação da empresa através de vídeo, no qual se informam os procedimentos gerais internos. Existe também um passeio pela fábrica, no qual há apresentação em cada setor, do novo integrante.

Há um treinamento para os novos integrantes, visando adaptá-los às funções dentro da empresa. O departamento de Recursos Humanos é o responsável pela aplicação do treinamento intensivo, que se desenvolve nas duas semanas iniciais da pessoa na organização.

7.1.3. As políticas de recursos humanos

Os departamentos possuem uma meta anual que pode ser mensurada objetivamente. Uma vez cumprida a meta estabelecida, a empresa dá como incentivo ao funcionário o direito de participação nos lucros, o que normalmente permite receber mais um salário no final do ano.

Existe um plano de cargos e salários, entretanto, devido aos poucos níveis hierárquicos existentes na empresa, fica difícil estabelecer um plano de carreira sistemático. As promoções só ocorrem com o desligamento ou a transferência de funcionários das funções ou até mesmo da empresa.

Quanto à atualização e aperfeiçoamento, cada integrante da organização tem a oportunidade de participar de cursos específicos em suas áreas de atuação. Os treinamentos que são realizados no começo do ano, são aprovados pela diretoria por intermédio de um levantamento prévio.

Quanto à autoridade e responsabilidade, é delegada a cada chefe de departamento o poder, a competência e a autonomia necessária para decidir dentro de sua esfera de atribuições.

7.1.4. O processo de comunicação

Há um processo de comunicação formal dentro da organização o qual ocorre com uma periodicidade de três meses. Operacionaliza-se pela reunião dos funcionários com a finalidade de transmitir informações gerais sobre a performance da empresa, bem como a realização de dinâmicas de grupo que buscam integrar as pessoas com a equipe de trabalho. Tal processo recebe o nome de Programa de Integração e Comunicação, PIC.

Há na empresa outras redes de comunicações menos formais, tais como os grupos informais, que são bem influentes na metalúrgica. Essas redes integram os empregados dentro de seu setor e eles com sua chefia imediata, não possuem poder deliberativo, mas por eles fluem os relacionamentos interpessoais da organização.

Paralelamente às atividades realizadas, a empresa procura apresentar no Programa de Integração e Comunicação temas de interesse geral, os quais possam trazer conhecimento e cultura aos integrantes da organização.

7.1.5. A organização do processo de trabalho

A divisão do trabalho na empresa visitada estrutura-se verticalmente, conforme escala hierárquica, obedece a níveis de autoridade e responsabilidade.

A organização é dividida em departamentos, que por sua vez, organizam-se verticalmente conforme a missão específica. A produção é realizada em série, ou seja, no setor de produção cada grupo de trabalhadores são responsáveis por parte da produção de cravos e ferraduras.

Observando o fluxograma abaixo (Figura 01), verifica-se uma linha de autoridade muito bem definida, que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem.

A cadeia escalar da empresa baseia-se no princípio da unidade de comando, o que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior.

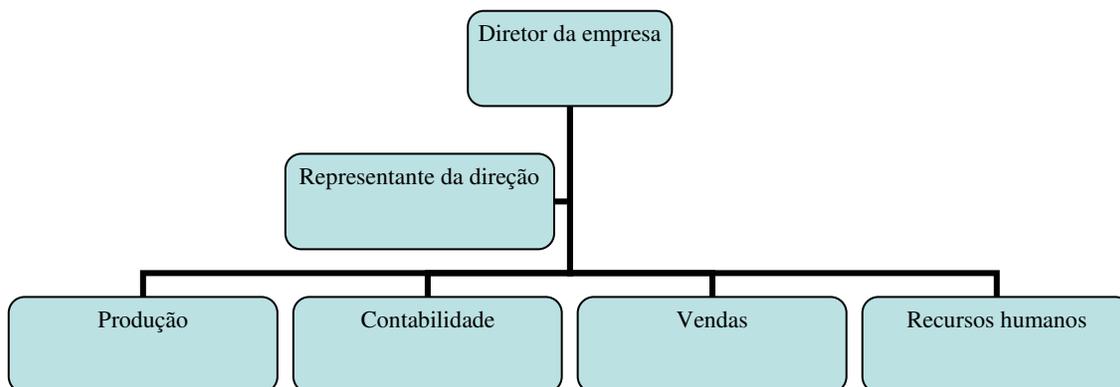


Figura 01 – Organograma da empresa Mattheis Borg.
Fonte: Pesquisa de campo (2005)

7.1.6. Variáveis observadas na entrevista

De acordo com as respostas obtidas nas 05 (cinco) entrevistas realizadas com os responsáveis de cada setor descrito no organograma acima, e nos 30 (trinta) questionários aplicados no nível operacional da empresa, é possível concluir sobre as afirmativas abaixo, as quais traduzem o entendimento das pessoas envolvidas na pesquisa.

- Quanto às condições de relacionamento entre os gerentes e os subordinados da empresa
 De acordo com as respostas obtidas, há uma visão de que o relacionamento na empresa é muito bom. As pessoas que responderam enfatizaram que primam pela amizade e camaradagem, acreditam na idéia de que o que contribui para que a organização tenha excelente desempenho é a boa política de relacionamento entre todos os integrantes.
- Quanto ao sistema de recompensas pelas tarefas bem executadas
 A resolução evidenciada em todas as respostas, é de que há uma política de recompensas na empresa. Os entrevistados vieram a responder que as maiores retribuições da empresa são as promoções, aumento de salários, amizade e companheirismo dos chefes.
- Os elogios e referências elogiosas aos subordinados
 Há uma predominância das respostas que apontam que constantemente os funcionários são elogiados pelos chefes quando prestam um bom serviço à empresa. Entretanto, há uma pequena parcela de chefes que raramente elogiam seus subordinados, o que demonstra a falta do atributo de liderança, elogiar os subordinados, em alguns gerentes.
- Como os chefes decidem
 Observa-se que há um predomínio das respostas que apontam que os chefes antes de tomarem as decisões, reúnem os subordinados deixando-os à vontade para opinarem sobre o assunto em pauta, assim todos ficam envolvidos na execução da tarefa. Estas respostas reforçam o estilo de liderança democrática na instituição em estudo.
- A satisfação do subordinado na condução das tarefas
 Na questão apresentada quanto à satisfação na condução das tarefas, há uma dominância de respostas que mencionam que os empregados estão satisfeitos com a maneira como os chefes

conduzem as tarefas da empresa. Estas assertivas influem positivamente na motivação e no rendimento do desempenho da função.

- A motivação dos funcionários

Quanto ao item motivação, a maior parte dos funcionários entrevistados afirmam que estão muito motivados para a execução das tarefas que lhes são confiadas, e que frequentemente são motivados pelos chefes imediatos com elogios por tarefas bem concluídas e executadas no prazo previsto, com palavras de encorajamento e conforto nos momentos difíceis.

Observa-se a confirmação dos pressupostos teóricos, ou seja, as respostas obtidas indicam que os líderes da empresa empregam a teoria situacional de liderança, seus comportamentos são voltados para o relacionamento e para a execução da tarefa.

- A confiança mútua dos integrantes da empresa

A quase totalidade de entrevistados responderam que confiam plenamente no chefe ou no subordinado, ao passo dos chefes deixarem, em determinadas situações, os subordinados decidirem dentro das suas esferas de atribuições sobre alguns assuntos da empresa. Esta conduta evidencia a prática de envolver todos os funcionários nas decisões da empresa, ou seja, compartilham responsabilidades e ajudam a resolver problemas. O estilo de liderança *laissez-faire* está bem nítido neste tipo de conduta adotada pelos chefes de departamentos.

- As orientações dos chefes de departamentos

Sobre as orientações dos chefes por ocasião dos erros quanto à execução das tarefas, os entrevistados foram unânimes em afirmar que frequentemente são orientados por seus chefes imediatos, e os chefes afirmam que sempre orientam os subordinados, o que confirma que a prática da liderança é exercida na empresa em estudo.

7.2. Liderança no âmbito militar

O segundo estudo de caso estudado desenvolveu-se dentro de uma organização militar das Forças Armadas. Foi selecionada uma unidade militar da região sudeste do Brasil, semelhante a outras organizações que se encontram distribuídas no território nacional.

A opção de se trabalhar com o público desta natureza, fundamenta-se no fato de que os militares são os profissionais voltados para a guerra. A guerra, por sua vez, é a manifestação mais violenta de luta armada entre nações. Logo, a preparação dos indivíduos para uma atividade desta natureza é permeada pela preparação para o combate, requer constantemente o emprego de princípios de liderança por parte dos comandantes em todos os níveis de subordinação. Assim, como qualquer agrupamento humano, é necessária a utilização de técnicas de gerenciamento no âmbito da liderança e do relacionamento interpessoal.

7.2.1. Investigação do histórico da organização

As Forças Armadas Brasileiras remontam às tradições e valores desde os primórdios da colonização portuguesa na América. As Forças Armadas nasceram com a própria Nação e, desde então, participam ativamente da história do Brasil.

São instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei. A destinação das Forças Armadas é a defesa da Pátria e a garantia dos poderes constitucionais e por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

Atualmente há a implantação de filosofias gerenciais modernas com a inserção de programas de excelência gerencial. Tais programas são ferramentas para aperfeiçoar a capacidade

gerencial com influência direta na operacionalidade das Forças Armadas. Fundamentam-se como programas que visam à otimização da gestão, buscando uma administração aberta à evolução permanente.

A organização estudada é uma pequena parte do universo considerado, que pode não retratar a instituição nacional na qual está inserida.

Tal quartelamento encontra-se instalado na localidade desde o início do século XX, sendo que sua fundação ocorreu no século XIX. Da mesma forma que nas demais organizações militares, cultua valores desde o nascimento do país, ao longo de toda a história da nação, passando por seus patronos, até os dias atuais em que busca por intermédio de ferramentas gerenciais modernas, a permanente evolução de seus procedimentos.

O grupo no qual se desenvolveu a pesquisa é formado por Oficiais e Sargentos que desempenham atividades gerenciais dentro da organização, seja ela em operações militares de campanha, seja dentro das atividades internas administrativas.

Cabe salientar que o sentimento de unidade, dentro da organização militar é bastante preponderante, como um conjunto único que os identifica acima, muitas vezes da individualidade. Embora exista o sentimento de unidade na organização, todos desempenham sua atividade temporariamente neste quartel, ou seja, periodicamente são transferidos pelo território nacional, objetivando uma vivência de vários quadrantes da Nação.

Uma das destinações da organização estudada vem a ser a formação de reservistas. Reservista é o cidadão que por força da lei, incorpora às fileiras de uma das Forças Armadas, e por determinado tempo, recebe instrução militar a fim de se capacitar para o combate. Passa para a reserva, deixando a Força, passando a integrar uma força de reservistas. Somente retorna a situação efetiva se houver mobilização para a guerra.

7.2.2. O processo de socialização de novos membros

Quanto ao processo de inclusão de novos membros ao grupo evidencia-se a periodicidade das movimentações dos oficiais e sargentos da unidade. Significa que, invariavelmente há a inclusão de novos membros, os quais recebem a formação prévia, de nível superior para os oficiais e nível fundamental para os sargentos. Tal periodicidade pode ser considerada uma estratégia de socialização, seqüencial, ou ainda uma técnica de inserção de líderes, com a inclusão de novos comandantes ao grupo.

Observa-se uma estratégia bastante formal na inclusão de novos integrantes a esse grupo, ao se considerar a Força Armada como um todo, uma vez que se exige a única formação nas escolas de formações de oficiais e sargentos. Entretanto, para integrar a organização estudada, ou qualquer outra organização, além de uma simbólica reunião de boas vindas, inexistente outra formalização, havendo apenas processos comuns e informais de transmissão de cargos, encargos e funções.

Além da estratégia formal, distingue-se a estratégia da socialização coletiva, fruto da formação prévia dos Oficiais e Sargentos, que são submetidos a dinâmicas de grupos, como exercícios de simulação de combate onde há a avaliação da equipe em exercícios no terreno do tipo patrulhas e outros exercícios militares.

7.2.3. As políticas de recursos humanos

Como política de recursos humanos encontra-se na organização a padronização de toda a estrutura da Força Armada. Fundamentada em uma estrutura hierárquica, atribui a cada indivíduo o cargo de acordo com o posto da carreira que ocupa.

A hierarquia permite o estabelecimento de um plano de carreiras que atende o militar desde o momento em que conclui sua escola de formação até o momento em que completa seu tempo de serviço. As possibilidades de ascensão na carreira variam conforme o tempo de serviço que trabalha, classificação ao término de sua formação e outros cursos militares que possivelmente venha a frequentar.

Da mesma forma o sistema de remuneração é padronizado de acordo com a estrutura hierárquica estabelecida.

A distribuição dos militares entrevistados, dentro da organização, é realizada de forma a adequar o perfil dos indivíduos, conforme sua hierarquia para a afinidade de trabalho que cada pessoa detém.

Portanto, a organização militar, em sua política de recursos humanos segue, por força da estrutura geral da Força Armada, a mesma política praticada em todo o Brasil.

7.2.4. O processo de comunicação

Conforme a estrutura hierarquizada, a comunicação ocorre verticalmente, de cima para baixo. Entretanto, cada subordinado possui seu comandante ou chefe, e é obrigação de seu comandante saber conduzir as tarefas dentro da organização. Para que isto ocorra torna-se imprescindível o estabelecimento do fluxo de comunicação entre subordinados e comandantes.

É ainda, obrigação do comandante, ao se deparar com uma situação crítica de conflito que exija exercer a liderança perante os seus subordinados, agir com imparcialidade, ouvindo de cada qual a versão da contenda. Significa que, mesmo dentro de uma situação hierárquica, os subordinados exigem dos chefes imediatos soluções para os problemas.

No universo de oficiais entrevistados, há a prática de reuniões diárias, a fim de proporcionar a horizontalidade das relações que exigem na concepção moderna de gerenciamento. Tais reuniões diárias ocorrem não apenas no âmbito dos oficiais, como nas Subunidades Operacionais e de apoio logístico, mas ainda no âmbito de toda a organização militar. Esta prática reforça a noção da cultura do controle, uma vez que proporciona a execução da autoridade militar em todos os níveis.

7.2.5. A organização do processo de trabalho

Nesta unidade militar há a composição de três outras subunidades, comandadas por capitães ou tenentes com mais experiência, que integram uma parte operacional da organização. As subunidades são constituídas por quatro pelotões comandados por tenentes, cada pelotão é constituído por quatro sargentos auxiliares.

Diariamente os comandantes de subunidade transmitem suas diretrizes de trabalho aos comandantes de pelotões, que por sua vez, reúnem os sargentos auxiliares para planejarem baseado nas diretrizes do comandante imediato. Após a realização do planejamento, os soldados dos pelotões tomam conhecimento e executam o que foi previamente determinado no início da cadeia de comando.

A estrutura organizacional é do tipo linear, baseada nos princípios de unidade de comando, unidade de direção, centralização da autoridade e cadeia escalar, conforme toda a Força Armada.

No tocante ao assessoramento e gerenciamento das operações, coordenando as tarefas das subunidades há o que se denomina, dentro da Força Armada, o seu Estado Maior (*staff*). O Estado Maior é composto por oficiais mais experientes que ocupam uma posição hierarquicamente acima das subunidades, assessoram o comando da organização no emprego

tático, operacional, logístico e administrativo, e ainda, aconselham, recomendam e orientam os comandantes de subunidades em suas áreas de especialidade (Figura 02).

Cada integrante do Estado Maior possui uma atribuição específica na organização, entretanto, suas formações escolares são as mesmas. Significa que cada qual pode ocupar indistintamente qualquer função, fato que privilegia uma visão generalista dos problemas em detrimento da visão extremamente específica.

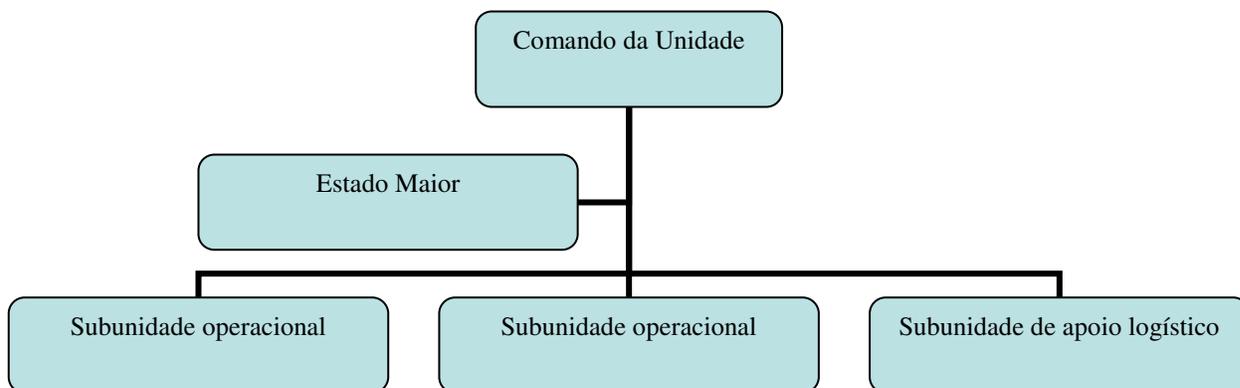


Figura 02 – Organograma de uma Organização militar.

Fonte: Pesquisa de campo (2005)

7.2.6. Variáveis observadas na entrevista

De acordo com as respostas obtidas nas 11 (onze) entrevistas realizadas com os oficiais na função de comando, e nos 21 (vinte e um) questionários aplicados aos sargentos que exercem a função de comandante de fração e são comandados pelos oficiais, é possível se inferir as assertivas abaixo, as quais traduzem o entendimento das pessoas envolvidas na pesquisa.

- Quanto às condições de relacionamento entre os comandantes e os subordinados da unidade

Há o predomínio das respostas de que o relacionamento entre comandantes e comandados da unidade é bom. Os respondentes afirmam que é a capacidade de manter o ambiente de bom relacionamento entre o grupo de trabalho, que determina o seu nível de competência e eficiência, ou seja, quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição para produzir.

A habilidade para lidar com as pessoas, ou seja, saber avaliar com precisão a prontidão ou a resistência de seguidores em seguir determinada direção, aproveitar ao máximo seus motivos, compreender suas sensibilidades e manter um comportamento de relacionamento são atributos da liderança situacional.

- Quanto ao sistema de recompensas pelas tarefas bem executadas

Quanto ao sistema de recompensas há um equilíbrio nas respostas, uma parcela de entrevistados respondera que recompensa seus liderados com dispensas diárias do serviço, a outra parcela bem significativa respondera que não recompensa seus subordinados pelas tarefas bem executadas.

O equilíbrio apresentado nas respostas demonstra que os respondentes estão preocupados com o espírito de cumprimento de missão, voltando suas energias para a execução

da tarefa, mas esquecendo de, sempre que possível, recompensar o subordinado pelos bons serviços prestados. Esta conduta adotada pelos integrantes da unidade militar em estudo evidencia que há a necessidade do Estado Maior trabalhar melhor com os comandantes entrevistados o atributo de liderança “reconhecimento pela tarefa executada”.

- Os elogios e referências elogiosas aos subordinados

Há uma predominância das respostas daqueles que apontam que freqüentemente elogiam os subordinados.

A maior parte dos entrevistados comentara que elogia os militares perante seus pares e subordinados, no intuito de enaltecer a ação meritória de um subordinado e contagiar os demais para que sigam o exemplo daquele que foi elogiado.

Esta conduta rotineira na unidade militar em estudo demonstra a preocupação que os líderes devem ter em buscar o aperfeiçoamento, saber elogiar, culpar na mesma proporção e ficar genuinamente satisfeitos com o sucesso de outras pessoas.

- Como os chefes decidem

As respostas obtidas apontam que os chefes militares ao tomarem uma decisão conduzem e orientam o grupo à realização da tarefa. Afirmam que na maioria das vezes, é necessário impor ordens ao grupo, já que se trabalha com um público expressivo de não voluntários e de idade média de vinte anos, público que na maioria das vezes tende à rebeldia, a testar e contrariar os mais experientes.

Estas práticas adotadas na unidade militar estudada reforçam a prática da liderança autocrática.

- A satisfação do subordinado na condução das tarefas

Evidencia-se nesta questão que todas as respostas apontam para a satisfação do subordinado na condução das tarefas por parte dos comandantes, o que demonstra que o ambiente de trabalho é favorável, há um bom relacionamento entre líderes e liderados, os comandados reagem bem aos estilos de liderança dos chefes.

As respostas apresentadas nesta questão evidenciam a contribuição para o fortalecimento do espírito de liderança dos comandantes da unidade.

- A motivação dos funcionários

As respostas obtidas apontam que os comandantes freqüentemente motivam os subordinados e que todos os funcionários estão muito motivados para a execução da missão precípua de defender a pátria.

Os oficiais que exercem função de comando enfatizam que comandam pelo exemplo, persuasão e entusiasmo, motivam os subordinados encorajando-os a enfrentar qualquer tipo de situação, realizam palestras abordando temas atinentes à profissão militar, conversas diárias expondo aos profissionais as dificuldades que o país vem enfrentando, com a intenção de passar um sentimento de patriotismo e brasilidade, por fim, abordam as dificuldades de se conseguir um emprego estável.

As respostas dadas ao quesito apresentado reforçam os pressupostos teóricos de que o comportamento dos líderes desta unidade militar está voltado para a tarefa e para o relacionamento com os subordinados, ou seja, para o treinamento, e que a prontidão dos liderados para a execução da tarefa é alta, reafirmando a teoria de liderança situacional.

- A confiança mútua dos integrantes da instituição

A grande maioria das respostas aponta que os integrantes da instituição em estudo confiam nos chefes e nos subordinados, fruto do trabalho sério e competente que é realizado por quem exerce a função de chefia e comando, já que a atividade militar é de risco constante e

conseqüência do permanente exercício de liderança exercido pelos oficiais e sargentos da unidade.

Apesar de existir a confiança mútua entre os integrantes do quartel em estudo, as respostas apontam também, que os comandantes de tropa permitem que os subordinados opinem e decida em determinadas situações, permitem que opinem, mas não deixam, na maioria das vezes, a iniciativa nas mãos dos subordinados para tomar decisões, principalmente dos cabos e soldados. Tal atitude respalda-se no fato das atividades que são desenvolvidas nas unidades militares operacionais serem de elevado grau de risco. O estilo de liderança ora autocrático, ora democrático estão bem evidenciados nas posturas dos militares do quartel estudado.

- As orientações dos comandantes

Todos os respondentes foram unânimes em responder que freqüentemente orientam os subordinados quando erram e os subordinados responderam que sempre são orientados pelos chefes.

A atividade militar operacional requer dos oficiais e sargentos constante aperfeiçoamento, inovação das atividades e intensa orientação aos subordinados, de maneira a reduzir os riscos de acidentes, sendo que o público alvo do quartel é composto de jovens com pouca experiência profissional.

As atitudes adotadas pelos oficiais e sargentos da unidade evidenciam mais uma vez, o constante exercício da liderança nas atividades operacionais.

8. Análise comparativa dos dados

Para construir uma análise comparativa das respostas obtidas, as principais conclusões são colocadas à vista sob a forma de tabela, permitindo identificar visualmente com mais facilidade as semelhanças e diferenças encontradas nas variáveis estudadas na pesquisa realizada com as pessoas que praticam o exercício da liderança nas suas atividades de trabalho.

Da análise dos dados relativos às variáveis propostas, infere-se que cada organização possui seu estilo de liderança (Quadro 02).

A organização militar entende que devido aos mais variados tipos de missões que executa, fica difícil estabelecer um modelo de decisão do chefe e o estilo de liderança próprio do comando, dependendo da tarefa a ser executada e dependendo de quem a executa, estabelece-se a forma de como decidir e o estilo de liderança mais apropriado àquela missão.

O mecanicismo do trabalho e as tarefas rotineiras da empresa estudada permitem estabelecer um padrão de conduta e um estilo de liderança democrático, o que não acontece na organização militar.

As duas instituições mantêm um ambiente de trabalho em condições favoráveis, onde os recursos humanos se inter-relacionam muito bem, acreditam que o aumento da eficiência se dá por meio da forma e disposição da estrutura organizacional e das suas inter-relações estruturais.

A organização militar e a empresa possuem seus sistemas de recompensas diferenciados, que aliados aos freqüentes elogios realizados aos funcionários, influenciarão diretamente na motivação dos subordinados, na satisfação do empregado em se trabalhar em instituições que levam em consideração os fatores que influenciam o ser humano e no rendimento da equipe, o que conseqüentemente proporcionarão aumento de produção.

Outro fator importante evidenciado nas duas organizações é a questão da orientação aos subordinados. Um ambiente onde o funcionário está bem orientado no que fazer, não tem dúvidas nas missões a serem executadas, também influenciará no rendimento da equipe de trabalho.

Quadro 02 – Análise comparativa das variáveis estudadas

Cultura organizacional	Organização militar	Empresa fabricante de cravos e ferradura.
Variáveis		
Condições de relacionamento	Bom	Muito bom
Sistema de recompensas	Equilíbrio: Uma parcela recompensa com dispensas diárias do serviço; Outra parcela não recompensa.	Promoções; Aumento de salários; Amizade e companheirismo dos chefes.
Elogios	Elogiam freqüentemente os militares diante dos pares e subordinados.	Elogiam constantemente o funcionário.
Decisão dos chefes	Conduzem e orientam o grupo à realização da tarefa; Na maioria das vezes, impõem ordens ao grupo.	Reúnem os subordinados para opinarem, mas a decisão muitas das vezes é centrada nas mãos do chefe.
Satisfação do subordinado	Os subordinados estão satisfeitos com a maneira que os chefes conduzem as tarefas.	Os funcionários estão satisfeitos com a maneira que os chefes conduzem as tarefas.
Motivação dos funcionários	Comandantes freqüentemente motivam os subordinados; Subordinados muito motivados para o cumprimento da missão.	Chefes freqüentemente motivam os funcionários; Subordinados muito motivados para a execução da tarefa.
Confiança mútua	Confiam nos chefes e vice-versa, mas em algumas situações não permitem que o subordinado decida.	Confiam no chefe e vice-versa; Às vezes os subordinados decidem dentro da esfera de atribuições.
Orientações dos chefes	Os chefes freqüentemente orientam os subordinados.	Os chefes freqüentemente orientam os subordinados.

Fonte: pesquisa de campo (2005)

9. Conclusão

O principal objetivo deste trabalho foi investigar como os chefes de setores de uma instituição privada, comandantes de frações de uma instituição militar exercem a liderança diante dos respectivos subordinados e analisar a reação dos integrantes do nível operacional perante os estilos de liderança colocados em prática nas organizações estudadas.

Diante da pesquisa realizada podem-se concluir algumas proposições sobre liderança nas organizações estudadas. A boa convivência entre subordinados e superiores das duas instituições é fator importante para o desenvolvimento da liderança. Os chefes e comandantes das

duas organizações demonstram ter competência de liderança para conduzir e orientar o grupo de trabalho à conquista dos objetivos almejados pelas instituições.

A visível motivação dos funcionários da organização privada e dos subordinados da instituição militar é fruto do trabalho de liderança desenvolvido pelos chefes e comandantes no sentido de incentivar, estimular e provocar a motivação dos subalternos para a execução da tarefa.

Segundo Lévy-Leboyer (apud CAVALCANTI et al, 2005) a motivação de um funcionário reflete-se na quantidade de tempo e na atenção dedicadas às suas atividades. O papel da liderança é atuar de forma que o potencial de seus colaboradores se torne ação, em prol dos objetivos organizacionais.

Na empresa que produz cravos e ferraduras há o predomínio do estilo de liderança democrático, bem caracterizado na maneira com que os chefes conduzem as tarefas da empresa, já na organização militar em situações que requeiram decisões rápidas e dinamismo evidencia-se o estilo autocrático e em práticas rotineiras o estilo democrático.

As práticas de elogiar e recompensar os subordinados, adotadas pelas duas organizações em estudo refletem diretamente no desempenho dos funcionários, na motivação da equipe de trabalho, contribuem para o bom ambiente de trabalho das organizações e para os líderes agregarem valores para as instituições.

Nas duas organizações estudadas ficou bem evidenciado que, no exercício da liderança as habilidades pessoais são mais importantes que as habilidades técnicas, a liderança constitui uma forma de poder inerente às habilidades pessoais que o indivíduo possui.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWDITCH, James. L; BUONO, Anthony. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988.

CAVALCANTI, Vera Lucia. et al. **Liderança e motivação**. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Publicações FGV management. (Série gestão de pessoas).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COVEY, Stephen. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio – século XXI**. Rio de Janeiro, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. Sao Paulo: Atlas,1996. p.15-26.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James. A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1982.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo. EPU, 1986.

JAWORSKY, Joseph. **Sincronicidade**: O caminho interior para a liderança. São Paulo: Ed. Best Seller, 2000.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. 4.ed. São Paulo:Gente, 2003.

OLIVEIRA, Jayr. Figueiredo de; MARINHO, Robson, M.(Orgs.); SUGO, Alberto. (et al.). **Liderança**: Uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

PADECEME. Rio de Janeiro: n°. 3, p. 03-05, Set/Dez. 1999.

PADECEME. Rio de Janeiro: n°. 4, p. 48-51, Jan/Abril. 2003.

PADECEME. Rio de Janeiro: n°. 6, p. 53-54, Set/Dez. 2003.

PARRY, Scott. B. **The quest for competences**. Training, 1996.

RESENDE, Enio. **O livro das competências – Desenvolvimento das competências**: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of “empowerment”: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v.15, n.4, p.666-681, OCT 1990, 1990.

WEIL, Pierre. **O corpo fala**: A linguagem silenciosa da comunicação não verbal. Vozes, 1986.

YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

