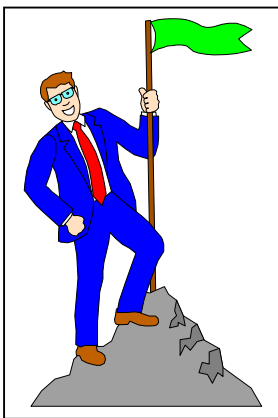


CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE ENSINO E INSTRUÇÃO  
CURSO DE FORMAÇÃO DE SARGENTOS

APOSTILA DE CHEFIA E LIDERANÇA

**DOCENTE: TC BM JOSÉ FRANCISCO DE ARRUDA FILHO**



*"Você pode comprar o tempo de um homem; você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; você pode até mesmo comprar dele um certo número de movimentos musculares por hora ou por dia, mas não pode comprar entusiasmo; não pode comprar iniciativa; não pode comprar lealdade; não pode comprar devoção de corações, mentes e almas. Essas coisas você precisa ganhar".*

CLARENCE FRANCIS

**Recife, PE, 26 abril 2011**

**ÍNDICE**

ASSUNTO	Pág.
1.0. INTRODUÇÃO	03
2.0. MOTIVAÇÃO	05
2.1. Objetivos didáticos	05
2.2. Motivação	05
2.3. Teorias de motivação	06
2.3.1. Teorias de conteúdo da motivação	06
2.3.1.1 Hierarquia das necessidades de ABRAHAM MASLOW	06
2.3.1.2. Teoria da realização de McCLELLAND	08
2.3.1.3. Teoria da motivação e manutenção de HERZBERG	09
2.3.1.3.1. Fatores de motivação	09
2.3.1.3.2. fatores de manutenção	09
2.3.2. Teorias do processo de motivação	10
2.3.2.1. Teoria da expectativa	10
2.3.2.2. Teoria do reforço positivo	11
2.4. Motivação é mais do que simples técnica	12
3.0. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	13
4.0. ATRIBUIÇÕES IDENTIFICÁVEIS EM QUALQUER POSTO DE CHEFIA	14
5.0. CONCEITOS BÁSICOS	15
5.1. Definições	15
5.2. Conceitos relativos à Chefia Militar	15
5.3. Conceitos relacionados à liderança	16
6.0. ASPECTOS ESSENCIAIS DA LIDERANÇA	17
6.1. Doutrina de liderança	17
6.2. Aspectos psicossociais	18
7.0. CONCEITO DE LIDERANÇA MILITAR	19
8.0. ASPECTOS CONJUTURAIS	20
8.1. Generalidades	20
8.2. Fatores principais da liderança	20
9.0. PRINCIPAIS TIPOS DE LIDERANÇA	23
9.1. Generalidades	23
9.2. Princípios de liderança militar	23
9.3. Comentários	25
9.4. Síntese dos princípios de liderança	26
9.5. Tipos de liderança	26
10.0. ÉTICA: BASE DO PROFISSIONALISMO	28
11.0. CRENÇAS, VALORES E NORMAS	31
11.1. Crenças e Valores	31
11.2. Normas	33
12.0. ATRIBUTOS DO LÍDER	34
12.1. A figura do líder	34
12.2. O que o líder deve ser	34
12.3. O que o líder deve saber	40
12.4. O que o líder deve fazer	42
13.0. DELEGAÇÃO DE ATRIBUIÇÕES	49
14.0. BIBLIOGRAFIA	50
ANEXO A - LIDERANÇA EM AÇÃO	
ANEXO B - TRECHO DO MANUAL C22-5 (ORDEM UNIDA)	
ANEXO C - RELAÇÃO DE FILMES SITES INDICADOS	

## 1. INTRODUÇÃO

Caros alunos, Chefia e liderança é um campo de estudo muito vasto. É como um prisma, cada ponto de vista é a vista de um ponto. Levando em consideração as nossas condições de objetivo e tempo não discutiremos o assunto até a exaustão. Focaremos no Manual de Liderança Militar do EB (IP 20-10) e teremos aulas dinâmicas, porém, diretivas. A dinâmica das aulas dependerá da participação e interesse do grupo.

Também não temos a intenção de formar líderes nesta disciplina, apenas vamos muni-los com informações. Estas informações serão utilizadas como ferramentas por cada um de vocês durante a carreira profissional. Cada um usará da forma que achar melhor, de acordo com a sua visão de mundo e de homem (filosoficamente falando).

O foco será a Chefia, por ser o que mais precisamos nas organizações, e por sentirmos uma carência desta entre nossos graduados, sendo fundamental que os mais antigos guiem os mais novos.

Mediante o exposto, vamos direcionar nossos assuntos para a área operacional, haja vista que a maioria dos senhores trabalhará como chefe de Guarnição e estarão à frente de pequenos grupos, que precisam trabalhar eficazmente, pois sabemos que muitas missões são emergenciais.

Abordaremos assuntos como motivação, liderança, delegação e ética, através da análise desta apostila, textos e filmes.

Pedimos, em contrapartida, aos senhores, dedicação e participação, intensas, pois, só desta forma o grupo crescerá e não

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

perderemos o nosso tempo na sala de aula. Caso contrário, teríamos aproveitado mais indo à praia.

### 1.1. Objetivos da Disciplina no Curso

#### Geral

Na condição de comandante de grupos, pautar sua conduta dentro da ética profissional e servir como modelo a ser seguido por seus subordinados.

#### Específicos:

- a. Identificar as atribuições inerentes a qualquer chefia;
- b. Conhecer as três principais teorias de lideranças de acordo com o manual IP 20-10, exemplificando cada um deles, no contexto profissional;
- c. Reconhecer a importância dos fatores que interferem em uma comunicação, de modo que possa reduzir os ruídos na comunicação com seus subordinados, pares e superiores;
- d. Compreender que motivação é mais do que uma simples técnica, é uma filosofia com implicações éticas;
- e. Delegar atribuições de forma mais consciente e precisa a seus subordinados.
- f. Aplicar os conhecimentos sobre Chefia e Liderança na atividade profissional, proporcionando o trabalho em equipe mais efetiva.

1.2. Tempo: Das 20 h/a da Disciplina, dentro das quais realizaremos uma VC, de acordo com o planejamento do CEI.

OBRIGADO PELA ATENÇÃO! **SALVAR!!**

## 2. MOTIVAÇÃO

### 2.1. Objetivos didáticos:

- ✓ Enunciar os objetivos da motivação nas organizações;
- ✓ Discutir por que é tão importante o estudo da motivação;
- ✓ Descrever como o comportamento humano afeta a motivação;
- ✓ Explicar algumas das teorias mais populares de motivação;
- ✓ Reconhecer que o dinheiro está relacionado a muitos aspectos da motivação;
- ✓ Compreender que motivação é mais do que simples técnica; é uma filosofia com implicações éticas.

2.2. MOTIVAÇÃO - É o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas e atingir o objetivo da organização, enquanto tenta atingir os objetivos pessoais.

Há pelo menos três objetivos da motivação na administração, cada qual exigindo diferentes abordagens, táticas e incentivos:

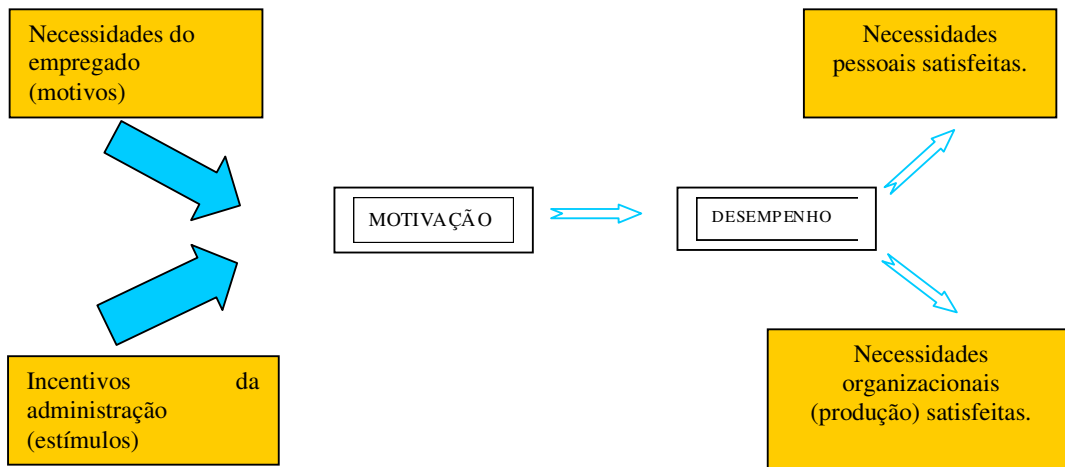
1. Encorajar empregados potenciais a ingressarem na empresa.
2. Estimular os empregados a produzir mais ou desempenhar suas funções com eficácia.
3. Encorajar os empregados a permanecerem na empresa.

Todos nós temos a liberdade de atuarmos eficaz ou ineficazmente, ou mesmo de não trabalhar, é necessário motivação para aumentar a produtividade. Assim a curva real de desempenho está também relacionada ao tipo e extensão da motivação envolvida.

Mas como usarmos técnicas de motivação para grupos se cada pessoa age diferente da outra? Estudos científicos indicam que não são tão diferentes assim. Gostaríamos de fazer três observações básicas sobre o comportamento humano:

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

1. O comportamento humano é causado;
2. É dirigido para uma meta;
3. Não ocorre isoladamente

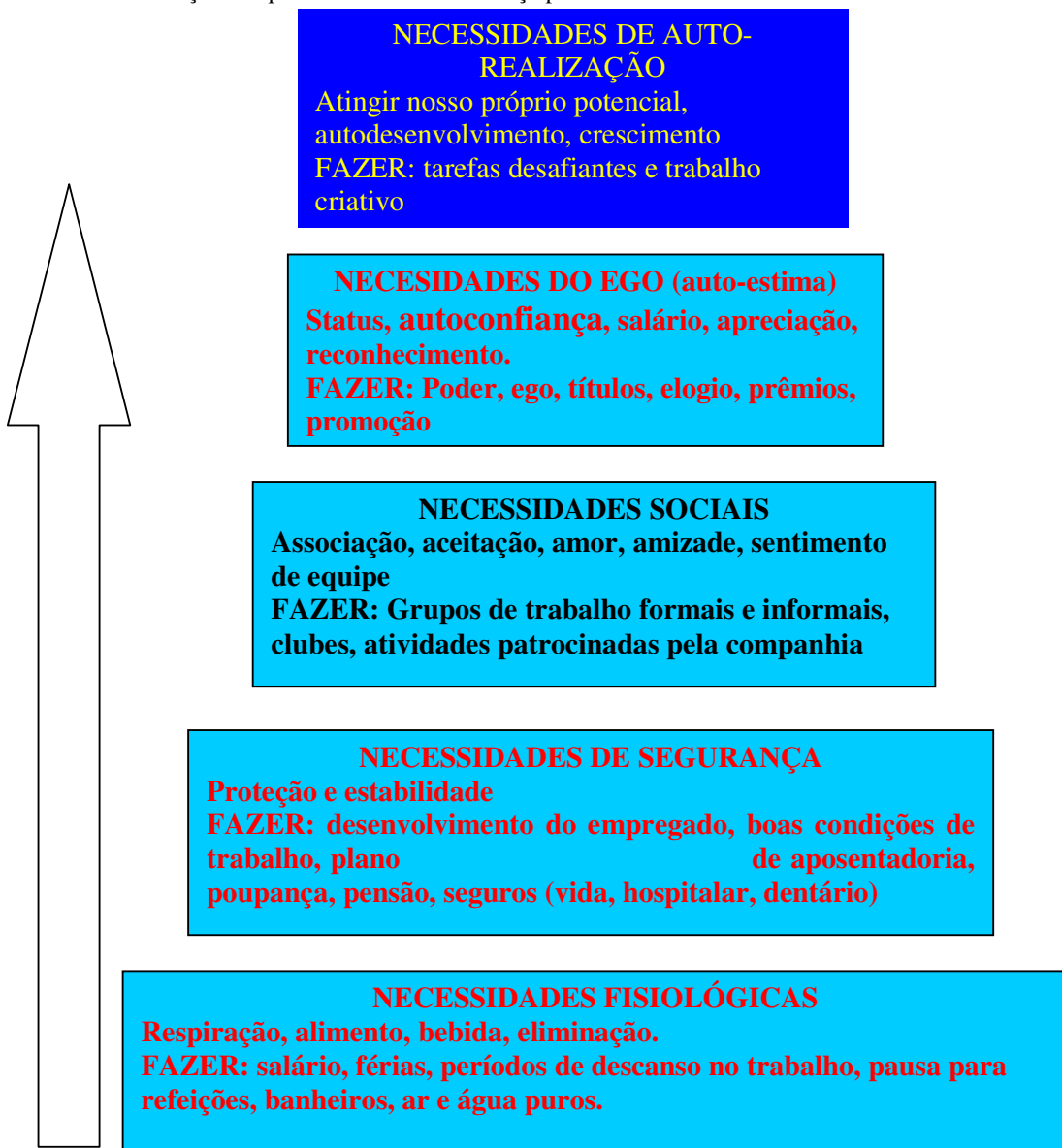


### **2.3. TEORIAS DE MOTIVAÇÃO**

Dividem-se basicamente em duas categorias, DO CONTEÚDO E DO PROCESSO. As teorias do CONTEÚDO, também chamadas teorias das necessidades, se preocupam com a questão das causas pelas quais as pessoas agem e as teorias do PROCESSO tentam explicar o processo pelo qual o comportamento é originado, dirigido e relacionado a desempenho e satisfação.

#### **2.3.1. TEORIAS DO CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO**

2.3.1.1. Hierarquia das necessidades de ABRAHAM MASLOW - Teoria do psicólogo ABRAHAM MASLOW em que as necessidades humanas podem ser colocadas em uma hierarquia de importância, progredindo dos níveis mais baixos para as necessidades mais altas, em que uma necessidade satisfeita não pode mais ser usada como motivador primordial de comportamento. Podem variar em seqüência e muda de acordo com o contexto cultural.



Refleta

Como podemos usar esta teoria?  
Alguém chega ao topo da pirâmide - plena satisfação?  
O que podemos dizer de GANDHI ou artistas que valorizam apenas a arte?



### 2.3.1.2. Teoria da realização de McCLELLAND

Segundo ele há uma correlação altamente positiva entre a necessidade de realização e o desenvolvimento eficaz, e o sucesso. Destaca também que este tipo de pessoa, voltada para as realizações, possui características semelhantes, são elas:

- a. Gostam de assumir riscos moderados, de desafios e querem responsabilidade pessoal pelos resultados;
- b. Tendem a estabelecer metas de realização moderadas e assumem riscos calculados;
- c. Têm grande necessidade de "feedback" a respeito de como estão desempenhando suas funções;
- d. São hábeis em planejamento em longo prazo e têm capacidades organizacionais.

Continuando suas pesquisas, McCLELLAND acrescentou mais duas necessidades, a de afiliação e a de poder. Como a necessidade de afiliação é essencialmente a mesma necessidade social de MASLOW, iremos focalizar a necessidade de poder. Embora todos nós tenhamos graus das três necessidades - realização, afiliação e poder - uma delas geralmente é mais forte que as outras duas. Apesar de poder ter uma conotação negativa para muitas pessoas, devemos nos lembrar que poder relaciona-se diretamente com liderança e se refere à influência sobre as pessoas, acontecimentos e decisões. Eles usam o poder para aumentar o poder dos outros através da participação, apoio e reforço positivo das realizações.

#### **Esclarecimento**

PODER – É a capacidade de influenciar pessoas, grupos, acontecimentos e decisões e está intimamente ligado à liderança.

AUTORIDADE – É o direito de fazer algo ou mandar fazê-lo, para atingir os objetivos organizacionais.

2.3.1.3. Teoria de motivação e manutenção de HERZBERG

Os fatores de HERZBERG, não são necessidades, mas condições de trabalho que podem ser alteradas pela administração para possibilitar mais ou menos satisfação.

2.3.1.3.1. Fatores de motivação. —————> São fatores que têm um efeito de enaltecimento na atitude das pessoas e levam a um melhor desempenho. Relacionados ao conteúdo do trabalho. Tem relação com a auto-estima e realização (Oportunidade para realização, responsabilidade, reconhecimento).

2.3.1.3.2. Fatores de manutenção (fatores de higiene)  
Fatores que não motivam, mas que contribuem para insatisfação se não estão presentes. Relacionam-se ao contexto do trabalho. Tem correlação com as necessidades básicas da pirâmide da MASLOW (Condições de trabalho, segurança no trabalho, salário, relacionamentos interpessoais no local de trabalho, etc.).

Esta teoria é valiosa como um guia geral para compreender a motivação no trabalho. Suas duas falhas são a conclusão de que o dinheiro é sempre um fator de manutenção e que reconhecimento e realização são sempre motivadores. Será?

**2.3.2. Teorias do processo de motivação**2.3.2.1. Teoria da expectativa

Teoria de motivação que diz que os indivíduos terão um desempenho de alto grau quando perceberem:

- 1) Que há grande probabilidade de que seus esforços resultem em alto grau de desempenho;
- 2) Que há uma grande probabilidade de que um alto grau de desempenho dê como resultado uma maior produção;
- 3) Que esses resultados lhes serão favoráveis

De acordo com VICTOR VROOM, as pessoas se motivam para trabalhar se;

⇒ Esperam que um esforço maior leve a uma recompensa;

⇒ Valorizam esta recompensa.

Logo temos a seguinte situação (equação)

$$\text{MOTIVAÇÃO} = \boxed{\begin{array}{c} \text{EXPECTATIVA DE} \\ \text{QUE MAIOR} \\ \text{ESFORÇO LEVARÁ} \\ \text{A MAIORES} \\ \text{RESULTADOS} \end{array}} \times \boxed{\begin{array}{c} \text{VALOR PARA O} \\ \text{INDIVÍDUO DAS} \\ \text{RECOMPENSAS} \\ \text{RESULTANTES DO} \\ \text{SEU ESFORÇO} \end{array}}$$

2.3.2.2. Teoria do Reforço Positivo (condicionamento operante)

Método motivacional defendido por SKINNER, que afirma que o comportamento ao qual se seguem conseqüências satisfatórias tende ser repetido, enquanto que o comportamento seguido de conseqüências insatisfatórias tende a não se repetir.

A teoria do Reforço positivo, que se baseia principalmente nas leis de THORNDIKE, o qual dizia que:

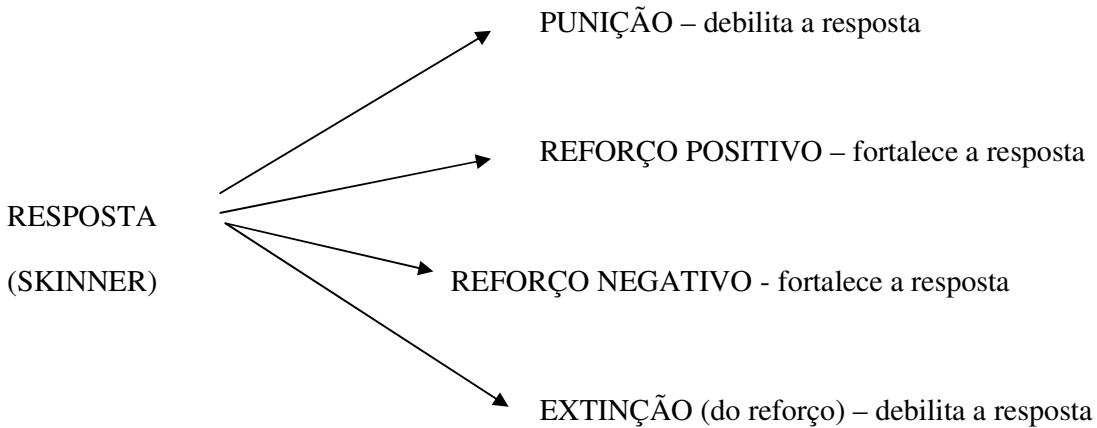
1° → Se após uma resposta agradável, a pessoa recebe um estímulo agradável, tenderá a repetir o ato;

2° → Se após uma resposta desagradável, a pessoa recebe uma punição, tenderá a não melhorar o seu comportamento.

Considerando estas duas colocações chegamos às seguintes conclusões:

- a. O elogio é muito mais forte que a punição;
- b. Entre punir e ignorar é melhor ignorar (às vezes);
- c. No caso de crianças pequenas sempre teremos que aplicar algum tipo de punição, diante de uma ação desagradável, para impor-lhes limites e até mesmo para a sua segurança.

O reforço positivo quando aplicado adequadamente pode ser muito valioso na sua influência sobre a motivação. Quando o reforço é feito através de elogios, é essencial que sejam sinceros e se baseiem em comportamentos ou resultados que o mereçam. Tentar adular alguém, sem sinceridade, pode ser prejudicial.



A APRENDIZAGEM COMPORTAMENTAL É A ÚNICA INDICADA PARA PESSOAS QUE TÊM RETARDO MENTAL

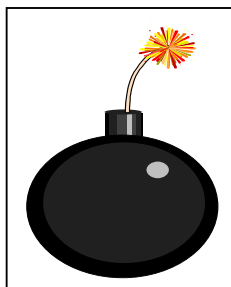
NÃO CONSEGUIMOS VIVER SEM CONDICIONAMENTO. NÃO HÁ CONDIÇÕES DE RACIOCINAR EM TUDO O QUE FAZEMOS. O CONDICIONAMENTO É RACIONAL E NÃO EMOCIONAL

Refleta

Como podemos exemplificar estas teorias do processo?

Será que o dinheiro pode ser considerado motivador principal? Por quê?

Qual a melhor forma de utilizarmos estas teorias?



**2.4. MOTIVAÇÃO É MAIS DO QUE SIMPLES TÉCNICA**

Motivação não é um instrumento ou ferramenta específica para aumentar a produtividade. É uma filosofia, uma maneira de viver, fundamentada nas necessidades e desejos dos empregados.

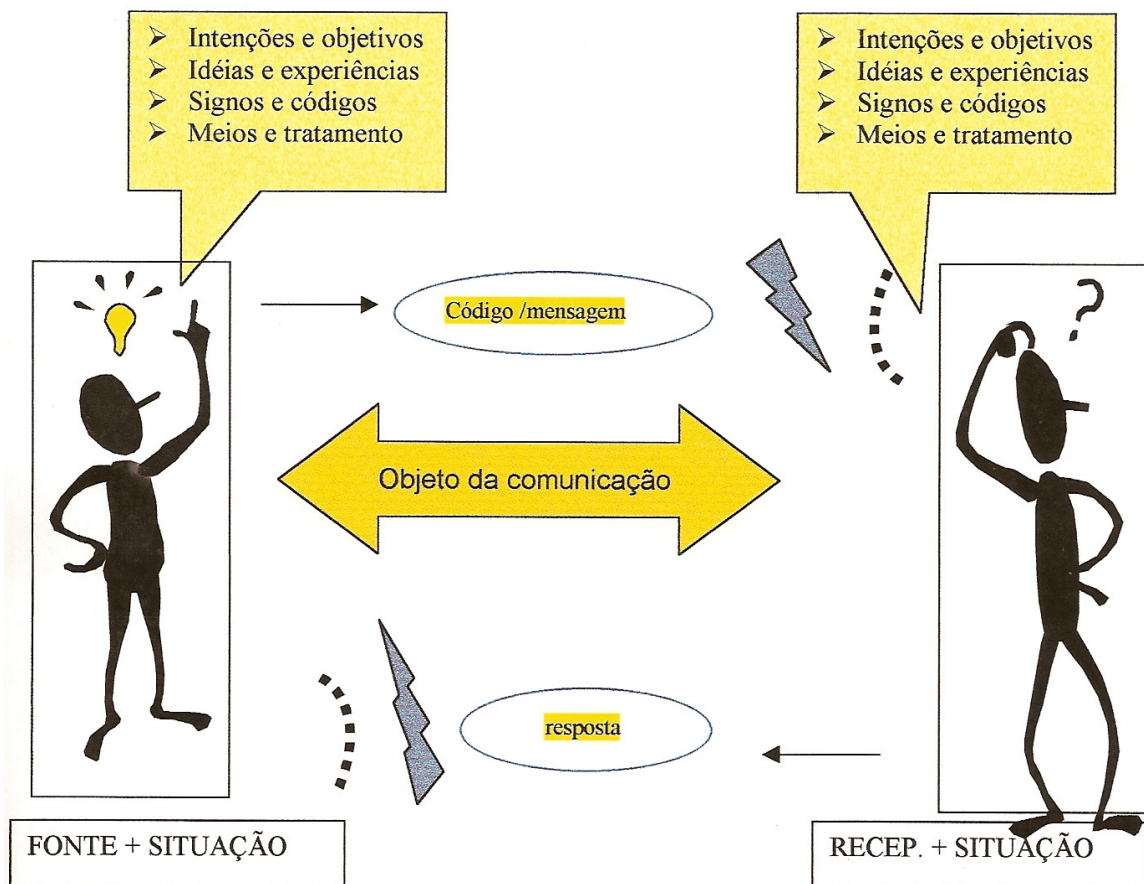
Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

O conhecimento da teoria da motivação ajuda a dar aos administradores a capacidade e as ferramentas para criar um ambiente motivacional positivo. Entretanto, este mesmo conhecimento lhes pode dar a habilidade de manipular a pessoas de uma forma não-ética.

(Fonte: MEGGINSON, Leon C, Mosley, Donald C, Júnior, Paul H Pietri. **Administração: Conceitos e aplicações.** Tradução por Maria Izabel Hoop. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. Cap. 12 e 13).

### 3.0. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

#### TEORIZAÇÃO / INTERFERÊNCIA



EMISSOR - É aquele que fala, dá as informações. Deve ser claro, objetivo e entusiasta.

RECEPTOR - É aquele que ouve. Pode ser simpático, adverso ou mesmo indiferente.

MENSAGEM - É a idéia que se transmite. A interpretação depende da vivência do receptor.

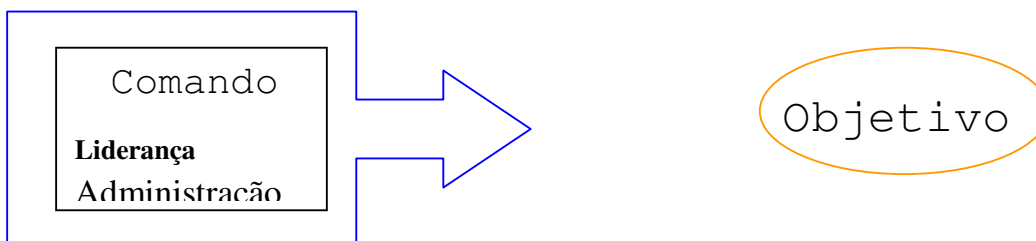
MEIOS - os meios que o comunicador utiliza são a linguagem, gestos, a postura e voz.

**4. ATRIBUIÇÕES IDENTIFICÁVEIS EM QUALQUER POSTO DE CHEFIA**

1. Planejar - Fixar as diretrizes do plano com base na investigação da vida da instituição, seus objetivos, e suas necessidades, em um determinado período de tempo.
2. Organizar - Divisão do trabalho em tarefas propriamente relacionadas umas com as outras e todas elas com um objetivo central.
3. Comandar - Tomando deliberações e incorporando-as em ordens, instruções gerais e específicas; interpretando e transmitindo diretrizes do escalão superior.
4. Coordenar - Articulando e harmonizando os diversos indivíduos ou setores, utilizando-se principalmente de reuniões com subordinados diretos.
5. Controlar - Fazer com que tudo se execute de acordo com o plano fixado.
6. Elaborar relatórios - Manter os superiores devidamente informados de suas atividades.

(Fonte:

*Chefia militar*



**5. CONCEITOS BÁSICOS - FONTE: IP 20-10****5.1 DEFINIÇÕES**

Considerando que nas ciências humanas, onde se insere o estudo de liderança, é sempre arriscada uma definição precisa de um determinado termo, pois esta variaria em função de fatores pessoais, sociais ou institucionais, para fins de perfeita compreensão do presente manual serão adotados os conceitos a seguir expostos.

**5.2 CONCEITOS RELATIVOS À CHEFIA MILITAR**

**a. Chefia Militar** - Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos).

**b. Comando** - Componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo. (1)

**c. Administração**- Componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar. (2)

**d. Liderança** - Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. (3)

**e. Chefe Militar**- Militar no exercício de um cargo de chefia, de qualquer nível ou natureza, consubstanciando a autoridade legal, o administrador e o líder. (4)

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

**f. Comandante** - Militar investido de autoridade legal para o exercício de um cargo de chefia. (5)

**g. Administrador** - Militar habilitado a gerir coisas e pessoas em função do cargo de chefia que ocupa.

**h. Líder** - Militar habilitado a conduzir subordinados ao cumprimento do dever, em razão do cargo de chefia que exerce.

OBSERVAÇÕES:

(1) É, também, um órgão que, nos G Cmdo, GU e Unidades, compreende o comandante e seu estado-maior.

(2) É, também, o emprego eficaz de pessoal, meios materiais e métodos para realizar as atividades-fim do Exército.

(3) É, também, atributo da área afetiva, e conceituada como a capacidade de orientar, dirigir e modificar atitudes de um grupo de pessoas.

(4) Designa, também, genericamente, os militares de destacada e marcante atuação no exercício profissional, seja na paz ou nas operações de guerra.

(5) É, também, a designação de um cargo militar, à semelhança de chefe ou diretor.

### 5.3 CONCEITOS RELACIONADOS À LIDERANÇA

**a. Área Afetiva** - Um dos domínios do comportamento humano que compreende todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções.

**b. Atitudes** - São predisposições aprendidas de fundo emocional, para pensar, sentir, perceber e agir consistentemente de maneira favorável ou desfavorável, em relação a pessoas, conceitos ou fatos.

**c. Caráter** - Soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores,

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa.

**d. Crenças** - São suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos.

**e. Ética militar** - É o conjunto de regras ou padrões que leva o profissional militar a agir de acordo com o sentimento do dever, dignidade militar e decoro da classe.

**f. Interesses** - São atitudes favoráveis em relação a objetos e a idéias.

**g. Motivação** - É a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. É o impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas.

**h. Normas** - São padrões, regras e diretrizes usadas para dirigir o comportamento dos membros de um determinado grupo.

**i. Valores** - Representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, às pessoas, aos conceitos ou aos fatos.

## **6. ASPECTOS ESSENCIAIS DA LIDERANÇA - UMA VISÃO DOUTRINÁRIA**

### **6.1 DOCTRINA DE LIDERANÇA**

a. A Doutrina Militar Terrestre é o conjunto de conceitos básicos, princípios gerais, processos e normas de comportamento que sistematizam e coordenam as atividades de emprego do Exército.

b. Dentro deste contexto, situa-se a doutrina de liderança, cuja compreensão depende do conhecimento e de nossa análise da instituição militar, abrangendo os seguintes aspectos:

(1) A hierarquia militar proporciona a estrutura para a liderança e estabelece os diversos escalões da organização, dentro dos quais os elementos atuam e exercem diferentes graus de liderança;

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

(2) As doutrinas de liderança e de combate formam um todo integrado, cuja essência é o poder de combate, onde a liderança está implícita em todos os elementos: valor do comandante, capacidade e eficiência operacionais e moral da tropa;

(3) A doutrina de liderança é um aspecto primordial da instituição militar, tendo por objetivo assegurar aos chefes militares a aquisição de habilidades, conhecimentos, atribuições e comportamentos que os capacitem a tomar decisões rápidas, acertadas e coerentes com os objetivos da instituição.

## 6.2. ASPECTOS PSICOSSOCIAIS - TEORIAS

A liderança é um fenômeno extremamente amplo que abrange as relações sociais e há muito vem desafiando historiadores, sociólogos e psicólogos, todos empenhados em encontrar razões que, teoricamente, justifiquem o surgimento de um líder. De seus estudos, pelo menos três teorias se fizeram conhecidas.

### **a. Teoria Inatista**

Defende a tese do líder inato, na qual fatores relacionados com a hereditariedade determinam a existência do líder. As influências do meio são minimizadas e até desprezadas pelos inatistas.

Para estes, a liderança é um atributo da personalidade, que torna o líder reconhecido como tal em todas as situações. Isto, porém, não acontece, pondo à mostra a fragilidade dos argumentos em que se fundamenta esta teoria, que, de resto; também não explica a destituição de líderes, tão freqüente, em face de situações variadas.

### **b. Teoria Sociológica**

Afirma que o líder é função do meio social, só alcançando prestígio e aceitação por representar os ideais da coletividade naquela determinada situação, caracterizando, deste modo, o líder emergente.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

Esta teoria também não encontra meios de justificar por que, somente a determinadas pessoas, a sociedade confere delegação de autoridade, ou porque estas pessoas adquirem prestígio.

### **c. Teoria do Campo Social**

Estabelece que a liderança é uma relação funcional entre membros de um grupo, na qual o líder adquire prestígio através de uma participação ativa e pela demonstração de suas capacidades. Assim, a liderança só poderá ser exercida por quem participe dos ideais da comunidade e neles esteja altamente integrado. Fica evidente que suas qualidades devem coincidir com as exigidas para o momento, pelo campo social.

## **7. CONCEITO DE LIDERANÇA MILITAR**

Liderança militar é a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações.

A liderança militar não é privilégio de alguns poucos chefes, dotados de qualidades inatas para influenciar o comportamento de outras pessoas. É natural que tais qualidades concorram para a formação e o aperfeiçoamento do líder, mas sua simples existência não determina o sucesso do seu desempenho.

A liderança militar é um construtor classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais, portanto, passível de ser desenvolvida pela via do processo ensino-aprendizagem, permitindo e tornando desejável que todo militar, independente do escalão ou da natureza dos cargos de chefia para os quais esteja habilitado, seja um líder em sua profissão.

## **8. ASPECTOS CONJUNTURAIS - FATORES**

### 8.1 GENERALIDADES

a. A estrutura organizacional militar define os limites da participação individual, as responsabilidades, a autoridade e as relações funcionais com chefes, pares e subordinados. Contudo, cada um traz para a organização suas experiências, suas necessidades, seus ideais e seus objetivos, que podem interferir na sua capacidade de participação. Estes aspectos determinam a importância do papel do chefe e líder, cujo propósito é integrar os subordinados, impulsionando-os na direção do cumprimento de suas atribuições.

b. Na estrutura dinâmica da liderança existem quatro fatores:

- o líder;
- os liderados;
- a comunicação;
- a situação.

c. A característica básica desta estrutura é a mudança. o líder altera sua conduta quando se renovam os aspectos da estrutura e à medida que ele próprio promove transformações. Esta dinâmica explica porque um grupo medíocre obtém melhores resultados com um bom líder, enquanto um grupo excelente desintegra-se com um líder medíocre.

### 8.2 FATORES PRINCIPAIS DA LIDERANÇA

#### a. O líder

(1) A crescente complexidade de seus encargos impõe ao líder um papel cada vez mais abrangente, aumentando sua responsabilidade na realização dos propósitos do grupo.

(2) Os bons líderes são também bons seguidores, o que é lógico, quando se concebe a liderança inserida num quadro institucional como a Organização Militar.

## Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

- (3) O líder, independente de sua vontade, atua como elemento modificador do comportamento de seus subordinados.
- (4) Controlar as reações ante o inesperado, evidenciáveis sob formas aceitáveis e adaptadas de conduta, define a capacidade de agir com equilíbrio e presteza, essenciais ao líder eficaz.
- (5) A função militar está relacionada com a responsabilidade pela vida de seres humanos.

Nenhum outro profissional é forçado a assumir tarefa tão dramática como a de liderar subordinados, muitas vezes em direção ao sacrifício de suas próprias vidas. Nem se conseguirá, fora da ética castrense, explicar porque os homens estarão preparados para aceitar tal risco.

b. Os liderados

- (1) O conhecimento dos liderados é fator essencial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, das suas necessidades, emoções e motivações.
- (2) Os escalões subordinados contribuem decisivamente para o êxito da organização militar a que pertencem e o seu treinamento e adestramento são aspectos fundamentais da instrução militar, por intermédio da qual são apreendidas e entendidas as situações mais complexas. Todo líder precisa da colaboração de subordinados bem treinados, para que o grupo alcance sucesso nas missões, mesmo a despeito de sua ausência.
- (3) Os instrutores e monitores de tropa devem ter a conscientização necessária para iniciar a formação e o desenvolvimento do caráter militar do com batente.
- (4) A instrução, o exemplo, o permanente acompanhamento e a preocupação de persuadir e de motivar os subordinados são de vital importância para a eficiência da própria Unidade. A profissionalização de um militar deve ter um sentido amplo; é necessário que a busca desse propósito seja iniciada, também, com a formação de valores afetivos, capazes de criar os suportes

## Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

morais e éticos sobre os quais ele será habilitado nos aspectos profissionais.

c. A comunicação

(1) É um processo essencial à liderança, que consiste na troca de ordens, informações e idéias, só ocorrendo quando a mensagem é recebida e compreendida.

(2) A comunicação envolve um emissor (líder) transmitindo uma idéia para um receptor (subordinado).

(3) E através desse processo que o líder coordena, supervisiona, avalia, ensina, treina e aconselha seus subordinados.

(4) Primeiramente, existe uma idéia ou informação na mente do líder. Ele decodifica esta idéia em palavras ou outros símbolos e a transmite ao subordinado que, por sua vez, também decodifica as palavras ou símbolos num conceito ou informação. Se esta informação é a mesma que o líder transmitiu, então houve uma comunicação efetiva. Este processo é recíproco e simultâneo, ocorrendo dentro dos mesmos círculos hierárquicos e entre os diversos escalões.

(5) O que é comunicado e a forma como isto é feito aumentam ou diminuem o vínculo das relações pessoais, criam o respeito, a confiança mútua e a compreensão. Os laços que se formam, com o passar do tempo, entre o líder e os subordinados, são a base da disciplina e da coesão de uma unidade.

(6) O líder precisa ser claro e "escolher" cuidadosamente as palavras, de tal forma que signifiquem a mesma coisa para ele e para os subordinados.

d. A situação

(1) Todas as organizações funcionam dentro de uma estrutura cultural e ambiental mais ampla e nenhuma pode evitar as influências da situação externa. A disponibilidade de recursos, as mudanças sociais, a competência de outras organizações com que mantém contato, a capacidade e a lealdade de seus componentes e outros aspectos que escapam ao controle da própria unidade são

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

circunstâncias que afetam a organização e influem sobre a liderança do grupo.

(2) Muitas forças se combinam para determinar a melhor ação de liderança a ser tomada num dado momento. Identificando-as, o líder pode criar um clima mais favorável ao cumprimento da missão.

(3) Não existem normas nem fórmulas que indiquem com exatidão o que deve ser feito. O líder precisa compreender a dinâmica do processo de liderança, os fatores principais que a compõem, as características de seus liderados e aplicar estes conhecimentos como guia para cada situação em particular.

(4) As condições inerentes à liderança que afetam o sucesso da missão e o bem estar dos subordinados são as relações com os superiores, o adestramento, a organização da unidade e, em combate, incluem a missão, o inimigo, o terreno e os meios.

(5) A situação inclui todos os aspectos que afetam a capacidade e a motivação da Unidade para o cumprimento das metas. O líder deve ser hábil em identificar e avaliar os fatores preponderantes, usando a ação correta no momento preciso.

## **9. PRINCÍPIOS E TIPOS DE LIDERANÇA**

### 9.1 GENERALIDADES

Os princípios de liderança militar são a base da doutrina de liderança. Proporcionam orientação para o desenvolvimento do Líder, dos subordinados e da unidade.

A liderança militar é baseada em 11 (onze) princípios que são igualmente aplicáveis a todos os escalões de chefia.

### 9.2 PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA MILITAR

#### **a. Conhecer sua profissão**

Para conhecer bem sua profissão, o líder deve ter uma larga soma de conhecimentos. É mister que:

- compreenda as técnicas, os procedimentos e a doutrina de emprego do seu escalão;

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

- mantenha-se atualizado com os regulamentos, manuais, normas e ordens referentes à organização a que pertence;
- tenha uma compreensão nítida dos problemas humanos; e
- esteja a par dos deveres funcionais, responsabilidades e necessidades de seus subordinados.

#### **b. Conhecer-se e procurar o auto-aperfeiçoamento**

É dever de todo líder saber avaliar-se, conhecer seus aspectos positivos e suas deficiências.

É necessário manter-se atualizado sobre assuntos concernentes a sua profissão e aprimorar-se através de cursos e leituras.

#### **c. Assumir a responsabilidade por seus atos**

O Líder é responsável por seus atos e de seus subordinados em todas as situações de serviço.

#### **d. Decidir com acerto e oportunidade**

O Líder deve ser capaz de raciocinar com lógica e analisar cada situação, a fim de tirar proveito das oportunidades e adotar a melhor decisão.

#### **e. Desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados**

Quando atribui missões aos subordinados, o Líder faz com que estes assumam as conseqüências de seus atos. Assim procedendo, conquista o respeito e a confiança, desenvolve o espírito de iniciativa e obtém a franca contribuição de seus liderados.

#### **f. Servir de exemplo a seus homens**

O líder é sempre um espelho para os subordinados e por isso deve ter uma apresentação e conduta que despertem a admiração, o orgulho e o desejo de imitação.

#### **g. Conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados**

Para que possa empregar seus homens com maior eficiência, o líder deve observá-los freqüentemente, familiarizar-se com eles,

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011  
compreender-lhes as personalidades e compartilhar suas alegrias e tristezas.

#### **h. Manter seus homens bem informados**

O subordinado bem informado sobre a missão, a situação e a finalidade de seu trabalho é muito mais eficiente e cumpre melhor e com maior iniciativa o seu dever. Entretanto, o Líder deve ter sempre presente que as exigências da segurança restringem, muitas vezes, as informações que podem ser divulgadas.

#### **i. Assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas**

O líder deve transmitir ordens claras, precisas e concisas. A fiscalização assegura a correta execução da missão e pode ser realizada pelo próprio líder ou com o apoio de alguns subordinados.

#### **j. Treinar seus subordinados como uma equipe**

O treinamento pessoal e o desenvolvimento do espírito de equipe são tarefas do líder, pois prepara os homens para cumprirem a missão. É dever do líder treinar seus homens de modo que sejam tática e tecnicamente capazes de trabalhar em conjunto. Cada liderado deve compreender que sua contribuição para o sucesso das operações é importante e reconhecida.

#### **1. Atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes**

O líder deve conhecer tanto as qualidades quanto as limitações de seus homens e designá-los adequadamente para que os objetivos das missões sejam atingidos.

### 9.3 COMENTÁRIOS

Os princípios de liderança são essenciais para o aperfeiçoamento do líder. Os atributos do chefe militar devem ser ampliados e aprofundados à medida que progride na carreira,

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

mediante um processo de educação, treinamento e aquisição de experiências. Tal enriquecimento pessoal o capacitará a superar os desafios e as responsabilidades crescentes, que se apresentam quando este alcança posições mais elevadas.

#### 9.4 SINTESE DOS PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA

1. Conhecer sua profissão.
2. Conhecer-se e procurar o auto-aperfeiçoamento.
3. Assumir a responsabilidade por seus atos.
4. Decidir com acerto e oportunidade.
5. Desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados.
6. Servir de exemplo a seus homens.
7. Conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados.
8. Manter seus homens bem informados.
9. Assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas.
10. Treinar seus subordinados como uma equipe.
11. Atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes.

#### 9.5 TIPOS DE LIDERANÇA

**Tipo ou estilo de liderança** - É a forma que o líder utiliza para estabelecer a direção, aperfeiçoar planos e ordens e motivar seus homens para o cumprimento da missão. Existem três estilos básicos de liderança: autoritária ou autocrática, participativa (democrática) e delegativa.

#### TIPOS DE LIDERANÇA

##### **a. Liderança autoritária ou autocrática**

Este tipo de liderança dá ênfase à responsabilidade integral do líder que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. O líder é o único a encontrar as melhores soluções para a sua equipe. Espera que os liderados executem seus planos e ordens sem qualquer ponderação.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

Estabelece normas rígidas, inspeciona os subordinados nos mínimos detalhes e determina os padrões de eficiência usando para motivar os homens o sistema de recompensas e punições. O líder autocrático baseia sua atuação numa disciplina formal em busca de uma obediência imposta.

O principal problema deste tipo de liderança é o desinteresse pelas idéias dos subordinados, não utilizando a sua criatividade. O uso deste estilo de liderança pode gerar descontentamento dentro da equipe e, o que é mais grave, inibe a iniciativa do subordinado, além de não considerar os aspectos humanos, entre eles o relacionamento líder-liderados.

#### **b. Liderança participativa (democrática)**

Neste tipo, o líder encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão através da participação. do engajamento dos homens e do aproveitamento de suas idéias. O líder reconhece que uma Unidade bem dirigida é mais do que a soma de suas partes. A satisfação pessoal e o sentimento de contribuição resultam no sucesso da missão, pois, levam em conta a motivação dos homens. O líder procura estabelecer o respeito, a confiança mútua e o entendimento recíproco.

Este tipo de líder se reúne com seus subordinados para conversar sobre as áreas de atrito que interferem no trabalho. Agindo deste modo, estabelece um sólido vínculo de interdependência entre os membros da equipe e desenvolve a sua capacidade operacional, que é a essência do desempenho eficaz. Na ausência do líder, esta equipe terá condições de continuar agindo de acordo com o planejamento previamente estabelecido a fim de cumprir a missão.

Este tipo de liderança permite um elevado nível de criatividade, devido ao estímulo da participação dos subordinados

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

nas atividades relacionadas à missão, pois o ambiente é propício à inovação. Conduz ao avanço e ao aperfeiçoamento do grupo.

Nesta forma de liderança, as equipes se tornam mais coesas e eficientes, pois a valorização dos subordinados promove o desempenho responsável e a autodisciplina. Além disso, se criam melhores condições (ambiente) para o desenvolvimento de atitudes de respeito e confiança no sentido liderados-líder. Por outro lado, não exclui o princípio de autoridade de que está investido o chefe e que por este deverá ser exercido em toda sua plenitude; inclusive com a energia necessária e suficiente para cada situação considerada.

### **c. Liderança Delegativa**

Este estilo é mais indicado para assuntos de natureza técnica onde o líder atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas. Deste modo, este tem mais tempo para dar atenção a todos os problemas sem se deter especificamente numa determinada área. Contudo, detém a palavra final sobre a execução da missão.

O ponto crucial do sucesso deste tipo de liderança é saber delegar atribuições sem perder o controle da situação. As alternativas em relação aos problemas específicos de cada área são muito enriquecidas pela contribuição dos especialistas que podem elevar a qualidade e o nível de decisão do líder. Eleva o risco da diminuição do controle das atividades dos elementos subordinados, o que é evitável pelo permanente acompanhamento e fiscalização.

## **10 ÉTICA: BASE DO PROFISSIONALISMO**

### ÉTICA E LIDERANÇA MILITARES

A ética militar é o conjunto de regras ou padrões que leva o profissional militar a agir de acordo com o sentimento do dever, dignidade militar e decoro da classe.

## Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

Quando se faz alusão a padrões de conduta, naturalmente surge a necessidade de descobrir onde estão registrados. Na carreira das armas, não existe, propriamente, um código de ética consubstanciado num rol de procedimentos a serem obedecidos, à semelhança do que ocorre com determinadas categorias profissionais, como a dos médicos ou a dos psicólogos. Pode-se fazer referencia a alguns conjuntos de preceitos escritos que servem para normalizar certos tipos de relações entre militares, nas situações peculiares de sua profissão. A título de exemplo, a Convenção de Genebra constitui-se numa dessas coletâneas de normas, abordando aspectos de cunho moral, aplicáveis em situações de combate envolvendo exércitos de países beligerantes.

Na verdade, a ética profissional militar não se circunscreve aos estreitos domínios de um único documento formal. Ela se espraia num leque de abrangências que vai desde a própria constituição do país, onde se configura a destinação do Exército, até aos regulamentos, planos de instrução e diretrizes, definindo-se mediante a expressão dos valores, das crenças, dos princípios e das tradições, inerentes à vida militar.

Sob uma perspectiva de nacionalidade, a responsabilidade maior do Exército é a defesa externa do país (no caso do CBMPE - Vida alheia e riquezas, salvar) e da legalidade constitucional, mas, também, cumpre-lhe, como organização, manter os valores contidos nos manuais militares, que norteiam a conduta profissional do militar, no sentido de obediência aos padrões éticos da carreira. Não raro, tais padrões são singularmente característicos, constituindo um núcleo permanente e imutável, responsáveis pela própria eficácia e sobrevivência da Instituição Militar através dos tempos.

A profissão militar trata de assuntos que envolvem seres humanos e sacrifícios supremos de indivíduos e nações. Este poder que lhe é outorgado legalmente conduz o militar a valorizar certos

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

princípios que lhe são imprescindíveis, como responsabilidade, lealdade, disciplina, integridade e coragem, dentre outros.

Se a ética reflete o conceito de moral de um grupo, podemos afirmar que o comportamento do militar, em qualquer nível hierárquico, deve se subordinar aos ditames dos elevados padrões de probidade, encerrados na própria concepção de sua atividade profissional.

Para os militares, ética e profissionalismo são conceitos indissociáveis, convergentes, e que se complementam na obtenção de objetivos individuais ou institucionais. A ética profissional militar se antepõe às possíveis pressões criadas para conduzir a decisões baseadas em acomodação ou em proveito próprio.

Os problemas éticos são inseparáveis da responsabilidade. Decidir e agir numa situação concreta envolve, via de regra, aspectos de ordem moral. Ao líder compete desenvolver, em si próprio e nos seus homens, sobretudo pelo exemplo, a consciência de elevados padrões éticos, capazes de fazê-los exibir conduta ilibada sob quaisquer circunstâncias. Não transigir com os princípios e padrões morais confere ao líder o respeito e a confiança dos subordinados, mesmo que eventualmente suas atitudes possam ser antipatizadas.

A integridade é a marca de identificação do líder militar. Esse valor é um imperativo ético inegociável, significando que, além do líder ser autêntico consigo mesmo, e com os que com ele se relacionam, precisa demonstrar coerência no que diz e faz.

No dia-a-dia, o profissional se defronta com problemas práticos dos quais não pode eximir-se. Para resolvê-los, recorre a normas, cumpre determinados atos, formula juízos e, às vezes,

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

serve-se de argumentos ou razões para justificar a decisão tomada ou os passos dados.

Por vezes, o líder depara com situações em que é pressionado a assumir atitudes antiéticas ou conflitantes. É necessário entender e diferenciar estes dois termos. As atitudes antiéticas estão relacionadas com a ética da Instituição Militar, enquanto que as situações conflitantes são aquelas em que entram em choque os valores da Instituição e os do próprio indivíduo.

Do ponto de vista do desenvolvimento profissional e mais especificamente da liderança, a ética militar é fundamental, pois, em todos os escalões hierárquicos, o líder militar deve estar permanentemente atento às implicações morais de suas decisões, ordens e diretrizes, que o ajudam a compreender e solucionar os problemas, no decorrer de sua carreira.

## **11. CRENÇAS, VALORES E NORMAS**

### **11.1 CRENÇAS E VALORES**

As crenças são suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos.

Os valores representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, a pessoas, conceitos ou fatos. Não são inatos e, sim, aprendidos, variando de acordo com a sociedade, a cultura ou a época. Não podem ser vistos nem ouvidos, mas, apesar disto, são reais, influenciam de modo consciente ou inconsciente o comportamento e guiam o indivíduo e o grupo.

As crenças e os valores estão interrelacionados e são incorporados mediante um processo de aprendizagem, que ocorre nas primeiras fases da vida, quando se aprende os modelos de conduta aceitáveis ou inaceitáveis. Os valores se organizam numa estrutura pessoal e única para cada indivíduo.

O núcleo dessa estrutura se mantém consistente e estável durante a vida, mas as pessoas individualmente determinam os graus de importância para seus próprios valores. Esta ordem é transitória. Assim, de tempos em tempos, esses graus variam. Mesmo num grupo onde os indivíduos comungam valores semelhantes, para cada pessoa, estas variam de importância e de intensidade.

As mudanças individuais podem modificar os valores do grupo e vice-versa. Nesta interação, se os valores do indivíduo e os da instituição se opõem, surge um conflito. O conflito aparece quando é necessário escolher um entre valores de igual importância ou quando a importância relativa dos maiores não está bem determinada. Estas discrepâncias causam tensão, porém devem ser resolvidas em favor dos valores do Exército. Quando a estrutura de valores profissionais não está bem definida, esses conflitos podem produzir atritos e frustrações.

A compreensão e aceitação de valores comuns pelos integrantes da Unidade reduz o conflito, diminui os obstáculos na comunicação e facilita a ação do grupo.

O líder precisa saber comunicar os valores da instituição e servir de exemplo para seus liderados, através de ações coerentes com os valores que procura transmitir, pois a sua credibilidade é de vital importância.

Os subordinados imitam as características demonstradas pelo líder que respeitam. Isto evidencia a importância da conduta ética de um oficial ou graduado, pois as atitudes são mais facilmente imitadas do que ensinadas.

## 11.2 NORMAS

Os grupos transmitem os costumes, as tradições e os valores dos seus membros através de normas (regras ou leis), que permitem às pessoas estabelecerem os parâmetros que vão guiar os seus julgamentos, se engajarem nas relações sociais e atividades profissionais, e direcionarem os comportamentos individuais e também os da Unidade.

As normas permitem que as pessoas, em todos os setores da sociedade, inclusive na vida militar, possam conviver em harmonia. Normas são padrões, regras e diretrizes usadas para dirigir o comportamento humano. O Regulamento Disciplinar do Exército e o Código Penal Militar são exemplos de normas formais que guiam o comportamento dos militares em situações diversas, definindo aquilo que é ou não permitido. Os regulamentos, de modo geral, os códigos de segurança e os procedimentos operacionais normais também se incluem neste grupo.

As normas informais são regras não escritas que orientam o comportamento dos membros de um grupo. Estas têm origem, geralmente, em procedimentos consagrados ao longo do tempo em Unidades ou mesmo no âmbito do Exército, adquirindo força legal pela incorporação aos usos e costumes do grupo, sem, no entanto, disporem de qualquer amparo de lei escrita. Essas normas, até mesmo pelo caráter de informalidade que as caracteriza, parecem, às vezes, bastante prosaicas, o que não impede que sejam fielmente acatadas.

Embora não existam referências escritas amparando tais procedimentos, estes são aceitos sem restrições como se constituíssem normas regulamentares, não devendo, entretanto, sobreporem-se aos preceitos contidos nos manuais e regulamentos

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011  
militares. O líder, ao detectar atitudes negativas, deve procurar eliminá-las antes que se tornem normas para o seu grupo.

## **12. ATRIBUTOS DO LÍDER**

### 12.1 A FIGURA DO LÍDER (GENERALIDADES)

São objetivos deste capítulo:

- estudar o líder militar;
- conhecer os traços básicos de sua identidade; e
- sugerir caminhos para aperfeiçoá-los.

Os aspectos éticos da vida militar, aliados às características pessoais de líderes e liderados, o espírito de grupo, as nuances inerentes à situação considerada e a forma como se processa a comunicação são os fatores essenciais, sempre presentes, interagindo de modo simultâneo e conduzindo à decisão do líder, quaisquer que sejam o nível ou o escalão envolvido.

A despeito da complexidade do estudo do ser humano, do caráter muitas vezes imprevisível de suas reações, da diversidade de variáveis impossíveis de serem plenamente identificadas e controladas, o que se conhece da mente humana e das formas de relações interpessoais permite afirmar que é possível estruturar o perfil do líder militar segundo três aspectos fundamentais:

- o caráter (o ser);
- a competência profissional (o saber); e
- a maneira como ambos se manifestam pelo comportamento (o fazer).

### 12.2 O QUE O LÍDER DEVE SER

#### a. CARÁTER DO LÍDER

As pessoas apresentam reações semelhantes dentro de um amplo contexto de situações similares. Esta estabilidade na constituição da personalidade determina a formação de hábitos que, repetidos em muitas ocasiões, geram comportamentos previsíveis.

#### Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

Estes hábitos ou conjuntos de condutas específicas podem ser considerados como traços de personalidade.

Um traço é uma qualidade ou característica que distingue uma pessoa. A soma total de traços de personalidade chama-se caráter, o qual pode ser definido como o elo que relaciona valores e comportamentos. O caráter é, portanto, a combinação de traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores, sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa.

Certos traços de personalidade encontram-se especialmente acentuados nos líderes militares, porém não existem fórmulas que indiquem quais os mais necessários ou como são utilizados no exercício da liderança. É importante que os chefes procurem desenvolver estes traços em si e nos subordinados porque, em momentos críticos ou situações difíceis, estes proporcionam segurança para agir com eficiência.

Estudos realizados dentro do Exército levaram a detectar certos traços como os mais relevantes para o líder militar brasileiro.

#### **a. Competência**

- Capacidade de desempenhar, adequadamente, em tempo hábil, as atividades relativas a sua área de atuação profissional. A competência está estreitamente relacionada com os itens seguintes.

(1) O conhecimento de si mesmo - Saber seus pontos fortes e fracos para trabalhar no sentido de reforçar os primeiros e melhorar os últimos.

(2) O conhecimento da natureza humana - Conhecer e saber motivar os subordinados para obter uma Unidade coesa, disciplinada e bem adestrada.

(3) O conhecimento do trabalho - Tanto em nível técnico como tático e, para isto, é necessário estudar e trabalhar com afinco,

além de estar a par de informações contidas em manuais e publicações.

(4) O conhecimento da Unidade- Juntamente com os aspectos anteriores, possibilitará ao líder, torná-la uma Unidade coesa e disciplinada onde os homens se conheçam bem, preocupem-se uns com os outros, partilhem confiança, respeito, coragem, compreensão e trabalhem como uma equipe organizada para atingir os objetivos comuns.

**b. Responsabilidade** - Capacidade de assumir e enfrentar as conseqüências de suas atitudes e decisões. É a característica que leva o líder a perseguir seus objetivos, procurando superar os obstáculos e tomando decisões baseadas na razão e em princípios morais, com total honestidade. O líder responsável baseia-se, integralmente, no seu código de crenças e valores profissionais, quando determina, faz cumprir e assume as conseqüências de todos os seus atos.

**c. Decisão** - Capacidade de tomar posição diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões.

**d. Iniciativa** - Capacidade de agir face a situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior. É a habilidade para, rapidamente, mobilizar-se e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos chefes.

**e. Equilíbrio emocional** - Capacidade de controlar as próprias reações, tomar atitudes adequadas e decidir com acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções.

**f. Autoconfiança** - Capacidade de demonstrar segurança e convicção nas próprias reações diante de dificuldades. É a certeza de ser bem sucedido, assim como os seus homens, em tudo que deve ser realizado. A autoconfiança é demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir. Se o

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

líder não estiver confiante em relação ao resultado de uma missão ou a solução de um problema, não estará preparado para tornar os seus homens confiantes.

**g. Direção** - Capacidade de conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo.

Consiste em assumir o controle, tornando conhecidas suas idéias, ajudando a definir os problemas e encaminhando o grupo para a ação correta a fim de solucionar as dificuldades e cumprir a missão.

**h. Disciplina** - Capacidade de proceder conforme as normas, leis e padrões regulamentares. Em uma Unidade disciplinada, cada um faz o que deve no momento oportuno, refletindo o trabalho de líderes disciplinados que transmitem aos seus subordinados esta noção através do exemplo, dos seus próprios padrões e da instrução.

**i. Coragem** - Capacidade de controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão. A coragem se apresenta sob duas formas.

(1) Coragem física - Superação do medo ao dano físico no cumprimento do dever.

(2) Coragem moral - Defesa dos próprios valores, princípios morais e convicções. "

Observação - Existe coragem moral quando se faz algo baseado em valores e princípios morais sabendo que este ato contraria os próprios interesses.

**j. Objetividade** - Capacidade de selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial necessário para atingir uma determinada meta. Os problemas de uma Unidade geralmente decorrem da ausência de um bom líder ou de seus equívocos. O sucesso do líder eficaz está apoiado na sua habilidade para identificar, controlar e corrigir os problemas potenciais e reais tão logo surjam, escolhendo para isto o meio mais rápido e direto.

**l. Dedicção** - Capacidade de realizar atividades com empenho. A dedicação está estreitamente relacionada com as crenças, os valores e o caráter do líder, o qual é fortemente motivado para aprender e aplicar seus conhecimentos e habilidades com o intuito de conseguir Unidades disciplinadas e coesas.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

**m. Coerência** - Capacidade de agir de acordo com as próprias idéias e pontos de vista em qualquer situação. É a expressão da integridade. Significa firmeza, franqueza, sinceridade e honestidade para si mesmo e em relação a superiores, pares e subordinados. Na vida profissional, ocorrem muitas situações em que as pessoas são pressionadas a tomar atitudes em desacordo com os seus princípios morais. Estes momentos representam um teste para a sua capacidade de resistir a pressões, a fim de preservar a sua coerência.

**n. Camaradagem** - Capacidade de estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados. É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. Inclui a compreensão e o diálogo, que ajudam pessoas a encontrar soluções para problemas.

**o. Organização**- Capacidade de desenvolver suas atividades, sistematizando tarefas. Permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando a ação, as condições e os meios. As tarefas são realizadas segundo uma ordem de prioridade e atribuídas a membros da Unidade de modo a possibilitar maior eficiência.

**p. Imparcialidade**- Capacidade de julgar baseando-se em dados objetivos, sem se envolver pela afetividade. Significa atribuir igual tratamento a todos os subordinados, distribuindo recompensas e punições (quando for o caso) de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, sem se deixar influenciar pelas características pessoais dos envolvidos.

**q. Persistência** - Capacidade para executar uma tarefa vencendo as dificuldades encontradas até concluí-la. É a perseverança para alcançar um objetivo, apesar de obstáculos aparentemente insuperáveis. Depende de uma grande determinação e força de vontade.

**r. Persuasão** - Capacidade de utilizar argumentos capazes de influenciar ações e opiniões de outros. Uma das maiores dificuldades com que um líder se defronta é encontrar a medida adequada para a utilização dos recursos de persuasão que possui.

## Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

As pessoas podem ser persuadidas a cumprir o seu dever tanto por metas e padrões definidos, o ensino e a instrução, o aconselharão de ambos. Os principais instrumentos positivos são o exemplo, o estabelecimento de metas e padrões definidos, o ensino e a instrução, o aconselhamento, o saber ouvir, convencer e recompensar, dar sentido às tarefas tornando-as significativas ou um desafio, e fazer coincidentes, tanto quanto possível, as necessidades da Unidade com as do pessoal. Os meios coercitivos ou negativos vão desde a advertência às punições mais severas. Quanto maior for a habilidade do líder para utilizar tais instrumentos, melhor sucedido será.

## 12.3. O QUE O LÍDER DEVE SABER

## ABRANGÊNCIA DO CONHECIMENTO

O líder deve possuir outras qualidades, mas o conhecimento é o ponto de partida. Quando um líder aplica seus conhecimentos ao estudo e à solução de problemas, está atuando em nível do seu "saber".

Estes conhecimentos abrangem os seguintes aspectos:

**a. Conhecimento dos subordinados**- O Exército deve formar Unidades capacitadas a executar missões sob condições de grande dificuldade, forte emoção e extremo perigo e, para atender a estas situações, os militares terão que ser preparados para responder física e psicologicamente a severas exigências. Para alcançar estes objetivos, a observação e o acompanhamento constantes são importantes, mas somente a convivência direta com os homens permitirá ao líder o conhecimento mais profundo das capacidades e das limitações de cada um. A partir deste conhecimento, o líder estará preparado, não apenas para escolher o homem mais qualificado para uma determinada missão, como poderá também atender de uma forma efetiva às suas necessidades e bem-estar.

**b. Compreensão da natureza humana** - A compreensão da natureza humana favorece o embasamento necessário para que o líder possa

**Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011**

perceber as forças que atuam dentro de uma situação particular e procure utilizar a contribuição destas forças para o cumprimento da missão. Esta análise estabelece um quadro de referência através do qual o líder avalia, orienta, executa e motiva.

A tarefa mais difícil com que qualquer líder se defronta é inspirar e gerar nos subordinados a coragem necessária para superar a incerteza e o medo. Para isto, o chefe precisa adquirir compreensão sobre a natureza humana e os motivos que levam as pessoas a agir de uma maneira característica. Importantes são também as necessidades e expectativas que todos trazem para a vida militar em decorrência de sua formação anterior e que, interagindo com as pressões da vida castrense, dão origem a muitos comportamentos inesperados.

Este conhecimento da natureza humana é essencial a todos os líderes, embora a sua aplicação seja diferente em cada nível hierárquico.

**c. Competência profissional técnica e tática** - O Exército deve ser comandado pôr líderes capacitados em todos os escalões, pois os desafios que incidem sobre suas personalidades e habilitações profissionais aumentam consideravelmente de posto para posto. Para executar com êxito uma missão, o líder tem que saber o que está acontecendo, decidir o que fazer a respeito transmitir suas ordens e finalmente manter-se informado, acompanhando o desenvolvimento dos trabalhos.

O treinamento proporciona aos líderes a aquisição de habilidades, conhecimentos e comportamentos que são os elementos-chave para absorção de valores profissionais e de competência tática e técnica, além de proporcionar uma estratégia significativa para o ensino da liderança aos escalões subalternos. Para serem eficientes, os líderes devem procurar adquirir esta competência que habilite, também, a acelerar o esforço de

#### Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

cooperação do grupo em direção à consecução dos objetivos da missão. A capacidade técnica é decisiva para a manutenção segura do equipamento militar e para o seu emprego eficaz. Os líderes necessitam possuir imaginação e habilidade, aceitando riscos razoáveis e criando oportunidades a fim de obter vantagens que facilitem o cumprimento da missão.

A capacidade tática é essencial para o emprego das forças militares, cujo objetivo é vencer o inimigo. A liderança é o elemento crucial do poder de combate - e a sua essência - e qualquer falha na integração da doutrina de liderança com a doutrina operacional irá determinar o fracasso de uma ação militar.

#### 12.4. O OUE O LÍDER DEVE FAZER

##### PAPEL DA AÇÃO

##### **a. Comunicação**

Duas pessoas podem estar juntas procurando soluções para um determinado problema e na realidade falar de coisas diferentes. Isto acontece porque cada uma das pessoas percebe a situação a seu modo e não se dá conta do que acontece com a outra. Nenhuma das duas tem consciência destas dificuldades.

Para evitar este tipo de problema, é importante que o líder tenha sempre presente certos processos significativos para o relacionamento humano, tais como:

- ocorrência de bloqueio na comunicação, quando o chefe constantemente impõe os seus argumentos como os únicos que estão corretos, não admitindo a colaboração de seus homens, levando o subordinado a sentir-se irritado e distante;

- não percepção pelo chefe dos sentimentos dos subordinados e não correspondência a eles como deveria. Esta conduta acentua no subordinado a sensação de que não é compreendido e de que não está integrado ao grupo;

#### Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

- formulação de suposições sobre a conduta do subordinado, quando não existe certeza a respeito, podendo levar a problemas. o líder poderá ver na atitude do subordinado a intenção de pôr à prova a sua autoridade, se encolerizar e não ter condições de lidar eficazmente com o problema de reconsiderar a situação. Toma como fato as deduções e não tem condições para fazer uma boa avaliação;
  - avaliação errada, podendo provocar no subordinado uma conduta inadequada. Muitos problemas surgem porque o comportamento do chefe faz com que o subordinado se sinta incompreendido e humilhado, e perceba o chefe como sarcástico e autoritário.
- Observação - Os líderes muitas vezes enfrentam problemas porque não aprenderam que é normal, natural e mesmo inevitável experimentar sentimentos de incapacidade que não podem ser evitados.

É difícil encarar os próprios sentimentos e os dos subordinados e ter consciência do modo como suas dificuldades e sentimentos afetam as suas avaliações.

As técnicas de comunicação podem ser ensinadas, aprendidas e praticadas para diminuir os mal entendidos que surgem entre chefes e subordinados. Estas ensinam que, embora o comportamento do homem seja influenciado pelas complexas relações sociais das quais é parte, também influencia, em alguma medida, as mencionadas relações. Quando aprende o que não deve fazer, está pronto para aprender o que pode fazer. Uma vez que é capaz de aceitar suas limitações e as dos outros, poderá começar a aprendizagem que lhe permitirá conduzir-se com maior segurança em relação ao meio do qual faz parte.

#### **b. Motivação**

A motivação é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. É um impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas. Uma pessoa motivada utilizará ao

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

máximo os seus recursos (conhecimentos, habilidades e aptidões) para alcançar objetivos. Um indivíduo altamente motivado, embora menos dotado, produzirá mais e melhor do que um mais capacitado, porém desinteressado.

Existe uma interação contínua entre as forças do meio ambiente que incidem sobre as pessoas e as forças motivacionais que existem no seu interior. Estas últimas são decorrentes de necessidades internas e estão organizadas em sistemas mais ou menos permanentes. Estes fatores individuais afetam o nível de motivação que Unidades e soldados apresentam, o qual depende também do envolvimento com os propósitos e metas da organização. Estes propósitos e metas, por sua vez, influenciam a intensidade dos esforços de cada um.

Na vida militar, o resultado final do treinamento está diretamente relacionado com a capacidade que possuem os subordinados para atender às exigências do líder. O grau de identificação com a organização determina a qualidade do desempenho. Os líderes interagem com os subordinados guiando-os na direção desejada, auxiliados por sua capacidade para perceber o que é importante para a Unidade e para os homens, aos quais dispensam atenção especial procurando atender às suas necessidades, embora os subordinados nem sempre se dêem conta disso.

A motivação está estreitamente relacionada com os traços de personalidade característicos de cada um. Para motivar os subordinados, o líder utiliza seus conhecimentos sobre a natureza humana, orientado e motivado por suas crenças, valores profissionais e suas próprias características pessoais, aplicando os princípios de liderança. Deste modo, o chefe orienta e cria uma atmosfera ética e de liderança que dinamiza e motiva os subordinados a alcançarem as metas estabelecidas.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

Os efeitos da motivação se fazem sentir através da participação do líder nas atividades coletivas e na sua capacidade para acelerar o trabalho de grupo. A motivação implica em atividade, movimento e realização de tarefas.

Os aspectos significativos da capacidade do líder para realizar e acelerar o esforço de cooperação são a inteligência, o estado de prontidão ante as necessidades e motivos dos subordinados e a percepção das situações, reforçados por aspectos como responsabilidade, iniciativa, persistência e confiança em si mesmo.

O líder deve procurar a cooperação de seus homens, predominantemente através da motivação, ocasionalmente pela sugestão, e, apenas em situações excepcionais, pela coação.

### **c. Disciplina e coesão**

O processo de liderança militar está inserido num contexto social, isto é, configura uma relação interpessoal na qual um indivíduo investido de autoridade legal, predicados de caráter e competência profissional influencia o comportamento de outros indivíduos para cumprir determinadas metas.

A pedra angular sobre a qual se estrutura a dinâmica da organização militar chama-se disciplina - atributo fundamental na ativação do funcionamento do grupo militar em qualquer escalão. Esta se evidencia pela imediata e efetiva execução de tarefas em resposta a ordens ou, mesmo em sua ausência, caracterizando a ação do líder sobre seus subordinados e revelando um parâmetro importante de sua própria capacitação profissional.

**De que modo desenvolver a disciplina?** Sendo o atributo que permeia as relações da vida militar, configura obrigação do líder criar uma verdadeira consciência de respeito e obediência aos valores

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

e preceitos institucionais em seus subordinados, utilizando meios legais, princípios e técnicas disponíveis como: a instrução militar, o exemplo pessoal de suas atitudes, a análise de fatos ocorridos, e o aconselhamento.

Uma tropa disciplinada e coesa resulta de liderança eficiente em todos os escalões, havendo tantos e tão variados indícios de sua manifestação que seria impossível enumerá-los em sua totalidade. Exemplo - ao adentrar-se no interior de um quartelamento, vislumbra-se, de imediato, um indicador bastante eloqüente do nível disciplinar da tropa ali instalada: a postura, correção de gestos e atitudes e a apresentação pessoal da guarda do quartel. Seus integrantes representam uma amostra da Unidade que ocupa aquele local e edificações, sendo a disciplina passível de observação de uma forma bem expressiva. Além desse exemplo, são indicadores da disciplina de uma Unidade:

- as missões bem cumpridas;
- os gestos de boa educação, civil e militar, normais e espontâneas;
- a apresentação pessoal irrepreensível;
- o elevado espírito de corpo e o orgulho de pertencer àquela Unidade;
- o empenho de todos em bem cumprir suas tarefas;
- o elevado espírito de cooperação. Todos se ajudam;
- a manutenção do armamento e do equipamento bem realizada; e
- a instrução bem planejada e conduzida.

Desenvolver e manter a disciplina, seja através da observância dos preceitos legais, seja através da criação de um ambiente de espontaneidade e real consciência do que devem ser executado, é uma atribuição indesejável do líder.

A instrução militar e uma atuação pautada pela franqueza e permanente orientação, visando prevenir possíveis erros, são instrumentos adequados para se alcançar e manter um

## Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

elevado padrão disciplinar. São exemplos de procedimentos adotados pelo líder que concorrem para implementar o verdadeiro espírito de disciplina:

- ser sincero com seus superiores, pares e subordinados;
- obedecer e assegurar-se de que as normas disciplinares são obedecidas;
- estimular em seus subordinados o sentimento de que sempre devem dizer a verdade, não importando quão prejudicial tal atitude possa lhes parecer;
- demonstrar sempre coragem moral em especial na defesa de seus subordinados contra possíveis injustiças;
- estimular a existência de um ambiente de camaradagem desinteressada e sadia;
- ser justo e criterioso na aplicação de recompensas, elogios e punições;
- usar de moderação devida ao reprimir uma transgressão. Sua maneira de agir pode redundar em respeito ou degenerar num sentimento de hostilidade, mágoa e injustiça por parte do subordinado;
- desenvolver o gosto por atividades esportivas e intelectuais para os momentos de lazer, como forma de evitar a proliferação de hábitos indesejáveis como o uso de bebidas alcoólicas, o fumo e as desavenças pessoais;
- respeitar, sobretudo, a dignidade humana dos seus subordinados, evitando o uso de expressões depreciativas, preconceituosas ou grosseiras, assim como a aplicação de castigo físico.

Coesão e disciplina estão fortemente interrelacionadas. Coesão pode ser definida como a existência de fortes laços de lealdade, respeito recíproco, confiança e compreensão entre os integrantes de uma organização militar. Se uma Unidade é disciplinada e cumpre com presteza e rapidez suas missões, mesmo sob tensão ou condições adversas, deve possuir um nível elevado de coesão. Esta resulta do respeito, confiança, interesse e

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011  
comunicação que conduz à união dos membros de uma OM - mental,  
emocional e espiritualmente.

A coesão de uma Unidade pode ser avaliada pela observação de sua instrução, desempenho em operações reais ou em comparação com outras Unidades. Treinar seus homens como uma equipe é o princípio de liderança que melhor se ajusta ao aprimoramento da coesão.

Todas as atividades devem ser aproveitadas para desenvolver essa mentalidade de grupo, o que facilitará sobremaneira a realização de objetivos em qualquer área: combate, instrução ou administração.

#### **RESUMO DO QUE O LÍDER DEVE SER, SABER E FAZER**

O LÍDER DEVE	O QUÊ	COMO
SER	POSSUIR CARÁTER	Pela competência, responsabilidade iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem, etc.
SABER	CONHECER OS SUBORDINADOS	Como reagem sob tensão; capacidade e limitações; conhecimento e habilidades.
	COMPREENDER A NATUREZA HUMANA	Necessidades, carências e emoções; ações e comportamentos.
	POSSUIR COMPETÊNCIA PROFISSIONAL (TÉCNICA/TÁTICA)	Ampliando seus conhecimentos; decidindo com oportunidade e acerto; transmitindo ordens corretamente; mantendo-se informado.
FAZER	COMUNICAR-SE	Usando-se as técnicas de comunicação.
	MOTIVAR	Despertando a força interna que leva as pessoas a realizarem coisas.
	DISCIPLINAR	Pela instrução militar, exemplo pessoal, análise dos fatos ocorridos e pelo aconselhamento.
	ESTIMULAR A COESÃO	Pela obtenção da união mental, emocional e espiritual dos membros do grupo.

### **13.0. DELEGAÇÃO DE ATRIBUIÇÕES - DICAS IMPORTANTES**

Objetivo didático:

- ✓ Delegar atribuições de forma mais consciente e precisa a seus subordinados.

#### **DICAS**

1. Não delegue as tarefas ruins, preservando as boas para si mesmo;
2. Divida o poder com os subordinados;
3. Conheça os subordinados;
4. Caso delegue tarefa que não conste da rotina de tarefa do subordinado, explique a ele muito bem;
5. Delegue tarefas, de forma equilibrada entre todos os subordinados;
6. Delegue a tarefa, acompanhe-a para ter certeza de que foi executada adequadamente, mas tome cuidado para não “super supervisionar”;
7. Delegue somente o que tiver segurança de que o subordinado é capaz de realizar;
8. Todos devem saber as responsabilidades definidas para cada um;
9. Delegue de maneira que o subordinado receba instruções somente de uma pessoa e preste contas somente a ela;
10. Defenda seu subordinado quando a autoridade que você atribuiu a ele for questionada;
11. Deixe bem claras as questões sobre as quais os subordinados devem decidir e delegue as decisões até o menor nível hierárquico possível;
12. Delegue com consciência. Não superestime, nem subestime os subordinados;
13. Delegue somente tarefas que o subordinado possa realizar até o fim. Garanta o tempo necessário para a realização;
14. Na hora de delegar, insista na comunicação clara e precisa;
15. Valorize o bom desempenho dos subordinados;

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

16. Incentive os subordinados a fazer perguntas sobre as tarefas a eles delegadas, de forma a esclarecê-las;
17. Esteja certo de que uma tarefa delegada possa ser realizada. Tarefas impossíveis desmotivam;
18. Explique a importância da delegação e a importância das tarefas delegadas;
19. Aprenda a conviver com resultados de trabalhos diferentes daqueles que você obteria se realizasse pessoalmente a tarefa. Duas pessoas realizam o mesmo trabalho de forma diferente;
20. Evite delegar tarefas de sua exclusiva responsabilidade e de seu exclusivo interesse, de ordem pessoal ou privada, triviais ou mesquinhas;
21. Faça a sua parte, execute as tarefas que são de sua responsabilidade, delegue tanta responsabilidade quanto possível para subordinados competentes, despreze tarefas não importantes.

Fonte: Caderno DESAFIO 21: Gestão e competitividade nº 39,40 e 41. Jornal do Comércio, 1999.
--

#### 14.0. BIBLIOGRAFIAS

ANDREOLA, Balduino A. **Dinâmica de grupo**. Jogo da vida didática do futuro. 15 ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRASIL. **PORTARIA Nº 088-3ª SCH/EME, DE 19 DE SETEMBRO DE 1991**. Aprovar as Instruções Provisórias IP 20-10 – LIDERANÇA MILITAR – 1ª Edição, 1991. Brasília, DF, 1989

BRASIL. **PORTARIA Nº 079-EME, DE 13 DE JULHO DE 2000**. Aprova o Manual de Campanha C 22-5 – Ordem Unida. 3 ed. 2000. Brasília, DF, 2000

MEGGINSON, Leon C, Mosley, Donald C, Júnior, Paul H Pietri. **Administração: Conceitos e aplicações**. Tradução por Maria Izabel Hoop. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998. Cap. 12 e 13, tradução de Management - Concepts and Applications, fourth editor. ISBN 85 - 294 - 0064 - x;

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia: Sua técnica, seus problemas**. 16 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989 xxxvi 379 p.

MURRAY, Eduard J. **Motivação e emoção**. Tradução de Álvaro Cabral. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1978.

SIMMONS, Annette. **Jogos Territoriais**: Como entender e eliminar rivalidades e falta de comunicação no ambiente de trabalho. São Paulo: Futura, 1998.

SAMULSKI, Dietmar. **Psicologia do esporte**. 1 ed. São Paulo: Manole, 2002.

#### APOSTILA DO DOCENTE

Caderno desafio 21: Gestão e competitividade, n° 39 e 40. *Jornal do Comércio*, 1999.

“AQUELES QUE NÃO SÃO OUVIDOS, TENDEM MUITO MAIS A GRITAR DO QUE A SE CALAR.” *Ginger*.

## **ANEXO A - LIDERANÇA EM AÇÃO**

(FONTES: LEON C. MEGGINSON ET al. ADMINISTRAÇÃO, Conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.)

### 1. Objetivos didáticos

- ✓ Definir o que é liderança;
- ✓ Relatar algumas das teorias dos traços sobre liderança;
- ✓ Explicar qual é a abordagem comportamental da liderança e discutir algumas das teorias mais populares;
- ✓ Descrever a abordagem de contingência situação;
- ✓ Apresentar um argumento lógico em favor de um estilo de liderança ideal e da abordagem da contingência-situação;
- ✓ Apresentar alguns critérios para diagnosticar o estilo de liderança adequado a diversas situações.

A atividade militar, e especificamente a atividade Bombeiro-militar, é desenvolvida principalmente em grupos, grupos estes que sempre tem um chefe, geralmente o mais antigo. Ora se todos foram, teoricamente, formados com o mesmo currículo, no mesmo local (CEI), possuem habilidades variadas (teoria das inteligências múltiplas), conhecem as técnicas e a rotina da corporação. Fica uma pergunta no ar: Por que temos tão poucos líderes entre os graduados?

Este é um problema em nossa corporação, e precisamos mudar esta situação. Por este motivo esta Disciplina foi incluída nos currículos dos cursos da corporação.

O que é liderança? O que é liderar? Quais características possui um líder? Será que eu sou ou posso ser um líder e não sei? É que vamos descobrir estudando o conteúdo que se segue.

2. Liderança: É um processo de influenciar pessoas nas atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento de metas.

Como um líder você trabalha para conseguir equilíbrio entre as metas da organização, as suas próprias e as do grupo. Em última análise, o líder bem-sucedido é aquele que consegue que os outros o sigam.

### 3. Classificação dos Líderes:

Um líder tem que trabalhar com várias pessoas, incluindo superiores, subordinados e público externo. Há várias maneiras de se classificar líderes ou estilos de liderança, entretanto vamos nos apegar a apenas dois critérios: A abordagem usada e a orientação para conseguir que o trabalho seja feito.

#### 3.1 A abordagem Usada.

Líderes autocráticos: Chamados de autoritários, tomam todas as decisões, em vez de permitir a seus seguidores que participem delas.

Líderes democráticos ou participativos: Envolvem bastante os seguidores no processo de decisão. Usam o envolvimento grupal para estabelecer objetivos e estratégias básicas para determinar as funções dos cargos.

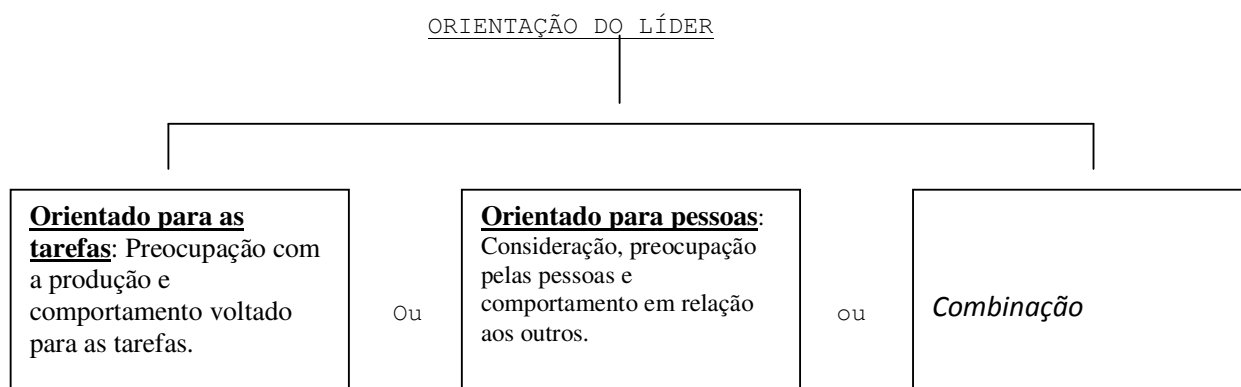
Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

Líderes do tipo laissez-faire: Também chamados “líderes da rédea solta” - são frouxos e permissivos, deixando os seguidores fazerem o que querem.

### 3.2. Orientação para o trabalho

Líderes orientados para a tarefa ou para a produção: Focalizam o trabalho a ser feito, exercem controle cerrado na qualidade.

Líderes orientados para pessoas ou empregados: Focalizam o bem-estar e os sentimentos dos seguidores, têm confiança em si e uma forte necessidade de serem aceitos pelos membros de seu grupo e de darem poder a estes.



## 4. ALGUMAS TEORIAS POPULARES DE LIDERANÇA

As teorias e pesquisas sobre lideranças podem ser classificadas como: Dos traços, Comportamental e contingência-situação.

#### 4.1. Teoria dos traços:

De acordo com esta teoria, os líderes têm certos traços ou características que os fazem sobressair dos seguidores.

Os estudos que comprovam os traços dos líderes e dos não-líderes muitas vezes chegavam à conclusão de que os primeiros tendiam a ser mais inteligentes, um pouco mais altos, mais extrovertidos e mais autoconfiantes do que os outros e tinham a mais a necessidade de poder, porém não chegaram a uma combinação específica. A SUPOSIÇÃO SUBJACENTE DOS PESQUISADORES DOS TRAÇOS, PARECE TER SIDO A DE QUE OS LÍDERES NASCEM, NÃO SÃO FEITOS.

A pesquisa que se faz atualmente nesta área não supõe que os líderes já nascem feitos, porém visualizam os traços de forma diferente.

Por exemplo, alguns acham que se as características dos líderes bem-sucedidos podem ser identificadas, então é possível desenvolver estas características nos que querem ser líderes.

4.1.1. Limitação da teoria dos traços: Não parece haver nenhum traço especial de liderança comum a todos eles. Além disso, há muitos casos em que um líder é bem-sucedido em uma situação, mas pode não ser em outra.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

Embora a abordagem dos traços não nos ofereça muito para distinguir a marca de um líder, podemos observar que quase todos os que relacionamos tinham VISÃO, COMUNICAVAM BEM, TINHAM GRANDE MOTIVAÇÃO E MOTIVAVAM SEUS SEGUIDORES.

#### 4.2. Teorias comportamentais

Estas teorias de liderança dão ênfase às relações humanas, ao lado de produtividade e desempenho, são elas TEORIA X e Y DE MACGREGOR, OS QUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE LIKERT, o GRID GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON e a TEORIA Z.

##### 4.2.1. Teoria X e Y DE MACGREGOR -

4.2.1.1. Teoria X: Teoria segundo a qual, os empregados não gostam de trabalhar e precisam ser coagidos, controlados e dirigidos para atingir os objetivos organizacionais.

Os administradores acreditam que:

- a. O ser humano comum tem aversão ao trabalho e o evitará ao máximo;
- b. Por causa dessa característica a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida ou ameaçada com punição para ser levada a fazer o esforço necessário para atingir os objetivos organizacionais;
- c. O ser humano médio prefere ser dirigido, que evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e deseja acima de tudo segurança.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

4.2.1.2. Teoria Y: Teoria segundo a qual, os empregados aceitam o trabalho naturalmente, buscam responsabilidades e exercitam o autodirecionamento e o autocontrole para atingir os objetivos organizacionais.

Os administradores acreditam que:

a. O dispêndio de esforço físico e mental para no trabalho é tão natural com a diversão ou o descanso, e o ser humano médio, nas condições adequadas, aprende não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades;

b. As pessoas irão exercer autodireção e autocontrole para atingir os objetivos estabelecidos;

c. A capacidade de usar alto grau de imaginação, engenhosidade e criatividade na resolução dos problemas organizacionais, está amplamente distribuída pela população, e o potencial intelectual do ser humano só utilizado parcialmente nas organizações.

**REFLITA:** Voltando a classificação de líderes, como classificaríamos um líder que se apoiasse na teoria X? E na teoria Y?

4.2.2. Os quatro sistemas de administração de LIKERT

SISTEMA 1 - Explorador-autoritário - Toma todas as decisões e confia na coerção como principal força motivadora;

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

SISTEMA 2 - Benevolente-autoritário - Toma a maioria das decisões, embora, algumas pequenas decisões de implementação possam ser tomadas em níveis mais baixos. Comumente tem uma atitude complacente ao se comunicar com os subordinados, o que induz no pessoal uma conduta de obediência aos superiores;

SISTEM 3 - Consultivo - Embora ainda retenha algumas informações de direção e controle, pede sugestões aos subordinados. As comunicações ascendentes e descendentes são melhores que nos sistemas 1 e 2;

SISTEM 4 - Grupos participativos - Visualiza seu papel como o de assegurar-se de que as melhores decisões sejam tomadas através de uma estrutura descentralizada de grupo participativo. Esses grupos se sobrepõem e são coordenados por múltiplos membros. Há alto grau de confiança, que permite tanto ao superior, como ao subordinado, exercer maior controle sobre a situação de trabalho.

Outro estudo feito por LIKERT e sua equipe no tocante a estilos de supervisão. Verificou-se que os supervisores que utilizavam supervisão cerrada estavam mais preocupados com o trabalho e causavam em seus subordinados, baixo moral e pouca produtividade, enquanto que os supervisores que usavam a supervisão geral e estavam mais preocupados com os empregados obtinham resultados melhores.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

SUPERVISÃO CERRADA não é muito eficaz quanto o trabalho exige iniciativa e criatividade. Entretanto, pode valer quando os empregados são novos ou tenham um quociente baixo de inteligência ou, em curto prazo, onde se tenha que fazer um trabalho de emergência.



#### 4.2.3. Grid Gerencial de BLAKE e MOUTON

Modelo de liderança que focaliza a orientação dos administradores em relação à tarefa (produção) e a empregados (pessoas), assim como as combinações entre os dois extremos.

##### **1.9-administração de clube de campo**

Atenção cuidadosa às necessidades das pessoas por relacionamentos satisfatórios leva a uma agradável atmosfera na organização e a um ritmo de trabalho tranqüilo.

##### **Administração de equipe 9,9**

A realização do trabalho parte de pessoas comprometidas; a interdependência através de um interesse comum no propósito da organização conduz a relacionamentos de confiança e respeito.

##### **5,5 – Administração do meio de campo**

O desempenho adequado da organização é possível pelo equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e a de manter o moral das pessoas em nível satisfatório

##### **Administração empobrecida**

O exercício de um esforço mínimo para executar o trabalho necessário é apropriado para sustentar a afiliação à organização

**1,1**

##### **Autoridade-obediência**

A eficiência nas operações resulta de arranjar as condições de trabalho de tal maneira que os elementos humanos interfiram em grau mínimo.

**9,1**

9,1 - Chefe severo, supervisão cerrada, ênfase na tarefa.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

1,9 - Liderança permissiva deixa os subordinados felizes, evita pressão no trabalho.

5,5 - Ênfase na produção, não ignora as pessoas, barganha para conseguir o que quer.

9,9 - Preocupa-se com as pessoas e com a produção, abordagem participativa para conseguir realizar o trabalho.

**DESAFIO: Crise exemplo prático de onde estes tipos de liderança existem e funcionam bem**

#### 4.2.4. Teoria Z de WILLIAM OUCHI

Esta teoria acentua o planejamento a longo prazo, a decisão por consenso e lealdade forte e mútua entre chefes e subordinados.

O pesquisador comprou empresas americanas com japoneses e constatou que os japoneses treinavam seus engenheiros mais espertos para identificar problemas, e daí os colocavam na oficina. Enquanto que nos EUA eles estavam sentados em suas escrivaninhas revisando os acontecimentos.

#### 4.3. Teorias da Contingência-Situação

São teorias de liderança que prescrevem que o estilo a ser usado depende de fatores tais como a situação, a pessoa, a tarefa, a organização e outras variáveis ambientais.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

Da mesma forma que as teorias dos traços, as teorias comportamentais são inadequadas para explicar o que significa liderança eficaz, em todas as situações. Na verdade a maioria dos pesquisadores hoje conclui que nenhum estilo de liderança, por si só, é correto para todo o administrador em qualquer circunstância.

As teorias da contingência mais populares são o CONTÍNUO DA LIDERANÇA DE TANNENBAUM e SCHIMIDT e A TEORIA DO CICLO DA VIDA DE HERSEY e BLANCHARD.

#### 4.3.1. Contínuo da Liderança de TANNENBAUM e SCHIMIDT

Baseia-se na LEI DA SITUAÇÃO, que declara haver vários caminhos alternativos que os administradores podem seguir ao lidar com pessoas. Os administradores precisam analisar o próprio comportamento dentro de um contexto de outras alternativas, sem marcar nenhum estilo como certo ou errado.

LEI DA SITUAÇÃO: É o conceito segundo o qual há vários caminhos alternativos que os administradores podem seguir ao lidar com pessoas. Portanto ao tomar decisões de liderança os administradores devem levar em conta as forças em si mesmos, nos subordinados e a situação.

As forças no administrador incluem:

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

- a. Seu sistema de valores;
- b. Confiança nos subordinados;
- c. Suas inclinações de lideranças;
- d. Os sentimentos de segurança e insegurança.

As forças nos subordinados incluem:

- a. Necessidade de independência;
- b. Necessidade de maior responsabilidade;
- c. Sua capacidade de solucionar problemas;
- d. Suas expectativas em relação a participar das decisões.

As forças da situação incluem:

- a. O tipo de organização;
- b. A eficácia do grupo;
- c. A natureza do problema

O ponto chave da liderança na administração é ter uma média alta de bons resultados ao procurar o comportamento adequado em determinada situação como veremos no exemplo abaixo:

“A diretora da Emerson Element School, ANN WARDLOW, afirmou: você precisa conhecer seu pessoal. Eu uso estilo de liderança diferente com meus professores experientes, que

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

conheço bem e são capacitados. Raramente tenho que dar ênfase aos planos de lição, às diretrizes das escolas, etc. Porém, fico controlando os professores novos, especialmente uns dois que não parecem muito firmes. Um deles, especialmente, parece ser um pouco obstinado, em suas roupas e modos, tentando sempre parecer um dos alunos. A outra está constantemente em meu escritório, temerosa de tomar suas próprias decisões. Porém, não há dúvida que você precisa conhecer seu pessoal - a capacidade, experiência e conhecimento deles, seu papel, atitudes e relacionamentos com os colegas e os alunos - para ser capaz de lidar com cada um eficazmente. Uma simples menção minha dará a mensagem para alguns, com outros preciso ser absolutamente franca e direta. O truque é ser bem habilidoso para saber qual a abordagem que funciona com cada um. Usar a mesma abordagem com todas as pessoas seria desastroso."

## **E COM RELAÇÃO AOS SUBORDINADOS?**

### 4.3.2. Papel dos subordinados

O líder deve comunicar claramente aos subordinados o grau de envolvimento que eles devem ter em determinada situação. Os empregados decidirão? Irá o supervisor querer somente levar em conta a contribuição de um subordinado antes de tomar uma decisão final? Um erro dos líderes é fingir um alto grau de envolvimento já sabendo que decisão será tomada. Em outras palavras, o administrador pensa: "Eu sei que o pensamento deles será igual ao meu, assim deixo-os crer que os envolvi na minha

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011  
decisão". Cuidado! Você não gosta de se sentir manipulado, e o líder que joga dessa forma pode acabar ferido ou surpreendido pelos resultados.

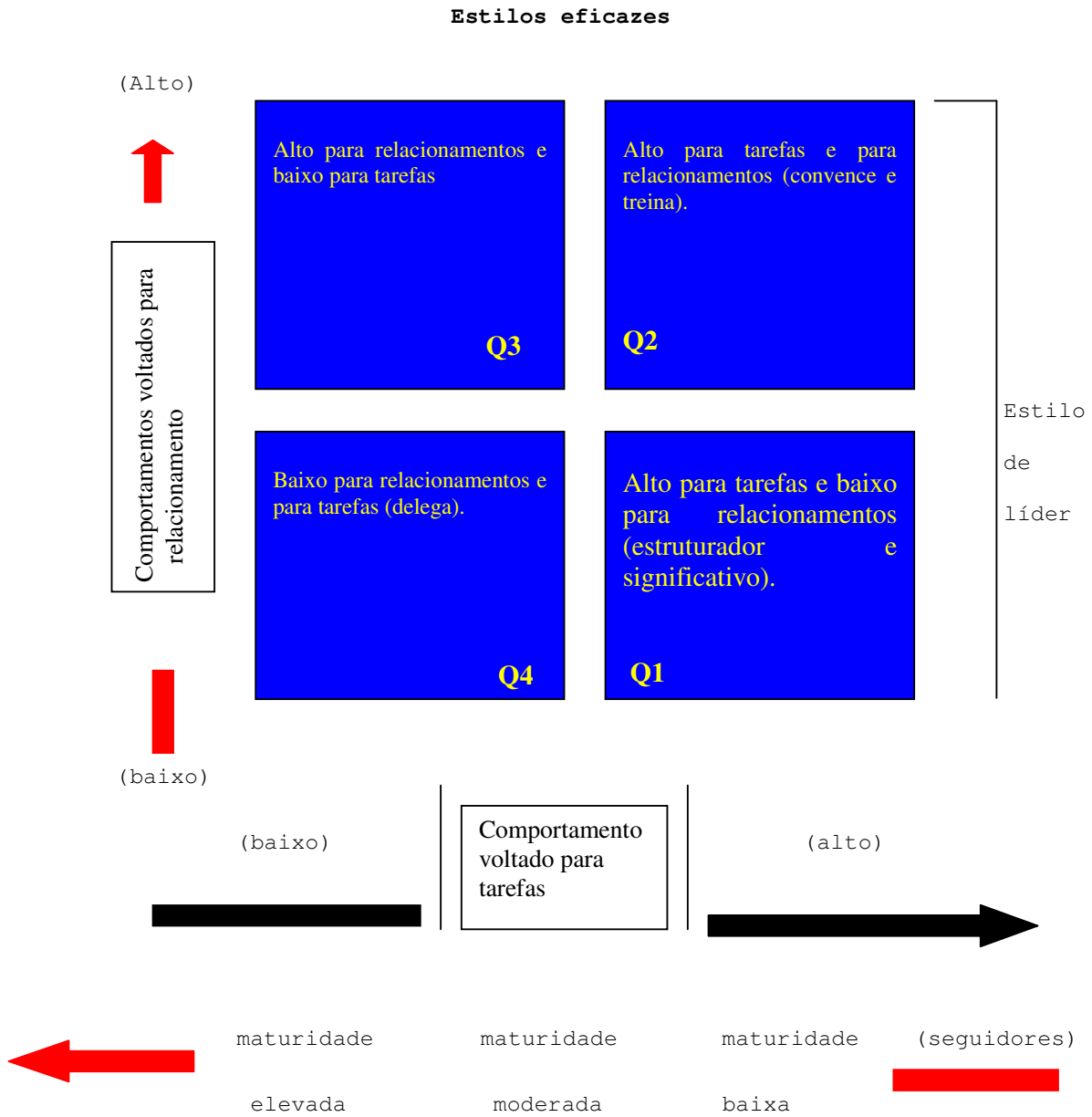
#### 4.3.3. A teoria do ciclo da vida de HERSEY e BLANCHARD

Baseia-se em grande parte, nas pesquisas anteriores sobre liderança. Eles usam uma abordagem da situação, com uma diferença primordial: enfatizam o uso pelo líder de um estilo adaptativo, dependendo do diagnóstico que fazem da situação. Baseia-se principalmente na maturidade ou imaturidade de seus subordinados e na natureza da tarefa. As definições abaixo ajudam a compreender a teoria:

a. maturidade - É a capacidade dos indivíduos ou grupos de estabelecer metas altas, mas atingíveis, e sua capacidade e disposição de serem responsáveis.

b. Comportamento na tarefa - É o grau em que os líderes organizam e definem os papéis dos seguidores, para explicar as tarefas que cada um deve realizar, e também onde, como e quando o farão.

c. Comportamento do relacionamento - Trata dos relacionamentos pessoas do líder com indivíduos ou membros de seu grupo. O estilo do líder deve mudar à medida que a maturidade aumenta. Para usar o gráfico, em primeiro lugar determina o nível de maturidade dos membros de um grupo (maduros ou não).



## 6.0. E COM RELAÇÃO AOS SEGUIDORES O QUE PODEMOS FALAR?

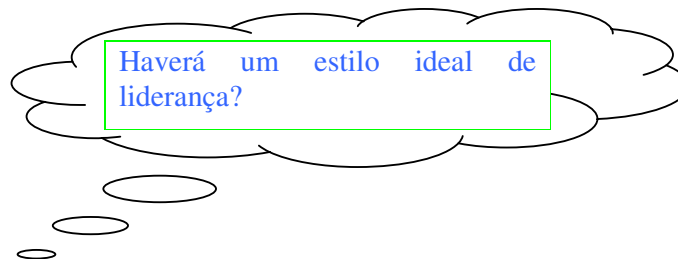
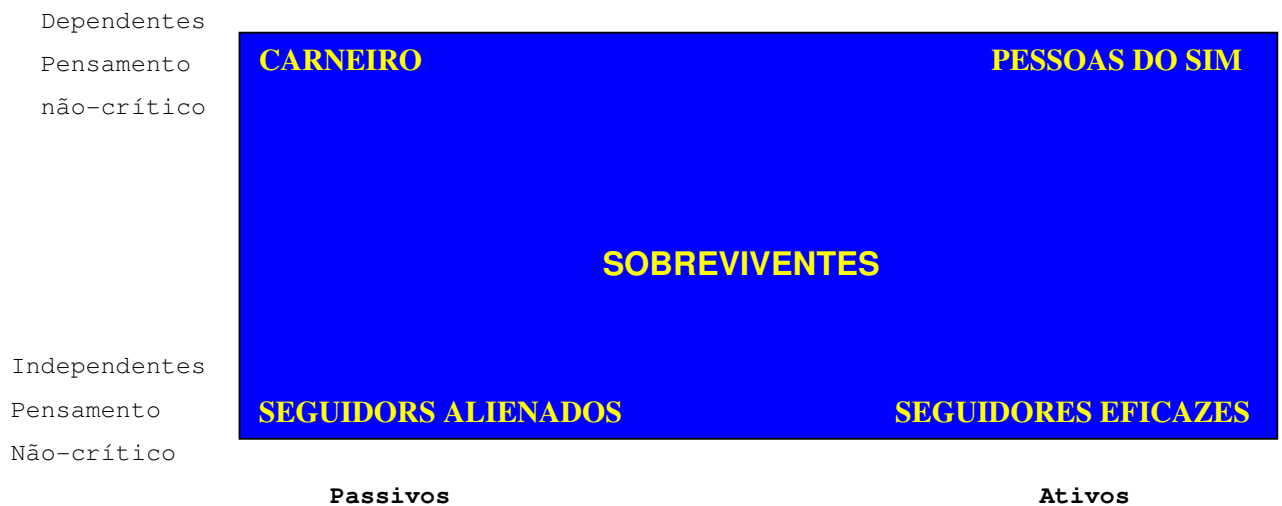
Todas as teorias comportamentais dão ênfase a uma maior e melhor administração da mão-de-obra. Para torná-la mais eficaz. Hoje se dá muita importância aos seguidores. Na idéia de MCGREGOR, o talento se distribui a todos os empregados - e não se restringe a administradores ou profissionais. Os seguidores eficazes de acordo com ROBERT KELLEY, são "adultos equilibrados e responsáveis que podem ter sucesso sem liderança forte".

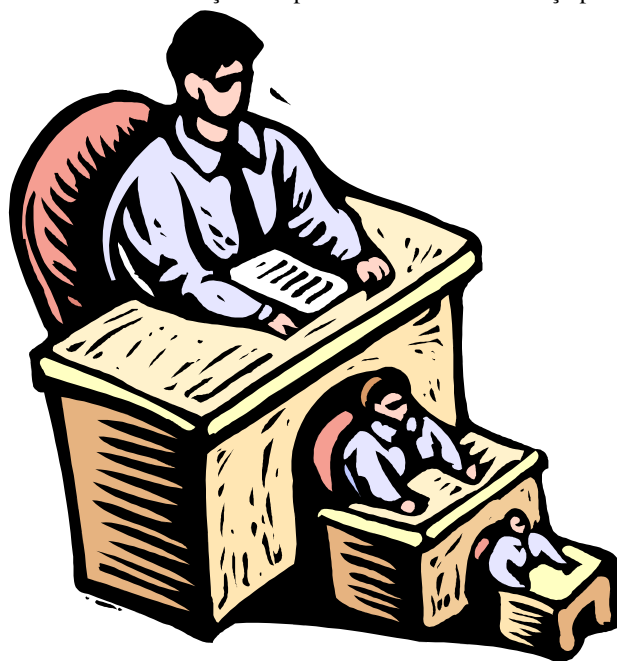
### 6.1. Tipos de seguidores menos eficazes

- a. CARNEIROS - São passivos, sem pensamentos críticos, não tendo iniciativa nem senso de responsabilidade, desempenham as tarefas que lhes são designadas e nada mais.
- b. PESSOAS DO SIM - São ativas, mas sem pensamentos crítico. São pessoas mais animadas, porém sem iniciativa, como os carneiros. Dependem do superior para obter inspiração. Os chefes que não têm confiança própria gostam desse tipo de seguidores.
- c. SOBREVIVENTES - Têm pensamentos mais independentes e são mais ativos. Essas pessoas sobrevivem às mudanças na organização.
- d. SEGUIDORES ALIENADOS - Têm pensamentos independentes, porém são passivos. Costumam ser cínicos, mas raramente se opõem abertamente aos esforços do líder.

6.2. SEGUIDORES EFICAZES

Têm pensamento independente, trabalham com energia e são positivos. Essas pessoas são confiantes e podem ser bem sucedidas sem uma liderança forte. Os behavioristas acreditam que, se mais administradores aplicarem os conceitos da TEORIA Y, do SISTEMA 4, da LIDERANÇA 9,9 e da TEORIA Z, haverá mais seguidores eficazes e menos “carneiros”, “pessoas do sim”, “sobreviventes” e “seguidores alienados”.





ANEXO B - Manual de Campanha **C 22-5 - ORDEM UNIDA**, 3ª Edição, 2000.

**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUÇÃO**  
**ARTIGO I**  
**GENERALIDADES**

1-1. FINALIDADE DO MANUAL

#### Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

A finalidade deste Manual é estabelecer normas que padronizem a execução dos exercícios de Ordem Unida (OU), tendo em vista os objetivos deste ramo da instrução militar.

### 1-2. HISTÓRICO

**a.** Desde o início dos tempos, quando o homem se preparava para combater, ainda com armas rústicas e formações incipientes, já estava presente a Ordem Unida, padronizando procedimentos, movimentos e formas de combate, disciplinando homens, seja nas falanges, seja nas legiões.

**b.** FREDERICO II, Rei da PRÚSSIA, governante do século XVIII, dava grande importância à Ordem Unida, e determinava que diariamente seus súditos executassem movimentos a pé firme e em marcha com a finalidade de desenvolver, principalmente, a disciplina e o espírito de corpo. Dizia FREDERICO II: "A prosperidade de um Estado tem por base a disciplina dos seus Exércitos".

**c.** O Exército Brasileiro, historicamente, teve seus primeiros movimentos de Ordem Unida herdados do Exército Português. Além disso, sofreu também duas grandes influências, no início do século passado: a germânica, antes da 1ª Guerra Mundial, com a Missão Militar de Instrução de brasileiros na ALEMANHA; e a francesa, no início dos anos 20, com a participação de militares daquele País em missão no Brasil. Como exemplo, dessa influência, pode-se citar o apresentar armas com espada, que se identifica com o juramento feito pelos militares gauleses. O 1º tempo, com a espada na vertical e com o copo na altura da boca, significava o juramento pela própria HONRA, no 2º tempo, o juramento por DEUS, apontando para o céu, e no 3º tempo, o juramento pela PÁTRIA, apontando a espada para o solo.

### 1-3. CONCEITO BÁSICO DA ORDEM UNIDA

A Ordem Unida se caracteriza por uma disposição individual e consciente altamente motivada, para a obtenção de

## Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

determinados padrões coletivos de uniformidade, sincronização e garbo militar. Deve ser considerada, por todos os participantes - instrutores e instruendos, comandantes e executantes - como um significativo esforço para demonstrar a própria disciplina militar, isto é, a situação de ordem e obediência que se estabelece voluntariamente entre militares, em vista da necessidade de eficiência na guerra.

## 1-4. OBJETIVOS DA ORDEM UNIDA

- a. Proporcionar aos homens e às unidades, os meios de se apresentarem e de se deslocarem em perfeita ordem, em todas as circunstâncias estranhas ao combate.
- b. Desenvolver o sentimento de coesão e os reflexos de obediência, como fatores preponderantes na formação do soldado.
- c. Constituir uma verdadeira escola de disciplina.
- d. Treinar oficiais e graduados no comando de tropa.
- e. Possibilitar, conseqüentemente, que a tropa se apresente em público, quer nas paradas, quer nos simples deslocamentos de serviço, com aspecto enérgico e marcial.

## 1-5. DIVISÃO DA INSTRUÇÃO DE ORDEM UNIDA

- a. **Instrução individual** - na qual se ministra ao militar a prática dos movimentos individuais, preparando-o para tomar parte nos exercícios de instrução coletiva.
- b. **Instrução coletiva** - na qual é instruída a fração, a subunidade e a unidade, segundo planejamento específico.

## 1-6. DISCIPLINA

- a. A disciplina é a força principal dos exércitos. A disciplina, no sentido militar, é o predomínio da ordem e da obediência, resultante de uma educação apropriada.
- b. A disciplina militar é, pois, a obediência pronta, inteligente, espontânea e entusiástica às ordens do superior. Sua base é a

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

subordinação voluntária do indivíduo à missão do conjunto, do qual faz parte. A disciplina é o espírito da unidade militar.

**c.** O objetivo único da instrução militar é a eficácia no combate. No combate moderno, somente tropas bem disciplinadas exercendo, um esforço coletivo e combinado, podem vencer. Sem disciplina, uma unidade é incapaz de um esforço organizado e duradouro.

**d.** Exercícios que exijam exatidão e coordenação mental e física ajudam a desenvolver a disciplina. Estes exercícios criam reflexos de obediência e estimulam os sentimentos de vigor da corporação de tal modo que toda a unidade se impulsiona, conjuntamente, como se fosse um só homem.

**e.** A Ordem Unida não tem somente por finalidade fazer com que a tropa se apresente em público com aspecto marcial e enérgico, despertando entusiasmo e civismo nos espectadores, mas, principalmente, a de constituir uma verdadeira escola de disciplina e coesão.

A experiência tem revelado que, em circunstâncias críticas, as tropas que melhor se portaram foram as que sempre se destacaram na Ordem Unida. A Ordem Unida concorre, em resumo, para a formação moral do soldado. Assim, deve ser ministrada com esmero e dedicação, sendo justo que se lhe atribua alta prioridade entre os demais assuntos de instrução.

#### 1-7. ORDEM UNIDA E CHEFIA

Os exercícios de Ordem Unida constituem um dos meios mais eficientes para se alcançar aquilo que, em suma, consubstancia o exercício da chefia e liderança: a interação necessária entre o comandante e os seus subordinados.

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

Além do mais, a Ordem Unida é a forma mais elementar de iniciação do militar na prática do comando. É comandando, na Ordem Unida, que se revelam e se desenvolvem as qualidades do líder. Ao experimentar a sensação de ter um grupo de homens deslocando-se ao seu comando, o principiante, na arte de chefia, desenvolve a sua autoconfiança, ao mesmo tempo que adquire consciência de sua responsabilidade sobre aqueles que atendem aos seus comandos, observadores mais próximos das aptidões que demonstra.

Os exercícios de Ordem Unida despertam no comandante o apreço às ações bem executadas e ao exame dos pormenores. Propiciam-lhe, ainda, o desenvolvimento da sua capacidade de observar e de estimular a tropa. Através da Ordem Unida, a tropa evidencia, claramente, os quatro índices de eficiência:

- (1) **moral** - pela superação das dificuldades e determinação em atender aos comandos, apesar da necessidade de esforço físico;
- (2) **disciplina** - pela presteza e atenção com que obedece aos comandos;
- (3) **espírito de corpo** - pela boa apresentação coletiva e pela uniformidade na prática de exercícios que exigem execução coletiva;
- (4) **proficiência** - pela manutenção da exatidão na execução.

É, pois, a Ordem Unida uma atividade de instrução militar ligada, indissolúvelmente, à prática da chefia e liderança e à criação de reflexos de disciplina.

## ANEXO C - RELAÇÃO DE FILMES e sites

Continuação da apostila de chefia e liderança para o CFS BM 2011

O cerne da discussão sobre a liderança recai frequentemente na questão:

Nascemos líderes ou nos tornamos líderes?

Nos filmes relacionados abaixo encontramos diversos tipos de lideranças e seguidores. Procurem nos contextos descobrir como e porque surgiu o líder, identificar os tipos apresentados e de seguidores. Pergunte-se: eles nasceram assim ou tornaram-se assim? Há algum ponto (s) em comum entre eles?

Assistam aos vídeos após o estudo da apostila, pois, só assim estarão em condições de realizar uma avaliação crítica (mais científica) dos vídeos. Estão por ordem crescente de importância:

1. CORAÇÃO VALENTE
2. FORMIGAZ
3. COACH CARTER
4. FOMOS HERÒIS
5. GLADIADOR
6. ANJOS DA VIDA
7. AMISTAD
8. UM SONHO DE LIBERDADE
9. RESGATE DO SOLDADO RYAN
10. VIDA DE INSETO
11. ARÉ VERMELHA
12. 300 (DE ESPARTA)

#### Sites recomendados

Acervo digital da revista veja - <http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx>

Acervo digital do Jornal do Comercio - <http://jc3.uol.com.br/jornal/anteriores.php>

Acervo digital do caderno desafio 21 do JC - <http://www.redegestao.com.br/>