

# L I D E R A N Ç A

## DISTINÇÃO ENTRE O "LEADER" E O "COMMANDER"

Cel JOSÉ JACINTHO DE CAMERINO

O problema das relações humanas tem o máximo interesse para nós. Todavia, as naturais peculiaridades de organização militar levam-nos a declarar que estes estudos visam a colocar a questão sem pretenderem fazer escola, e alertar os leitores contra conclusões simplistas de oposição entre os princípios da liderança e o organismo militar. As ordens serão obedecidas, qualquer que seja a posição doutrinária do Chefe. Cabe a este utilizar, separada ou concomitantemente, a força autocrática ou os notáveis recursos que a técnica da liderança põe em suas mãos.

Existem entre as pessoas que mandam, aquelas que estão na categoria de ajustados e outras que pertencem à classe dos desajustados. Há os que são capazes de trabalhar com pessoas e outros que só sabem trabalhar sobre pessoas, comprimindo-as ou impulsionando-as, como simples máquinas. Estes exigem compulsoriamente que uma diretriz seja seguida enérgica, imperturbavelmente, mas também de modo destruidor para a personalidade do executante; os que trabalham ao lado das pessoas, permitem que estas conservem intacto o seu senso de iniciativa, de criação, inspirando-as a produzir.

Leis e princípios existem que não podem morrer, não devem ser descurados, não podem ser olvidados, porque desses princípios, dessas leis, nasce o êxito.

Uma diretriz estaria quebrada se determinada ordem não fosse cumprida. Ai está o característico que faz divergir a política do COMMANDER da política do LEADER. Este, embora mantendo o seu obje-



tivo de modo inquebrantável, deixa u'a margem flexível no que respeita a lidar com os indivíduos para que éstos ocorram áquelas diretrizes por **motu proprio**, por sua **compreensão**, por uma espécie de sintonia com o moral do "leader", e não por uma compreensão rígida e destruidora.

Vejamos um resumo comparativo das duas maneiras de agir — do "leader" e do "commander", isto é, do democrata e do autocrata.

### LEADER

1. Exerce a chefia ao lado dos seus subordinados, trabalha com pessoas.

2. Procura-se igualmente com o processo pelo qual o resultado é obtido.

3. Envida esforços em todos os sentidos para que o bem-estar da organização e seus membros sejam uma e mesma coisa.

4. Conduz os auxiliares, inspirando-os a uma formação altruística, de modo que, participando da formação, das finalidades, também possam participar de suas realizações.

5. Alimenta uma grande fé na natureza humana.

6. Alicerça suas relações com os subordinados numa profundidade de entendimentos e numa comunhão de idéias.

### COMMANDER

1. Exerce a chefia sobre os seus subordinados, trabalha sobre pessoas.

2. Interessa-se apenas pelo resultado.

3. Coloca facilmente o bem-estar da organização à frente do bem-estar dos seus membros, dando prioridade sempre e exclusivamente aos objetivos materiais.

4. Dirige a organização subordinando os indivíduos a fins materiais previamente determinados.

5. Demonstra uma desconfiança intrínseca nos subordinados.

6. O "commander" preocupa-se em impor a vontade aos subordinados ao invés de inspirá-los, conduzi-los por caminhos sutis, dirigi-los, pois limita-se a usá-los como meros instrumentos. Sómente sabe pensar em termos das relações usuais entre senhor e servidores.



**LEADER**

7. Procura o "leader" apoio para dirigir, principalmente na formação e desenvolvimento do moral do grupo.

8. A autoridade de "leader" apóia-se na aptidão e habilidade que tem de aliar, articular, entrosar a cooperação voluntária com a simpatia.

9. O "leader" inspira seus auxiliares, cria protótipos ideais, modelos a serem seguidos, êmulos que constituem reptos discretos. Educa e estimula os subordinados.

10. O "leader" está sempre disposto a explicar seus atos, porque sabe que esta explicação atende aos interesses dos subordinados e da causa comum. O chefe "leader" busca, pois, uma obediência consentida.

11. O chefe "leader" procura libertar e dirigir a energia humana a serviço e no sentido de um objetivo comum.

12. O chefe "leader" é sobretudo humano em sua concepção de disciplina, seja individual ou do grupo, pois deseja que esta seja aceita voluntariamente, sabe influenciar e inspirar seus seguidores e auxiliares a aceitar as regras de conduta e interpreta seus regulamentos sem rigidez traumatizante.

**COMMANDER**

7. Adota o "commander" como instrumento essencial e predominante de chefia, a coação e a disciplina, traduzidas em regras arbitrariamente estabelecidas e reforçadas.

8. A autoridade do "commander" apóia-se na capacidade de compelir à obediência pela coação.

9. O "commander" apenas comanda, manipula e manobra os seus subordinados.

10. O "commander" insiste na obediência cega, como completa subordinação à vontade própria; qualquer crítica ou indagação lhe pareceria insolente e perigosa. O chefe "commander" busca a obediência imposta.

11. O chefe "commander" transforma as pessoas em simples peças de rotina sujeitas a um sistema de controle qualquer.

12. O chefe "commander" limita a liberdade de ação dos subordinados por meio de regras rígidas e minuciosas e insiste constantemente no sentido de que os regulamentos sejam interpretados sem exceções, ao pé da letra.



**LEADER**

13. A personalidade de "leader" faz com que êle sem sentir conccorrentes dirija seus subordinados de modo a que êstes se desenvolvam ao máximo de suas capacidades, para o que empresta sua ajuda.

14. O "leader" encara o grupo que constitui a empresa ou a organização como um organismo no qual um ideal comum constitui a base da atividade do grupo. O grupo é um todo articulado e entrosado entre si.

15. O chefe "leader" facilita por todos os meios sua aproximação com seus auxiliares e subordinados.

16. Promove a criação de uma comunidade de objetivos, tendo como resultado a cooperação e a integração progressiva.

17. O chefe "leader" antes inspira seus subordinados a alcançarem um objetivo, criando para isto um protótipo ou modelo.

18. O executivo "leader" possui linguagem ou dialética que o facilita expressar seus pontos de vista respeitando e resguardando os pontos de vista dos seguidores.

**COMMANDER**

13. Preocupa-se o "commander" apenas com o necessário. Procura manter os subordinados numa dependência constante, pois o seu posto somente estará garantido na proporção em que puder subjugar os outros à sua vontade.

14. O chefe "commander" encara a empresa ou organização como uma série de indivíduos e setores inteiramente separados que representam entre si compartimentos estanques.

15. O chefe "commander" julga erroneamente que a aproximação cordial com os subordinados lhe diminui a autoridade.

16. Promove um ajustamento arbitrário de interesses muitas vezes antagônicos, baseando-se na importância social que cada indivíduo ou grupo social consegue alcançar e, em consequência, tendo como resultado a intriga, acomodações e conchavos.

17. O chefe "commander" impõe uma meta a ser alcançada e um correspondente padrão de personalidade.

18. O chefe "commander" expressa os seus pontos de vista de modo direto e dogmático.



**LEADER**

19. O chefe "leader" considera seus auxiliares e seguidores como pessoas humanas que pertencem concomitantemente à empresa, à família, à sociedade e a outras instituições e concilia os interesses dos mesmos em face de seus problemas diversos.

20. O chefe "leader" incorpora em sua organização auxiliares e seguidores que correspondem, sob o ponto-de-vista étnico e social, a uma fiel amostra do ambiente humano em que funciona.

21. O executivo "leader" considera sobretudo a multiplicidade de personalidades humanas e, conseqüentemente, a capacidade diversa de seus subordinados e, baseado nesse fato, proporciona tarefas e atividades diversas a seus subordinados.

22. O executivo "leader" procura fazer com que seus seguidores ou subordinados queiram executar suas tarefas, inspirando-se com entusiasmo e persistência, de modo a que eles se integrem e se consolidem no grupo.

23. O executivo "leader" através da técnica executiva, do estudo da administração científica, do conhecimento da ciência das relações humanas, empresta todos os seus esforços para que seus auxiliares estejam satisfeitos com as respectivas condições de trabalho que lhe são dadas.

**COMMANDER**

19. O chefe "commander" considera o auxiliar e seguidor apenas como "peça" de sua empresa.

20. O chefe "commander" faz distinção de raças, de castas, etc.

21. O executivo "commander", por força de sua personalidade, não considera as particularidades individuais, preocupando-se apenas em distribuir indistintamente tarefas, exigindo-lhe o cumprimento.

22. O executivo "commander" não considera o interesse que a execução das tarefas possa despertar em seus executores.

23. O executivo "commander" desinteressa-se pelo fato dos subordinados estarem ou não satisfeitos com as condições de trabalho, salário, equipamento, ferramenta, horário, etc.



**LEADER**

24. O executivo "leader" em sua procura de apoio ao seu programa de ação, baseia-se principalmente no fato de que outros o compreendam e o julguem desejável.

25. O chefe "leader" considera de preferência o êxito futuro que possa atender aos interesses gerais.

26. O executivo "leader" cria "egos ideais", personifica o ideal de seus seguidores e estende seu poder gradativamente na medida em que estimula e consegue o apoio alheio.

27. O executivo "leader" faz com que a atividade alheia se beneficie de sua experiência e conhecimento, proporcionando-lhe um proveitoso acervo de informações.

28. O executivo "leader" busca uma autoridade real, em bases que não impedem e que pelo contrário permitem a aproximação dos subordinados com a verdade dos fatos.

29. O "leader" está interessado no método que consegue o resultado.

30. Os chefes "leaders" procuram conduzir e desenvolver os indivíduos de maneira que eles possam compartilhar dos bens da organização, moral e materialmente.

**COMMANDER**

24. O executivo "commander" procura conquistar adesões para seu programa de ação, por quaisquer meios, recorrendo, se necessário, à força e a coação.

25. O chefe "commander" considera predominantemente o alto interesse e prefere sempre o êxito imediato.

26. O executivo "commander" personifica egolsticamente um ideal próprio e procura aumentar o seu poder, dividindo para conquistar.

27. O executivo "commander" jamais externa tudo que sabe e pretende, pois o elemento principal de sua eficiência reside no mistério, no segredo, no misticismo e no monopólio de informações.

28. O executivo "commander" busca a autoridade, o prestígio, nas aparências, mesmo que se baseie em informações cujo objetivo seja encobrir a verdade.

29. O "commander" está interessado no resultado.

30. Os "commanders" dirigem organizações e os indivíduos vêm a ser subordinados aos objetivos da empresa.