

Chefia com liderança

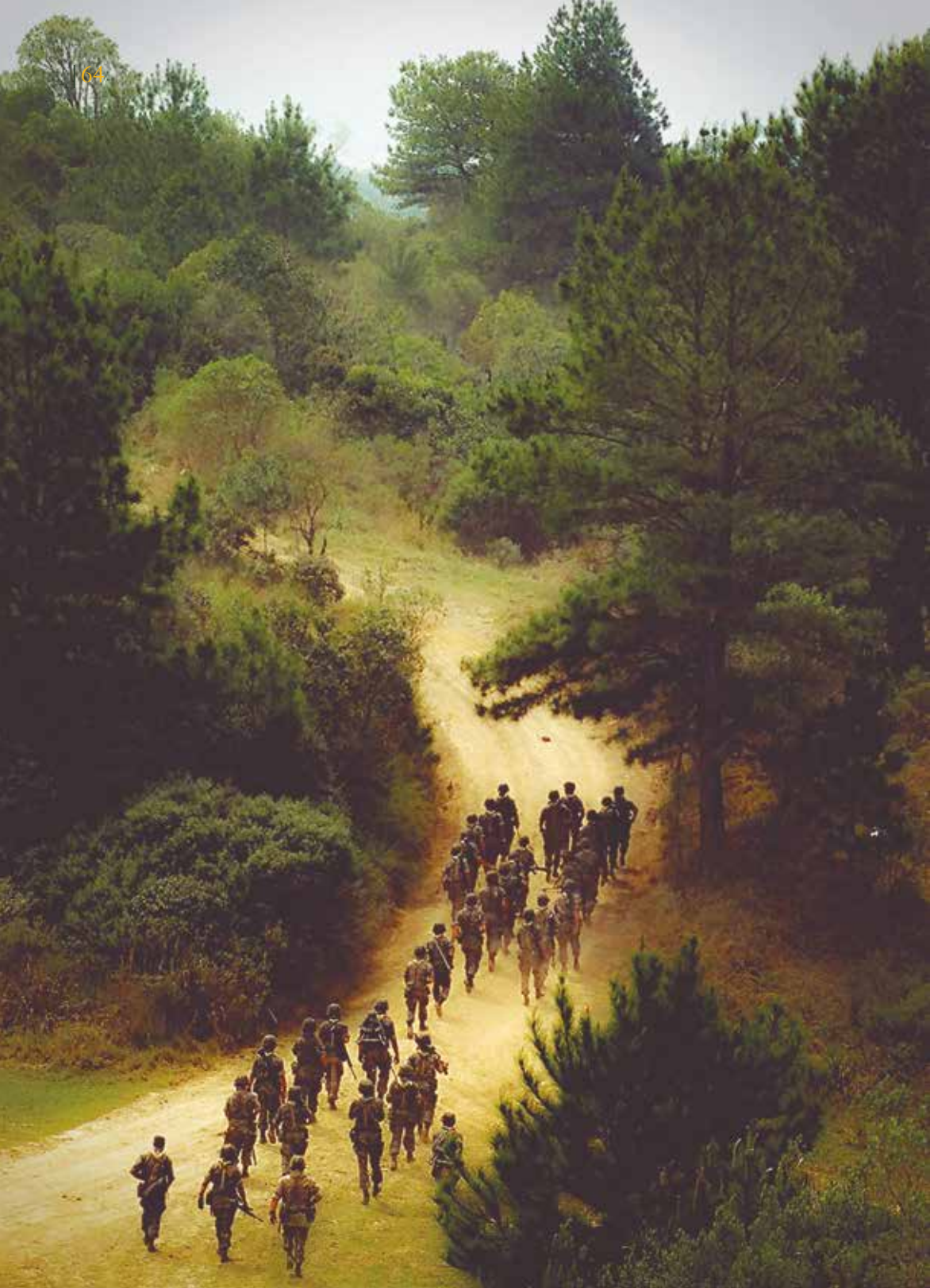
Gen Ex Alberto Mendes Cardoso*

*“Um chefe é um homem que precisa dos outros.”
Paul Valéry*

Apesar de primar pela formação da equipe, o chefe é um solitário nos momentos de decisão.

Dentre todas as manifestações do fantástico campo das relações humanas, penso que as mais instigantes são as que envolvem o processo de efetivação do convencimento, vale dizer, da interação da capacidade de persuasão de uma pessoa e do autodomínio da vontade de outra, em um clima de respeito mútuo. Esta reflexão é permeada pelos temas capacidade de um chefe para convencer seus colaboradores e surgimento da concordância cooperativa destes.

* Alberto Mendes Cardoso é general de exército R1, aspirante a oficial de infantaria, da turma Duque de Caxias, de 1962. Foi instrutor da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), onde, sucessivas vezes, comandou a Companhia de Cadetes de Infantaria, o Curso de Infantaria e o Corpo de Cadetes. Como coronel, comandou o 11º Batalhão de Infantaria de Montanha. Como general, comandou a 2ª Brigada de Infantaria, foi chefe da Casa Militar da Presidência da República, do Gabinete de Segurança Institucional e do Departamento de Ciência e Tecnologia.



“

Liderança ética é a interação da capacidade de persuasão de uma pessoa em posição de chefia e do domínio da vontade própria por seus chefiados, com vista na obtenção do comprometimento destes com a missão do grupo, respeitada sua dignidade.

”

Por influência profissional, essa interação me instiga atenção ainda maior quando ocorre num quadro de chefia de natureza autocrática¹, cujo titular não deseja ser autoritário. Trata-se daquele chefe que, não tendo sido escolhido pelos chefiados – que nada lhe delegaram –, precisa conquistar legitimidade perante eles, além da legalidade institucional que já possui. É o caso típico das instituições militares, nas quais o chefe é escolhido pelos níveis superiores da organização, em tese devido a seus méritos.

Durante quase cinquenta anos de serviço ativo no Exército Brasileiro, sempre me incitou curiosidade a desigualdade, às vezes gritante, da qualidade dos resultados obtidos em circunstâncias semelhantes por variados chefes, igualmente bons cumpridores das normas, manuais e regulamentos. Também me sentia estimulado a perquirir como uns obtinham os mesmos resultados com mais facilidade e em menos tempo do que outros.

É bem verdade que, nas atividades de planejamento e programação, era relativamente fácil identificar atributos pessoais diferenciadores com peso maior no êxito dos trabalhos, como atenção e objetividade. Entretanto, na execução, naquele momento do fazer acontecer, havia um quê a mais, quase intangível, que distinguia fortemente o modo de chefia mais eficaz.

Tratava-se do estilo pessoal, da maneira própria de certos chefes exitosos, dos menos graduados até aqueles no topo da hierarquia, que lhes permitia obter dos comandados os comportamentos mais eficientes e duradouros para a consecução de metas. Existia um *plus* no trato desses chefes com os subordinados, que estimulava a adesão às orientações, decisões e ordens e o comprometimento com as missões.

Muitas pessoas pretendiam que a alternativa *chefe ou líder* dava os devidos nomes e contornos à distinção. Mas ela era apenas parte da verdade e, de certa forma, induzia ao erro grave de considerar *chefia* e *liderança* mutuamente excludentes, como se entre elas houvesse dicotomia.



E mais: alguns resvalavam na ideia grosseira de atribuir caráter pejorativo à palavra *chefe* (“Fulano é apenas chefe...”), enquanto exaltavam as características de um *líder* (“... mas Beltrano, esse, sim, é líder”) e, com certo desdém, ignoravam as virtudes de ótimos chefes discretos, que não galvanizavam as admirações nem alardeavam seus feitos, apesar da coesão e eficiência dos grupos que comandavam.

Chegavam a rotular os conceitos com os verbos *empurrar* (os subordinados), para chefia, e *arrastar*, para liderança, quando, na verdade, chefia e liderança tanto arrastam pessoas quanto as empurram eficientemente, desde que os titulares dos cargos criem equipes a partir de meros conjuntos de indivíduos e as motivem, apontem o rumo, mostrem o caminho, coordenem as atividades para chegar à meta e deem o exemplo.



“

Então, onde está a diferença?²

Como tenente, comecei a compreender a profundidade do adágio que, ainda cadete, tantas vezes tinha ouvido na Academia Militar: “*A tropa é o espelho do chefe*”. Mais adiante na carreira, completei todo o entendimento, descobrindo a segunda parte do dito de origem francesa, adotado pelo Exército Brasileiro na década de 1930: “(...) *e sua mais severa juíza. Ela só deseja amá-lo e respeitá-lo*”. Acrescentei: ... e segui-lo. Enfim, crer e confiar nele.

”

Simultaneamente, reinterpretei outro conselho, escrito em posição dominante no pátio de formatura da Academia: “Cadete! Ides comandar, aprendei a obedecer”. E, no meu íntimo, acrescentei a ideia fundamental da iniciativa, a ser incentivada nos subordinados por todos os chefes.

Obedecer com iniciativa, por meio da *disciplina consciente* (agir de acordo com as ordens, mesmo na ausência de fiscalização), *iniciativa obediente* (diante de um problema, fazer o que acha certo, mesmo na ausência de ordens) ou *iniciativa preventiva* (fazer o que acha certo antecipando-se a um problema, na ausência de ordem), que são as disciplinas dos comprometidos. Muito diferentes da indesejada *obediência passiva*. É fácil concluir que subordinados com esse espírito de iniciativa são conquistas de um chefe confiável, justo, seguro de si, imune ao ciúme de suas prerrogativas e previsível, cujas diretrizes são claras e inequívocas.

Percebia que os melhores chefes não viam a liderança como instrumento de projeção pessoal. Nem cada qual se via como o único a ser reconhecido pela boa condução das missões. Ao invés, eles agiam como mais um membro da equipe. Isso influenciava e motivava o grupo de chefiados, que passavam a trabalhar como corresponsáveis pelos resultados colimados. Aos poucos, formei a opinião de que liderança compõe necessariamente um processo de complementação e aperfeiçoamento da chefia. Concluí que as diferenças entre os chefes e os melhores chefes estão no amplo espectro situado entre o exercício simples da chefia e o da chefia com liderança. De acordo com esse entendimento, inexistente a dicotomia chefia *versus* liderança.

Basicamente, as distinções entre os dois modos de chefia serão encontradas na maneira de fazer uso da autoridade, do poder do cargo, da capacidade de influência por meio da persuasão e do exemplo, no relacionamento com os subordinados – entendam-se os dois últimos como poder pessoal – para conseguir os melhores comportamentos adequados ao cumprimento das missões. Algo muito além de “mando e controle” e obediência passiva.

“

CHEFIA é o exercício do dever institucional de empregar a autoridade e o poder do cargo para conduzir pessoas da melhor forma possível, visando ao atingimento de metas.

”



“

CHEFIA COM LIDERANÇA é o dever de chefia acompanhado da disposição, capacidade e habilidade em influir eticamente sobre as vontades, a fim de conquistar o comprometimento das pessoas e conseguir que interiorizem atitudes que as predisponham continuamente a comportamentos benéficos para a organização.³

(Essa é a “melhor forma possível” constante da definição de chefia.)

SINTESE DE CHEFIA + LIDERANÇA = CHEFIA COM LIDERANÇA

”

Eis a diferença de estilos. A chefia simples, mesmo quando não autoritária, se escora na obediência devida e não no convencimento pleno. Ao passo que a chefia qualificada pela liderança é a parceria de chefes e subordinados obtida pela persuasão por meios moralmente bons. A chefia com liderança identifica nas vontades e no livre arbítrio dos chefiados os melhores caminhos para influir eticamente visando ao comprometimento. No compartilhamento interno da responsabilidade (que fique bem claro: apenas internamente no grupo), com orientação do chefe, a chefia com liderança cria o caldo de cultura dos comportamentos mais eficazes e duradouros para o cumprimento das missões, não importam as circunstâncias.

“

Em suma, **CHEFIA COM LIDERANÇA** é o modo ético de chefiar, que harmoniza a autoridade do chefe e a vontade dos subordinados, com vista em facilitar o surgimento e a constância da predisposição – vale dizer, a **ATTITUDE** – para os comportamentos mais eficientes para a organização.

”

Por aí passa a resposta para a investigação da razão da dessemelhança na obtenção dos resultados. Estes, sua sustentação e a continuidade dos comportamentos eficazes do pessoal nas missões sucessivas expõem em verdadeira grandeza as virtudes da forma de chefiar com liderança. Elas estabelecem um parâmetro que tende a eliminar de vez o tipo de chefe monocrático, carrancudo, sabichão, blindado, isolado dos níveis mais baixos da execução, inatingível até mesmo pelo imaginário dos subordinados. Esse clichê sai de cena e cede o protagonismo para o chefe que “está junto”, que olha nos olhos, percebido como sendo um de nós pelas equipes de cogestão de uma estratégia ou de execução operacional, tática ou administrativa.

Autoridade e poder institucionais

A autoridade do encarregado de chefiar legaliza seu dever – bem mais que o direito – de decidir, ordenar, persuadir, influenciar, coordenar, orientar, supervisionar, dirigir, aglutinar, fazer-se obedecer e realizar outras ações de gestão de pessoas, materiais, processos e atividades (Ufa! Um chefe tem de fazer tudo isso? Sim! E, de quebra, reservar tempo para a família e vida social).

A autoridade decorre da descentralização de competências, em cascata, desde o mais alto nível. É definida pelo rol de atribuições adrede fixado no estatuto e regulamentos ou instituída ocasionalmente pelo duto da cadeia de chefia, atendendo à sobrevivência de novas necessidades de descentralização da gestão. Por menor que seja o patamar de chefia, tratar-se-á de posição na hierarquia organizacional com aqueles deveres respaldados pela autoridade própria do cargo. Para que as atribuições sejam levadas a efeito, cada cargo também é inerentemente revestido de poder institucional, que equipa o seu ocupante para fazer o que lhe compete. A autoridade dá respaldo legal; o poder, o instrumento.

Além do cumprimento das competências, o limite ético do uso da autoridade e da aplicação do poder exige que o chefe tenha consciência de que, como afirma Paschoal (2013): “Quem tem poder não pode tudo. Quem tem poder deve mais: satisfações, explicações e observância às normas”. É fundamental que o ocupante de um cargo de chefia esteja permanentemente atento ao *poder de sedução do poder* – que tende a envaidecer, inebriar e viciar quem o detém e anestesiar a autocrítica –, a fim de acautelá-lo e não se deixar deslumbrar.



Responsabilidade

Quando é empossado no cargo, um chefe assume tacitamente ser responsável por tudo o que aconteça ou deixe de acontecer no seu domínio. Ele precisa manter em mente que, imbricada à autoridade, sempre vem a responsabilidade. Esta implica estar sempre em condições de responder pelas ocorrências e resultados na sua área de competência, perante o nível imediatamente superior de chefia e alguns dos grupos de interesse formais – como a cadeia toda de chefia – ou informais, como o público usuário do serviço produzido por sua equipe. No serviço público, a responsabilidade se estende até diante do universo dos cidadãos abrangidos por uma ou mais das três esferas de governo. Nos casos da instância federal – em que se enquadram as Forças Armadas, provedoras da defesa nacional –, o conjunto credor da resposta abrange toda a Nação.

Na chefia de equipes e organizações, dentre as formas mais tradicionais de resposta – ou de exercício da responsabilidade – estão, além dos resultados, os relatórios e as visitas de fiscalização e controle recebidas. Daí deverem os chefes visitados saudar essas oportunidades e usá-las para prestar contas. Todavia as respostas que realmente importam, reitero, são os resultados, acompanhados da consciência de terem liderado suas equipes levando-as ao ponto ótimo no cumprimento das missões. O resultado é, assim, o valor maior a nortear o exercício da chefia; o que a torna um processo filosoficamente pragmático, exercido, como já vimos, eticamente.





Poder pessoal

Da assunção do cargo à ação eficaz, para cada novo chefe decorre um retardo, maior ou menor, dependente de fatores como nível da capacitação própria para os encargos, personalidade, habilidade na influência, solidez da posição pessoal na organização, currículo, reputação e expectativa sobre seu desempenho. Quando a seleção dos chefes for por merecimento, a expectativa esperançosa decorre do processo em si, já que a avaliação prévia e periódica do mérito – a mais equânime forma de apreciação e uma das características das Forças Armadas – deve levar em conta a possibilidade de aplicação futura dos atributos considerados.

À medida que todos esses fatores se comprovem efetivos ou se revelem ilusórios na prática, vai-se fortalecendo ou enfraquecendo a percepção do poder pessoal do chefe. Ela deve chegar, no mínimo, à altura do poder institucional do cargo, para que a chefia seja exercida inteira e eficientemente. O poder pessoal tem de ser acompanhado da vontade de exercê-lo eticamente e deve ser granjeado com base na consistência do desempenho, na confirmação das boas expectativas e na boa reputação que vai sendo construída. Sobretudo, nesse crescimento, prepondera a eficiência do chefe em influenciar o comportamento dos subordinados por intermédio das vontades deles, gerando maior ou menor eficácia no uso da autoridade de que foi investido. Como no parágrafo anterior, chamo essa qualidade de *habilidade na influência*, uma das formadoras da percepção do poder pessoal do chefe pelos subordinados e demais observadores.

Eventual tendência à extrapolação do poder pessoal dos chefes para fora dos limites dos seus próprios encargos, com intromissão indevida em outros domínios, deve ser contida por eles mesmos ou seus superiores. Tem de ser evitado o risco de choque com detentores de autoridade no mesmo nível ou no imediatamente acima; isso seria péssimo para a harmonia do sistema organizacional.

“

Por sua vez, a autoridade de que o chefe está investido tenderá a ser percebida na proporção inversa do desnível evidenciado entre o poder do cargo e sua habilidade de influenciar os subordinados. Quanto maior a diferença a favor do poder do cargo, menor a probabilidade de aplicação da autoridade gerar resultados pela via do comprometimento dos subordinados, demonstrando um baixo índice de liderança. Nesse caso, a autoridade estará sendo degradada e as tentativas de impor poderão levar a ação de chefia ao colapso. Ao contrário, quanto mais a habilidade na influência se aproximar da percepção do poder do cargo, mais a autoridade estará sendo fortalecida e, junto com ela, o poder pessoal do líder.

”

Um aspecto que os novos chefes têm que ter em mente refere-se ao tempo de que dispõem para se firmarem. Interregno longo da assunção à ação profícua não lhes é bom, tanto quanto não o é o açoitamento para “mostrar serviço”. Essa pressa é uma tendência bem humana, que surge na assunção do cargo e decorre da ansiedade por serem percebidos como competentes e respondendo bem ao que superiores e subordinados esperam. Ela é, porém, desaconselhável, pelo risco do que se costuma chamar “enfiar os pés pelas mãos”, com decisões mal estudadas e inadequadas. Chefes recém-empossados precisam controlar-se, dando ao tempo, na justa medida, oportunidade para se tornar seu aliado. Não obstante, devem ter consciência de que, nesse “período probatório”, o tempo sói ser neutro apenas no início da contagem. Em caso de demora dos resultados esperados, ele pode, ao revés, mostrar-se adversário.

No Exército Brasileiro, conta-se uma historieta sobre a antecipação da substituição prematura de um chefe do tipo *laissez-faire*, cuja gestão não estava um primor de eficiência. Após a assunção do comando, o substituto reuniu os chefes subordinados e determinou que todas as ordens continuassem em vigor. Um deles, menos experiente que os demais, lamentou com os camaradas que tudo continuaria como antes. Foi aconselhado pelos mais antigos a observar e aguardar.

Em um tempo relativamente curto, percebiam-se indícios de que a nova chefia – serena, mas vigorosa – vinha acompanhada de liderança, e o novo estilo prenunciava eficiência administrativa e operacional. Em poucas semanas, o espírito de corpo havia crescido, os resultados positivos voltado a preponderar e volveu-se a ter um quartel no padrão EB.

E lá vai o “trem da chefia com liderança” movendo-se para as estações ao longo do percurso que conduz a organização aos resultados desejados:



Valor relativo do poder

Poder não é um conceito de significância absoluta. O poder do cargo e o poder pessoal têm valor relativo. Eles só podem ser avaliados com alguma precisão em face dos resultados concretos de sua aplicação frente aos variados óbices. Intrínsecos, respectivamente, aos cargos e personalidades dos seus detentores, ambos os poderes subjazem parcialmente potenciais e não totalmente percebidos no cotidiano de normalidade, à espera da prova real do seu uso pelo chefe em uma situação de dificuldade natural ou gerada pela ação de outra vontade.

Será na aplicação nas defrontações e confrontações, na realidade da ação de chefia, diante de outros poderes e de situações ou óbices específicos, que o chefe demonstrará a capacidade de transformar esses dois poderes, até então latentes, em forças preponderantes e decisivas. Se ele for incapaz disso, o poder pessoal não aprovado no cheque continuará apenas subentendido, desgastando-se entropicamente e a autoridade seguirá esmaecendo. Restará tão somente mais outro sério candidato ao descrédito.

Dimensões de exercício do poder

Para estar à altura do cargo, o chefe deve ser capaz de abarcar todo o alcance das competências institucionais e ocupar plenamente as dimensões da sua seara na organização. De acordo com a definição de Srour (2005), são elas: (1) econômica (finalística ou dos resultados, das decisões relativas à atividade-fim); (2) simbólica (da influência e persuasão); e (3) política (desde definição dos rumos da organização até o mando disciplinar e a conciliação de conflitos interpessoais).

Inspirado em Srour e a fim de adaptar sua ideia à nossa temática, redistribuirei esses espaços em:

político-administrativo	liderança do pessoal
administração do órgão	modo persuasão
liderança das estratégias	modo mando
resultados da atividade-fim	

Os espaços *modo persuasão* e *modo mando*, perceptíveis por meio da observação cotidiana da ação de chefia, cobrem o campo das relações e interações pessoais. Eles dizem respeito especificamente ao propósito deste texto.

Malgrado o conjunto das duas dimensões condicionar tão fortemente o ambiente propício para o êxito continuado, é comum a atividade-fim absorver a maior parte das atenções dos chefes, em detrimento das demais, com baixa prioridade para os cuidados com o comprometimento do pessoal – o que, em última análise, tende a repercutir negativamente na otimização da proficiência coletiva e dos resultados colimados, assunto da dimensão político-administrativa.

A avaliação da gestão fortemente por meio dos eventos finalísticos, desviando grande parte da atenção do que esteja ocorrendo na condução das áreas de persuasão e mando, costuma gerar a perigosa distorção da busca de resultados a qualquer custo, inclusive com risco de perda do comprometimento do pessoal. É uma espécie de “o fim justifica os meios”, que tende a não dar sustentabilidade aos êxitos iniciais.

As Forças Armadas brasileiras, constituídas para a defesa da Pátria preferencialmente por meio da capacidade de dissuadir inimigos potenciais, terão o teste real do campo “Resultados da atividade-fim” no espaço político-administrativo (dimensão finalística) em situação de grave crise internacional envolvendo o nosso e outro país ou uma facção política com disposição bélica. Para elas, Forças Armadas, o instrumento para a dissuasão ou a vitória em campos de batalha é a sua capacidade operacional, e os resultados esperados pela Nação são a paz e a soberania mantidas ou conquistadas.

É lícito afirmar que, em caso de o país ser atacado, o Estado – inclusive as Forças – terá falhado na dissuasão. As Forças são muito zelosas com a aplicação permanente da chefia com liderança em tempo de paz, de modo a que não haja fragilidade nessa área fundamental para o seu preparo.

As importantes inter-relações de caráter afetivo e motivacional de chefes e subordinados ocorrem na dimensão da persuasão no exercício do poder do cargo, sobretudo no campo da habilidade no influenciar. Nessa área, o chefe deve fazer uso de todos os recursos logicamente válidos, eticamente aceitáveis e moralmente bons, tendo por meta intermediária influenciar as vontades dos subordinados, a fim de aderirem à cultura da sua Força e se conduzirem de acordo com ela. Na continuidade natural, vem a motivação para o comprometimento com o êxito da missão da organização, suas estratégias e atividades no nível operacional finalístico. O comprometimento dos subordinados é a meta principal da ação de liderança do pessoal.

As ferramentas de influência à disposição dos chefes incluem a lógica, que dá validade às estruturas dos argumentos, os padrões culturais e valores éticos e morais militares, a empatia, a consistência do exemplo próprio ao longo do tempo, o carisma complementar (para alguns) e os incentivos de variadas naturezas.

No acompanhamento constante dos efeitos da ação persuasiva, haverá ocasiões em que o chefe perceberá subordinados refratários ao conteúdo e intenção de suas orientações e, para esses, deverá aplicar os instrumentos de mando de aplicação do poder institucional do cargo reservados na dimensão *liderança do pessoal*.

Convém que a transição da persuasão para o mando seja gradual. O efeito halo de influência dos subordinados já comprometidos com a missão sobre os colegas recalcitrantes é um bom auxílio, que pode preceder os níveis de providências mais impositivas, de caráter disciplinar, previstas no Estatuto dos Militares, em lei, regulamentos, regimento interno, normas etc. A última medida estará sempre ao alcance do poder do cargo: o afastamento do incorrigível, final não desejado, mas inevitável quando se conclui pela impossibilidade de recuperação. Então, o chefe afastará o subordinado, com o mesmo empenho que vinha dedicando à persuasão e às opções impositivas mais brandas.

Há uma espécie de protocolo informal aconselhável no processo todo de passagem da persuasão ao mando, do aconselhamento à imposição. O ritmo dependerá das circunstâncias de cada situação. De qualquer forma, é fundamental o chefe saber dosar a força de aplicação do poder no grau necessário, sem o fragilizar pela falta nem o banalizar pelo excesso.

Quanto a ameaças, nem pensar! Não precisam ser verbalizadas nem sinalizadas. Que fiquem latentes, embutidas no próprio conceito de autoridade e seu instrumento de suporte, o poder do cargo. Os subordinados sabem que um chefe líder não precisa da possibilidade de penalização como espada de Dâmocles. Confiam em que ele prefere persuadir e só punirá quando for para o bem do grupo e do cumprimento da missão – duas circunstâncias que se fundem numa só condição, sem a qual não se obtém êxito pleno e duradouro.



Conclusão parcial

Resolvi dar essa chamada à finalização do artigo, porque, na verdade, ele bem poderia ser entendido como a primeira parte de um estudo da chefia com liderança, cuja sequência poderia ser composta por cultura organizacional e comportamento; campos de expressão dos padrões culturais; ordem e obediência; influência da vontade dos subordinados; atributos e autoconstrução do líder direto; liderança de estratégias; e liderança na crise.

De qualquer forma, se o texto serviu como uma boa leitura, por que você, leitor, não aplica suas próprias ideias no desenvolvimento de um ou mais títulos sugeridos acima?

Notas

¹ Uso autocrática, autocrático e autocracia sem nenhuma conotação de autoritarismo, absolutismo, poder absoluto ou ditadura, mas na acepção pura da composição etimológica da justaposição de auto (de si mesmo; por si próprio) e cracia (governo; poder): a autoridade e o poder para chefiar atribuídos por um sistema a si ou a um de seus membros sem consulta aos subordinados dos chefes designados.

² Não considerarei o caso da liderança situacional, em que membro não investido da autoridade legal do cargo de chefe conduz o grupo para a solução do problema, malgrado a presença do titular.

³ Influir eticamente pressupõe a absoluta ausência de manipulação das vontades e das opiniões.

Referências

PASCHOAL, Janaína Conceição. Surrealismo Político. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 30 maio 2013. Disponível em: < <https://m.folha.uol.com.br/opiniaio/2013/05/1287102-janaina-conceicao-paschoal-surrealismo-politico.shtml>>. Acesso em: 10 jun 2013.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.



Fonte: pixabay.com