

Chefia e Liderança

Ten Brig do Ar Carlos de Almeida Baptista

Introdução

Já são passados muitos anos desde quando, Comandante do 1^o Grupo de Aviação de Caça, fui convidado pelo Chefe do Centro de Instrução Técnica para, em cumprimento ao programa de Instrução Terrestre, ministrar a aula de Chefia e Liderança para todos os oficiais da Unidade. Confesso que entre tantas palestras proferidas ao longo da vida profissional, sobre os mais variados temas, esta foi e tem sido a que mais satisfação me proporcionou.

Sempre fui um leitor dedicado, especialmente, às biografias dos grandes vultos da humanidade, com prioridade para aqueles que se destacaram conduzindo homens e mulheres, tanto na vida pública como na vida privada, promovendo a paz como conduzindo a guerra. Chego às vezes a intitular-me um grande “xereta” da vida dos outros.

De toda essa admirável gente, que não apenas passou pelo mundo, colecionei frases e pensamentos. A cada fórmula de sucesso ou fracasso corria a transcrevê-la para reflexão futura, algumas vezes cometendo o pecado de não anotar o nome do autor, motivo pelo qual incorro, às vezes, no conseqüente pecado do plágio, produzindo uma “pérola” já produzida por alguém. Desculpem-me, de antemão, mas reconheço minhas limitações, eis que tudo o que já poderia ser dito, foi. Os princípios básicos para o sucesso dos chefes e líderes já estão enunciados. Resta-nos segui-los.

Estas minhas considerações, sobre tema tão importante para os militares, em especial, foram, após a experiência de Santa Cruz, levadas a outras platéias - para minha felicidade pessoal sempre atendendo a solicitações.

Na ECEMAR, já como Oficial-General, insistiam muito para que elaborasse uma apostila, coisa com que não me preocupei jamais.

A minha intenção, neste derradeiro período de minha longa passagem pelo serviço público, integrante desta encantada Força Aérea Brasileira, é atender aos pedidos de outrora, esperando que fique apenas neste artigo, e que eu não ceda à tentação de alongar-me mais do que a paciência dos leitores suportaria.

Objetivo

Trago os ensinamentos de muitos autores, estudiosos de Chefia e Liderança, os quais juntados à minha própria experiência,

vivida em 53 anos de vida castrense (considero que a passagem pela Justiça Militar da União possa ser considerada como tal, pois é voltada para ela), possa contribuir para o aperfeiçoamento dos Chefes que estarão conduzindo a Força, em todos os níveis e em todos os segmentos da sua estrutura.

1 - A Importância da Chefia

Para o bem e para o mal, nenhum grupo atingirá o seu objetivo sem um Chefe. Esta será sempre a principal necessidade do Grupo - alguém que o dirija. Uma boa organização, uma boa estrutura, um bom fluxograma, um bom equipamento, tudo isso não bastará se o problema da Chefia não estiver resolvido. Napoleão já dizia, “não existe bom ou mau Regimento, mas bom ou mau Coronel”. Às vezes, quando a derrota é certa, basta mudar o Chefe, para transformá-la em vitória. Vejam o que acontece, rotineiramente, no futebol brasileiro em particular. Quantas equipes, à beira do rebaixamento, renascem com a simples substituição do técnico.

O Chefe deve manter a consciência da importância da sua posição. Deve aprimorar-se. Deve ter em mente que suas qualidades, natas ou inatas, são suscetíveis de educação e desenvolvimento. Deve ter consciência da importância que tem na Organização, até porque ela, a Chefia, foi-lhe concedida por decisão superior baseada no lastro de uma carreira bem trilhada. Os superiores atestam que o novo Chefe tem condições de exercer o difícil mister. Como decepcionar? Quem foi bem sucedido poderá garantir que as reflexões que virão, a seguir, poderão cooperar para que isso não aconteça.

É importante que se registre, no entanto, que o Chefe não será perfeito a ponto de não ter qualquer limitação. A existência desta deve ser compreendida e aceita pelo próprio, para que “não cometa erros hipnotizado pelo seu próprio gênio”.



“A Arte da Guerra”, de Sun-Tsu, traz uma história sempre adequada para alertar a importância do Chefe:

- O Rei de Wu quis experimentar os 13 capítulos e perguntou se a experiência podia ser feita com mulheres. O General concordou e mandou reunir as 180 senhoras do palácio. Dividiu-as em dois grupos e deu a cada grupo uma concubina do rei como chefe. Armou-as com lanças. Ensinou-as o traquejo militar. Ao som dos tambores começou a dar-lhes Ordem Unida e todas caíram em risadas.

“Se as ordens não são cumpridas a culpa é do General”. Recomeçou tudo. Repetiu as ordens. Novas risadas.

“Se a ordem é clara e precisa e os soldados não a cumprem, a culpa é dos oficiais”.

Ordenou a decapitação das duas Chefes. O rei intercedeu e pediu que as poupasse. “Tendo recebido ordens de vossa majestade, em função da função não posso atender”. Executou-as e colocou outras duas em seu lugar. Feito isso as novas ordens foram cumpridas em silêncio e com precisão.

Eram outros tempos, é verdade. Hoje, o que se pode aconselhar é que não se contemporize com um chefe que não sabe o valor e a importância da sua missão, para o proveito do grupo e da organização em geral, substituindo-o para evitar-se um dano maior ao conjunto. Confesso que fui obrigado a fazê-lo, algumas vezes, em minhas posições de comando, e não tenho arrependimentos após esgotados todos os esforços no sentido de ajudá-los a suprir suas deficiências.

2 - Atribuições e Responsabilidades do Chefe

O famoso POC³ de Fayol resume as operações da chefia identificáveis em qualquer nível.

P - perscrutar o futuro, traçar o programa de ação (PLANEJAR)

“O General que vence uma batalha fez muitos cálculos antes do combate. O que perde fez poucos” (Sun-Tsu).

A chefia de uma organização, seja em que nível for, precisa ser exercida desde muito antes da posse no cargo. Hoje, felizmente, cada chefe tem sua designação conhecida com bastante antecedência, o que lhe deixará tempo para planejar o futuro. Não se pense que a concepção de comando deva ser obrigatória apenas no mais alto nível da hierarquia.

O - estruturar a autoridade, dividir o trabalho em tarefas relacionadas entre si e com o objetivo central, daí resultando um todo harmônico (ORGANIZAR).

O bom chefe coloca as pessoas certas no lugar certo. De que adianta obrigar alguém que não tem a mínima simpatia pela tarefa de inteligência, que exige grande dose de paciência e capacidade investigadora, aliada a enorme senso de meticulosidade? De que adianta deixar alguém a cargo da gestão financeira, que tem horror de administrar as contas de sua própria residência?

Importante é estar convicto de que todos esses, nos níveis em que se encontram, estão harmonizados com o objetivo geral, e não com os do seu próprio nível, para não dizer dos seus pessoais.

c - fazer funcionar, tomar deliberações (COMANDAR)

Se não o fizer, corre o risco de ser comandado ou de acatar deliberações que possam não atender o objetivo do grupo.

C – unir, harmonizar atos e esforços (COORDENAR)

“Ter um exército harmonizado do mesmo espírito em todos os postos” (Sun-Tsu). O Chefe consegue fazê-lo quando entenda e que seus subordinados trabalhem, não para ele, mas para a instituição, e o fazem por necessidade econômica. O fato de se amar a profissão e devotar-se com prazer, às suas atribuições não significa que se relega a outro plano a ambição justa por salários que tragam maior conforto à família.

C - fazer executar conforme regras e ordens estabelecidas (CONTROLAR)



Mediante relatórios e registros, hoje mais fáceis através da informatização. Não deve significar controle que retirem iniciativas.

Tendo vivido o passado distante, onde as comunicações entre comandos eram mais difíceis, posso afirmar que, em muitas ocasiões, a facilidade do contato pela Rede de Comando (o “Vermelho”) ou pelo SISCOMIS tem contribuído para uma fiscalização que não contribui para o aperfeiçoamento do chefe, devendo, portanto, ser evitado em exagero.

Da mesma forma, necessário será restringir a quantidade de informações solicitadas mediante remessa de relatórios, às vezes, repetitivos.

Lembro-me, quando A3 do COMAR, de ter proposto ao meu Comandante, íntimo amigo do Comandante do COMGAR, que durante sua visita de inspeção constatasse o exagero de relatórios que encaminhávamos àquela autoridade.

Decoramos a sala de brifim pregando tais peças nas paredes.

Qual não foi sua surpresa quando ao entrar na sala deparou-se com aquela extravagante decoração! Prometeu reduzi-los, 20 dias depois dois novos foram cobrados.

Finalizando, diríamos que a Chefia implica em desincumbência de responsabilidades: as do cargo que são ligadas à função do chefe, portanto, indelegáveis; as de natureza técnica, delegáveis, porque preenchem condições para o bom desempenho das atribuições.

Chamo um tenente e pergunto porque sua seção é a menos eficiente do esquadrão? Apresenta atitudes desprezíveis, ora culpando um sargento, um cabo, ou até não atribuindo a quem quer que seja. É dele a responsabilidade!

•A esposa do major recebe, para jantar, o comandante, e no dia seguinte atribui à empregada: “Não sei o que houve com a

Maria! O jantar estava horrível!” É dela a responsabilidade!

3 - O Tempo do Chefe

Conheci muitos chefes que se movimentavam “alegremente estafados” num gabinete extremamente movimentado, donos de uma mesa de trabalho “atolada” de papéis. Não deixavam que assistentes o ajudassem a organizar tal confusão, recomendando que em nada tocassem, pois eles sabiam onde estaria o que necessitassem. Fila de gente na porta querendo despachar. Mais uma agravante, não conseguiam sair do trabalho antes da noite chegar, três ou quatro horas após o encerramento do expediente.

Sinal evidente de má delegação e de falta de controle do seu tempo. É evidente que o primeiro cuidado do chefe deve ser conhecer bem suas atribuições e responsabilidades, bem como saber distribuir seu tempo entre as mesmas. Cuidar de tudo e de todos, devotando a cada um o tempo necessário.

É comum o chefe dedicar-se mais a uma atribuição em detrimento de outras. Normalmente, trata-se daquele que tem maior afinidade com alguns setores, ou pior, com alguns auxiliares, e procura intensificar os contatos com os mesmos, em prejuízo da articulação com os outros, não raro incumbidos de tarefas de maior importância.

É o chefe que tem horror aos problemas logísticos e se dedica mais ao setor de operações, por exemplo. Vive no A3, influenciando até na escala de voo.

A partir daqui, os leitores poderão recordar de tantos casos parecidos, por mais curta que ainda esteja sua carreira. Nunca soube iniciar meu trabalho, ou manter minha concentração, enquanto minha mesa não estivesse limpa. Jamais deixei de dar a meus subordinados igualdade de tratamento e de atenção, por mais que o tempo do expediente fosse curto.



Para terminar, um conselho: se não der para terminar dentro do expediente, levem o serviço para casa. Se o chefe precisar de serão, vai envolver, especialmente, nos níveis mais elevados, uma quantidade de subordinados cujas famílias se verão privadas de suas presenças nas horas de lazer que o chefe não lhes concede.

Isto não significa, no entanto, que o chefe não possa conviver fora do expediente, com seus comandados, até para levar-lhes o conforto da presença e o incentivo nas dificuldades do serão.

A presença do diretor do hospital, altas horas da noite, em meio aos plantonistas da UTI; o passeio do comandante da base aérea verificando se o pessoal de serviço está bem alimentado e agasalhado nas noites de frio - é, com certeza, a maneira mais feliz de desempenharem-se das suas atribuições.

Lembro-me do Brig. Eduardo Gomes, Ministro da Aeronáutica, entrando no meu quarto, quando estagiário em Natal, atraído pelo ruído que fazíamos, já altas horas da noite, jovens aspirantes ao redor de uma mesa de pôquer, bebida e fumaça de cigarros. Ao abrir a porta, apenas disse: “Jovens, vão precisar de muita saúde para os esforços de amanhã, por que não vão dormir?” Fechou a porta e foi continuar a sua “inspeção”, sem a presença do comandante da Base, pois não permitiu que o oficial de operações lhe revelasse a sua chegada, que se deu em torno das 23 horas.

4 - Delegação de Atribuições

Nem sempre o chefe estará em condições de exercer todas as atribuições do seu cargo, daí a necessidade de delegá-las e ele deve ser capaz de fazê-lo. Não deverá, contudo, delegar responsabilidade, função da autoridade que possui. O bom chefe divide as glórias, não os fracassos. É, eternamente, só neste caso. Existem atribuições que são

indelegáveis. Fixar as metas, por exemplo, elaborando uma concepção de comando cabe, indelegavelmente, a ele; o desdobramento do plano e os pormenores de sua execução podem e devem ser delegados.

Deve-se escolher um meio termo entre o chefe que tudo quer executar e aquele que transfere tudo, inclusive a própria responsabilidade.

Escolher bem os auxiliares é bom começo para uma administração que se inicia. A quantos insucessos assisti por não se ter observado este princípio. O novo chefe nada muda na estrutura, não confia em alguns dos auxiliares, mas, “para não iniciar com um clima de insatisfação”, mantém auxiliares em quem não confia, eis o que pode dar causa a um sério problema futuro.

Escolhidos os auxiliares, treine-os, aumentando, gradualmente, a autoridade deles. Crie o senso de distinguirem entre o que podem agir por si mesmos e o que precisam da aprovação do Chefe, e reduza este ao mínimo indispensável. Esteja certo de que só uma pessoa é responsável por determinada atividade.

“O problema da delegação de atribuições é velho como a humanidade”.

Moisés, so zinho, não conseguiria conduzir aquela massa de pessoas, através do deserto, se não tivesse selecionado os mais aptos para conduzirem os grupos. Estes julgavam as coisas mais simples, filtrando-as para o chefe.

Quando se visita uma organização e se entra no gabinete do comandante, vê-se logo se ele divide ou não suas atribuições. O chefe cansado, mesa cheia de papéis, interrupções a todo instante, eis o sinal de uma má delegação.

O Marechal Rommel centralizava tudo. Irritava seus chefes de baixo. Perdia o contato com o quartel-general e estava ausente quando seu estado-maior precisava dele para alguma decisão. Mas era competente e escolhia bem seus auxiliares.



O Marechal Foch delegava tudo. Certa vez, respondeu ao espanto do Presidente Roosevelt, dizendo: “A única maneira para um chefe agir com êxito é ter a mente livre dos pormenores. Só tenho duas preocupações: os ganhos e as perdas no terreno, e quanto de reserva eu possuo”.

5 - Qualidades da Chefia

Há quem sustente que a capacidade de chefia é herdada dos ancestrais, no entanto Napoleão foi o único gênio dentre tantos irmãos pobremente dotados; as famílias de Washington e Lincoln só produziram estes grandes chefes.

Sendo tão difícil haver um grande chefe, não se poderá exigir que tenha todas as qualidades. Uma contrabalancearão, pela presença, a ausência de outras. Diversos autores apontam essas características; neste trabalho, apresentaremos as principais e as mais repetidas.

1. Cultura Geral

“Os chefes animados de boas intenções, mas burros, são mais perigosos que os patifes inteligentes. Não há defesa contra um chefe estúpido”.

O comandante ideal reúne cultura e temperamento bélico. A profissão das armas, em especial, exige uma combinação de dureza e suavidade.

Tive como primeiro comandante, na vida profissional, no estágio de instrução de caça, em 1955, o Maj.-Av. Horácio Monteiro Machado, integrante do Grupo “Senta a Pua” na campanha da 2ª Guerra Mundial. Era exatamente assim. Duro e suave, com uma cultura geral inesquecível. A cada instrutor que se sucedia na plataforma, em cumprimento ao Programa de Instrução Terrestre, hoje tão abandonado nas nossas unidades aéreas, o Major Horácio se permitia “complementar” o assunto do instrutor. Com que deleite ouvíamos essas complementações!

Andamos às cegas, em meio à maioria das crises, em grande parte pela ignorância de chefes que pensam que as janelas abertas nos cursos regulares da carreira são suficientes para lhes dar-lhe a cultura geral e profissional necessária para bom desempenho de suas chefias. Não lêem, não estudam, entendem o mundo apenas através dos noticiários da mídia.

Neste ponto, os leitores deverão de lembrar-se dos chefes que mais os impressionaram e duvido que entre as suas qualidades não esteja o conhecimento geral, baseado, especialmente, no autodidatismo, para atingir o grau que a Força não lhes pode, afinal, conceder.

2. Inteligência

Por tudo que se sabe, em suas biografias, os grandes chefes não demonstraram ser extraordinariamente inteligentes, mas eram sempre muito acima da média dos grupos que dirigiam. Este requisito se manifesta, muitas vezes, na capacidade de decidir rapidamente sobre um problema novo, desenvolvendo reputação de bom julgador.

“Henry Ford tinha pouca instrução. Certa vez um jornal chamou o homem de empresário néscio, por opiniões dadas acerca da guerra. Ford processou o jornal. Durante a audiência, os advogados do jornal tudo perguntavam para comprovar sua ignorância. Ford, que se manteve calmo o tempo todo, num momento se irritou, assinalando que tinha na sua mesa uma fileira de botões elétricos e que, quando desejava respostas, apertava um botão para convocar o homem certo para dá-las”.

3. Saúde Física e Mental

Requisito essencial para a ascendência do chefe. Assim, ele irradia segurança, esconde o cansaço, pode dispendar mais energia que os subordinados.

“Mas não se pode esquecer que um espírito forte pode levar longe um corpo fraco”.



O Almirante Nelson há muito tempo atrás,- demonstrou isso. Era maneta, caolho e neurótico.

4. Caráter

A falta de outras qualidades pode ser suprida pelos demais membros do grupo, mas a falha de caráter, no chefe, é insanável.

Sun-Tsu aponta cinco erros perigosos que podem afetar um general.

Um deles é a “debilidade da honra, que o envergonha”.

Tem sido, em minha opinião, a grande causa de não termos, ainda, o Brasil no devido lugar no contexto internacional. Desnecessário comentar, aqui, por que um Brigadeiro Eduardo Gomes foi recusado, duas vezes, para a Presidência da República; nem por que alguém que adota como lema o “rouba mas faz” é merecedor de um sufrágio popular.

Na vida militar é simplesmente inimaginável ter alguém ascendendo na carreira sem o predicado do caráter.

5. Lealdade

É o requisito que faz o chefe ser leal aos objetivos fundamentais do grupo. Necessário ser leal para cima, para baixo e para os lados. Mas Himler, líder das SS nazistas, tinha senha com seus subordinados: “Minha lealdade é minha honra”. Quantas barbaridades cometeu contra a humanidade!

A honra como soldado não deve ser função de obediência irrestrita. O soldado não precisa abrir mão de sua racionalidade, de sua criatividade, de sua dignidade. Na história mundial, sempre que soldados cumpriram ordens cegamente, contribuíram para que se perpetrassem alguns dos mais hediondos crimes.

A lealdade deve ser avaliada não no ato de prestá-la ou recebê-la, mas no de inspirá-la. Se um chefe inspira confiança, inspira lealdade. A confiança existe quando o chefe é íntegro.

A lealdade deve existir, principalmente, com o objetivo maior, que é o do grupo e não com o objetivo pessoal do próprio chefe .

6. Equidade

O chefe não pode dispensar tratamento injusto a um subordinado. O fato de não lhe ter simpatia não deve ser motivo para um tratamento diferenciado no grupo. O tratamento injusto pode aparecer quando está clara a demonstração de favoritismo por alguém ou por algum setor da organização, quando se negue um elogio ou um reconhecimento, ou quando se privilegie incorretamente.

O chefe que possui espírito de equidade conquista o respeito dos subordinados.

7. Entusiasmo

O entusiasmo contagia, mas para que exista será necessário que o chefe tenha fé nos objetivos, nos processos adotados e nos resultados alcançados. O chefe não conseguirá resultados bons sem que sua linguagem seja confiante, precisa, clara e concisa. Anotei, em alguma ocasião, uma frase que é muito honesta para asseverar o que pretendo dizer: “A verbosidade é apanágio dos vencidos. A prolixidade é a maldição da linguagem do Comando”. Para mostrar que não é só pela oratória que se demonstrará entusiasmo pela tarefa. Há silêncios muito eloqüentes.

8. Fé

É de Emerson a frase: “O mundo abre caminho para o homem que sabe para onde vai”.

O pessimismo não inspira o subordinado. Os céticos não conseguem influenciar pessoas.

9. Espírito Público

É mais uma vez relacionado ao objetivo do grupo. É colocar os interesses coletivos acima dos interesses individuais.

10. Respeito Pela Personalidade Alheia



O chefe deve estabelecer um “modus-vivendi” com seres que pensam e sentem, e que trabalham para ele sobretudo por necessidade econômica. O chefe que não respeita o subordinado não respeita a si próprio.

11. Coragem

Física e moral. Coragem moral para assumir e manter responsabilidades, e tomar decisões. Coragem para manter, intransigentemente, os princípios de ordem moral, não cedendo às tentações.

“A manada de ovelhas chefiadas por um leão prevalecerá sempre sobre um bando de leões chefiados por um carneiro”.

12. Senso de Determinação e Direção

Pobre do grupo em que o chefe não tenha convicção da meta a atingir. Será sempre necessário que o chefe tenha consciência dos objetivos do grupo e capacidade de mantê-los como orientação.

13. Habilidade Educativa

Na liderança democrática, o chefe precisa dessa habilidade. Quanto mais diferenciados os seus conhecimentos (administrativos, técnicos, militares, operacionais) daqueles que, em média, o grupo possui, mais indispensável a sua contribuição para que o grupo se enriqueça. O chefe tem que ensinar seus subordinados, promover-lhes treinamento, estimular-lhes nova mentalidade. O bom chefe é sempre um ótimo professor, um excelente guia.

14. Cordialidade

É um dos melhores fatores para influenciar o grupo, demonstrando permanente interesse pelos seus integrantes, conhecendo-os pelos nomes, sabendo de suas aspirações e seus interesses. Deve ter em mente, no entanto, que cordialidade demais poderá ser sinal de fraqueza. Com alguns poderá ir mais longe, com outros não.

Comandar é conhecer a natureza humana. Como o Comandante de uma unidade aérea, como o diretor de um hospital, como um chefe poderão ser cordiais presos a seus gabinetes? Vagar pelo hangar, pela enfermaria, questionar, pessoalmente, as condições em que trabalham seus liderados, é a forma mais apropriada para demonstrar-se a cordialidade, especialmente, nos ambientes mais agitados da organização.

15. Senso de Medida

O chefe precisa deste senso no jogo da persuasão, da coação e da sugestão, as famosas formas de trazer o grupo ao cumprimento do objetivo do grupo. Precisa balancear a energia com bondade, o elogio com a punição. Mudar a forma de democrática para autocrática se necessário e se os indivíduos exigirem.

16. Escolha Correta dos Auxiliares

É talvez, o maior desafio do chefe. Reconheço que tal possibilidade muitas vezes é negada pela própria administração superior, com os problemas gerais de movimentações e falta de verbas adequadas para que se realizem a contento de todos os chefes da estrutura atual.

O fato é que “não há gênio que resista, por muito tempo, às conseqüências nefastas da atuação de auxiliares medíocres ou incapazes”.

Sempre que lhe seja permitido, o chefe deve escolher tendo em vista os interesses coletivos e não o favoritismo, as injunções, etc. Assim agirá sob pena de frustrar, logo ao início, sua coletividade, e trazer trazendo para auxiliar gente que não demonstre afinidade com os objetivos do grupo.

“Sabe-se que Lincoln, como advogado, teve que trabalhar num caso junto com outros dois advogados já famosos, que repeliam o basbaque da roça. Lincoln sofreu muito porque os dois não consideravam o que ele



fazia. Pior ainda, negavam-se a sentar à mesa com ele. Era humilhado publicamente. Cinco anos depois, Lincoln era Presidente e designou Edward Stanton seu Secretário de Guerra, por ser a melhor escolha. Stanton era um dos dois que há cinco anos atrás o havia humilhado”.

André Carnegie mandou colocar em seu epitáfio:

“Aqui jaz um homem cujo grande e único mérito foi saber cercar-se de homens com mais mérito que ele”.

17. Capacidade Para Delegar Atribuições

O chefe não pode centralizar nem descentralizar excessivamente e deve manter-se equidistante dos extremos.

Certa vez li algo intitulado “Decálogo da Antidelegação”:

(1) evite delegar, seu subordinado poderá querer tomar o seu lugar;

(2) se delegar, sempre deixe dúvidas quanto aos limites de sua autoridade e responsabilidade, com isso o subordinado sempre terá de consultá-lo de novo e você não correrá o risco dele se achar imprescindível e auto-suficiente;

(3) dê somente uma chance, se o subordinado não der certo é porque não serve mesmo para muita coisa;

(4) nunca delegue aquilo que você sabe fazer melhor, mais rápido e com mais segurança. Afinal, para que correr riscos?

(5) ao delegar, não dê todas as dicas, deixe o subordinado “quebrar a cara”, só para que todos achem que o bom mesmo é você;

(6) ao delegar, procure dar tarefa acima da capacidade e da eficiência do subordinado. Ele acabará voltando a você frustrado e saberá, afinal, quem é quem;

(7) delegue as reuniões desagradáveis e sou burocráticas. Fique com as boas para resguardar sua imagem;

(8) deixe seus subordinados aprenderem

sozinhos, aliás, foi assim que você chegou ao topo, não foi?

(9) delegue apenas uma parte da tarefa a cada um dos subordinados; com a confusão resultante eles acabarão por recorrer a você para serem coordenados; e

(10) se administrar é obter resultados através da pessoa, é sempre bom que essa pessoa seja você mesmo. Isso faz bem ao ego e elimina a concorrência.

18. Capacidade de Cooperação

O chefe, como qualquer membro do grupo, deve ter um elevado grau de capacidade de cooperar para cima, para baixo e para os lados, para que todos, cooperando entre si, atinjam o objetivo comum.

6 - Características do Mau Chefe

Poderia parecer desnecessário enfocá-las, já que tratamos do oposto, mas nem sempre as coisas representam negação do que se afirma.

(1) Incapacidade Administrativa

Quando o chefe não está preparado para o cargo, normalmente, se ausenta. Deixa o grupo acéfalo. Não planeja, não coordena, não controla. O grupo corre o risco de ser chefiado por alguém que não tenha o objetivo coletivo bem direcionado.

(2) Incapacidade Técnica

Neste caso o chefe torna-se joguete nas mãos de seus auxiliares diretos. Se tem mais de um auxiliar competente, ora segue uma, ora outra orientação. Desenvolve-se uma pluralidade de rumos a seguir.

(3) Desonestidade

Cedo ou tarde é descoberta, e acaba com o respeito dos subordinados.

Em muitos casos atrai seguidores que, então, se beneficiam e desmoralizam a organização.



(4) Falta de Coragem Moral

A característica do chefe que atribui erros aos auxiliares, o que sacrifica os interesses do grupo pelos seus próprios.

(5) Saúde Deficiente

Normalmente ausenta-se, às vezes com muita freqüência.

Projeta no grupo suas frustrações, seus dramas íntimos.

(6) Indecisão

Não fixa com nitidez seu pensamento. Hoje adota uma diretriz, amanhã outra, às vezes oposta à primeira. Protela, contorna, não comanda. Quanto mais alto o nível de chefia, pior para a organização. O chefe deve ouvir, aconselhar-se a exaustão quando não estiver convencido da decisão a tomar, mas não deverá protelá-la no momento em que ela não possa mais ser adiada, e deixar alternativas para correção de rota se as hipóteses que a cercam não sejam confirmadas.

(7) Injustiça, Imparcialidade

Poucos sentimentos nos fazem reagir tão desesperadamente como o da injustiça. O tratamento injusto acarreta perda de respeito, falta de confiança, desestímulo. O chefe tem que distinguir os subordinados, mas que seja em função do mérito e dos interesses coletivos e não por favoritismos.

(8) Tendência Autocrática

Pode apresentar-se sob a forma de autoritarismo, intransigência, intolerância, arbitrariedade, arrogância, inacessibilidade. Decorre, normalmente, do Chefe que pensa tratar com seres que não pensam e não sentem. Não admite ponderações, não tolera falhas e erros, muitos dos quais são praticados em decorrência de sua própria falha.

(9) Não Praticar O Que Preconiza

Trata-se do chefe que exige dedicação ao

trabalho e não trabalha. Prega a desambição e só cuida de si. Fixa prazos para os outros e não cumpre os seus.

(10) Rispidez, Mau Humor

Geralmente, resulta de deficiência física ou de problemas particulares. Pode também ser resultado da falsa impressão de que só a “grossura obtém bons resultados”.

(11) Desinteresse Pelo Trabalho

Trata-se do chefe que apenas guarda o lugar. Normalmente, “caíram” no cargo por culpa de quem não o conhecia bem ou apenas o “apadrinhava”. Em decorrência, não vive o problema, não tem consciência do objetivo geral, não participa das aflições e das alegrias dos demais.

(12) Precipitação, Impaciência

Em geral, o chefe medíocre é precipitado. É, usualmente, incapaz técnica ou administrativamente. Quer chegar logo à solução por medo de que testem seus conhecimentos no calor dos debates.

(13) Atitude de Fiscal

O controle deve ser exercido no seu verdadeiro sentido. O chefe não pode ser bedel de seus subordinados. É melhor afastar do que ficar vigiando.

(14) Preocupação Com Os Pormenores

É fruto da ignorância dos aspectos essenciais da chefia.

Incapaz de chefiar, preocupa-se com coisas secundárias ou de nível inferior na estrutura da organização, assim dá a impressão de estar fazendo alguma coisa.

“Os comandantes militares que tiveram êxito, tinham uma característica em comum: a capacidade de examinar enormes quantidades de informação, analisá-las, dividi-las em termos de relação e prioridades, reorganizá-las para fins de divulgação e decisões nelas baseados, para aqueles que devem agir.



Quanto mais alto se sobe na hierarquia mais importante se torna o conhecimento profundo de informações relevantes”.

(15) Impermeabilidade às Sugestões

Quando o chefe não as aceita, desestimula a iniciativa dos subordinados. Deve compreender que seus conhecimentos e experiências não podem ser tão amplos que excluam a possibilidade de serem ampliados pelos subordinados. Deve usá-los, quando adequados, e explicar as causas do não cumprimento dos outros. Uma caixa de sugestões, na organização, sempre trará, para o chefe, respostas muito agradáveis.

(16) Ausência de Auto-confiança

Ocorre quando o chefe não conhece bem o seu setor, ou quando não tem qualidades morais ou técnicas que inspirem confiança na sua própria atuação.

(17) Exibicionismo

É o chefe do relatório perfeito, das entrevistas e dos discursos. O chefe não pode “jogar” só para as arquibancadas, nem driblar em excesso. Tem que jogar para a sua equipe.

(18) Pessimismo, Negativismo

Quem não tem fé, não inspira fé. Claro que as dificuldades devem ser apontadas, os obstáculos bem assinalados, mas sem acarretar desânimo ou descrença.

“Acho que não vai dar certo, mas temos que fazê-lo porque é nosso dever”. Basta esta frase para destruir a colaboração dos subordinados.

(19) Ausência de Espírito Prático

É o chefe que complica. Às vezes possui grande cultura geral e bons conhecimentos técnicos do setor, mas não os aplica adequadamente às situações práticas com que se defronta.

(20) Inabilidade, Falta de Tato

É proferir a palavra errada ou fazer uma coisa irritante, quando o contrário seria possível.

O chefe deve se colocar no lugar do subordinado e pensar no que desejaria ouvir, ou receber, em situações idênticas.

(21) Inveja dos Subordinados, Receio de Ser Ofuscado

Receio que alguém lhe faça sombra.

O chefe deve ter orgulho do êxito do subordinado. O mau chefe tende a recusar oportunidades, não identifica a autoria dos bons trabalhos. Se apropria das boas idéias dos assessores.

(22) Teimosia, Irredutibilidade de Opiniões

É um dos muitos indícios de mediocridade. Antes mesmo de o subordinado completar o raciocínio o chefe já lhe estará transmitindo o seu infalível ponto de vista. Alguns se sentem orgulhosos quando dizem que não mudam de opinião em hipótese alguma. Isto é característica do chefe pobre. As decisões e pontos de vista não devem ter caráter de imutabilidade. Uma característica da decisão deve ser a possibilidade de ser alterada em virtude de razões ponderáveis.

(23) Relutância em Delegar Atribuições

Decorre, às vezes, da escolha incorreta de auxiliares em quem não confia, outras vezes de um forte temperamento centralizador.

(24) Falta de Estímulo ao Esforço dos Subordinados

O desejo de aprovação representa uma das motivações do comportamento humano no trabalho. Esse desejo precisa ser alimentado pelo elogio, não só pelas dispensas do expediente.

O chefe deve identificar o autor de um bom trabalho, divulgando todos os que tenham significação mais ampla.

(25) Subserviência Com os Superiores



O respeito aos superiores inclui defesa de pontos de vista diferentes com altivez e independência, sempre com o devido respeito. Quem não o faz ajuda a formar idéias incorretas.

(26) Incapacidade de Cooperação

É o chefe que não olha todo o grupo, apenas o seu setor.

Ignora problemas que, afinal, poderão acabar interferindo na sua própria área de atuação.

(27) Inabilidade Educativa

Há chefes que não orientam, não ensinam. A própria emissão de uma ordem exige preocupação educativa.

7 - Métodos de Chefia

Desde os primeiros ensinamentos se aprende que os métodos de atuação sobre a conduta humana são:

(1) Persuasão

Por este método o chefe apela para a razão e gera a convicção de que há uma boa solução a ser acolhida. Não se trata de vencer e sim convencer. Este método permite conclusões lógicas, permanentes, e comprometimento com o futuro. Mas requer conhecimentos amplos que suportem a idéia, pois os subordinados não o aceitarão de quem não tenha credencial sobre o assunto.

O bom chefe não precisa de arroubos oratórios para persuadir, mas precisa saber falar, saber dizer as frases certas no momento certo.

Patton era eloqüente com o seu "SIGAMME".

O Gal. Pershing, no túmulo de Lafayette, em 1917: "Lafayette, aqui estamos".

Foch, na batalha do Marne, ao Gal. Joffre: "Meu centro está cedendo, minha direita foi repelida, situação excelente - vou atacar".

(2) Sugestão

Por este método o chefe apela ao sentimento e gera entusiasmo, no entanto depende do estado da pessoa que recebe a sugestão, muito mais do que do estado do chefe.

(3) Coação

Por este método o chefe apela à disciplina e gera o medo. Além de conhecer estes métodos, o chefe deve ter condições de variar entre eles. Dependendo do grupo que dirige e da situação que enfrenta, o chefe deve saber que dispõe de formas diferentes para obter o esforço do grupo.

Expedição de Ordens

a. Faça o subordinado saber o porquê das coisas, sempre que possível.

b. Seja claro.

c. Seja explícito, torne conhecidos os limites da iniciativa individual.

d. Use um tom de voz adequado, firme e vigoroso, sem fadiga e sem aborrecimento.

e. Use frases corteses, mas firmes. "Por favor" rende muito.

f. Evite várias ordens simultâneas. Gradue a importância e urgência. Evite ordens contraditórias. Explique, se alterar alguma, as razões dessas alterações.

g. Evite ordens contraditórias. Explique, se alterar algumas, as razões dessas alterações.

I. Apele aos voluntários em trabalhos de maiores sacrifícios; a espontaneidade, aí, é imprescindível.

J. Veja se a ordem está completa, antes de expedi-la.

k. Não dê tarefas que possam exceder a capacidade de trabalho dos executantes.

I. Dê por escrito as ordens difíceis ou complexas.

m. Não faça verificações inoportunas acerca do cumprimento das ordens.

n. Respeite a linha de autoridade, como você desejaria que fizessem com você.

o. Seja conciso. Dê pormenores, mas



evite o excesso que gera confusão. Na simplicidade verbal não caia no óbvio. Não tente ser popular apelando para as expressões vulgares.

“A linguagem é a expressão do pensamento – manejá-la ao acaso é pensar ao acaso

- rudemente, sem precisão ou clareza”
(TOLSTOI).

Punição

a. Deve ser impessoal, referir-se a fatos e ser objetiva.

b. Veja as diferenças individuais. Para uns bastará uma severa crítica, para outros ligeira observação.

c. Certifique-se dos fatos antes de punir. Você mesmo pode ser culpado da falta do subordinado.

d. Faça com que todas as regras sejam conhecidas.

e. Repreenda em particular. Não humilhe o faltoso. A finalidade da punição não é castigar e sim evitar a repetição da falta.

f. Tenha tato ao punir. Não se irrite, nem ameace.

g. Mas se a infração for grave, destoante, aja firme e prontamente. Seja enérgico.

Diversos

a. Elogie. Todos desejam aprovação pela boa execução das tarefas.

b. O elogio deve ser público, mas deve ser merecido. Por isso, o elogio coletivo é condenável.

c. Obtenha sugestões. Aponte o autor. Explique quando não puderem ser atendidas. Demonstre receptividade a elas.

d. Não se mostre distraído ou preocupado quando alguém lhe esteja prestando esclarecimentos ou sugestões.

e. Desenvolva no grupo o espírito de equipe. Cada um deve ter importância como peça necessária.

f. Saiba apresentar um membro recém-

chegado para que ele logo se sinta bem.

g. Mantenha a disciplina a todo custo. Verifique se as normas em vigor não apresentam caráter arbitrário, pois devem ser baseadas em boas e sólidas razões.

h. Afaste os falsos rumores, os comentários injustos sobre pessoas e sobre o próprio grupo.

Todas estas ferramentas crescem de importância quando se trata de chefes militares liderando militares em situações de conflitos. Os soldados devem ser tratados em primeiro lugar com humanidade, porém mantidos sob controle mediante rígida disciplina. O chefe poderá ser indulgente, mas terá de ser capaz de valer sua autoridade; bondoso, mas capaz de fazer cumprir suas ordens.

“A possibilidade de não ser punido é forte incentivo à insubordinação”, como disse Hamilton.

Da “Arte da Guerra” colhemos, mais uma vez, excelente ensinamento:

“Trate seus soldados como filhos e eles os seguirão aos vales mais profundos, trate-os como filhos queridos e o defenderão com o próprio corpo até a morte”.

A frase ilustra a história do famoso General Wu Ch'i. Usava as mesmas roupas e comia a mesma alimentação do soldado mais moderno. Recusava o cavalo e a esteira para dormir, carregava suas próprias rações e participava do sofrimento de seus homens. Um deles teve um abscesso e o General sugou-lhe o veneno. A mãe, ao saber disso, começou a chorar, e disse que o General tinha feito a mesma coisa com seu marido, há muitos anos, e este nunca mais o deixou, encontrando a morte nas mãos do inimigo. Agora, o mesmo iria acontecer ao filho.

8 -conceitos de Liderança

Afinal, como conceituá-la? Olhamos um grupo e dizemos quem é o líder? O primeiro



fator importante é o destaque, a proeminência no grupo, mas se fosse só isso, entre um grupo de baixinhos o mais alto seria o líder. É apenas parte da verdade. O líder deve estar destacado nem que apele para artifícios. Sapato alto, uniforme cheio de medalhas, carro-oficial, é o “*status*”.

Mas isto não basta. É necessário influenciar o grupo, e esta é a verdadeira essência da liderança. Esta influência pode manifestar-se pelo simples ato de comando (manda e os outros obedecem) e pela inspiração (os outros fazem o que o líder gostaria que fizessem).

Estas duas dimensões - proeminência e influência só podem ser medidas no grupo. Não há líderes sem liderados. Um cidadão que caminha pelas ruas bradando e gesticulando, sozinho, é, geralmente, desequilibrado. Mas se atrás dele marcham pessoas que o acompanham por serem influenciadas, aí está o líder.

Sabe-se que a liderança é função do indivíduo, do grupo ou da situação.

(1) Função do Indivíduo

Aristóteles definiu: Uns nascem para mandar, outros para obedecer, mas todos, com poucas exceções, querem mandar e almejam papéis de chefia.

Rockefeller, ao receber um candidato a emprego em suas Empresas, perguntou:

- Você é um líder?
- Não sei, mas sou um bom subordinado.
- O emprego é seu. estamos cheios de líderes aqui.

Durante séculos a liderança passou de pais para filhos, criando-se as dinastias de sangue. Os reis distribuíram parcelas de poder entre nobres, sacerdotes e guerreiros, baseados nos postulados do Direito Divino.

A revolução francesa reforçou essa concepção individualista. Nasceu o direito do mais forte.

O liberalismo francês mostrou que qualquer indivíduo podia ser líder - e

imperador.

No século passado incrementou-se o estudo dos grandes homens.

Churchill foi um estudioso do assunto. Carlyle considerava a História Universal a história dos grandes homens. Procurava-se a grande qualidade que fazia dos homens grandes líderes. Encontraram-se 79 qualidades diferentes em 20 diferentes tipos de pesquisa. Os traços coincidentes não passavam de generalidades vagas.

Fritz Reidl estruturou, então, a Teoria das Pessoas Centrais, desprezando qualidades comuns para selecionar tipos:

- O PATRIARCA - tem o prestígio da idade;
- O MODELO - todos querem imitá-lo;
- O TIRANO - domina;
- O OBJETO DO AMOR - todos lhe querem bem;
- O ORGANIZADOR - impõe-se pela ordem;
- O SEDUTOR - ninguém lhe resiste;
- O HERÓI - vive em função da glória;
- A INFLUÊNCIA MÁ - domina pela corrupção;
- A INFLUÊNCIA BOA - domina pela bondade;

Esta teoria de Reidl confirmou ser a liderança uma qualidade global do indivíduo, mais que apenas um traço do caráter.

(2) Função do Grupo

Pesquisas psicológicas entre unidades de combate da USAF concluíram que a motivação principal dos homens era a sensação de pertencerem a um grupo oem que voar e combater era a única forma aceitável de comportamento.

A função da liderança está mais no grupo que no indivíduo.

Todos se interagem para solucionar um problema mútuo. Num momento o líder é o S3, noutra o S4. A liderança pode deslocar-se da maneira mais inesperada.



(3) Função da Situação

As carreiras dos grandes líderes não podem ser dissociadas das circunstâncias de tempo e lugar onde se desenvolvem. O 01 da turma não é o melhor piloto, como o melhor piloto pode não ser o mais indicado para determinado improviso. A situação explica as modificações e as transferências da liderança nos grupos.

De Gaulle, depois da guerra, caiu no ostracismo, até que a nova república o chamou.

Churchill foi derrotado nas primeiras eleições após a guerra.

Comprovado está que um grupo medíocre pode exceder-se com um bom chefe, como um grupo excelente pode desgastar-se com chefes medíocres.

9 - Condições Necessárias à Liderança

(1) AUTENTICIDADE

Ninguém consegue enganar a todos todo o tempo. O líder tem de ser a pessoa que o grupo e a situação exigem.

(2) TRANSITORIEDADE

O revolucionário de hoje é o contra-revolucionário de amanhã. Os líderes devem ser substituídos quando termina a necessidade deles para determinadas situações.

(3) AUTORIDADE

Dentro do bom senso, com autenticidade. AK-NAHTON, faraó da 17ª dinastia do Egito, foi sacrificado porque exigiu um monoteísmo fora da época e das tradições da sociedade em que vivia. PEDRO, o Grande, TZAR de todas as Rússias, nunca conseguiu que seus soldados raspassem as barbas. Apesar de sua vontade toda poderosa, concordou no acessório para exigir de seus soldados barbudos o essencial: a cega devoção que lhe dedicaram.

(4) Responsabilidade

Os operários atribuem aos patrões a responsabilidade pelo baixo ordenado, estes

aos governantes, e estes devolvem a operários e patrões que não produzem o suficiente. Lemos um jornal e cremos estar vivendo numa sociedade de irresponsáveis, pois ninguém assume a responsabilidade de nada.

Líder é quem as assume.

10 - Os Diversos Tipos no Grupo

O líder deve conhecer e distinguir os diversos tipos que poderão integrar o seu Grupo. Encontrará:

(1) Os Esquizotímicos

São os que misturam sentimentos e vivem experiências contraditórias. Não se adaptam às tarefas, ao ambiente, aos companheiros e aos chefes. Às vezes são sensíveis e ternos, no dia seguinte são duros, cruéis e frios. Podem ter os subtipos:

- Reservados
- Implicantes
- Prussianos
- Fanáticos
- Obtusos

(2) Os Ciclóides

São os opostos dos esquizotímicos. Estão sempre de acordo consigo mesmo. O mundo foi feito para servi-los. Sociáveis, extrovertidos em exagero. Baixo índice de moral. Superficiais, não se pode confiar-lhes tarefas de responsabilidade.

(3) Os Paranóicos

Caracterizam-se pela hipertrofia do "EU". Altaneiros, soberbos, ambiciosos, cheios de si, meio narcisistas. Estão sempre com a razão.

Quando muito inteligentes são grandes sofistas e polemistas. Normalmente conhecem bem os regulamentos.

(4) Os Histéricos

São os infantis, os imaturos. Dão sempre a impressão de serem mais jovens. Exageram, dramatizam, acentuam o grau de dificuldade dos problemas.



Não resistem à indiferença. Só sabem estar em evidência.

(5) Os Compulsivos

São os obsessivos, escrupulosos. Sempre com dúvidas, temores e compulsões.

Não pensam o quem querem, não fazem o que desejam, são prisioneiros de si mesmos.

(6) Os Hipocodríacos

Estão sempre com remédios, conhecem a medicina mais que os médicos. São desajustados e podem desajustar os que com eles trabalham.

(7) Os Astênicos

Dão a impressão que já nascem cansados. Seguem lentos e com cara de sofrimento, os outros hesitam em lhes dar trabalho.

(8) Os Hiperemotivos

Estão sempre em estado de emoção. Não são neutros ou tranquilos em momento algum.

(9) Os Prisioneiros Das Influências Externas

Dos atos e desejos das demais pessoas, da lei e dos costumes, dos deveres e das responsabilidades. É claro que o que um faz tem influência sobre os outros e vice-versa. Todavia, é preciso descobrir como viver sua própria vida, usar sua mente e realizar seu sonho.

Thomaz Edson foi expulso da escola primária porque seu professor concluiu que era burro e incapaz para o aprendizado. Onde teria ido parar se permitisse que essa opinião lhe tomasse conta dos pensamentos? Felizmente, Edson resolveu viver sua própria vida.

Georges Guynemer havia sido recusado para o serviço militar na Guerra, e hoje tem seu nome no Panteon de Paris.

Conclusão

- CHEFIA, sua técnica e seus problemas
- de Wagner Estelita Campos..

- TÉCNICAS DE CHEFIA E LIDERANÇA - de J. R. Whitaker Penteadó.

- A ARTE DA GUERRA, de Sun-Tzu.
- LIDERANÇA, de Auren Uris.
- LIDERANÇA, de Napoleon Hill.
- Revistas da Aerospace Power.
- Etc.

São fontes de consultas utilizadas para elaborar esta minha contribuição para que os futuros chefes da Força Aérea Brasileira possam ser bem sucedidos. Eu fui um obstinado, como me referi no início, pelas leituras biográficas daqueles que fizeram a história universal. Lamentavelmente, grandes vultos brasileiros e proeminentes chefes militares do passado ainda permanecem longe da curiosidade dos estudiosos nacionais. Por tal motivo ruas e praças vão recebendo nomes até pouco respeitáveis, ao contrário do que ocorre nos centros mais desenvolvidos deste planeta.

A matéria “Chefia e Liderança” deveria ser o carro chefe das disciplinas, presente em todas as nossas escolas militares, inclusive com textos práticos em campanhas bem planejadas.

A maior convicção que formo, depois de tanto ler a respeito, é que os melhores comandantes, os melhores chefes, os melhores líderes, são os que tomam as melhores decisões.

Sabe-se que 80% das pessoas não sabem tomar decisões. Por tal motivo os vendedores, nas nossas lojas comerciais, são treinados para ajudar-nos a decidir e, às vezes, até decidem por nós.

Um tenente, chefe do suprimento, sugere ao suboficial que o problema da armazenagem deve ser melhor resolvido. O tempo passa e nada é feito.

Outro tenente ordena, faça isto, faça aquilo, amanhã quero tudo no lugar. As ordens são cumpridas, tudo melhora.

O primeiro pensa: “Não consegui, mas



fui humano. Dei-lhe a oportunidade de ter iniciativa”. O segundo pensa: “Fui duro. Este não é o melhor caminho”.

O primeiro defende seu fracasso. O segundo se desculpa por ser bem sucedido. Isto exemplifica o principal problema da liderança: “A MANEIRA CERTA PODE NÃO PRODUZIR BONS RESULTADOS”.

A sabedoria está em saber quando usar tal ou qual método.

Liderança autocrática não é ditadura com auto-satisfação à custa dos subordinados. Liderança democrática não é por todas as decisões a voto.

O que faz o grande líder é, normalmente, como disse HORÁCIO, a situação adversa, quando aparece.

Tenho lido, em artigos da Air Power Review, que as coisas caminham, agora, para Liderança e Administração, ao invés de Chefia e Liderança. Na USAF, há tempos atrás, a simples declaração “você administra coisas, mas lidera pessoas”, recebeu extraordinária aceitação por todos os que estudam a profissão militar. Precisa-se de líderes que saibam administrar (tomar decisões) e administradores que possam liderar (motivar pessoas).

Há um impacto da explosão tecnológica sobre os antigos conceitos de liderança. As opiniões tradicionais vão sendo questionadas à medida que a alta tecnologia vai entrando nas forças. Surgem instrumentos para auxiliar no processo de tomada de decisões.

A competência técnica é requisito cada vez mais necessário à imposição dos novos líderes.

Por outro lado, os valores sociais em grande mutação trazem problemas aos chefes:

- o ingresso cada vez mais numeroso de mulheres;
- o abuso do álcool e das drogas;
- o grande número de separações

conjugais e novas uniões dentro da organização.

Tudo exigindo novas respostas dos novos comandantes.

Vou terminar apresentando uma relação de 22 características, lidas não sei mais de qual autor, que dizem, com muita felicidade, o que será o bom líder militar. O LÍDER:

1. Persuade.
2. Vai á frente, não atrás.
3. Tem estilo próprio.
4. Questiona as hipóteses.
- 5 Suspeita das traições.
6. Decide no fato, não no preconceito
7. Alcança seus objetivos através de outras pessoas, consentidamente.
8. É observador e sensível.
9. Conhece a equipe e desenvolve confiança mútua dentro dela.
10. Estabelece objetivos claros.
11. Define ações individuais.
12. Delega real autoridade.
13. Pouco interfere.
14. Elogia mais que critica.
15. É mais humilde que dogmático, mais bem-humorado que sério.
16. Encoraja a iniciativa.
17. Assegura o reconhecimento e a recompensa.
18. Assume a culpa e reparte o sucesso.
19. Insere-se na equipe e ela lhe fica leal.
20. Tem os cantos da boca virados para cima, demonstrando saúde física e mental.
21. Delega, não abdica.
22. Dá responsabilidade....e autoridade.

