

COMANDO E CHEFIA – LIDERANÇA  
O LÍDER IMPURO



*Arsénio de Matos Luis<sup>1</sup>*  
*Tenente-Coronel de Infantaria*

**RESUMO**

Este artigo<sup>2</sup> aborda questões relacionadas com a liderança, enquanto relação de poder. Aborda, ainda que de forma breve, teorias e modelos de liderança e propõe uma definição de liderança. Distingue o líder puro do líder impuro, o qual é detentor do poder decorrente da norma e necessita de dupla legitimação para ser líder. Essa dupla legitimação encontra-a na relação com os outros, onde são fundamentais os seus comportamentos e as suas características pessoais.

**Palavras Chave:**

**Poder - Autoridade - Liderança – Líder**

---

<sup>1</sup> Docente na Academia Militar das unidades curriculares de Introdução às Ciências Sociais e Metodologia das Ciências Sociais.

<sup>2</sup> Adaptado da dissertação de mestrado apresentada na Universidade de Évora, para obtenção do grau de Mestre em Sociologia – Poder e Sistemas Políticos.

## INTRODUÇÃO

Existem temas que pela sua importância e presença, por vezes dissimulada, nas relações sociais, sejam estas entre sujeitos, no seio da família, no grupo de amigos, clube desportivo, partido político, nas organizações e instituições, na sociedade onde estamos inseridos, seja ainda nas relações entre estados, merecem a nossa atenção.

A vida em sociedade, tal como a conhecemos, desenvolve-se para que todas as nossas actividades, sejam elas privadas ou públicas, concorram para a obtenção de um determinado objectivo, sendo certo que a prossecução desse objectivo obriga ao relacionamento com os outros, dentro de regras de conduta aceite por todos, sendo essas regras transmitidas e adquiridas ao longo da vida através de processos de socialização e ressocialização.

O processo de socialização/ressocialização, permite que os indivíduos se apropriem das normas, valores e funções que regem o funcionamento da vida em sociedade, tendo como finalidade favorecer a adaptação de cada indivíduo à vida social e manter um certo grau de coesão, entre os membros dessa mesma sociedade, permitindo prever comportamentos de acordo com as normas.

Um dos temas que por diversas razões nos interessam, enquanto militares e não só, são as questões colocadas ao poder, ao poder formal dito autoridade e seguramente e cada vez mais, nem que seja por razões de moda, a liderança.

A liderança tem tido ao longo das últimas décadas variadíssimas interpretações e definições não existindo, e duvido que se consiga encontrar, uma definição que seja consensual, não que isto seja importante.

Este problema advém seguramente dos diversos avanços que as diferentes disciplinas vão concretizando quando fazem da liderança o seu objecto de investigação e também das diferentes abordagens que se colocam aquando do tratamento, seja empírico seja teórico, deste tema.

Este artigo inicia-se com uma breve referência às definições e possíveis concepções da liderança, onde destaco aquela que tem como concepção a liderança enquanto relação de poder, pouco estudada e ainda menos compreendida e que espero este artigo possa ajudar a compreender.

Segue-se uma proposta de definição de liderança de acordo com a percepção que faço desta e tendo como referência as relações de poder, diga-se a sua forma particular, a autoridade, abordando também alguns princípios de liderança e qualidades/competências do líder.

Faz-se a relação entre comando e chefia, as suas ligações e pontos de contacto com a liderança e a compreensão de que ser comandante é condição necessária para se ser líder (impuro) mas não é suficiente.

Sabendo-se que o pré conceito de que os líderes não se fazem, nascem, já foi abandonado apontam-se caminhos para a formação em liderança, como seja aquele muitas vezes praticado e que assenta no estímulo do exemplo.

Dedicam-se as últimas páginas do artigo ao líder e aos seus tipos propostos. O líder puro que surge do interior do grupo no qual não existe formalmente o poder delegado e o *líder impuro* que possuindo autoridade necessita de (re)legitimar esse poder legal racional de que está investido, justificando-se no entanto que ser líder não é uma condição mas sim um estado (estado de graça) mais ou menos durável no tempo, que depende entre outros, do tipo de relação que o legal detentor do cargo coloca na interacção com os seus subordinados, diga-se seguidores.

## 1. LIDERANÇA

Os estudos sobre liderança interessavam e interessam porque em boa medida existe uma intenção eminentemente prática no sentido de melhorar as organizações, permitindo que no processo de selecção dos seus funcionários estes aspectos fossem tidos em linha de conta, como hoje ainda acontece, ou por outra via se possibilite a formação dos funcionários.

Do conceito de liderança existem tantas definições como autores que sobre este tema se debruçaram, dando cada um deles a sua definição e caracterização, decorrendo a existência de uma miríade de definições e significados associados. Sendo a Liderança uma relação privilegiada entre líder e seguidores, é natural que tenha sido objecto de diversas investigações e estudos, com diversas orientações, de acordo com as correntes de pensamento da época, surge como natural que os primeiros estudos científicos sobre liderança, centraram-se mais no líder do que nos processos de liderança.

Segundo House a Liderança “é a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar, e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (Cunha et al., 2003:268).

Pelletier refere a liderança como “a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objectivos definidos” ; corroborando esta ideia Lourenço indica que “para a Liderança se exercer, o grupo, explicita ou implicitamente, necessita de consentir a influência do Líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado (Cunha et al., 2003:268), decorrendo daqui que existe

o exercício da autoridade de determinado indivíduo relativamente ao grupo e que esse exercício é aceite pelos outros.

No entanto Ferreira *et al* (2001) indicam que “liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos” e que por isso “liderança pressupõe um destinatário colectivo, no que se distingue do poder, do comportamento político ou da influência social” (Ferreira *et al* 2001:377). Jago define liderança como “o equivalente a um exercício de influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo” (Ferreira *et al* 2001:378).

A liderança tem diversos conceitos associados e cada um deles implica um significado diferente (tabela 1), existindo sempre questões onde se pretende saber se a liderança é um processo colectivo ou se pelo contrário, existe alguém que se especializa e assume o papel de líder.

Será porventura difícil escolher uma definição, e verificando-se a dificuldade temos a opção de recolher características de algumas delas e formular uma outra, mas como vemos, dependendo da concepção de liderança proposta, assim se coloca a tónica seja no líder e seus atributos, no comportamento, no grupo, nos papéis que cada um desempenha, na relação de poder, e outros.

Para Orlando Gouveia Pereira as relações de liderança, são relações de poder, no sentido em que o poder que o líder exerce depende mais do próprio e do seu comportamento, do que das situações de contexto onde se estabelece essa relação, tornando-se num poder pessoal (Pereira 1999), podendo daqui confirmar-se o que foi e vai ser dito sobre o líder emergente e o líder organizacional, em que este último só é líder quando despido do poder atribuído pela organização a que pertence. Bertrand Russel (1990) coloca-nos o poder como sendo uma relação entre líder e liderados e onde os objectivos adquiridos não são pertença de um só, aquele que formalmente detém o poder, mas sim, pertencente a todos e para o qual cada um participou de livre iniciativa. Na expressão de Bertrand Russel, quando este se refere ao poder, encontramos dois novos conceitos, Líder e Liderança. Líder é uma grafia aporuguesada da palavra inglesa *leader*, e significa, em português, *guia virtual* e, em brasileiro *condutor*. Por seu turno, liderança é o neologismo correspondente a líder, significando a «qualidade ou função de líder, governança»; independentemente do significado que lhe queiramos atribuir é uma palavra recente<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Jesuíno encontra a palavra no Dicionário de Moraes (1980) e a Porto Editora nada refere na sua 5ª edição, 1983, do Dicionário de Língua Portuguesa, sobre estes termos. No entanto, a 7ª edição contempla já os termos líder, liderança e liderar.

Tabela 1 – Conceitos e significados de Liderança

<b>Concepções de liderança</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Centro do processo grupal</b>	A liderança envolve a proeminência de um ou alguns (poucos) indivíduos sobre os outros. Em virtude da sua especial posição no grupo, o líder determina a estrutura, atmosfera, ideologia e actividade do grupo.
<b>Personalidade e seus efeitos</b>	O líder possui qualidades que o distinguem dos seguidores
<b>Arte de induzir a obediência</b>	A liderança é a capacidade de imprimir a vontade do líder nos seguidores, e de induzir a sua obediência, respeito, lealdade e cooperação.
<b>Acto ou comportamento</b>	A liderança é uma relação entre líder e seguidores na qual o primeiro influencia mais do que é influenciado. Devido ao líder, os que são liderados agem diferentemente do que fariam sem ele.
<b>Forma de persuasão</b>	A liderança é o comportamento de um indivíduo que está envolvido na direcção das actividades do grupo. A liderança é a persuasão bem sucedida, sem coerção: os seguidores são convencidos pelos méritos do argumento, não pela coerção do líder.
<b>Relação de poder</b>	A liderança é um tipo particular de relação de poder, que se caracteriza pela percepção dos membros do grupo de que outro membro tem o direito de lhes prescrever comportamentos relacionados com a actividade do grupo.
<b>Instrumento de alcance de objectivos</b>	A liderança é o processo de arranjo de uma situação, de tal modo que os membros do grupo, incluindo o líder, podem alcançar objectivos comuns com a máxima economia e o mínimo de tempo, esforço e trabalho.
<b>Efeito emergente da interacção</b>	A liderança é um processo de estimulação mútua através do qual a energia humana é dirigida para a prossecução de uma causa comum.
<b>Papel diferenciado</b>	Cada membro de um grupo, organização ou sociedade ocupa uma posição. Em cada uma delas, espera-se que o indivíduo que a ocupa desempenhe um papel mais ou menos bem definido. O líder desempenha, pois, o papel que lhe é atribuído – que é diferente do atribuído aos seguidores.
<b>Iniciação da estrutura</b>	A liderança é o processo de criação e manutenção do padrão de relacionamentos e papéis. Ela permite manter a eficácia dos sistemas de decisão.
<b>Combinação de elementos</b>	A liderança envolve aspectos de personalidade, processo de influência, comportamento, poder, etc.

(Rego 1998:24)

Por outro lado a Liderança pode ser definida em termos comportamentais, como sendo um comportamento intra – grupal de seguimento, de uma pessoa que orienta a acção do grupo, de forma tacitamente consentida e afectivamente desejada. Tal seguimento pode atingir extremos, pode levar o grupo a expor-se a perigos mortais, como acontece na Guerra, configurando a liderança, na sua expressão suprema, uma forma de relação excepcional (Pereira 1999).

Podíamos aqui fazer emergir o conceito de poder condicionado de Galbraith e as suas fontes de poder e mais especificamente a personalidade, esta mais relacionada com o poder condicionado onde “os bons soldados têm compromisso com a causa pela qual lutam, essa disposição para aceitar a morte e a mutilação exige a moral elevada que provém da crença” (Galbraith, s/d : 43). Esta crença está associada ao condicionamento pela educação formal – família, escola, universidade, aceitação da liderança – a submissão voluntária à vontade de outros, é ainda coisa normal e louvável. O que se percebe da Personalidade, enquanto fonte de poder é que esta está ligada à crença e poder condicionado, sendo a personalidade autentica aquela que submete persuadindo, e cultiva a crença, «exercendo a liderança».

Pensamos que embora nos aspectos específicos da personalidade possamos encontrar atributos (precisão, simpatia, seriedade, eloquência) que poderão ser os de um líder, liderar é muito mais do que “ a capacidade de persuadir os seguidores a aceitarem as soluções que propõe para os problemas deles, a seguirem os caminhos que abre para as metas pretendidas” (Galbraith, s/d : 62). O exercício da Liderança inspira fé e confiança, favorece a formação de expectativas positivas, motiva e empenha, atenua ansiedades e dúvidas, protege e apoia os subordinados, como “Pedro Bala era muito mais activo, sabia planejar os trabalhos, sabia tratar com os outros, trazia nos olhos e na voz a autoridade de chefe” (Amado 1999 : 33), alicerçando a liderança através do exemplo.

Yukl coloca a liderança como sendo “um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e a confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Cunha et al., 2003:268).

Esta definição aparece mais completa e complexa e reconhece o papel que alguém desempenha no seio de um determinado grupo, levando este a desenvolver

determinadas tarefas através de determinados mecanismos, como a cooperação e desenvolvimento da confiança entre pares. Grupo que pode encerrar diversas extensões, “podendo falar-se de liderança mundial, em casos ainda mais excepcionais”(Pereira 1999: 301), como o caso do Papa João Paulo II, apontado pela generalidade dos comentadores como o primeiro Líder mundial.

No entanto, a liderança também é reconhecida como sendo um processo de influência de alguém para com o outro ou para com os outros no seio de uma relação social e sendo contingencial, pode não existir diferença entre líder e seguidores, pois estes podem alterar os papéis de acordo com as circunstâncias do momento, excluindo nesta relação a possibilidade de coacção.

Existem também algumas divergências relativamente à questão ética no processo de Liderança, sendo reconhecido que as pessoas são influenciáveis quando estão em presença de acções que são benéficas para elas e/ou para o grupo a que pertencem e assumindo-as como éticamente correctas, existindo também quem advogue que assim não é, e que para o exercício da liderança não é necessário que os procedimentos sejam éticamente aprovados podendo ser reprováveis aos olhos do outro, existindo neste caso possíveis múltiplas motivações para a aquiescência dos seguidores.

## 2. UMA DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Liderança como se percebeu foi, é e continuará a ser objecto de várias pesquisas, variando de autor para autor a orientação da pesquisa. No início predominava a noção de carisma e a procura do grande homem; a seguir, as características do líder, com predominância para a inteligência e características da personalidade. O passo seguinte centrou os estudos da liderança na tarefa, sendo insuficiente a explicação encontrada, centra-se o estudo na situação (contingência) e consideram-se os seguidores, percebendo-se que existe toda uma relação social que envolve os aspectos da liderança.

Das diversas teorias apresentadas retira-se que nenhuma a explica cabalmente, ou pelo menos não é universal a sua explicação, por não se conseguir aplicar a todas as situações.

A abordagem dos traços que vingou até à segunda Grande Guerra, pretende caracterizar o perfil do líder universal, se universal logo eficaz em todas as situações; verifica-se no entanto que o modelo não responde a todas as solicitações e que a existência de traços não confirma a eficácia dos líderes. No entanto, embora o modelo seja

inconclusivo apontam-se alguns traços como universais de liderança, como sejam a sociabilidade, a dominância, o sucesso e o poder (Jesuino 1999).

A resposta a este modelo, enquanto crítica dos traços, ocorre com o modelo assente nos comportamentos, que no entanto ainda procura o líder universal. Este modelo assenta mais naquilo que o líder faz, no que naquilo que o líder é. Existe a dicotomia-expressividade e instrumentalidade-proposta por Bales e que se irá manter nas posteriores; Kurt Lewin aponta-nos três tipos de líder, autocrático, democrático e laissez – faire e introduz-nos a situação como elemento moderador. Nos modelos contingentes, a escola de Michigan segue os preceitos de Lewin enquanto a de Ohio, por Likert aponta-nos duas dimensões ortogonais, a Estruturação e a Consideração, na procura da «one best way». Com Fiedler, a motivação tem grande peso na explicação do seu modelo onde a situação é também tida em linha de conta, sendo referido que o que funciona numa situação pode não funcionar numa outra. A escala LPC de Fiedler é ambígua, mas contribuiu para o surgimento de teorias de liderança onde sejam articuladas as variáveis situacionais e os aspectos cognitivos.

Os modelos seguintes são mais complexos que os anteriores e embora pretendam ultrapassar o «one best way» acabam por tentar encontrar o «one best way» para cada situação, onde o líder se deve adaptar, e não visualizam a interacção membros – líder, verificando-se a situação como variável independente e não percebem a liderança como um ambiente de trocas.

Os modelos de liderança apresentam variáveis sobre as quais se deve intervir no sentido de se obter o líder eficaz, aquele que consegue conduzir os outros a terem sucesso nas tarefas superiormente definidas. As variáveis onde intervir vão variando de modelo para modelo, não se conseguindo na sua plenitude encontrar um caminho comum a todas elas; ora se deve intervir ao nível do líder fazendo a sua escolha de acordo com as competências que detém e os traços que apresenta para lidar com determinada situação ou tarefa, ora se entende que se devem moldar os comportamentos de acordo com a situação e com os liderados ou ainda sugere-se que se influencie a situação no sentido de se obter o êxito desejado, melhorando o desempenho dos liderados.

Por outro lado, as teorias da liderança carismática apresentam-se como colocando o foco não no desempenho, mas sim nas relações líder - liderados e nos laços afectivos e nas motivações que promove. Na liderança carismática, entendida como rara, pressupõe-se a necessidade de existirem os três elementos que provocam a combustão, o oxigénio, o combustível e a faísca, sem os quais nada acontece.

O estudo da liderança tendo como referência o carisma, foi abandonado, tendo deixado espaço a que outras teorias fossem desenvolvidas; no entanto Bass, na década de oitenta do século anterior, volta a colocar o carisma no debate e leva a cabo os primeiros estudos empíricos, sendo os resultados devastadores em comparação/confrontação com as outras teorias (Pereira 1999).

A explicação da liderança pelo carisma “tém uma força explicativa cerca de 10 vezes superior a cada uma das outras” (Pereira 1999: 313), ficando as outras teorias com explicações residuais e dependentes das situações vividas. Os sinais de carisma, para o líder, são a sua capacidade de incutir fé e respeito, de inspirar e encorajar os seguidores e num estudo elaborado por Bass, as variáveis mais relevantes quando abordadas duas teorias de liderança indicavam que na Liderança Transformacional, o carisma explicava 60%, na consideração individualizada 6% (atenção e apoio – liderança discricionária), na estimulação intelectual 6%. A Liderança Transaccional explicava-se com 7%, na recompensa contingente (teoria de Blanchard e caminho para o objectivo) e na gestão por excepção explicava-se 4% (contingente aversiva).

A liderança carismática assenta na interacção dos traços e comportamentos que o líder apresenta perante os seguidores e na situação concreta que é vivida, decorrendo a percepção do que é melhor para levar a cabo uma determinada tarefa. No entanto, é importante referir que o quadro de referência que se encontra para determinados elementos (traços, comportamentos, liderados e situação), funciona, em princípio, só e apenas naquele quadro, pois se alguma daquelas variáveis for alterada nada nos indica que o sucesso esteja garantido, sendo necessário adequar cada um dos outros para que o carisma se verifique. A liderança é dada como envolvente, emocional, inovadora, criativa, inspiradora, visionária, relacional, original, proactiva, assente em valores, levando a sua eficácia a traduzir-se em critérios de rentabilidade, baixo absentismo, satisfação dos subordinados, maior empenhamento e comprometimento, aumento dos níveis de confiança, coesão do grupo, aumento da produção.

Como vimos, existem inúmeras definições de liderança, e independentemente da definição que possamos adoptar, encontramos sempre pontos comuns como sejam a capacidade de influenciar e a concretização de objectivos. No manual de Liderança da Academia Militar ela é definida como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional” (Vieira 2002:15).

Todas as definições se enquadram de uma forma ou de outra no espírito das restantes e noutras que possamos encontrar; no entanto pensamos que se pode encontrar uma outra definição.

Hoje é aceite que intervêm no processo de liderança diversos factores, o líder, os seguidores, a situação e as tarefas a cumprir pelo grupo, sendo necessário para que a liderança seja reconhecida enquanto tal, que o legal detentor do cargo, deixe de ser identificado pela norma, mas pela legitimidade dada pelos subordinados e assente nas qualidades pessoais e sociais que demonstra e pratica, deixando de ser o legal detentor do cargo para passar a ser o legítimo detentor do cargo, pelo que passaria a definir liderança como:

*Quadro 1 - Uma definição de Liderança*

**O processo de influenciar, sem recurso à autoridade investida, o comportamento humano com vista ao bem-estar e segurança do grupo, assegurando o cumprimento das finalidades, metas e objectivos concebidos e prescritos pela organização.**

É no entanto necessário distinguir vários níveis do exercício da liderança. Podem-se indicar três, de sistema ou estratégica, organizacional e o nível directo, onde cada um deles tem que lidar com diferentes desafios de crescente complexidade e onde o papel a desempenhar e a ligação aos subordinados ou ciclo mais próximo vai variando, assim como o nível de responsabilidade, global, vai seguramente aumentando, do nível mais baixo, directo, para o mais elevado, estratégico.

Tanto o líder estratégico que traça metas e objectivos a alcançar apresentando a sua visão, assim como o líder organizacional que tem acção directa sobre as organizações que chefia, necessitam de praticar a liderança directa no sentido de criar relações de liderança com os seus subordinados, quando emanam ordens, supervisionam as tarefas prescritas e aconselham os seus subordinados, sendo mesmo possível influenciar aqueles que hierarquicamente se encontram distantes. Os factores que influenciam o tipo de liderança a exercer são, entre outros: o Liderado; o Líder; a Situação, a Comunicação; Tipo de Subordinados; Importância relativa das áreas de necessidades; Urgência da tarefa; Conhecimentos pessoais do Líder.

O Líder é aquele que assume o papel mais activo na interacção de todos estes intervenientes. Por outras palavras, pode-se dizer que alguns factores não são opcionais pelo facto de os Liderados na sua maior parte não serem escolha de

quem se encontra no topo da hierarquia, ou a quem a ela ascende, e a Situação é aquela que encontra no ambiente em que se desenvolvem as relações, não se podendo agir directamente sobre ela.

Deste modo e de acordo com o estilo de liderança que adopta, o Líder pode promover a comunicação horizontal e vertical, atenuar as condicionantes da situação (externa e interna) junto dos liderados, na forma como com eles interage, e desta forma minimizar os efeitos negativos (stress) do ambiente que o rodeia. Quando actua junto dos liderados, o Líder utiliza Princípios de Liderança tais como:

- 1) conhecer-se a si mesmo e procurar desenvolver as suas aptidões profissionais;  
Ser proficiente tecnicamente;
- 2) procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade das suas acções;
- 3) tomar decisões correctas e oportunas;
- 4) dar o exemplo;
- 5) conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar;
- 6) manter os subordinados informados;
- 7) desenvolver nos subordinados o sentido da responsabilidade;
- 8) assegurar-se de que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida;
- 9) treinar os subordinados como uma equipa;
- 10) utilizar os subordinados de acordo com as suas capacidades.

Embora por traços se deva entender “designação que abarca atributos físicos, traços de personalidade, necessidades/motivos e valores” e por competências “capacidades individuais que permitem levar a cabo, eficazmente, diversos tipos de actividades cognitivas e comportamentais” (Rego 1998:56), é aceite que um Líder deve ter qualidades, ou porque lhe são inatas, ou porque as aprendeu ou ainda porque as desenvolveu, as chamadas qualidades, características ou traços do Líder.

De acordo com diversos autores e/ou doutrinas podem-se apontar algumas dessas qualidades: Coragem; Apresentação (Aparência); Capacidade de Decisão; Confiança (Segurança); Capacidade de Resistência; Entusiasmo; Iniciativa; Integridade; Discernimento; Espírito de Justiça; Competência; Lealdade; Tacto e Generosidade; Vontade (Determinação); Conhecimento; Autoconfiança; Entusiasmo; Capacidade de Comunicação; Comunicação Assertiva, Frontalidade, Verdade, Solidariedade, Amizade; Tenacidade, Lealdade, Decisão, Senso Comum, Alegria, Entusiasmo, Humanidade, Auto - domínio, Fé e Boas maneiras.

Seguramente confluem e escoram três tipos de competências:

**Técnicas** – conhecimento acerca do modo de realizar tarefas especializadas, assim como a capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizá-las.

**Interpessoais** – conhecimento acerca do comportamento humano, capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos dos outros, capacidade de comunicação, capacidade para estabelecer relações de cooperação.

**Conceptuais** – capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade para conceptualizar relações complexas, raciocínio dedutivo e indutivo, etc.” (Rego 1998 :57).

De acordo com os diversos autores, a coragem é a qualidade humana mais necessária à liderança, sendo mesmo apontada não como uma qualidade, mas sim como a qualidade. Não se trata aqui da coragem física no sentido de realizar grandes feitos heróicos, mas sim da coragem moral necessária à realização de todas as outras características.

O comportamento do líder, na sua relação com os outros, enquanto motor da acção do grupo para a prossecução de objectivos determinados, tem reflexos positivos e/ou negativos no grupo que lidera. É na tomada de consciência desta intervenção, que ele pode melhorar as relações para com o grupo e dentro do grupo, para que cada um saiba e sinta que está a ser valorizado e é importante, mas não imprescindível, para alcançar os objectivos a que se propõem.

*É no entanto importante compreender a natureza da liderança, e se podemos entender a liderança como uma forma especial de poder, então para conhecer a natureza da liderança é necessário conhecer a natureza do poder, pelo que quanto mais se souber sobre o poder melhor compreendemos a liderança e quanto mais se souber sobre liderança maior é a probabilidade de se ser líder.*

### 3. COMANDO E CHEFIA - LIDERANÇA

O uso dos termos líder e liderança são relativamente recentes no vocabulário português, aparecendo a primeira obra, em Portugal, com informação sistematizada sobre estas questões em 1987<sup>4</sup>, da autoria de Jorge Correia Jesuíno (Processos de Liderança), obra que se mantém actualizada e constitui-se de consulta obrigatória.

---

<sup>4</sup> Defende Tese de Doutoramento em 1984, sobre o mesmo tema.

É comum afirmar-se, Jesuíno também o afirma, que o conceito de liderança em Portugal tem como antecedentes a *arte de comando*, “de longa e prestigiosa tradição na literatura castrense e que chega aos nossos dias...e sendo encarada mais como arte do que como ciência, o seu ensino processa-se mais a partir do estímulo do exemplo, do contacto com as *vidas célebres*, cristalizando no enunciado de máximas e preceitos, do que a partir da observação sistemática e da experimentação que constituem o cerne do método científico” (Jesuíno 1987:7). A arte de comandar consiste no emprego de métodos para conseguir a cooperação dos outros de modo a atingir-se um objectivo comum. Dito de outro modo, é a arte de manejar os homens, convencê-los a realizar um trabalho de conjunto, eficiente, de modo a que se consiga obter determinado objectivo e cumprir a missão. A arte de comandar, tem por base os princípios que são as verdades fundamentais aplicadas pelo chefe, servindo de guia para o exercício do próprio comando, o método que são as formas de aplicar os princípios da arte de comandar, variando este de acordo com a personalidade do comandante, a importância e espécie do comando e a situação particular que se vive. A arte de comandar depende ainda das qualidades do chefe, que consubstanciam as qualidades pessoais, que distinguem o chefe e lhe facilitam o exercício do comando (AM 1967). Em todo o tipo de actividades, seja ela política, económica e outras, existem chefes e subordinados, dependendo o progresso e o êxito, da qualidade e eficiência do comando. Por arte de comandar podemos entender como sendo a arte de influenciar o comportamento dos homens, sendo necessário compreender, analisar, prever e orientar esse comportamento, elementos essenciais à vontade de comandar assim como ao carácter que inspira confiança.

“... o Exército não quer comandantes - toma os galões e comanda – O Exército quer chefes. E ser chefe é fazer com que o seu projecto seja também o dos seus subordinados. Esta qualidade pode ser, em parte, inata, mas é susceptível de ser adquirida ou aperfeiçoada...”<sup>5</sup>

Das palavras do então Chefe do Estado-Maior do Exército, ressaltam duas palavras, a de Chefia e a de Comando que é a “autoridade conferida pela lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. Autoridade esta, que é acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual

<sup>5</sup> Alocução do General CEME (Gen Silva Viegas) na Academia Militar, publicada no Jornal do Exército (Ago98).

não pode ser delegada” (EME 1977:30), decorrendo daqui a necessária nomeação para desempenhar um cargo no seio de uma organização.

A teoria de que as qualidades do chefe nasceram com ele, deve ser abandonada, na medida em que essas qualidades só serão inatingíveis se nós assim quisermos, mas o facto de se ser nomeado comandante não é suficiente para fazer de nós um Chefe (AM 1967).

*“Os galões facilitam o comando mas não criam a arte de comandar”*  
(Gustave le Bom, in O Livro do Capitão Sem Nome).

O Comando tem implícita a definição de Chefia. E por esta última, entende-se que é a “arte de influenciar e dirigir os subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles, a confiança, o respeito, a cooperação leal e a obediência, esta definição está contida implicitamente na de Comando” (EME 1977:29), existindo no entanto uma diferença fundamental entre ambos os conceitos. O Regulamento de Campanha Operações (RC-130) indica no seu capítulo 4 que os preceitos da chefia “conseguem-se através da combinação judiciosa do exemplo, da persuasão, da motivação e da compulsão” (EME 1987:4-1).

*“A arte de comandar não é completa se não tem por base a arte de persuadir”* (Gustave le Bom, in O Livro do Capitão Sem Nome)

São pré requisitos do chefe o carácter, sendo este avaliado do ponto de vista ético e moral, estando-lhes associado a honra, a integridade, o decoro, a devoção pelo dever, patriotismo, etc. O chefe necessita de inteligência para adquirir os conhecimentos necessários e aplicar os princípios fundamentais às várias situações, necessita ainda de desembaraço associado à agilidade física e mental, o que implica um espírito vigilante, largueza de vistas e aguda percepção de valores (AM 1967).

É certo que os termos e conceitos inerentes à palavra comando e chefia têm nas publicações militares, bastante tempo de uso. Em 1977 é publicado o dicionário de termos militares com a intenção de precisar e uniformizar os termos até então utilizados, e lá surge Comando e Chefia como anteriormente foram enunciados. Existe, entre outras, uma publicação de referência, Arte de Comandar de 1967 <sup>6</sup> e já em 1959 o Regulamento Tático do Batalhão de Infantaria (ME 1959), no seu capítulo II – O Comandante do Batalhão – indica que o comandante do batalhão

---

<sup>6</sup> Tradução de lições professadas no «Artillery Officer Advanced Course» na Artillery School – EUA, cuja primeira publicação foi feita em 1958 no Centro de Instrução de Artilharia de Costa (CIAC).

utiliza a experiência pessoal, o espírito de previsão e a competência profissional, a fim de manter a sua unidade permanentemente preparada para o combate.

A eficiência em combate depende, entre outros, do espírito de corpo, moral e da acção de chefia e que a eficiência dos subordinados depende do seu estado de saúde, da confiança e respeito que os chefes lhe inspiram e do sentimento do cumprimento do dever, procurando o comandante com a sua acção pessoal elevar ao mais alto grau os factores atrás referidos, sendo o único responsável por tudo quanto a sua unidade faz ou deixa de fazer.

O comandante deve manter estreitas relações pessoais com os membros do seu estado-maior e comandantes subordinados, encorajando-os a exprimir as suas ideias, dando-lhes liberdade de acção, para desenvolverem a iniciativa e confiança, elucida-os sobre os seus métodos e intenções, assegurando-se da existência de um sentimento de confiança e respeito mútuo, sendo o comando e chefia inseparáveis.

*“Não é de mais repetir, ser inconcebível que se ensine em detalhe, ao soldado, o funcionamento e o modo de emprego de tantas armas e engenhos, enquanto se deixa de ensinar aos chefes a maneira de se servir do único instrumento que ele é forçado a manejar: o homem”.*(Tenente Coronel Lebaud in O Livro do Capitão Sem Nome)

As operações militares de qualquer natureza colocam à prova a resistência física e a força moral de cada militar, e independentemente dos progressos tecnológicos realizados, a componente humana foi, é e será sempre um elemento essencial na condução de operações militares, sendo importante para um comandante ter em atenção a condição física, de instrução/treino e psicológicas dos seus subordinados, para que possa desenvolver e aproveitar as qualidades e possibilidades dos seus subordinados.

*“Comandar não é somente fazer-se obedecer, é acima de tudo exercer uma autoridade moral da ordem mais elevada”* (in O Livro do Capitão Sem Nome)

Para qualquer comandante, independentemente da sua personalidade, as suas características principais enquanto chefe devem assentar na posse de uma motivação moral elevada, na integridade de carácter e uma grande coragem moral e física, podendo levar a conquista do respeito e da confiança dos seus subordinados “pelo seu porte, pela sua abnegação, sensatez, lealdade, entusiasmo, iniciativa e desembaraço, pela confiança em si próprio, pelo seu espírito de justiça, pela sua energia, capacidade de comunicação e força de vontade e

pela sua competência profissional” ... “sendo as unidades fortemente influenciadas pelo exemplo e pela conduta dos seus chefes, onde a confiança mútua entre o chefe e os seus subordinados é a mais sólida base da disciplina” (EME 1987:4-2/3), encarando-a enquanto disciplina esclarecida contribuinte para a forte coesão entre os elementos da unidade.

*“Subjugando os corações dominam-se facilmente as vontades”*  
(Gustave le Bom in O Livro do Capitão Sem Nome).

A confiança é conquistada encontrando-se o caminho do coração dos subordinados, procurando compreender e auscultar os seus pensamentos e sentimentos, manifestando um interesse constante pelo seu conforto e bem-estar e é através do contacto permanente e pessoal que se tem o conhecimento do seu estado psicológico e físico, dos seus problemas e necessidades, procurando ser sensato e justo nas avaliações e decisões que toma, consubstanciando assim o «ser chefe».

Toda e qualquer acção comum exige um chefe, sendo três os elementos que a compõem:

- a) a obra a realizar;
- b) o chefe que a deve compreender e a faz executar;
- c) os homens com quem tem de a realizar. (Ferraz 1965:8).

A função chefia tem de actuar sobre um complexo sistema de variáveis que incluem não só os padrões de comportamento e atitudes individuais (sub sistema psicos-social), assim como valores, aspectos motivacionais, tarefas, expectativas, etc.

A competência da Chefia não é completa, se não incluir a capacidade de compreender e interagir eficazmente com este conjunto de variáveis. Sendo relevante o domínio destas capacidades, por si só não são suficientes, sendo necessária a competência técnica que diz respeito fundamentalmente à execução, e a competência estratégica a qual assegura a unidade da cadeia de comando. No entanto, não basta ao Chefe apenas a competência técnica e estratégica, pois é a competência interpessoal que confere eficácia às anteriores, podendo resumir-se a competência interpessoal como a competência, pela qual o Chefe não se limita a conduzir bem as coisas (competência técnica e estratégica), mas também a agir adequadamente com os homens.

Olhando retrospectivamente, ou mesmo de uma forma diacrónica para uma amostra da “literatura” e das preocupações existentes sobre o Comando, Arte de Comandar e a Chefia Militar, facilmente conseguimos enquadrar o que foi dito,

naquilo que hoje consideramos como qualidades do líder, traços ou mesmo comportamentos de liderança, sendo natural que os termos líder e liderança não fossem utilizados por ausência do vocábulo em língua portuguesa.

Mas, nestas situações existe sempre um mas; na bibliografia da obra de Jesuíno já referida, existe referência a um livro (Relações de Liderança numa Estrutura Hierárquica) de F.X.P. Prata datado de 1973, que alude ao termo na designação, o que prova que não era do desconhecimento geral, assim como não o era no contexto particular militar.

O guia «O Exército na Guerra Subversiva» datado de 1963, no seu volume III (Acção Psicológica), Anexo A- Notas Complementares de Psicologia e de Sociologia – quando aborda o individuo e os grupos, refere o seguinte “...assim, há alguns indivíduos que dirigem, arrastam, conduzem os outros: são os *líderes*. Conforme sejam ou não designados por alguém investido de autoridade e exterior ao grupo, assim se fala em *líder designado* ou em *líder espontâneo*”; mais à frente e referindo-se à importância do estudo científico da estrutura e do funcionamento dos grupos já formados ou não, refere-se a importância de “verificar se os líderes têm aptidão de comando, o que assume grande importância na selecção psicotécnica de pessoal, quer para as Forças Armadas, quer para as organizações industriais” (ME 1963:AnxA:31).

Embora hoje se reconheça e aceite que o que se enuncia sobre Comando e Chefia, está intimamente ligado com os conceitos e definições de liderança, provavelmente quando os estudos sobre o líder e liderança davam os primeiros passos, ainda existiria alguma parcimónia em deixar de utilizar termos mais adequados ao vocabulário militar, subalternizando desta forma a liderança ao comando/chefia. Foi de certo tanto por influência das doutrinas militares dos nossos aliados, principalmente os EUA, como pela esfera universitária, transposta para o mundo empresarial e político, que o termo Chefia tem vindo, a ser substituído, progressiva e irreversivelmente pelo termo Liderança.

É com o surgimento das novas disciplinas sociais, no final do século XIX, a psicologia e a sociologia e mais tarde com a psicologia social, que os estudos sobre liderança se desenvolvem, sendo a esfera portuguesa fortemente influenciada pela literatura estrangeira, principalmente Americana. Se olharmos mais uma vez para a bibliografia do «Processos de Liderança» encontramos apenas cerca de 4% das obras anteriores a 1940, 13% referidas à década de 50, 24% referidas aos anos 60, constituindo a maior fatia de referências, 43% à década de 70 e cerca de 16% referidos aos primeiros anos da década de 80.

Estes números em crescendo mostram nitidamente o início do desenvolvimento destas questões e o aumento em exponencial de obras sobre estes assuntos nos últimos anos. Naquela bibliografia são encontrados dois autores portugueses mas todos das décadas de 70 e 80 do século anterior, o que demonstra quanto escassos eram estes<sup>7</sup> assuntos tratados em Portugal.

#### 4. *Ensino da Liderança*

O pré conceito de que os líderes não se fazem, nascem, já foi abandonado, existindo então espaço para que de facto se ensine e treine a liderança. É certo que há pessoas, pelas suas características pessoais e qualidades inatas ou adquiridas, que têm mais “propensão” a serem seguidas. Porque lhes são reconhecidas competências para o desenvolvimento de determinadas tarefas, porque são bons comunicadores, porque facilmente estreitam relações de cooperação, etc, mas mesmo a estes líderes, podemos dizer naturais, é possível melhorar a sua intervenção junto dos liderados.

É sempre possível melhorar, e melhorando estamos certamente a criar condições para que o nosso desempenho enquanto líderes seja cada vez melhor contribuindo para a eficácia do grupo que lideramos. Nas qualidades a melhorar estão incluídas entre outras a nossa competência técnica, as qualidades morais e de comunicação e seguramente a coragem.

Os estudos sobre liderança desenvolvem-se e aprofundam-se a partir da segunda metade do Sec. XX com Kurt Lewin e a dinâmica de grupos, sendo campo de investigação de muitos autores que para isso realizaram estudos e formularam definições. A pertinência da liderança ocorre por se perceber que existem mecanismos que permitem melhorar o desempenho e daí a sua importância em meio organizacional e empresarial, pois o que interessa em primeira instância é ser eficaz.

Imensos estudos foram realizados naquele e noutros âmbitos, reconhecendo-se que de facto os comportamentos ditos de liderança por parte das chefias, promovem um melhor desempenho, baixam a taxa de absentismo, reduzem e são factores de gestão do stress, motiva os subordinados, e outros; no entanto não tem sido encarada como matéria a ser ministrada nas escolas, não tendo existido para o efeito disciplinas de Liderança.

---

<sup>7</sup> Entenda-se aqui o termo liderança e não o de Comando e Chefia; este sempre foi objecto de estudo por parte dos militares.

Nemerowicz e Rosi entendem que a “necessidade de formação em liderança advém de:

- 1) Tornar o tópico da liderança uma parte mais directa do currículo e da conversação;
- 2) Introduzir a ideia de inevitabilidade de trabalhar conjuntamente em prol do bem comum;
- 3) Aumentar as oportunidades de aprendizagem colaborativa e reforçar a associação entre liderança e detenção/resolução de problemas;
- 4) Analisar a forma como as decisões são tomadas na escola e na família;
- 5) Fornecer mais informação sobre a contribuição das mulheres para a liderança; e
- 6) Discutir com as crianças a sua potencial liderança” (Pinto, 1997: 35).

Este tipo de atitude relativamente à ausência do ensino da liderança, parece ser um paradoxo, pois se ela a existir se traduz numa mais valia para todo o grupo, seja ele qual for, então porque não ensiná-la nos bancos da escola?

A ausência verificada pode ser explicada seguramente por diversas razões, ou porque o seu desenvolvimento pode ser encarado no âmbito do ensino não formal e em actividades extra curriculares tais como os clubes desportivos, escoteiros, grupos de igreja e no desporto como referem Nemerowicz e Rosi (Pinto, 1997), ou porque, e em nossa opinião, ainda existe a crença de que o líder nasce, não se faz, contrariando na prática todas as teorias sobre liderança. Pretendemos dizer que ainda está enraizada a ideia do carisma de Max Weber, dos traços e características do líder, que por sendo inatas ocorrem com o nascimento, sendo “infelizes” aqueles que não receberam esse dom e por isso nasceram para serem subordinados.

*“Aos oficiais deve exigir-se, que sejam persuasivos, digamos, que sejam os apóstolos dotados no mais elevado grau da faculdade de acender o «fogo sagrado» nas almas mais jovens, essas almas dos vinte anos prontas para impressões profundas, que uma centelha pode inflamar para toda a vida, mas que também o cepticismo dos primeiros chefes com quem tiverem contacto pode arrefecer para sempre” (Marechal Lyautey in O Livro do Capitão Sem Nome).*

O ensino da liderança pode realizar-se seja em provas de resolução de problemas, ditas de papel e lápis, seja em provas de campo, podendo para isso ser usadas

situações de jogos de guerra ou adequar a situação ao universo do grupo em causa, empresa, hospital, indústria, etc. É através do viver e resolver situações práticas e/ou teóricas, acompanhadas dos ensinamentos teóricos sobre liderança, que esta se aprende e se consolida.

A resolução de problemas e de exercícios, estudo de casos, questionários de autoavaliação e jogos, têm como finalidade desenvolver competências comportamentais, nomeadamente de relacionamento, com vista às principais características da liderança eficaz de equipas e de pequenos grupos – autoconfiança e auto-controlo, persuasão, tomada de decisão, comunicação assertiva, coordenação e apoio.

O ensino da liderança está e tem que estar relacionado com o seu treino sendo fundamental que o aprendente no final de cada situação vivida seja capaz de se auto avaliar, colocando-se disponível para ser avaliado, quer pelos membros do grupo quer pelo responsável das sessões de treino, e se necessário fazer um *brainstorming* com o grupo sobre os comportamentos, permitindo assim consciencializar promovendo a mudança.

*“Antes de mais nada, ensinemos a comandar a todos aqueles que consideramos dignos da honra de usar galões.”* (Ten Cor Lebaud in o Livro do Capitão Sem Nome)

No contexto militar, praticamente sempre se ministraram matérias afins da liderança, pelo facto de a função por excelência a ser exercida pelo oficial ser a função Comando, função essa que encerra na sua definição um conjunto de acções afins da liderança e conceitos correlatos, sendo relevante que se indique que para se saber mandar é necessário primeiro saber obedecer, ou como diria Aristóteles “não é possível comandar se antes não se obedeceu” sendo necessário ao bom cidadão “que saiba obedecer e se coloque em condições de mandar” (Aristóteles 2000:40). Existiu sempre o necessário entendimento da função especial que é a de comandar, e o ensino do comando/chefia/liderança, que sendo alicerçado na prática tinha como referência algumas publicações que de alguma forma correspondem ao que Jesuíno afirmava ao pronunciar-se como “o seu ensino processa-se mais a partir do estímulo do exemplo, do contacto com as *vidas célebres*, cristalizando no enunciado de máximas e preceitos” (Jesuíno 1999:7) que estão inscritas nas diversas publicações disponíveis.

A Arte de Comandar, O Livro do Capitão sem Nome, Escola de Chefes de Gaston Courtois traduzido por Fernando Ferraz, cuja primeira edição é de 1960 assim como o Ser Chefe, também de Gaston Courtois, A Arte de Comandar de André

Gavet s/d traduzido por Rocha Santos, *Ética Militar* s/d do Major Armando Paschoa, *Ética e Deontologia Militar* do Padre Cupertino e todos os Manuais e Regulamentos Militares na parte correspondente ao Comando/Comandante, são obras que de alguma forma os cadetes e futuros oficiais tiveram e têm acesso. Actualmente existe como referência o Manual de Liderança Militar da Academia Militar do General Belchior Vieira, não se deixando de procurar referências noutras obras e noutros autores. Hoje assistimos aos efeitos da globalização, ao constante e complexo evoluir das tecnologias, às rápidas transformações sociais e organizacionais, onde as relações sociais são entendidas como mais complexas e importantes, sendo necessário preparar para decidir, compreender o seu comportamento, autoavaliando-se, compreender o comportamento dos outros para poder intervir, manter um nível adequado de informação para um bom desempenho do próprio e do grupo, reconhecer as organizações e a sua forma própria de agir/reagir/proagir, mantendo canais de comunicação sempre abertos aos mais diversos níveis. Por isso, cada vez mais, a necessidade de formação em liderança é reconhecida e percebendo-se que o êxito pessoal e do grupo passa por encontrar líderes eficazes.

## 5. O LÍDER

### 5.1. *Tipos de Líder*

Actualmente assiste-se ao uso indiscriminado dos termos líder e liderança, principalmente do primeiro, sendo estes termos utilizados para indicar o chefe político, o presidente da empresa, o director geral, o comandante, o primeiro classificado do campeonato, o chefe de repartição, o que em nossa opinião está incorrecto, pois coloca-se o termo Líder associado não a qualidades, sejam elas pessoais, de relação com os outros ou mesmo de processo, mas sim a papéis desempenhados e posições ocupadas num determinado campo. Provavelmente este uso indiscriminado, estará relacionado com o juízo positivo que todos, de uma maneira geral, fazemos destes termos e seus significados, sendo utilitário e benéfico para quem o utiliza.

Não sendo tanto necessário perceber o que significa, mas antes o que personifica, o líder é aquele que vai à frente, conduz, emana ordens, faz-se obedecer, concretiza e faz concretizar projectos, cria espírito de equipa, motiva, sendo fundamental que assuma posições, decida, dê ordens e verifique a sua execução. Para Orlando Gouveia Pereira as relações de liderança consubstanciam-se em

relações de poder, sendo um poder pessoal, poder este que depende mais do director, comandante ou chefe, e do seu comportamento, do que do poder formal que encerram, onde a prática da liderança “inspira fé e confiança, favorece a formação de expectativas positivas, motiva e empenha, apaga ansiedades e dúvidas, protege e apoia os subordinados” (Pereira 1999: 302). O líder pode surgir de duas formas diferentes. Do interior do grupo, seja ele qual for, mas onde não existam condicionantes externas ou internas que instituem relações de poder, estando por isso no interior de uma relação onde os elementos são por natureza iguais, o grupo de amigos, a reunião do condomínio, etc., ou numa situação/grupo/organização onde o grupo já tem previamente definido alguém que é responsável pelas actividades a desenvolver.

#### 5.1.1. *O Líder Puro*

No primeiro caso, estamos na presença do líder espontâneo, surgindo um elemento, do interior de um determinado grupo, sendo aceite por todos como aquele que os guia. Nestas circunstâncias é criada uma relação de confiança mútua através da celebração de um contrato social e seguramente psicológico entre o líder e seguidores. A este líder, o *líder emergente*, podemos chamar o líder puro, pois cria uma relação de poder, dita de liderança, assente nos seus próprios recursos, sejam eles pessoais ou relacionais, não necessitando de outro tipo de recursos para ser aceite como condutor do grupo, existindo a necessária legitimação do poder para ordenar e decidir com e em nome do grupo. Legitimação esta explicada por Max Weber e que assenta no “carisma” daquele que passa a ser o condutor do grupo sendo-lhe reconhecida a autoridade carismática.

Este líder é tido como extraordinário e o seguimento surge não por interesse pessoal em benefícios materiais, acesso a posição hierárquica superior ou outras que possam existir, mas antes pelo reconhecimento verificado por parte dos seguidores, da existência de algo que os leva a seguir o outro, onde o poder exercido advém primeiro do reconhecimento dessas qualidades e não da legitimidade; esta apenas ocorre à posteriori e quando a liderança se tornou eficaz, elegendo os seguidores, desta forma o detentor do poder, legítimo, pela força da liderança.

A liderança para ser legitimada e eficaz tem que trazer bem-estar e segurança aos seguidores, a par do cumprimento das tarefas a que se propunham e desde que as qualidades reconhecidas não desapareçam ou deixem de ser praticadas. Tem-se como certo que o surgimento do líder, emergente está associado normal-

mente a situações de crise ou de caos, o que em bom rigor não será correcto. Aceitando-se que nas situações anteriormente referidas existem condições para que um qualquer elemento surja como líder é também verdade que numa qualquer situação, seja num grupo ou numa organização, onde impera a monotonia, a rotina, ausência de objectivos colectivos ou mal clarificados, é possível que pelas suas características pessoais, relacionais, e outras, surja um elemento que consiga aglutinar vontades promovendo uma relação de liderança, tornando-a de excepção e assim conseguir realizar mais e melhor as tarefas de cada um, num clima de satisfação que propicia esse desiderato. No entanto, por vezes não é possível que o líder natural surja, mas quando surge é possível encontrar mecanismos que transformem uma relação que foi estabelecida na legitimidade da dominação pela liderança e inerentemente o poder legítimo que detém em poder legal, que passa a exercer<sup>8</sup>.

Entendemos pois que aquilo que Max Weber afirmou relativamente à rotinização do Carisma se aplica ao que poderemos chamar «rotinização da liderança», pois se a relação de liderança for duradoura e não apenas pontual e efémera, poderão criar-se condições para que a relação se tradicionalize ou se racionalize (legalize).

### 5.1.2. *O Líder Impuro (ou a refundação da autoridade)*

O outro tipo de líder, ao qual podemos chamar líder impuro, é o líder designado ou líder organizacional. O elemento designado antes de ser líder é já o detentor do poder formal (daí a impureza), que advém da norma, sendo o elemento que está legalmente mandatado para exercer o poder de que foi investido<sup>9</sup>. Estamos em presença da legitimação do poder, logo autoridade, por via legal racional. É o caso do presidente da administração, o chefe da repartição, o comandante da unidade, o professor, e outros, sendo o poder em contexto organizacional mais um atributo do que propriedade de um actor social.

O organigrama de uma organização traduz em certa medida, através da distribuição hierárquica dos postos e funções, uma hierarquia de autoridade dentro da organização; no entanto não obsta a que existam outras linhas de influência no

<sup>8</sup> Veja-se o caso de Salazar em Portugal, com a realização do plebiscito, Hitler na Alemanha e Mussolini na Itália.

<sup>9</sup> No caso da eleição do líder do VII Curso de Liderança, percebeu-se a evolução positiva na ascendência da aluna perante o grupo. Inicialmente apresentando algumas dificuldades conseguiu, mesmo não sendo o líder natural ou emergente, criar uma relação de seguimento relativamente aos outros elementos.

seu seio, sendo a hierarquia de autoridade passível de ser confirmada ou não pela observação das relações e linhas de força entretanto criadas.

A distinção entre poder e autoridade no seio das organizações, para análise dos fenómenos de influência revela-se fecunda. O poder revela uma fraqueza essencial: aquele que quer constringer outrem a adoptar certa conduta pode opôr-se-lhe a regra. Segue uma estratégia segundo a qual se procura converter o poder em autoridade através da tradição ou pelo reconhecimento oficial da regra.

O “líder” designado tem associado a si todo um conjunto de poderes que lhe são atribuídos; é possível associar o poder de que dispõem, a manifestações ou capacidades diversas. De acordo com vários autores, Amitai Etzioni (1964), French e Raven, (Bilhim 2001), Croizier e Frideberg, Coster e Legras, (Coster e Legras 1998) podem indicar-se várias fontes de poder na organização e consequentemente para o líder designado: o poder coercivo (punitivo), o remunerativo (compensatório ou de recompensa), recursos financeiros, recursos simbólicos, o normativo ou as regras, o de relações com o meio ou capital de relações, o de estima ou prestígio, o informacional, de competência ou de perito, o referente e o legítimo.

O poder coercivo envolvendo a capacidade de aplicação e ou ameaça de sanções. O poder compensatório manifesta-se com a capacidade de mediar recompensas, sejam elas materiais ou de outra natureza. Estas duas fontes do poder estão dependentes pelo facto de quem pode punir pode recompensar. A competência é aceite como sendo uma determinada especialização, seja de que tipo for (científica ou profissional), dá poder a quem a possui, dando ainda mais quanto essa posse se apresenta enquanto monopólio.

Numa sociedade globalizada como a nossa, onde o conhecimento está de alguma forma disseminado, é difícil de prever que alguém possua competências no sentido de monopólio, seja do conhecimento ou de práticas. No entanto nas organizações todos adquirirão competências, mesmo pela experiência, que podem traduzir-se numa vantagem na mudança com qualquer substituto, sendo esta competência não apenas o saber e o saber fazer do perito mas também expressa pelos títulos que atestam o seu valor. Este poder baseia-se na prática nas atribuições que um elemento A faz de um outro elemento B. Este poder de competência para melhor compreensão tem que ser entendido de forma alargada, queremos dizer, não conta apenas a competência técnica como inicialmente se pretende afirmar, mas também competências no domínio relacional e social, como vimos quando abordámos as questões relacionadas com a liderança.

Citando French e Raven “ Também é uma questão de competência o poder que o indígena possui pelo seu conhecimento dos lugares e dos costumes da terra, podendo ajudar o estranho que lhe ficará reconhecido” (Coster e Legras 1998: 176). Coster e Legras (1998) colocam a advertência de que não se deve confundir competência como a que se acaba de evocar, com a competência entendida como motivo de poder, no sentido jurídico do termo, isto é, o campo legal definido, no interior do qual se exerce um poder oficialmente estabelecido.

O poder da informação assenta no domínio das fontes de informação, por um lado, e a qualidade da informação existente, por outro, e representam, de certo modo, um capital de poder negociável, revelado pela importância do seu tráfico nas organizações e o interesse de todas as circunstâncias particulares que restringem ou aceleram a sua circulação. Curto-circuito, retenção, desvio, filtragem, envolvimento, comércio de informações, etc. (Coster e Legras). Citando Ruesch “A necessidade de comportamento social do ser humano motiva-o e obriga-o a dominar os seus instrumentos de comunicação. Sem eles dificilmente poderia recolher a informação e satisfazer as suas necessidades vitais.

Uma pessoa assegura a sua superioridade no grupo, em primeiro lugar, utilizando habilmente os seus meios de comunicação. Reunir informação e fornecer a de que os outros necessitam, possuir uma concepção realista dos acontecimentos e agir em consequência é o que caracteriza o homem de êxito” onde “O desenvolvimento tentacular da informática, controlando a vida industrial e comercial que começa a invadir a nossa vida privada, revela um outro sinal do valor estratégico da informação e do seu domínio” (Coster e Legras 1998: 177). Neste poder, embora seja importante quem produz a informação, torna-se mais relevante o conteúdo dessa mesma informação, pois é ele que se traduz em fonte de poder.

O capital de relações com o meio revela-se importante como fonte de poder por Croizier e Friedberg, porque decorrentes das relações de convivência que um actor social tem com outros actores munidos de poder, evoca-se o capital social ou “o conjunto dos recursos actuais ou potenciais que estão ligados à posse de uma *rede duradoura de relações* mais ou menos institucionalizadas de interconhecimento e de inter-relacionamento” (Coster e Legras 1998: 177). Permitindo afirmar que ter relações sociais é de certo modo servir-se do poder de outrem em seu proveito e quanto mais relações e mais diversificadas forem nos diversos meios, comerciais, políticos, culturais, académicos, maior será a acumulação de vantagens.

Esta acumulação de vantagens pode ocorrer para o próprio, para a organização onde trabalha, nem que seja pelo facto de que é daqueles meios que surgirão os recursos humanos, materiais e financeiros de que necessita. A diversificação dos campos de relação permite fazer a ponte entre eles, funcionar como intermediário e até exigir compensação por esse facto. Quanto maior o número de relações propostas, maior será a diversificação seguindo o princípio de que se não deve colocar «todos os ovos no mesmo cesto».

As regras, enquanto base de poder, decorrem da capacidade de influenciar por parte de um actor social que esteja em posição hierarquicamente superior, que é administrativamente responsável por um serviço e por aquilo que se faz ou deixa de fazer. Este poder, pode dizer-se, é delegado pela administração ou autoridade que tutela a organização, que segundo Weber é baseada no direito. O poder regulamentar dá, por sua vez, novos recursos de poder do mesmo tipo. Com efeito, aqueles que ocupam um lugar mais elevado na organização adquirem o direito de fazer novas regras para preencher os vazios ou os interstícios que as regras gerais permitem. “A partir daqui, o actor social que se vê investido de tal possibilidade tem a faculdade ou de criar efectivamente novas regras de acordo com os seus interesses ou a sua estratégia, ou de interpretar as disposições existentes, até de manipulá-las na mesma perspectiva, pretextando o silêncio ou a obscuridade dos textos” (Coster e Legras 1998: 179).

Os recursos financeiros são fonte de poder nas organizações, pois é o dinheiro que permite fazer aquisições e remunerar o pessoal e Marx afirma “O poder que um indivíduo exerce sobre a actividade de outro ou sobre a riqueza social provém de ele ser proprietário de valores de troca, de dinheiro. Tem assim na algibeira todo o poder sobre a sociedade, bem como as suas relações com ela” (Coster e Legras 1998:179). A organização, corporizada nos níveis superiores de decisão, tem os meios de sancionamento dos seus trabalhadores num quadro de política de salários.

O dinheiro permite adquirir outros recursos de poder, tais como a informação ou a formação que induz a competência. É certo que a capacidade de dispôr do recurso financeiro não está dispersa pelos diversos níveis da organização, existindo apenas nos níveis hierárquicos superiores, mas nada impede que aqueles que se encontram em níveis inferiores, proponham o bom uso desses mesmos recursos financeiros.

As retribuições simbólicas, embora sendo aquelas que mais facilmente se detectam, passam por vezes imperceptíveis. Além dos recursos financeiros, os dirigentes das organizações têm ao seu dispor um conjunto de recursos simbólicos, que lhe permitem influenciar a conduta daqueles que se encontram sobre a sua dependência. Associa-se este conceito a condecorações e títulos, mas não só, pois podem estar relacionados a uma posição hierárquica que se detém normalmente associado à utilização de algo que apenas alguns têm, o escritório mais amplo, num piso mais elevado, com vista ou não sobre o rio, utilização de equipamentos da empresa, carro, avião, entrega de recompensas, uso de cartões de crédito, etc.

Facilmente nos apercebemos que algumas bases de poder decorrem, não do elemento designado, mas da sua designação, pois são independentes da pessoa que desempenhar aquele papel.

Existem no entanto aqueles tipos de poder como o poder de perito (competência) e o de referência, que dependem apenas do elemento designado sendo o de referência o que deriva da identificação de um elemento A com um outro elemento B. É esta identificação que promove uma relação afectiva e corporiza a relação de liderança<sup>10</sup> e conseqüentemente cria a crença de que B tem o direito de prescrever o comportamento de A, dando origem a uma refundação do poder legítimo. Este poder legítimo assenta fundamentalmente nos poderes estritamente individuais, ou seja o de competência e referente.

É este poder de referência, traduzido em legítimo que, se exercido, pode fazer esquecer todas as outras bases do poder e transformar um líder impuro num líder puro, criando-se o necessário contrato para que ocorram relações de liderança.

Estas relações de liderança assentam nas características do grupo, da situação criada e seguramente nas características pessoais e sociais do detentor do poder decorrente da norma, sendo a liderança, mais apanágio das relações que se estabelecem entre actores sociais, do que do poder formalmente investido, colocando o poder, dito autoridade, numa base de dupla legitimidade que assenta no sentimento de pertença e na ideia aprovada por consenso, onde este líder se transcende relativamente à autoridade de que está investido.

---

<sup>10</sup> Quantas vezes já ouvimos dizer, ou já dissemos, que o elemento x é o chefe porque o nomearam para o cargo, pois de chefe não tem nada. Pretendendo aqui a palavra chefe designar Líder.

## 5.2. *O que é um Líder?*

Como se afirmou anteriormente é normal encontrar-se a designação de líder a um quantitativo indiferenciado de elementos, nos mais variados domínios e actividades. Este tipo de abordagem pode considerar-se uma questão controversa, tanto mais que decorrente das designações encontram-se fórmulas de distinção entre o líder e o presidente de empresa, o líder e o comandante, etc, enunciando-se para o líder uma quantidade de qualidades, acções e atributos e para os outros uma quantidade, normalmente diferente ou antagónica de qualidades, acções e atributos.

Pensamos que de facto uns e outros existem, ou melhor podem coexistir aquando do exercício de determinadas funções. Quando se designa alguém para um determinado cargo, esse cargo está associado a um determinado papel que se exerce num determinado campo. Quando o desempenho desse papel assenta no poder referente associado às relações interpessoais positivas, então encontramos o exercício da liderança.

É certo que o poder de referência tem por base diversas características pessoais e comportamentais, que já foram abordadas; no entanto pode indicar-se algumas para se compreender que a relação que inicialmente é, seguramente, de poder, se transforma numa relação de liderança.

Essas características ou comportamentos, entre outras, são: iniciativa, auto confiança, carácter, competência, criar espírito de grupo, honestidade, exemplo, possuir capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal, carisma, utilização da comunicação assertiva e fundamentalmente permitir que os outros a utilizem e... coragem.

Porquê e ... coragem?

A palavra coragem deriva do coração, logo relacionada com os afectos que unem ou não os homens. Esta é a qualidade humana mais associada à liderança, “ao homem corajoso até se perdoa o fracasso, mas ao que se dobra perante os obstáculos ninguém perdoa, nem ninguém mais o quer seguir”, mas como os homens corajosos são raros, raros são também os líderes verdadeiros (Pereira 1999: 332-34).

A coragem pode ser associada à coragem física, aquela que nos permite, de forma consciente enfrentar um desafio e associar este aos perigos associados. É certo que por vezes encontram-se heróis, que por uma acção desmedida e inconsciente fizeram acções ditas corajosas, mas essas acções são mais fruto da inconsciência dos perigos que da coragem.

Uma outra coragem é a normalmente denominada de coragem moral, associada à defesa dos valores que entendemos correctos e justos, para nós e para os outros, e que defendemos. No entanto quando falamos em coragem e de liderança, esta coragem está relacionada tanto com a coragem física como com a coragem moral, mas por si só, essa explicação não chega.

A coragem associada à liderança é aquela que se manifesta na acção consciente e prática explícita das outras qualidades. A liderança manifesta-se pela coragem de: ser honesto, ser exemplar, ser assertivo, criar relações interpessoais positivas, ser competente, etc., pois temos que associar a esta, a prática de todas as outras características pessoais e comportamentos adequados, pois podemos tê-los, mas se não forem praticados e vividos com sinceridade não conseguimos a legitimidade para liderar e criar a necessária relação de liderança.

A liderança consegue-se através da relação que o líder estabelece com os seguidores, tendo em conta os efeitos directos e indirectos produzidos (Tabela 2), consubstanciando assim um estado de graça. Este estado de graça não é apanágio de alguns, chefe da repartição, presidente do partido, comandante de unidade, gestor, presidente da empresa, capitão de equipa, e outros, mas de qualquer um que esteja disponível para ser reconhecido, não pelo cargo que ocupa, mas pela relação que estabelece com os seus subordinados, com os objectivos que persegue, tornando-se num líder eficaz.

No entanto este “estado de graça”, não sendo por vezes difícil de alcançar, é fácil de perder e seguramente muito difícil de voltar a alcançar, no interior do mesmo grupo.

*Tabela 2 - Efeitos directos e indirectos da acção do líder*

Nesta relação de liderança o líder intervém directamente levando os subordinados a aumentar o seu grau de motivação e a trabalharem mais e melhor, através da sua acção, seja ela reflectida no exemplo, no discurso, nas relações que proporciona ou no objectivo a atingir, provocando um aumento nas capacidades e qualidades de quem segue, ministrando ou permitindo o acesso à formação, melhores meios e condições de trabalho, clarificando responsabilidades, por um lado e pelo outro, criar condições para que o absentismo ou abandono aconteçam e o stress individual e organizacional diminuam, aumentando assim o desempenho do grupo através do aumento da qualidade dos serviços prestados ou dos produtos produzidos.

Pretendemos com estas afirmações indicar que o reconhecimento de um elemento enquanto líder não advém da sua posição no campo e dos recursos que possa utilizar, mas antes do reconhecimento dos outros nas capacidades de os guiar. Esta capacidade prática transforma-se em qualidade, a qualidade de líder, que é um «estado de graça» mais ou menos durável no tempo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACADEMIA MILITAR (1984), **Arte de Comandar**, Academia Militar, Lisboa
- ACADEMY, Royal Military (1997) **LEADERSHIP**, Sandhurst, Royal Military Academy
- AMADO, Jorge (1999), **Capitães da Areia**, Lisboa, Planeta DeAgostini
- AQUINO, Rubim S. L (1983), **História das Sociedades**, Rio de Janeiro, Brasil, Livro Técnico
- ARENDS, Richard I. (1995), **Aprender a Ensinar**, Lisboa, Mc Graw Hill
- ARISTÓTELES (2000), **Tratado da Política**, Mem Martins, Publicações Europa América
- ARMY, Headquarters Department (1987) **Leadership and Command at Senior Levels**, Washington DC, HDA
- BOURDIEU, Pierre (1989), **O Poder Simbólico**, DIFEL, Lisboa
- CARVALHO, J. Eduardo (2002) **Metodologia do Trabalho Científico**, Lisboa, Escolar Editora

- CHEDAS, F. (1944), **O Livro do Capitão Sem Nome**, Lisboa, Oficinas Gráficas Casa Portuguesa
- CHELLADURAI, P. (1993), Leadership. In R. Singer, M. Murphy & L. Tenant (Eds) **Handbook of research on sport Psychology** (pp. 647 – 671). New York, Macmillan Publishing Company
- COURTOIS, Gaston (1989), **A Arte de Ser Chefe**, Lisboa, Rei dos Livros
- CUNHA, Miguel Pina (2003), **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, Editora RH.
- ESCOLA, Fuzileiros (S/d), **Manual de Liderança**, Lisboa, Corpo de Fuzileiros
- EXÉRCITO, Estado Maior (1977), **Dicionário de Termos Militares**, Lisboa, IAEM
- FERREIRA, J.M. Carvalho et al (2001), **Psicossociologia das Organizações**, Lisboa, McGrawHill
- FIELD MANUAL – FM 22-100 (1990) **Military Leadership**, Washington, US Department of Army
- GALBRAITH, John Kenneth (S/d), **Anatomia do Poder**, Lisboa, Difel
- GAVET, André (s/d), **A Arte de Comandar**, Tradução de Renato Rocha, Lisboa, Biblioteca do Exército
- GOLEMAN, D. et al (2002) **Os Novos Líderes**, Lisboa, Gradiva
- JESUINO, Jorge Correia (1987), **Processos de Liderança**, Lisboa, Livros Horizonte
- JUDITH, Bell (2002), **Como realizar um projecto de Investigação**, Lisboa, Gradiva
- KOZUBSKA, Joanna (1997), **As Sete Chaves do carisma Pessoal**, CETOP, Mem Martins
- KRAUSE, Donald G., (1999), **A Arte da Liderança para executivos**, Mem Martins, Lyon Edições
- LABRADOR, F. J. (1992) **Stress**, Lisboa, Temas da Actualidade
- LUKES, Steven Lukes (1980), **O poder**, Universidade de Brasília, Brasília
- MARCONI, M. A., e LAKATOS, E. M. (2003), **Fundamentos de metodologia científica**, Brasil, São Paulo, Editora Atlas
- MAROCO, João (2003), **Análise Estatística com utilização do SPSS**, Lisboa, Sílabo

- MARTIN, Roderick, (1978), **Sociologia do Poder**, Rio de Janeiro, Brasil, Zahar Editores
- MINTZBERG, Henry, (1995), **Estrutura e Dinâmica das Organizações**, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- PEREIRA, Alexandre e POUPA, Carlos (2003), **Como escrever uma tese usando o Word**, Lisboa, Sílabo
- PEREIRA, Orlindo Gouveia (1999), **Fundamentos de Comportamento Organizacional**, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa
- PESTANA, Maria H. e GAGEIRO, João N. (2000), **Análise de dados para ciências sociais, a complementaridade do SPSS**, Lisboa, Sílabo
- PINTO, Teresa Maria Melão (1997), **Comportamentos de Liderança dos professores e satisfação dos alunos**, Dissertação de Mestrado, UTL, Faculdade de Motricidade Humana
- REGO, Arménio (1998), **Liderança nas Organizações**, Universidade de Aveiro, Aveiro
- ROEBUCK, Chris, (2001), **Liderança Eficaz**, Lisboa, Centralivros
- RUSSEL, Bertrand, (1990), **O Poder Uma nova análise social**, Lisboa, Editoriais Fragmentos
- SEGURADO, Margarida, (1993), **Animação de Grupos e Liderança**, Lisboa, IEFP
- SERRA, A. Vaz (1999) **O Stress na vida de todos os dias**, Coimbra, edição do autor
- SILVA, Carlos Alberto da (2003), **ABC do SPSS for Windows**, ADIM, Monsaraz
- VIEIRA, General Belchior (2002), **Liderança Militar**, Academia Militar, Lisboa
- WEBER, Max (1994), **Economia e Sociedade**, Vol I, Brasília, Universidade de Brasília.