

ASPECTOS DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE SUBUNIDADE

Palavras-Chave: liderança, comandante de companhia

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o Dicionário Online de Português liderança pode ter vários significados, dentre eles destaca-se: “autoridade, tendência para chefiar ou para demonstrar autoridade”.

Tendência para liderar pode ser encarada como o conjunto de características que leva determinada pessoa a ser reconhecida dentro de um grupo como uma referência, um exemplo a ser seguido.

Se fosse realizada uma pesquisa com membros de setores diversos da sociedade, tais como o setor político, militar, corporativo, esportivo, dentre outros, com o objetivo de identificar as características esperadas naquele que exercerá a função de liderança, chegaríamos às mais diversas respostas.

Entretanto, muito provavelmente, algumas características desejadas no líder seriam comuns em todos os setores da sociedade.

A primeira delas, talvez a mais importante, seja a integridade. Um chefe com desvio moral e com traços corruptíveis não conseguiria ser exemplo para os seus liderados a ponto de convencê-los de que a direção que aponta é a direção a ser seguida. Seus comandados, em algum momento, suspeitariam dos seus interesses e não se sentiriam seguros em segui-lo. Ser uma pessoa íntegra, correta, incorruptível é algo essencial para o desempenho da liderança.

O bom líder deve ser comprometido. Conforme Gaston Courtois quando falamos em comprometimento estamos falando de três principais esferas de comprometimento. Deve haver o comprometimento com seus superiores, comprometimento com seus subordinados, comprometimento com a missão e objetivos da organização que o líder representa.

O líder deve, também, ser responsável e organizado. O líder estará sempre sendo observado por todos os seus subordinados, qualquer deslize de irresponsabilidade, como perda de prazo, não acatamento de determinações de setores superiores ou não cumprimento de tarefas, poderá ser encarado como irresponsabilidade por todos que estão ao seu redor. Assim o verdadeiro líder deve possuir elevado sentimento de responsabilidade bem como, ser capaz de se organizar e organizar o ambiente que controla de modo que nunca seja surpreendido.

Dessa forma, o líder nato, aquele que já nasce com tendência para liderar em qualquer circunstância, muito provavelmente terá enraizada essas características. Entretanto existem lideranças em diversos setores e esferas onde outras características serão necessárias para conduzir pessoas e desenvolver a liderança na plenitude.

2. CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA ESPERADAS NO COMANDANTE DE COMPANHIA

Integridade, responsabilidade, comprometimento e organização são traços que facilitam o desempenho de funções de liderança. Mas quais são as demais características esperadas do Oficial Intermediário do Exército Brasileiro no desempenho da função de Comandante de Companhia?

No Art. 113 do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) estão previstas as atribuições de responsabilidade do Comandante da Subunidade. Fazendo uma análise das principais responsabilidades do Cmt SU percebe-se que existem características compatíveis para o êxito dessa função de liderança.

2.1 Conhecimento dos seus subordinados

O Comandante de Companhia deve, com toda certeza, conhecer as pessoas que estão debaixo das suas asas. Deve conhecer a fundo suas virtudes e seus defeitos. Deve demonstrar interesse pela vida pessoal e familiar de seus subordinados de forma a ganhar a sua confiança. Deve ser capaz de identificar as melhores qualidades de seus subordinados de forma a aproveitá-lo em funções onde ele se sinta capaz, produtivo, eficiente e útil. Deve identificar suas dificuldades de forma a incentivá-lo a melhorar, não só profissionalmente, mas como cidadão.

O Comandante de Companhia que conhece profundamente seus subordinados será capaz de extrair o máximo que cada subordinado tem para oferecer. Além disso, desperta o sentimento de lealdade dos subordinados com o comandante uma vez que os vínculos entre o comandante e o subordinado será mais intenso.

O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) ao tratar dos deveres do Comandante de Companhia utiliza com grande frequência as palavras “zelar, educar e cuidar” dos subordinados, demonstrando que desde sempre o Exército vê o Cmt SU como o pai de uma grande família.

2.2 Conhecimento técnico-profissional

Conhecer a profissão, os regulamentos, as especificidades do cargo que desempenha transmitem segurança aos subordinados. O Comandante de Companhia deve ser um profundo conhecedor da atividade fim da companhia que está sob seu comando. Deve ser capaz de orientar seus tenentes de modo a tornar as instruções dinâmicas, seguras e com alto nível de absorção do conhecimento por parte dos subordinados.

Deve ser capaz de, com sua experiência e vivência profissional, identificar situações em que o risco da atividade é muito superior ao resultado a ser obtido

após o término da instrução, agindo de forma a minimizar os riscos sem prejudicar a absorção de conhecimento por parte dos subordinados.

2.3 Organizar, Comandar e Controlar

O Comandante de Companhia será o responsável por organizar as diversas missões que ocorrem simultaneamente em sua subunidade. Organizar as atividades é essencial para que se priorize as missões mais importantes, realize os adestramentos no momento mais oportuno e tenha o controle pleno das atividades que acontecem na sua Subunidade. Organizando as atividades de instrução e de rotina administrativa, o controle fica mais fácil, a eficiência aumenta e a companhia ganha espírito de corpo e coesão.

Após organizar e planejar as atividades da companhia, o Cmt deve buscar dar suas ordens com clareza e direção. É importante que seja determinado e dito quem será o responsável pela missão dada. Não deixando com que fique dúvidas sobre a missão dada, tampouco sobre o responsável pelo cumprimento.

2.4 Senso de justiça

Justiça não pode ser encarada apenas no sentido de punição para aquele que agiu em desacordo com os regramentos internos.

Segundo Gaston Courtois ser justo é distribuir elogios e censuras com discernimento; é saber reconhecer a boa vontade de cada um. É atribuir a quem de direito o mérito por uma ideia inteligente. É se manter imparcial em todas as circunstâncias, sem atribuir juízo de valor por simpatia ou antipatias.

O subordinado precisa ser censurado quanto age em desacordo com as normas, independente de quem seja, mas também precisa ser valorizado quando apresenta bom desempenho. Os subordinados precisam ser reconhecidos, de preferência, na frente dos demais. O reconhecimento faz com que pares e subordinados busquem melhorar seu desempenho para também serem reconhecidos.

Já a censura deve ser tratada com cautela, também não se pode deixar levar por simpatias e antipatias. O subordinado deve ser orientado e censurado, de preferência, em ambiente controlado, nunca na frente dos seus pares e subordinados. Uma orientação particular surte muito mais efeito que uma censura pública. O subordinado que for censurado publicamente pode nunca mais ser leal ao seu comandante.

2.5 Ser exemplo e demonstrar firmeza

Conforme Gaston Courtois, os homens não se conduzem jamais com as prescrições da razão pura, têm necessidade de ver seu ideal encarnado num homem que os leve atrás de si, pela sedução de seu exemplo.

O Comandante de Companhia estará sempre sendo observado, suas atitudes serão constantemente julgadas por seus subordinados. Dessa forma deve ser incansável, deve demonstrar elevado espírito de cumprimento de missão, se mostrar motivado, agir com serenidade e de forma calma ao encarar os problemas, demonstrar humildade e ouvir os assessoramentos dos subordinados.

Os homens querem ser comandados, precisam apenas que alguém lhes mostre o caminho com firmeza e precisão.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da leitura do RISG podemos extrair as características desejadas no Cmt SU para que se lidere com êxito a companhia. Entretanto o militar deve ter a sensibilidade de lapidar o seu perfil de forma a aperfeiçoar aquelas que não consegue exercer com naturalidade.

É certo que ser integro está muito mais relacionado a formação do caráter do que a formação militar, porém a profissão nos relembra a todo momento os valores que devemos cultivar.

As demais características são passíveis de ser trabalhadas de forma a buscar o aperfeiçoamento.

Comprometimento e responsabilidade são muito fáceis de se alcançar, basta o militar ser imbuído de sua missão e ter vontade de realizá-la.

Organização é um atributo cobrado a todo momento de nós militares. É inadmissível que após tantos anos na Força ainda existem aqueles que não aprenderem o básico da formação. O desenvolvimento do atributo organização sempre foi um dos primeiros a ser lapidado nos militares do exército e tenho convicção que todos se recordam pois tiveram suas camas, armários e mochilas inspecionados.

Aquele que tem amor ao próximo e empatia facilmente conhecerá as pessoas que estão sob seu comando. Certamente se interessará e conhecerá seu subordinado a ponto de manter laços de respeito e afinidade. O que contribuíra para o fortalecimento da lealdade e espírito de corpo da Subunidade.

Conhecimento técnico - profissional está diretamente ligado ao comprometimento do militar em alto se aperfeiçoar, estudar e adquirir experiências ao longo da carreira. A grande maioria dos capitães adquirem o conhecimento esperado ao longo da carreira em virtude das inúmeras experiências vividas.

Por fim, porém não menos importante, aplicar a justiça, seja para reconhecer atitudes positivas ou para censurar atitudes erradas. Quando o subordinado é reconhecido ou censurado a justiça estará sendo feita com todos

os militares da companhia e no somente com o responsável pelo ato louvável e punível. Reconhecer os que se destacam é mostrar para todos que quem bem trabalha é reconhecido, demonstra que o Cmt SU está observando todos. Da mesma forma, punir quem age em afronta aos preceitos morais, éticos e aos regulamentos, além de ter a intenção de corrigir ato falho do transgressor também contribui para demonstrar para a coletividade que o errado não vai se dar, sendo assim, justo com aqueles que trabalham corretamente.

Dessa forma, o Comandante de Companhia que deseja liderar e não apenas chefiar a SU sob seu comando deve ter a capacidade de reconhecer e aperfeiçoar aqueles atributos que ainda podem ser lapidados, ter resiliência para contornar situações adversas, humildade para ouvir assessoramentos e firmeza para decidir de acordo com suas convicções.

4. REFERÊNCIAS

COURTOIS, Gaston. **A arte de ser chefe**. Tradução do General Job Lorena de Sant'Anna. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército, 1984.

ROSA, José Antonio; CALDAS, Luiz Antonio. **Os dez compromissos da liderança**. São Paulo. Editora STS, 2003.

BRASIL. Portaria Nº 816, de 19 de dezembro de 2003. Regulamento Interno e do Serviços Gerais. Brasília, 2003.