



Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Núcleo de Ciências Sociais (NUCS)

Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD)

BR 364 – km 9,5 – Campus Universitário José Ribeiro Filho
CEP: 76801-974 – PORTO VELHO – RONDÔNIA – BRASIL

ALOIR PEDRUZZI JUNIOR

**ESTILO DE LIDERANÇA DO “MILITAR SERTANISTA BRASILEIRO”,
CÂNDIDO MARIANO DA SILVA RONDON**

PORTO VELHO

2015

ALOIR PEDRUZZI JUNIOR

**ESTILO DE LIDERANÇA DO “MILITAR SERTANISTA BRASILEIRO”,
CÂNDIDO MARIANO DA SILVA RONDON**

Dissertação apresentada ao Programa da Pós-Graduação em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto

PORTO VELHO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

P372e

Pedruzzi Junior, Aloir .

Estilo de liderança do "militar sertanista brasileira", Cândido Mariano da Silva Rondon / Aloir Pedruzzi Junior. - Porto Velho, Rondônia, 2015.
111f.

Orientador: Prof.Dr. José Moreira da Silva Neto

Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR.

1. Administração. 2.Liderança. 3. Estilo de liderança - Rondon .
4.Comissão de Linhas Telegráficas Estratégicas de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA. I.Silva Neto, José Moreira da. II.Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR.III. Título.

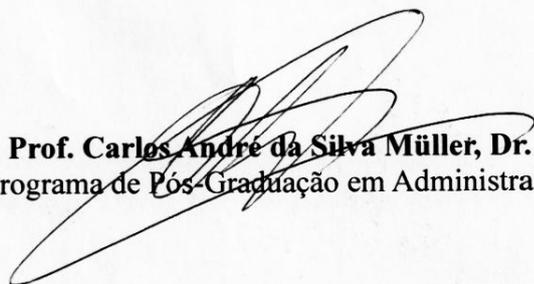
CDU: 658.3

ALOIR PEDRUZZI JUNIOR

**ESTILO DE LIDERANÇA DO “MILITAR SERTANISTA BRASILEIRO”,
CÂNDIDO MARIANO DA SILVA RONDON**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Porto Velho, 17 de junho de 2015.

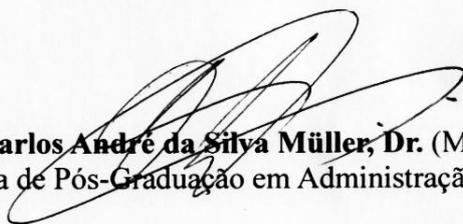


Prof. Carlos André da Silva Müller, Dr.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UNIR

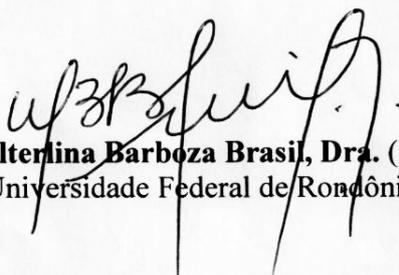
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. José Moreira da Silva Neto Dr. (Orientador)
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UNIR



Prof. Carlos André da Silva Müller, Dr. (Membro Interno)
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UNIR



Prof. Walterlina Barboza Brasil, Dra. (Membro Externo)
Universidade Federal de Rondônia - UNIR

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Nubiana, pelo incentivo, cumplicidade e compreensão ao longo desta jornada.

À minha filha, Jasmim, meu estímulo.

A meus pais, Aloir e Nedi, que me ensinaram os primeiros passos e guiaram-me nos caminhos da sabedoria.

A minha irmã, cunhado e sobrinho, por existirem em minha vida.

A todos os amigos e colegas que me acompanharam ao longo desta jornada e fizeram este momento da minha vida mais agradável.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por iluminar os meus caminhos e ajudar a ultrapassar barreiras que me levaram a essa grande conquista.

Ao Professor Doutor José Moreira da Silva Neto, por sua competência profissional demonstrada tanto nas aulas quanto ao longo da orientação deste projeto, pela disponibilidade, incentivo e motivação ao longo desta jornada e, principalmente, por ter sempre acreditado, inúmeras vezes mais do que eu mesmo, em nosso trabalho.

Aos Professores do PPGA, pela transmissão dos seus conhecimentos. Que contribuiu para o enriquecimento tanto do meu lado profissional quanto pessoal.

Aos servidores de apoio da UNIR, pela simpatia, presteza e colaboração, dando condições adequadas para os mestrandos.

Aos mestrandos da turma 2013, pelo companheirismo, pelas amizades, pelos momentos de descontração e pela troca de experiências, de nervosismo e de ideias ao longo do curso.

A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA).

A todos, meu eterno agradecimento.

“Contar histórias é a maneira como nós passamos adiante as lições de geração para geração, de uma cultura para cultura. O passado é uma parábola, o futuro é uma fábula. Contar histórias é a forma mais básica de comunicação - mais prevalecente e poderosa do que fatos e números.”

(KOUZES, 2011, p. 85).

RESUMO

A liderança é um tema recorrente no mundo acadêmico, há muito tempo vem sendo uma temática importante de pesquisa. Alguns autores alegam, que desde a época de Platão, já havia estudos e preocupação em repassar a aprendizagem para os líderes políticos. Com a atual diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipes a serem lideradas, se verifica que o tema não caiu em “*démodé*”, muito pelo contrário, se torna cada vez mais necessário o estudo dos diversos estilos de liderança, de modo que possamos assinalar estilo adequado para cada tipo de organização, situação ou equipe. Uma nova era vem surgindo. A linguagem emergente é da política e o discurso atual consiste em alianças, equipes, delegação de poderes e espaço para iniciativa além do respeito e valorização da figura humana. Sendo assim, torna-se obsoleta a equiparação entre habilidades de liderança e posição hierarquicamente ocupada, o líder de hoje deverá atuar com base no conhecimento das habilidades, no poder das relações interpessoais, cabendo, ainda, ao líder ser um facilitador do desenvolvimento do profissional, respeitando a diversidade da equipe a ser liderada. Partindo em busca de dirimir lacunas e contribuir para o arcabouço científico na temática da liderança, a presente pesquisa foi ao passado resgatar, em uma história de desafios e grandes adversidades, que foram superadas através da sabedoria e atributos de um grande líder, conhecimento para que possamos superar os desafios do presente e do futuro. Essa história se remete ao desafio encontrado por Cândido Mariano da Silva Rondon, quando em 1907, assume a chefia da Comissão de Linhas Telegráficas Estratégica de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA e recebe do governo brasileiro a missão de interligar Mato Grosso ao Amazonas, o noroeste ao resto do Brasil. Comandando o 5º Batalhão de engenharia, saindo de Cuiabá - MT, inicia sua jornada pela Floresta Amazônica que tem seu destino final no povoado de Santo Antônio do Madeira, nas proximidades da atual cidade de Porto Velho - RO, descobrindo uma parte do Brasil ainda desconhecida. Fazendo um corte temporal e observando especificamente, o desafio que no ano de 2015 completou 100 anos, a presente pesquisa buscou no passado, no desafio enfrentado em liderar a Comissão de Linhas Telegráficas Estratégica de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA, em meio a então desconhecida Floresta Amazônica, identificar o estilo de liderança exercido pelo militar sertanista brasileiro Cândido Mariano da Silva Rondon, personalidade de grande importância para o Brasil, em especial para a Região Norte, assim, contribuindo com conhecimento para os líderes do presente e do futuro.

Palavras-chaves: Liderança. Estilos de Liderança. Atributos de Liderança, Rondon. Comissão de Linhas Telegráficas Estratégica de Mato Grosso ao Amazonas.

ABSTRACT

Leadership is a recurring theme in the academic world, it has long been an important subject of research. Some authors claim that since the time of Plato, had studies and concern in passing learning for political leaders. With the current diversification of the types of organizations and the complexity of the teams to be led, it appears that the issue did not fall in "outmoded", on the contrary, it becomes increasingly necessary to study the various leadership styles, so that we can point out suitable style for each type of organization, location or staff. A new era is emerging. The emerging language is politics and the current discourse consists of alliances, teams, empowerment, and room for initiative and the respect and appreciation of the human figure. Thus, it becomes obsolete the equating leadership skills and hierarchically busy position, today's leader must act based on knowledge of the skills, the power of interpersonal relationships, fitting also the leader be a facilitator of professional development respecting the diversity of the team to be led. Starting seeking to resolve gaps and contribute to the scientific framework on the subject of leadership, this research was the last rescue, in a story of challenges and great adversity, which were overcome through wisdom and attributes of a great leader, knowledge so that we can meet the challenges of today and tomorrow. This story refers to the challenge faced by Cândido Mariano da Silva Rondon, when in 1907, assumes the leadership of the Commission of Mato Grosso Strategic Telegraph Lines to the Amazon - CLTEMTA and receive the Brazilian government's mission of connecting Mato Grosso to the Amazon, the northwest the rest of Brazil. Commanding the 5th Engineering Battalion, leaving Cuiaba - MT, begins its journey through the Amazon rainforest has its final destination in San Antonio village of Madeira, near the present city of Porto Velho - RO, discovering a part of Brazil still unknown. Making a temporal cut and noting specifically, the challenge in 2015 completed 100 years this research has sought in the past, the challenge faced to lead the Strategic Telegraph Commission of Mato Grosso to the Amazon - CLTEMTA amid previously unknown Amazon forest, identify the leadership style adopted by Brazilian military sertanista Cândido Mariano da Silva Rondon, very important personality for Brazil, especially for the northern region, thus contributing knowledge to the leaders of today and tomorrow.

Keywords: Leadership. Leadership styles. Leadership attributes, Rondon. Strategic Telegraph Commission of Mato Grosso to the Amazon.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Abordagens da Liderança	22
Quadro 2 - Características Essenciais de Líderes Transformacionais	32
Quadro 3 – Condições Essenciais para Definição de um Líder	34
Quadro 4 – Habilidades Humanas Encontradas nos Líderes	36
Quadro 5 - Habilidades a Serem Desenvolvidas Pelo Líder	39
Quadro 6 - Síntese das Perspectivas sobre Liderança.....	40
Quadro 7 – Comparação de Paradigmas (Industrial x Conhecimento).....	42
Quadro 8 – Diferenças de Comportamento Entre Gerente e o Líder.....	43
Quadro 9 - Cinco Habilidades da Inteligência Emocional.....	45
Quadro 10 - Estilo de Liderança.....	47
Quadro 11 - Classificação da Pesquisa Quanto à Forma, Fins, Procedimentos e Instrumentos Conforme o Objetivo Geral.....	75
Quadro 12 – Classificação da Pesquisa Quanto à Forma, Fins, Procedimentos e Instrumentos Conforme os Objetivos Específicos.....	75
Quadro 13– Tipos, Opções, Vantagens e Limitações da Coleta de Dados Qualitativos	77
Quadro 14 - Competência Essenciais Segundo Bennis Encontrada em Rondon	85
Quadro 15 - Habilidades da Inteligência Emocional de Rondon	87
Quadro 16 - Competência Essenciais Encontrada em Rondon, Segundo Bennis	90
Quadro 17 - Habilidades a Serem Desenvolvidas Pelo Líder	92
Quadro 18 - Competência Essenciais Encontrada em Rondon, Segundo Bennis	94
Quadro 19 – Relação de Fatos Associados a Atributos da Liderança de Rondon.....	94
Quadro 20 – Atributos da Liderança de Rondon.....	95
Quadro 21 – Estilo de Liderança de Rondon, com Base em Goleman (2006).....	98
Quadro 22 – Estilo de Liderança Militar, com Base em Goleman (2006).....	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação	17
Figura 2 - Continuum de Tannenbaum e Schmidt.....	25
Figura 3 - Grade Gerencial.....	26
Figura 4 - Inter-relação na Liderança Situacional	27
Figura 5 - Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.....	28
Figura 6 - Estilos de Liderança x Níveis de Maturidade.....	29
Figura 7 - Projeto da Construção da Linha Telegráfica no Trecho	57
Figura 8 - Replica Detalhada Projeto da Construção da Linha Telegráfica no	58
Figura 9 – Trajetos Percorrido Pelas Comissões	78
Figura 10 – Desenho da Pesquisa	80
Figura 11 – Principais Adversidades Enfrentadas por Rondon.....	82
Figura 12 - Estilo de Liderança de Rondon.....	97

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	O Cenário Atual da Liderança e o Resgate de Marechal Candido Rondon.....	13
1.2	<i>Insights</i> e Desafios da Pesquisa.....	15
1.3	Objetivos da Pesquisa.....	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
1.4	Justificativas à Estratégia da Pesquisa.....	16
1.5	Estrutura da Dissertação.....	17
2	TERMOS E DEFINIÇÕES EM LIDERANÇA E HABILIDADES DO LÍDER.....	20
2.1	Evolução da Teoria da Liderança.....	21
2.1.1	Abordagem da Personalidade.....	22
2.1.2	Abordagem Comportamental.....	24
2.1.3	Abordagem Situacional/Contingencial.....	26
2.1.4	Abordagem Transacional.....	29
2.1.5	Abordagem Transformacional.....	30
2.2	Figura do Líder.....	32
2.3	Atributos e Habilidades de Liderança na Percepção de Diversos Autores.....	33
2.3.1	Liderança Segundo a Perspectiva de Peter F. Drucker.....	34
2.3.2	Liderança Segundo a Perspectiva de Burt Nanus e Warren G. Bennis.....	35
2.3.3	Liderança Segundo a Perspectiva Peter Senge.....	37
2.4	Questões Contemporâneas sobre Liderança.....	41
2.4.1	Liderança e a Estratégia.....	41
2.4.2	Liderança na Era do Conhecimento.....	41
2.4.3	Líderes x Gerentes.....	42
2.4.4	Liderança e Inteligência Emocional.....	44
2.4.5	Liderança Ética.....	48
3	NARRATIVAS E CITAÇÕES SOBRE FATOS, AÇÕES E HABILIDADES DE RONDON⁴⁹	
3.1	Breve História da Vida de Rondon.....	51
3.2	Preparativos da CLTEMTA.....	54
3.3	A Construção da Linha – 1ª Exploração (Cuiabá - Juruena).....	57
3.4	A Construção da Linha – 2ª Exploração (Juruena – Serra do Norte).....	61
3.5	A Construção da Linha – 3ª Exploração (Serra do Norte – Santo Antônio).....	65

3.6	Serviço de Proteção aos Índios – SIP	68
3.7	A Construção da Linha (fase final)	70
4	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	74
4.1	Paradigma da Pesquisa	74
4.2	Classificação da Pesquisa	74
4.3	Coleta de Dados.....	77
4.4	Unidade de Análise.....	78
4.5	Operacionalização da Pesquisa	79
5	Apresentação e análise dos dados.....	81
5.1	Análise dos Pressupostos	83
5.1.1	Pressuposto 1: Rondon Possuía Gerenciamento de Atenção.	83
5.1.2	Pressuposto 2: Rondon possuía Autoconhecimento Emocional e Controle Emocional.....	85
5.1.3	Pressuposto 3: Rondon era possuidor de grande capacidade de gerenciamento do significado.....	87
5.1.4	Pressuposto 4: Rondon era Detentor de Ética e Grande Responsabilidade Social. .	90
5.1.5	Pressuposto 5: Rondon era Possuidor de Visão Compartilhada.....	92
5.1.6	Pressuposto 6: Rondon Possuía Grande Capacidade de Gerenciamento de Confiança.....	93
5.2	Atributos da Liderança de Rondon.....	94
5.3	Estilo de Liderança de Rondon	95
6	CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES CONCLUSIVAS	100
6.1	Limitações e Sugestões para Futuros Estudos	101
	REFERÊNCIAS.....	102
	APÊNDICE I.....	106
	APÊNDICE II	108
	ANEXO I.....	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 O Cenário Atual da Liderança e o Resgate de Marechal Candido Rondon

A liderança é um tema recorrente no mundo acadêmico, há muito tempo vem sendo uma temática importante de pesquisa. Desde a época de Platão¹, já havia estudos e preocupação em repassar a aprendizagem para os líderes políticos. Com a atual diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipes a serem lideradas, se verifica que o tema não caiu em “*démodé*”, muito pelo contrário, se torna cada vez mais necessário o estudo dos diversos estilos de liderança, de modo que possamos assinalar estilo adequado para cada tipo de organização, situação ou equipe.

Atualmente, na Era do Conhecimento, as organizações encontram-se inseridas em um contexto caracterizado por um interminável processo de rupturas e fragmentações. Numa época de incertezas e instabilidade, chamada também por escritores modernos de “Era da Descontinuidade”, o líder possui o papel fundamental no sentido de manter o alinhamento de sua equipe com a estratégia organizacional (FOSTER; KAPLAN, 2002).

Com a perspectiva atual da diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipes a serem lideradas, em meio ao período de transição entre a sociedade industrial e a sociedade do conhecimento, o desenvolvimento de líderes alinhados aos objetivos organizacionais ganha um papel importantíssimo para o crescimento da organização. Pacheco *et al* (2006) ao compararem os antigos paradigmas industriais com os novos paradigmas da sociedade do conhecimento, concluem que na sociedade do conhecimento o capital Intelectual passa a ter maior relevância, tornando-se fator diferencial para as organizações e apresentando novos desafios aos líderes.

Uma nova era vem surgindo. A linguagem emergente é da política e o discurso atual consiste em alianças, equipes, delegação de poderes e espaço para iniciativa, além do respeito e valorização da figura humana. Sendo assim, torna-se obsoleta a equiparação entre habilidades de liderança e posição hierarquicamente ocupada. O líder de hoje, deverá atuar com base no conhecimento das habilidades, no poder das relações interpessoais, cabendo, ainda, a função de facilitador do desenvolvimento profissional, respeitando a diversidade da

¹ Nos diálogos A República, composto por X livros, escrito por Platão, O livro I goza de uma certa independência, sendo que os demais (ao todo são X), se dispersam em temas variados: A formação das lideranças (os guardiões), nos livros II, III, IV e V. A formação dos governantes, classe especial dos guardiões, nos livros VI e VII. Uma vez compreendida a tarefa pública, Platão a compara com o que acontece nas cidades existentes (livro VIII). Diante do desafio de Trasímaco ao tratar das conveniências da tirania (livro IX), Platão termina (livro X), com a proposição de um mito sobre a arte, o destino e a liberdade (Mendes, 2012).

equipe a ser liderada. Peter Senge (2013) afirma que o novo papel do líder se compara aos trabalhos de projetista, professor e regente.

Partindo em busca de dirimir lacunas e contribuir para o arcabouço científico na temática da liderança, a presente pesquisa foi ao passado resgatar, em uma história de desafios e grandes adversidades, que foi superada através da sabedoria e atributos de um grande líder, conhecimento para que possamos superar os desafios do presente e do futuro.

Essa história se remete ao desafio encontrado por Cândido Mariano da Silva Rondon, também conhecido por Marechal Rondon, Marechal da Floresta, Soldado Pacificador ou simplesmente Rondon - como será chamado nesta pesquisa, quando em 1907, assume a chefia da Comissão de Linhas Telegráficas Estratégica de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA (mais tarde conhecida apenas como Comissão Rondon) e recebe do governo brasileiro a missão de interligar Mato Grosso ao Amazonas, o noroeste ao resto do Brasil. Comandando o 5º Batalhão de engenharia, saindo de Cuiabá - MT (1907), inicia sua jornada pela Floresta Amazônica que tem seu destino final Santo Antônio do Madeira (1915), nas proximidades da atual cidade de Porto Velho - RO, descobrindo uma parte do Brasil ainda desconhecida.

As adversidades enfrentadas por Rondon não foram poucas. Diversos foram os fatores críticos que impuseram dificuldade ao sucesso do empreendimento de interligar o governo central do Brasil a sua longínqua nação, revelando o grande líder Rondon. Entre as diversas adversidades internas enfrentadas por Rondon, se ressaltam: dificuldade de infraestrutura e logística (materiais, instalações e alimentação não chegavam às equipes); equipe desmotivada (o agravante de uma tropa instável e indisciplinada, muitos soldados foram destinados de forma compulsória e outros como forma de punição); competitividade no mercado de trabalho (muitos soldados eram incentivados a deserção pelos donos de seringais que pagavam melhor e desprezavam os povos indígenas); equipe diversificada e multifuncional (o empreendimento teve participação de equipes com as mais diversas funções e objetivos) (BIGIO, 2009; DIACON, 2006; RIBEIRO, 1996; VIVEIROS, 1958).

No âmbito externo do empreendimento da Comissão Rondon as adversidades não eram menores: Imprevisibilidade (pelo fato de adentrarem em meio a Floresta ainda desconhecida); Instabilidade Política/Econômica (da recém-instituída República Federativa do Brasil e de seringueiros que não tinham interesse na construção das linhas); e Diversidade Cultural Local (ao longo do percurso encontravam-se tribos indígenas ainda desconhecidas, um desafio ainda maior) (BIGIO, 2009; DIACON, 2006; RIBEIRO, 1996; VIVEIROS, 1958).

Fazendo um corte temporal e observando especificamente, o desafio que no ano de 2015 completou 100 anos, a presente pesquisa buscou no passado, no desafio enfrentado em liderar a Comissão de Linhas Telegráficas Estratégica de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA, em meio a então desconhecida Floresta Amazônica, identificar o estilo de liderança exercido pelo militar sertanista brasileiro Cândido Mariano da Silva Rondon, personalidade de grande importância para o Brasil, em especial para a Região Norte.

Kouzes e Posner (2011, p. 85), afirmam que “contar histórias é a maneira como nós passamos adiante as lições de geração para geração, de uma cultura para outra cultura”. Os autores também afirmam que contar histórias é a forma mais básica de transmissão de conhecimento, “as pessoas, também, acreditam mais nas histórias do que acreditam em números”, a presente pesquisa se justifica por buscar resgatar e contar um pouco da história de Marechal Rondon, do ponto de vista da Administração, em especial seu estilo de liderança, assim, contribuindo com conhecimento para os líderes do presente e do futuro.

1.2 *Insights e Desafios da Pesquisa*

O líder atual deverá estar orientado para estratégia organizacional, ser visionário, possuir visão sistêmica, inteligência emocional, ser criativo e estar disposto a correr riscos. Além disso, deve possuir princípios éticos, morais e culturais, ter habilidade nos relacionamentos interpessoais, ser sensível a necessidade dos demais, ser formador de equipe e de sucessores, estando sempre integrado ao ambiente (BASS, 2009; SENGE, 2013; BENNIS, 2000; GREENLEAF, 1998; NORTHOUSE, 2007).

Diante dos desafios a serem enfrentados pelos líderes do presente e as exigências dos atributos cobrados aos mesmos, chega-se a pensar que somente “super-homens” possuem os atributos e conhecimentos necessários para ser um líder nos dias atuais.

A instabilidade do cenário macroeconômico, o acelerado desenvolvimento da tecnologia da informação e o acirrado mercado competitivo, alteraram profundamente as estruturas organizacionais, obrigando-as a se reinventarem e se remodelarem, tornando a gestão do conhecimento um fator diferencial. A liderança em meio a este cenário, ganha relevância na estratégia organizacional, tornando-se fator primordial a vantagem competitiva.

Os desafios das organizações de hoje não são poucos, entretanto a história nos mostra um empreendimento com desafios equiparados aos dias atuais, que em meio a toda adversidade obteve êxito, se tornando uma história de sucesso diante do desafio de empreender na desconhecida Floresta Amazônica, tendo como fator diferencial para seu sucesso a liderança de Rondon.

Neste contexto, em função dos grandes desafios superados pelas equipes lideradas por Rondon, em meio à complexidade da região amazônica e a emergência de novos requisitos ao novo ambiente de trabalho, esta pesquisa buscou identificar: quais são os atributos de liderança exercidos por Rondon, identificando seu estilo de liderança evidenciado no empreendimento de instalação da linha telegráfica Cuiabá - Santo Antônio do Madeira, no período 1907-1915?

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral evidenciar o estilo de liderança do “militar sertanista brasileiro”, Cândido Mariano da Silva Rondon, no empreendimento de instalação da linha telegráfica Cuiabá - Santo Antônio do Madeira (1907-1915).

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1 – Evidenciar os principais fatos ocorridos, diante do desafio de instalar a linha telegráfica no percurso entre Cuiabá e Santo Antônio do Madeira (1907-1915), que possam subsidiar a identificação dos atributos de liderança de Rondon;
- 2 – Identificar os atributos de liderança, com base nos fatos evidenciados;
- 3 – Classificar o estilo de liderança de Rondon.

1.4 Justificativas à Estratégia da Pesquisa

Segundo Gardner (1990), os líderes estão presentes em todos os segmentos da sociedade: governo, empresas, associações profissionais, universidades, sindicatos, comunidades, entre outros, e nos diversos níveis hierárquicos. A liderança é um dos fenômenos mais observados e, mesmo assim, ainda pouco compreendida.

Diante de um mundo globalizado e com avanços tecnológicos acelerados, onde o líder é um fator diferencial no sentido de manter o alinhamento de sua equipe com a estratégia organizacional, esta pesquisa, além da busca por conhecimento, se justifica por contribuir com o arcabouço da temática liderança, realizando uma inserção de conhecimento teórico-empírico, e assim dirimindo as lacunas que existem nessa temática.

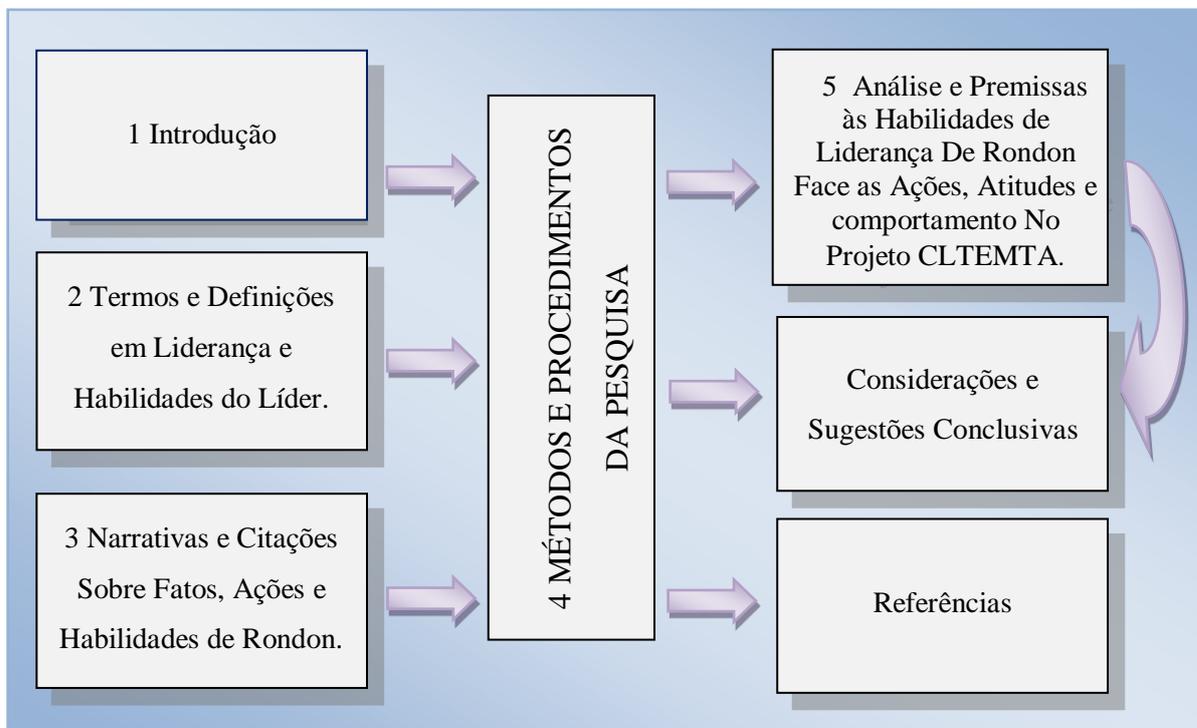
O presente estudo possui sua base teórica na temática da liderança nas organizações, que consiste basicamente em desenvolver, produzir e disseminar os conhecimentos sobre os processos de liderar, bem como de examinar e oferecer informações sobre os aspectos dos

atributos da liderança do presente e do futuro. A presente pesquisa encontra-se inserida na linha de pesquisa Estratégias e Competências Organizacionais, eixo temático Conhecimento, Habilidade e Valores, tema Desenvolvimento e Alinhamento Estratégico do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação esta estruturada em seis tópicos, conforme mostra a Figura 1, cuja síntese consiste no seguinte:

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

No tópico 1, apresenta-se a introdução que se encontra constituída dos seguintes subtópicos:

Cenário da Liderança: Conduz para uma reflexão da importância do tema, assim como o ambiente que ele encontra-se inserido;

Insights e Desafios da Pesquisa: realiza uma pesquisa sobre a abordagem para se obter ideias empíricas e finaliza com a questão crítica da pesquisa;

Objetivos da Pesquisa: discorre sobre o que pretendesse alcançar com a pesquisa;

Justificativa à Estratégia da Pesquisa: apresenta os aspectos gerais que tornam a pesquisa importante.

No tópico 3, apresentam-se os termos e definições em liderança e habilidades do líder e encontra-se constituída dos seguintes subtópicos:

Evolução da Teoria da Liderança: Apresenta as diferentes abordagens que contribuíram para evolução da liderança.

Figura do Líder: apresenta os principais conceitos sobre líder;

Atributos e Habilidades de Liderança: apresenta os principais conceitos sobre liderança na perspectiva de diversos autores;

Questões Contemporâneas sobre Liderança: apresenta diversas questões atuais de estudo sobre a liderança.

No tópico 3, apresentam-se as narrativas e citações sobre fatos, ações e habilidades de Rondon e encontra-se constituído dos seguintes subtópicos:

Breve história da vida de Rondon: apresenta os principais fatos da vida de Rondon;

Preparativos da CLTEMTA: apresenta o planejamento inicial do empreendimento;

Construção da Linha 1ª Exploração (Cuiabá-Juruena): apresenta os principais fatos ocorridos na exploração do percurso Cuiabá-Juruena;

Construção da Linha 2ª Exploração (Juruena-Serra do Norte): apresenta os principais fatos ocorridos na exploração do percurso Juruena-Serra do Norte;

Construção da Linha 1ª Exploração (Serra do Norte-Santo Antônio do Madeira): apresenta os principais fatos ocorridos na exploração do percurso Serra do Norte-Santo Antônio do Madeira;

Serviços de Proteção dos Índios – SIP: apresenta o período que Rondon contribuiu com a elaboração do projeto de criação do SIP;

Construção da Linha (fase final): apresenta os principais fatos ocorridos no período final da construção da linha Cuiabá-Santo Antônio do Madeira.

No tópico 4, apresenta-se a aplicação dos métodos e procedimentos metodológicos e encontra-se constituído dos seguintes subtópicos:

Classificação da Pesquisa: apresenta a classificação do objetivo geral, dos objetivos específicos e da pesquisa como um todo.

Operacionalização da Pesquisa: apresenta o passo a passo da pesquisa;

Coleta de Dados: apresenta a forma de coleta e os bancos de dados utilizados;

Análise dos Dados: apresenta a metodologia utilizada na análise dos dados;

Unidade de Análise: apresenta a amostra da análise.

No tópico 5, apresenta-se a análise e premissas às habilidades de liderança de Rondon face às ações, atitudes e comportamento no projeto CLTEMTA e encontra-se constituído dos seguintes subtópicos:

Análise dos Pressupostos: apresenta a análise dos principais fatos extraídos com a coleta de dados;

Atributos da Liderança: apresenta os atributos de liderança identificados em Rondon;

Estilo de Liderança: apresenta o estilo de liderança Rondon.

No tópico 6, apresentam-se as considerações e sugestões conclusivas da pesquisa e encontra-se constituído dos seguintes subtópicos:

Principais Contribuições: apresenta as principais contribuições da pesquisa;

Limitações e Sugestões para Futuros Estudos: apresenta as limitações encontradas na pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

Na parte final da dissertação, apresentam-se as referências, abrangendo as obras de documentos citados, assim como as principais fontes de pesquisa e anexo para suporte a pesquisa.

2 TERMOS E DEFINIÇÕES EM LIDERANÇA E HABILIDADES DO LÍDER

Temática amplamente abordada pela comunidade científica, à liderança é considerada um tema controverso, uma vez que os elementos que o afetam são subjetivos e complexos (UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2007).

Buscando uma conceituação para liderança, verifica-se que não é um conceito de fácil definição. A diversa quantidade de conceituação sobre o tema levou Bass (2009) afirmar que “existem tantas definições diferentes de liderança quanto pessoas que procuraram definir o conceito”. Northouse (2007) afirma que a liderança possui múltiplas definições e diversas facetas. Uhl-Bien e Marion (2008) apontam que por encontrar-se em ambiente de constante transformação, a liderança possui um conceito dinâmico e altamente evolutivo.

Frequentemente se confunde a liderança com boa administração. Enquanto boa administração diz respeito alcançar objetivos por meio da elaboração de planos e projetos de rígidas estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados, a liderança, por outro lado, segundo Robbins (2014), pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Ainda, segundo Kouser e Posner (1997), liderança é uma arte de mobilizar outras pessoas para lutar por aspirações compartilhadas.

A liderança e a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples (KOUSER E POSNER, 1997, p. 3).

A liderança não se reduz ao cargo ocupado, mas às pessoas que exercem influência. Estas deverão atuar com conhecimento, habilidade, carisma e especialização nas relações interpessoais, independentemente da posição que ocupam na organização. Para Bennis (2000), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, nas frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. No atual ambiente de constantes transformações se faz necessário à presença de uma liderança que seja a força incentivadora e direcionadora que viabilize o crescimento da organização em meio a mercados competitivos e globalizado, tornando o simples exercício da autoridade insuficiente diante deste contexto.

Entre diversos outros conceitos, ressalta-se o apresentado por Robert K. Greenleaf (1970) em seu trabalho sobre Líder Servidor, no qual liderar significa servir. Esse conceito mostra as diversas dimensões da liderança e deixa claro que o poder é apenas um deles.

O líder servo é servo-primeiro. Ela começa com o sentimento natural que se quer servir. Então escolha consciente leva a pessoa a aspirar a liderar. O melhor teste é: será que aqueles servidos crescem como pessoas; que eles, ao ser servido, se tornaram mais saudável, mais sábio, mais livre, mais autónoma, mais propenso a se tornarem servos? (GREENLEAF, 1970 apud GREENLEAF, 1998, p. 1).

O conceito de liderança baseada no Líder Servidor tem como ponto fundamental a preocupação de primeiro servir, no sentido de ajudar as pessoas a evoluírem e alcançarem plenamente seu potencial, buscando como resultados novos líderes servos.

A liderança, nos dias atuais, deve ser capaz de se moldar com rapidez ao turbilhão do dia a dia, e envolver os seguidores nesse desafio, os tornando mais participativos na tomada de decisões cotidiana. As principais características que os líderes atuais devem possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade, audácia, entre outros (SENGE, 2013; BENNIS, 2000; GREENLEAF, 1998).

Com o intuito de restringir a diversidade de conceitos, será adotado neste trabalho o conceito apresentado por Bass (2009) e Northouse (2007) sobre o termo “liderança”. Bass (2009) define a liderança como sendo “a interação entre dois ou mais membros de um grupo que estão frequentemente envolvidos na estruturação ou reestruturação de situações e nas percepções e expectativas dos membros”. De acordo com Northouse (2007), existem alguns componentes centrais a todas as definições de liderança: (1) a liderança é um processo; (2) a liderança envolve influência; (3) a liderança ocorre em um contexto de grupo; e (4) a liderança busca atingir um objetivo, ou mais. Com base nestas definições, conclui-se que: liderança é um processo, no qual um indivíduo (líder), em interação entre dois ou mais membros de um grupo, que estão frequentemente envolvidos na estruturação ou reestruturação de situações e nas percepções e expectativas dos membros, os influenciando mutuamente para alcançar um ou mais objetivos.

2.1 Evolução da Teoria da Liderança

A liderança é uma temática que não possui marco de origem explícito, entretanto, é possível verificar a preocupação sobre o assunto desde a época de Platão, ganhando força a partir da verificação de sua influência, pelos teóricos e administradores das organizações, em relação ao comportamento organizacional.

Os pressupostos iniciais sobre liderança eram baseados nos grandes líderes, capazes de influenciar levas de seguidores. Dos comandos militares emergiram grandes contribuições sobre o papel do líder nas organizações, principalmente na função de alcançar objetivos e estabelecer a hierarquia. Os primeiros trabalhos sobre liderança apresentavam associação com a capacidade de influenciar os liderados. A sistematização do comportamento e atributos de

um líder encontra-se focado nos papéis exercidos por grandes lideranças na história (BERGAMINI, 2009).

A teoria administrativa começou mostrar seu interesse de forma mais sistematizada pela liderança a partir das primeiras escolas, que começaram a analisá-la como um campo de conhecimento. Para Taylor, a natureza humana era inerentemente preguiçosa, e cabia aos líderes o papel de manipular os empregados, como se estivessem operando equipamentos. O foco do líder era definir e fazer cumprir as tarefas e, desse modo, alcançar os objetivos organizacionais de forma mais racional (TOLFO, 2004).

Devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização, a liderança ganhou importância para os administradores, tornando-se um campo de estudo da Administração. Para alcançar o objetivo do presente trabalho, se faz necessário conhecer um pouco melhor os caminhos percorridos pelas teorias da liderança ao longo do tempo e assim obter maior compreensão do estudo da liderança nos dias atuais.

Buscando delimitar o pensamento do construto da liderança, foram estudadas as cinco principais abordagens de liderança presente na literatura: personalidade, comportamental, situacional/contingencial, transacional e transformacional, conforme apresentado no Quadro 9 (BASS, 2009; BOWDITCH E BUONO, 2011; TOLFO, 2004).

Quadro 1 - Principais Abordagens da Liderança

Principais Abordagens
Abordagem da personalidade
Abordagem comportamental
Abordagem situacional/contingencial
Abordagem transacional
Abordagem Transformacional

Fonte: elaborado pelo autor.

2.1.1 Abordagem da Personalidade

É na Psicologia que encontramos os primeiros estudos sistematizados sobre a liderança, realizados durante o período das duas guerras mundiais. A Abordagem da Personalidade, também conhecida como Teoria dos Traços, foi definida por dois períodos, o Período do Grande Homem (até o fim da primeira guerra) e o Período dos Traços, que teve sua duração entre as duas grandes guerras (SADLER, 2003).

No Período do Grande Homem, o líder é um modelo de “grande homem”, herói, que todos admiram. Esse líder atrai seguidores por ter atributos pessoais como: carisma, transmissão de confiança, respeito e lealdade para com os outros, fazendo com que os liderados sintam vontade de segui-lo (FIEDLER, 1981). Os estudos no Período do Grande Homem partiam do pressuposto da existência de elementos na personalidade de grandes homens e mulheres da história que os faziam ser líderes eficazes. Sendo assim, partindo da compreensão da vida desses indivíduos poderia se extrair aspectos que os tornam líderes, e, assim imitá-los e formar novos líderes eficazes (SADLER, 2003).

No Período dos Traços, o foco do estudo passou a ser os traços de liderança e como os indivíduos alcançavam suas posições. Posteriormente os estudos desse período evoluíram para identificação de certas características especiais na personalidade do líder, que o permitia alcançar e manter cargos de liderança (FIEDLER, 1981).

Durante o Período dos Traços, na procura das características de possível mensuração da liderança, utilizaram duas abordagens: 1) comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as das pessoas comuns e 2) comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes (ROBBINS, 2014). O período dos traços buscava identificar os atributos e aptidões psicológicas dos indivíduos, desenvolvendo um teste de personalidade a partir do estudo da vida dos grandes líderes da história. Essa busca visava encontrar forma de avaliar os atributos da personalidade dos indivíduos como agressividade, inteligência, escolaridade, fluência verbal, masculinidade, capacidade de avaliar situações e tomar decisões, capacidade de julgamento, intuição e atributos físicos como altura, peso, saúde, aptidão atlética, entre outros (FIEDLER, 1981; BERGAMINI 2009).

A abordagem baseada nos traços foi frustrada à medida que as pesquisas não conseguiam garantir que a combinação de características distinguiu consistentemente os líderes dos não-líderes, ou os eficazes dos não-eficazes. Segundo Robbins (2014), as pesquisas revelaram que não existem traços universais e que os traços preveem melhor a liderança em situações fracas que fortes. Os traços servem mais para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes.

Após a abordagem dos traços, no final da década de 40, com a dificuldade de se isolar traços que distinguissem os líderes eficazes, os pesquisadores focaram suas pesquisas na tentativa de identificar comportamentos dos líderes. Assim, as pesquisa não mais buscavam verificar como era o líder, mas sim o que eles faziam, identificando as características dos líderes eficazes, surgindo assim as Teorias Comportamentais.

2.1.2 Abordagem Comportamental

Surgida no pós-guerra, advinda da Escola de Relações Humanas, as Teorias Comportamentais deixam de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança. A Escola das Relações Humanas vem inserir no contexto organizacional a preocupação com o ambiente psicossocial e com as pessoas, dessa forma, apontou falhas na abordagem das teorias que estudavam o líder como dotado de traços que o tornavam uma figura a ser seguida. O foco do estudo da liderança, em vez de traços, passou a ser a investigação para o mapeamento dos padrões de comportamento apresentados pelos líderes no exercício de suas funções (TOLFO, 2004).

Na medida em que se desenvolveu, a pesquisa sobre liderança afastou-se do estudo das características do líder para dar ênfase às coisas que ele fazia – o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados (MARQUIS; HOUSTON, 1999 *apud* TOLFO, 2004).

A abordagem comportamental busca identificar os padrões comportamentais característico do líder no grupo, assim como, encontrar diferenças de comportamento entre os líderes eficazes e ineficazes. Segundo Blake e Mouton (2000), a questão principal dos pesquisadores era a busca pela de “como” e “quais” os melhores métodos usados pelos dirigentes, referente à capacidade de orientar, motivar e reunir esforços das pessoas, para alcançar as metas organizacionais.

As pesquisas de Fleishman (1953), Halpin e Winer (1957) apontaram que os liderados percebem o comportamento dos líderes de duas formas: dimensão da tarefa (focada na produção) e dimensão das relações (focado no indivíduo). Sendo assim, os estudos investigaram os principais estilos gerenciais utilizados pelos líderes para enfrentar o dilema produção x pessoas e, assim, identificar qual é a liderança mais eficaz a organização (BLAKE e MOUTON, 2000; BOWDITCH e BUONO, 2011).

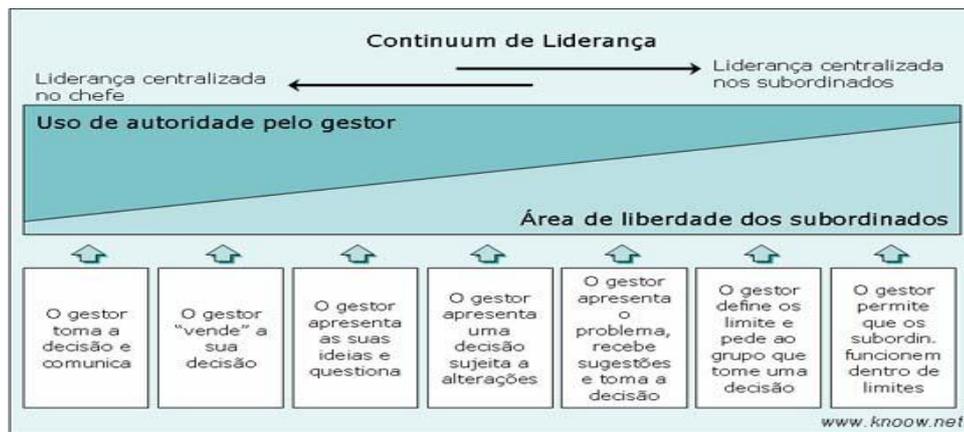
Os pesquisadores Tannenbaum e Schmidt desenvolveram uma abordagem com foco em dois tipos de liderança: centrada na tarefa (autocrática) e centrada nas pessoas (democrática), posteriormente se identificou um terceiro estilo, *laissez-faire*. Os estilos comportamentais no desempenho da liderança passam a ser pesquisadas com o foco no relacionamento interno do grupo e na influência de líderes autocráticos, democráticos ou do tipo *laissez-faire* sobre os participantes dos grupos, e o resultado do trabalho (TOLFO, 2004). Os estilos autocráticos, democráticos ou do tipo *laissez-faire* tinham as seguintes características:

- **Estilo Democrático** – os liderados são envolvidos e participam no processo de tomada de decisão. Nesse estilo ocorre a delegação de autoridade, decisões

compartilhadas e a preocupação com as relações humanas. O poder do líder é conferido pelo grupo;

- **Estilo Autocrático** – o poder do líder ocorre em função de sua posição. Nesse estilo o foco está na tarefa, sendo caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão;
- **Estilo *Laissez-faire*** – nesse estilo o líder deixa o grupo a seu próprio cargo.

Figura 2 - Continuum de Tannenbaum e Schmidt



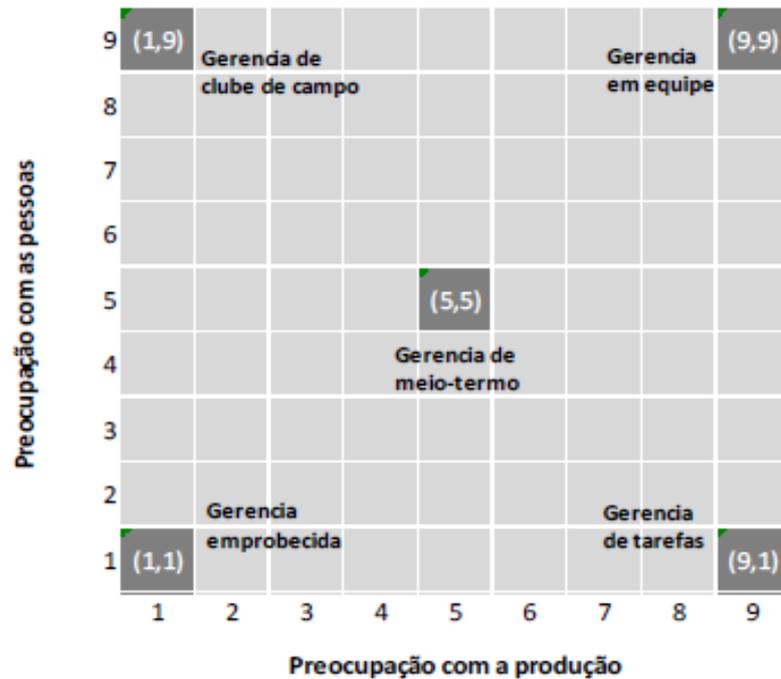
Fonte: site Knoow.²

Segundo Hersey e Blanchard (1986), foi na década de 60 que as teorias comportamentais da liderança sofreram um forte impulso. Com as pesquisas realizadas na década de 50, revelou-se que tão importante quanto identificar os aspectos comportamentais do líder, era mensurá-los. As pesquisas seguintes propuseram uma visão bidimensional do estilo de liderança, onde se identificavam comportamentos de líderes voltados para a tarefa, voltado para o relacionamento, ou de ambos.

Dessa pesquisa ressalta-se o modelo proposto por Blake e Mouton (2000), denominado modelo de grade (Grid Gerencial), formado por duas variáveis: a gestão centrada na maximização da produção ou a gestão centrada nas relações de bem-estar social, que geram uma matriz que tem por objetivo descrever vários estilos de gestão. A forma como o líder definiria sua orientação para a produção, assim como para orientação para pessoas, definiria como ele empregaria o atributo de liderança. O modelo de Grade Gerencial (Fig. 3) possui duas dimensões, cada uma com escala de 1 a 9, o que permite 81 posições de estilo de liderança.

² Disponível em: <http://www.knoow.net/>.

Figura 3 - Grade Gerencial



Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 220.

Ao final da década de 60, os estudos sinalizavam que o comportamento é um dos fatores que possibilita a eficácia de um grupo frente a uma tarefa. Com o avançar dos estudos identificou-se que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que separar traços e comportamento e as condições situacionais deveriam ser levadas em consideração.

2.1.3 Abordagem Situacional/Contingencial

Partindo do princípio que as características e aptidões necessárias para uma liderança eficaz são determinadas pelas situações em que o indivíduo atua como líder, surgiram, assim, as abordagens situacional e contingencial (HERSEY; BLANCHARD, 1986, FIEDLER, 1981, BERGAMINI, 2009).

Esta abordagem preconiza que um líder eficaz é aquele que percebe a situação que ele e seus subordinados estão envolvidos e adapta suas habilidades a essa situação, ou seja, os líderes eficazes são aqueles “capazes de diagnosticar o seu meio ambiente e identificar as necessidades específicas de cada situação” (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Entre os trabalhos mais relevantes dessa abordagem destacam-se os realizados por Fiedler e Hersey - Blanchard.

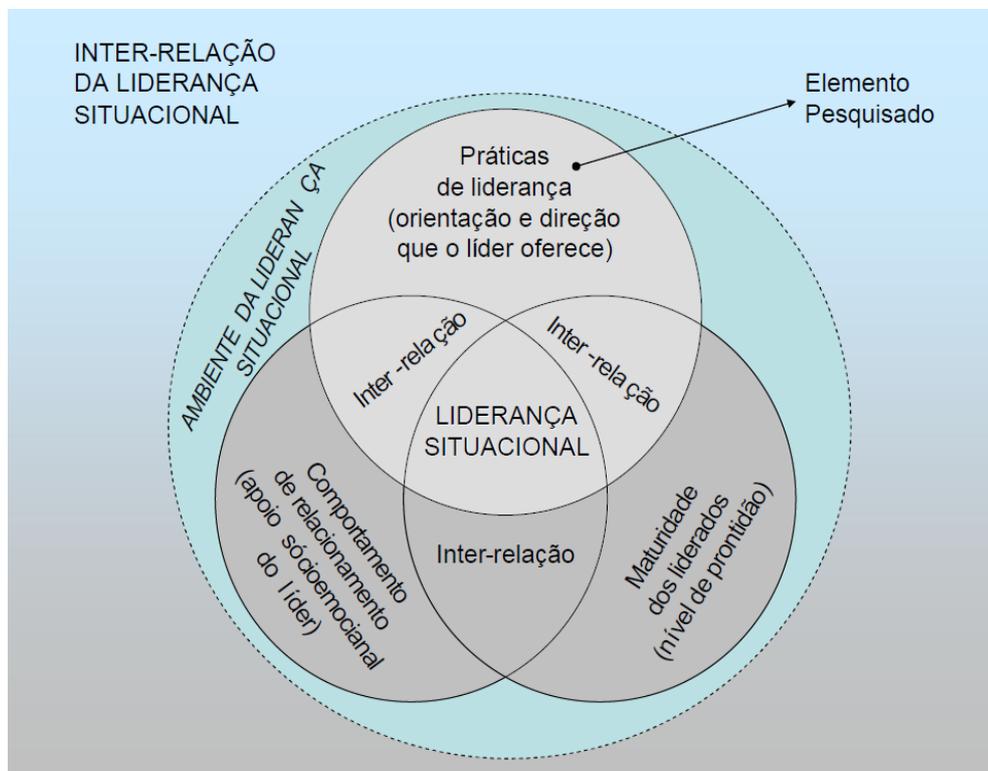
Iniciam-se os estudos das Teorias das Contingências com as obras Fred Fiedler, que trazem os conceitos de líder adaptativo. Obras que abordaram que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis, sendo assim, os líderes devem ser escolhidos de acordo com a

situação ou a situação deverá ser moldada para se adequar ao líder. Em seus estudos Fiedler aponta três fatores determinantes da eficácia de liderança: a relação entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. O primeiro fator representa o grau de confiança, credibilidade e respeito dos liderados para com o líder, o segundo, se as tarefas são estruturadas ou não, e o terceiro o grau de influência do líder quanto à tomada de decisão (ROBBINS, 2014).

Para Hersey e Blanchard (1986), principais estudiosos da Teoria Situacional, o estilo de liderança de uma pessoa baseia-se no padrão comportamental ao qual ela apresenta quando busca influenciar as atividades de outras pessoas. Para os autores, as pessoas podem aumentar sua eficácia em relação aos liderados através da educação, treinamento e desenvolvimento.

Para avaliar a eficácia da liderança situacional, Hersey e Blanchard (1986) se baseiam na inter-relação entre: direcionamento oferecido pelo líder (comportamento da tarefa), a quantidade de apoio socioemocional (comportamento do relacionamento) e o nível de maturidade³ dos subordinados em relação à tarefa. As três inter-relações estão apresentadas e esquematizadas na Figura 4.

Figura 4 - Inter-relação na Liderança Situacional



Fonte: Silva Neto, 2004.

³ Entende-se por maturidade a prontidão, disposição para assumir responsabilidades, desejo para desempenhar tarefas e dirigir seu próprio comportamento.

Na liderança situacional, não existe um modo melhor de influenciar as pessoas. Segundo Hersey e Blanchard (1986), o estilo de liderança mais adequado a ser adotado, pelo líder com seus liderados, depende do nível de maturidade dos indivíduos a serem influenciados.

Figura 5 - Liderança Situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Hersey; Blanchard, 1986, p.189.

O líder deve adotar seu comportamento conforme o nível de maturidade. Os níveis de maturidade apresentados por Hersey e Blanchard são: baixo, baixo a moderado, moderado a alto e alto (figura 5). Os estilos de liderança são: determinante, persuadir, compartilhar e delegar. Essa relação é observada nos quadrantes (figura 6) de relacionamento entre comportamento orientado para tarefa e comportamento orientado para o relacionamento.

Figura 6 - Estilos de Liderança x Níveis de Maturidade

ESTILOS DE LIDERANÇA APROPRIADOS AOS VÁRIOS NÍVEIS DE MATURIDADE	
NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
M 1 Maturidade Baixa: <i>Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras</i>	E 1 Determinar: <i>Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo</i>
M 2 Maturidade entre baixa e moderada: <i>Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si</i>	E 2 Persuadir: <i>Comportamento de tarefa alto e relacionamento alto</i>
M 3 Maturidade entre moderada e alta: <i>Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras</i>	E 3 Compartilhar: <i>Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa</i>
M 4 Maturidade alta: <i>Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)</i>	E 4 Delegar: <i>Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa</i>

Fonte: Silva Neto, 2004.

Conforme Hersey e Blanchard (1986), o trunfo da utilização da liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comporta-se com o estilo adequado ao nível de maturidade dos mesmos.

2.1.4 Abordagem Transacional

A abordagem da liderança transacional tem como foco o estudo do processo de trocas entre líderes e liderados. A liderança transacional busca através das recompensas contingentes, nas quais os líderes identificam os desejos específicos dos liderados (salário, promoção e satisfação profissional). Os líderes, estudado por essa abordagem, buscam que os liderados cumpram determinados objetivos e em troca se esforçam para satisfazer seus desejos (BASS, 2009; NORTHOUSE, 2007).

Segundo Bass (2009), a liderança transacional é utilizada para o monitoramento e controle dos empregados, utilizando para isso as métricas racionais ou econômicas. Na liderança centrada na troca, a recompensa contingente refere-se ao suporte e recursos tangíveis ou intangíveis fornecidos pelos líderes em troca dos esforços e desempenho dos liderados. Neste estilo de liderança ocorre troca entre o líder e o seguidor, onde um influencia

ou outro de forma que ambos recebam algo de valor. Sendo mutuamente dependentes, as contribuições de cada lado são compreendidas e recompensadas (BURNS, 2003).

Burns (2003) afirma que a troca na liderança transacional não se restringe apenas em transações de natureza econômica, mas também na troca de natureza política e psicológica entre líderes e liderados para subir na carreira (recompensa contingencial). As recompensas não financeiras variam das mais tangíveis (férias extras e dias de folga) para as menos tangíveis (elogio e reconhecimento). Neste estilo de liderança os líderes oferecem recompensas por metas cumpridas, entretanto, para se obter resultado satisfatório deverá ser realizado o esclarecimento das metas, objetivos e o reconhecimento quando as metas forem atingidas.

Este tipo de liderança ocorre mais frequentemente em organizações estruturadas de formas rígidas, com hierarquia pré-estabelecida, onde o indivíduo não é estimulado a realizar atividades acima de suas expectativas. O líder transacional determina e comunica o que deve ser feito por seus liderados, informando como deve ser executado e o que conseguirão se alcançarem os objetivos estabelecidos (AVOLIO *et al.*, 1991).

Esta abordagem tem como principal crítica, a falta de motivação do liderado em realizar suas tarefas acima das expectativas. Uma vez que as metas tenham sido alcançadas, mesmo que seja possível superá-la, o liderado não o faz, pois a meta para alcançar a sua recompensa já foi atingida (BASS e AVOLIO, 1994).

2.1.5 Abordagem Transformacional

Na Era do Conhecimento para as organizações sobreviverem se faz necessária a formação de alianças, trabalhos descentralizados e em rede. Dunphy (2000) afirma que as novas gerações de organizações não têm um comando unitário centralizado e estruturado, são normalmente formadas por alianças soltas construídas ao redor de interesses mútuos.

Em meio a esse ambiente turbulento, um novo tipo de liderança deverá estar focado em "gerar consciência e aceitação dos propósitos e missões da organização, estimulando os empregados a olharem além de seus próprios interesses pessoais, focando no bem de toda entidade" (BASS, 2009). Esse novo posicionamento do líder atual foi rotulado por Burns (2003) como liderança transformacional.

A abordagem da liderança transformacional, também chamada de liderança carismática, é a mais utilizada para abordar a liderança nos dias atuais.

A liderança transformacional busca proporcionar um ambiente organizacional harmonioso, no qual o liderado possa desenvolver seu potencial, de maneira a incentivar a

melhoria do desempenho. Esse tipo de liderança busca o alinhamento aos valores organizacionais, procura aumentar a consciência do grupo através do estímulo ao crescimento individual e, quando preciso, realiza mudanças internas buscando alinhar as expectativas individuais e organizacionais por meio da implementação de uma “visão do futuro”, capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança do liderado (AVOLIO et al, 1991; BASS, 2009).

Segundo McWhinney (1997), a liderança transformacional é marcada por uma qualidade rara - o carisma -, que é "o poder para capitar e estimular o seguidor". Para Kouzes e Posner (2013) liderança transformacional é “arte de mobilizar outros a querer lutar por aspirações compartilhadas”. Já Fairhurst (2001) define que o “papel principal do líder carismático é usar sua visão para criar significados e símbolos para a mudança de seus seguidores”.

A liderança transformacional não é uma troca de produtos entre o líder e liderado, enquanto os líderes transacionais motivam os liderados a atingir a expectativa, líderes transformacionais inspiram seguidores a fazer mais do que o esperado (BASS, 2009; DEN HARTOG *et al.*, 1997). Este tipo de liderança baseia-se no alinhamento dos valores individuais com os organizacionais, sendo um processo de solicitação de empenho dos liderados, por parte dos líderes, através da partilha de valores e visão.

Líderes transformacionais influenciam seguidores a trabalhar por metas além dos interesses próprios e, ainda, motivam os liderados a fazerem além da expectativa e se esforçarem por resultados cada vez melhores. Os líderes transformacionais são consistentes em sua conduta ética, princípios e valores definidos. Estes líderes são confiáveis, admirados, respeitados e se preocupam mais com o crescimento de seus seguidores do que com o seu próprio crescimento. Possuem aceitação de seus seguidores, quanto à missão da organização, e desenvolvem neles a habilidade de olhar além de seus próprios interesses (BASS, 2009; BURNS, 2003).

Segundo Bass e Avolio (1994), líderes transformacionais possuem quatro atributos essenciais: carisma, estimulação intelectual, inspiração motivacional, consideração individual.

Quadro 2 - Características Essenciais de Líderes Transformacionais

Carisma	O carisma é considerado por muitos como o comportamento mais crítico da liderança transformacional. Os líderes transformacionais devem mostrar respeito pelos outros e construir uma relação de confiança, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre seus seguidores, os estimulando a alcançar níveis mais altos de desempenho.
Estimulação Intelectual	Um líder de estimulação intelectual ajuda seus seguidores a olhar velhos problemas com novas e distintas perspectivas. Os líderes nesta dimensão estimulam seus seguidores a se esforçarem para serem inovadores e criativos frente aos questionamentos, ao reformular problemas e atacar situações antigas de novas formas. Novas ideias e soluções criativas são solicitadas aos seus seguidores e são inseridas no processo de identificação de problemas e busca de soluções.
Inspiração Motivacional	A inspiração motivacional é a aptidão do líder de constituir uma visão e comunicá-la de forma entusiasmada aos liderados, inspirando-os a encontrar novas oportunidades e possibilidades. Espírito individual e de grupo é despertado. Entusiasmo e otimismo são exibidos. O líder encoraja seus seguidores a vislumbrar estados futuros atraentes com os quais eles podem alcançar algo atraente para si mesmo.
Consideração Individual	Estes líderes tendem a prestar muita atenção às diferenças individuais entre seus seguidores. Treinar e aconselhar empregados com atenção pessoal individual caracteriza tipicamente este fator. Os líderes nesta dimensão prestam atenção na necessidade de cada indivíduo para realização e crescimento agindo como treinador e mentor. Seguidores são desenvolvidos sucessivamente para seu nível de potencial mais alto.

Fonte: elaborado com base em Bass e Avolio, 1994.

As teorias da liderança transformacional tem como pressuposto uma relação de influência mútua. O líder transformacional “deve conhecer as necessidades e motivações dos seguidores para tratá-los como pessoas integrais, porque as relações interpessoais são à base de seu papel” (BERGAMINI, 2009).

2.2 Figura do Líder

Para Bass (2009), líderes são “[...] agentes de mudança – pessoas que afetam as outras pessoas mais do que essas os afetam”. Segundo Kotter (2000), um líder tem como principal atividade a produção de mudança, ao qual sua ação deve encontrar-se pautada sobre três bases

fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar o planejamento aos seus liderados e motivá-los para que as metas sejam cumpridas.

O líder tem o papel de coordena e direciona as ações de seus liderados, buscando influenciá-los a concretizar determinados objetivos. Líder não se reduz ao cargo ocupado, mas às pessoas que exercem influência. Mas, como se reconhece um líder? “Se você esta sendo seguido, então você é um líder” (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

Segundo Stoner e Freeman (1995) na evolução do conceito de liderança, houve uma transição do estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, onde a orientação é voltada para a motivação ao empregado, o considerando uma parte integrante da organização. Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, o líder tornou-se uma figura importante, alinhando a organização a estratégia, estimulando as pessoas a realizarem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo suas necessidades de autorrealização.

Para Greenleaf um líder servidor ajuda conscientemente no crescimento de outras pessoas, escuta e age eticamente, pois possui valores orientados nesse sentido. Frick apresenta a definição de Líder Servidor dada por Greenleaf:

(...) um autêntico líder é aquele que escolhe servir, e servir em primeiro lugar, e, em seguida, escolhe liderar. Este tipo de líder - servo - emprega reflexão, escuta, persuasão, previsão, e sentido incansável para agir eticamente e “sair à frente” e mostrar o caminho (FRICK, 2004, p. 5).

Com base em Bass (2009), Senge (2013), Bennis (2000), Greenleaf (1998), Northouse (2007), conclui-se que o líder atual deverá estar orientado para estratégia organizacional, ser visionário, possuir visão sistêmica, inteligência emocional, ser criativo e estar disposto a correr riscos. Além disso, deve possuir princípios éticos, morais e culturais, ter habilidade nos relacionamentos interpessoais, ser sensível a necessidade dos demais, ser formador de equipe e de sucessores, estando sempre integrado ao ambiente.

2.3 Atributos e Habilidades de Liderança na Percepção de Diversos Autores

Diversos estudos já foram realizados por diversos autores buscando identificar as habilidades e atributos de uma liderança eficaz. A seguir será apresentada a perspectiva, de alguns autores de grande importância na temática liderança, considerada significativas para o presente estudo.

2.3.1 Liderança Segundo a Perspectiva de Peter F. Drucker

Peter Drucker (2001), após anos de estudos sobre liderança e debates com centenas de líderes, sobre seu papel metas e desempenho, apresenta duas afirmações: a primeira é que líderes natos podem existir, mas poucos o seguirão, a liderança pode e deve ser aprendida; a segunda afirmação é que personalidade de liderança, estilo de liderança e traços de liderança não existem. Entretanto, Peter Drucker (op. cit., p. 13) constatou, entre os líderes estudados, que o que definia o líder era o atendimento a quatro condições essenciais (Quadro1):

Quadro 3 – Condições Essenciais para Definição de um Líder

1. A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir líderes;
2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados, sim;
3. Os líderes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo;
4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Fonte: elaborado a partir dos conceitos de Drucker, 2001, p.13.

Drucker (2009) aponta que o líder deverá desenvolver competências essenciais para exercer sua função no cenário atual. De caráter subjetivo, estas competências para os dias atuais deverão encontrar-se em torno da disposição de correr riscos, viver sobre pressão, saber lidar com as constantes mudanças e empatias. Para identificar as suas necessidades o líder deverá fazê-la através do autoconhecimento.

Para Drucker a confiança no líder é fator essencial para que ocorra liderança. A liderança eficiente não se baseia somente em carisma ou inteligência, um líder eficaz tem responsabilidade, integridade e sabe que um dos requisitos para uma liderança eficaz é obter a confiança de seus liderados.

De outro modo, não haverá seguidores. Para se confiar num líder não é necessário gostar dele. Nem concordar com ele. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença em sua integridade. As ações de um líder e suas crenças professadas devem ser congruentes, ou ao menos compatíveis. A liderança eficaz não se baseia em ser inteligente; ela se baseia principalmente em ser consistente (DRUCKER, 2001, p.75).

Sendo assim, para Drucker, um líder eficaz deverá compreender a missão da organização, estabelecer metas e prioridades de forma clara, além de transmitir segurança aos seus liderados. Os líderes eficazes raramente são permissivos, entretanto suas ações devem ser compatíveis com o ambiente em que se encontra e principalmente ser constante. Um líder eficaz sabe que um requisito vital para o sucesso é obter a confiança de seus liderados.

2.3.2 Liderança Segundo a Perspectiva de Burt Nanus e Warren G. Bennis

Bennis e Nanus, atores de grande importância na temática liderança, deram sua grande contribuição para o tema através da sua obra “Líderes – Estratégias para assumir a verdadeira liderança”, em 1988. Os autores, após anos de estudos, concluíram que os líderes da atualidade interagem em um ambiente com três contextos principais: comprometimento, complexidade e credibilidade.

A instabilidade, imprevisibilidade e súbitas mudanças dos dias atuais acabam ocasionando o ambiente cada vez mais complexo. As rápidas mudanças ocasionam efeitos nos liderados e nas organizações, o pensamento linear não mais atendente as exigências impostas pela turbulência mundial. Para sobreviver no ambiente atual os objetivos devem estar focados para longo prazo, deve se conhecer as tendências que moldam o mundo.

Diante deste cenário de complexidade, a credibilidade torna-se um diferencial em meio ao sentimento de insegurança que paira nos dias atuais. Para vencer esses obstáculos os servidores e líderes atuais necessitam de grande flexibilidade e comprometimento com as organizações.

Entretanto, para os autores, é cada vez menor o grau de compromisso entre servidores e suas organizações. Os líderes não transmitem confiança aos seus seguidores e falham em transmitir a visão e os objetivos da organização. A falta de direcionamento desses servidores ocasiona a falta do comprometimento, uma vez que eles não sabem para onde ir e nem o que irão conseguir com seus esforços.

O verdadeiro líder é o que leva seus liderados a encontrarem significado em seu trabalho. Em suma, ele lhes dá poder e confiança. Poder visto como capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la, através da busca de novas maneiras de atuar diante das mudanças ambientais (BENNIS; NANUS, 1988, p.6).

Após pesquisa realizada junto a 90 líderes de empresas americanas buscando identificar quais são os fatores que os tornam líderes e fazem com que os demais os sigam, Bennis e Nanus (1988) relacionaram quatro habilidades humanas (Quadro 2) identificadas no grupo pesquisado.

Quadro 4 – Habilidades Humanas Encontradas nos Líderes

Visão	Atenção aos resultados.
Comunicação	Transmitir eficazmente o significado e interpretações partilhadas de realidade e facilitar a ação coordenada
Confiança	Resultado da responsabilidade final, previsibilidade e segurança.
Autoconhecimento	Ter consciência de seus pontos fortes e fracos.

Fonte: elaborado a partir dos conceitos de Bennis e Nanus, 1988.

Buscando identificar as características comuns entre os líderes do grupo pesquisado, Bennis (2000, p. 75) chega à conclusão que “o mais interessante era que poucos integrantes do grupo tinham o estereótipo dos líderes carismáticos”, a mesma conclusão apontada por Drucker (2001).

O grupo era formado por pessoas que pensavam com o lado esquerdo e outras, com o lado direito do cérebro; algumas que queriam fazer sucesso, outras que não queriam; líderes que eram eloquentes e sabiam se expressar e outros que eram sucintos e se expressavam mal. O mais interessante era que poucos integrantes do grupo tinham o estereótipo dos líderes carismáticos (BENNIS, 2000, p.75).

Bennis (2000), a partir de observação e análise, define quatro competências essenciais encontrada em líderes: gerenciamento de atenção, do significado, da confiança e de si mesmo.

Gerenciamento de Atenção: é a característica mais presente entre os líderes. Os líderes possuem um ponto de vista a frente (visão), um sonho, que os leva a um lugar que ainda não se chegou, onde se almeja chegar, mas que se busca alcançar com resultados metas e direção. A visão desses líderes inspira, anima e transforma o propósito em ação, estimulando a adesão dos seguidores. O gerenciamento da atenção vai além da sua visão, o líder sabe da importância entre líderes e seguidores, os líderes dão atenção também aos seus seguidores.

Gerenciamento do Significado: para alinhar seus seguidores aos seus sonhos, o líder precisa torna-los visíveis a todos. Os líderes tornam as ideias tangíveis para todos, não simplesmente explicando e esclarecendo, mas de um modo que crie um significado e envolva a todos em um mesmo objetivo. Líderes são pessoas com grande capacidade de se expressar, também sabem o que querem e como comunicar isso aos demais, objetivando cooperação e o apoio necessário.

Gerenciamento de Confiança: a confiança é essencial em todas as organizações, sendo a constância, fator determinante para que isso ocorra. Segundo o autor, estudos revelam que as pessoas preferem seguir pessoas que podem confiar, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que pessoas com quem concordam, mas que são inconstantes. Os líderes são confiáveis e incansavelmente persistentes, esse sacrifício contínuo os torna constantes e transmite confiança.

Gerenciamento de Si Próprio: o líder conhece e utiliza suas habilidades de forma eficaz. O quarto gerenciamento se refere ao autoconhecimento, grandes líderes conhecem seus pontos fortes, assim como seus pontos fracos, buscando trabalhar com os dois fatores a seu favor. Líderes não precisam ser excepcionais em tudo, mas é importante não ignorar suas fragilidades, assim aprendendo a compensá-las.

Bennis (2000, p. 38), baseado na premissa de que “líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente [...] eles também sabem o que querem e como comunicar isto aos, demais, a fim de obter a cooperação e o apoio” dos seus liderados, afirma que se a visão é a característica primordial da liderança, comunicar suas visões é o grande desafio dos líderes.

Bennis, também, afirma que um líder é um inovador.

Faz coisas que outras pessoas não fizeram ou fazem. Faz coisas antes dos demais. Faz coisas novas. Transforma coisas velhas em novas. Tendo aprendido com o passado, ele vive no presente com um olho no futuro. E cada líder faz isso à sua maneira. Para tanto precisam ser intuitivos, conceituais, artísticos e ter capacidade de síntese (BENNIS, 2000, p. 108).

Aprender a liderar é apreender com as experiências vividas e presenciadas, transformando sua experiência em sabedoria. Uma dos maiores talentos de um líder é a capacidade de utilizar sua experiência quando assume uma posição de liderança.

2.3.3 Liderança Segundo a Perspectiva Peter Senge

Peter Senge (1997) acredita que líderes são pessoas que caminham na frente, altamente compromissadas com mudanças em si mesmo e em suas organizações. Sua liderança se desenvolve com base em novas habilidades, recursos e empreendimentos, que implementam em todos os pontos da organização.

O autor aponta o líder empresarial como direcionador do processo de aprendizagem organizacional. Para Senge organizações que aprendem, só existirão no momento em que existir liderança capaz de desenvolver essa cultura. Esse novo modelo de desenvolvimento gerencial deverá estar em consonância com o papel que o líder irá desempenhar, as habilidades que precisa desenvolver e as ferramentas de que pode dispor.

Senge (1997) afirma que nesse novo modelo organizacional, o líder empresarial deverá exercer três papéis fundamentais: projetista, professor e regente.

Projetista: o líder empresarial no papel de projetista de uma organização tem a função de determinar o propósito, a visão e os valores essenciais que direcionaram os liderados dentro da organização. Líder no papel de projetista, também, tem a função de traçar as políticas, estratégias e estruturas que guiaram as decisões empresariais.

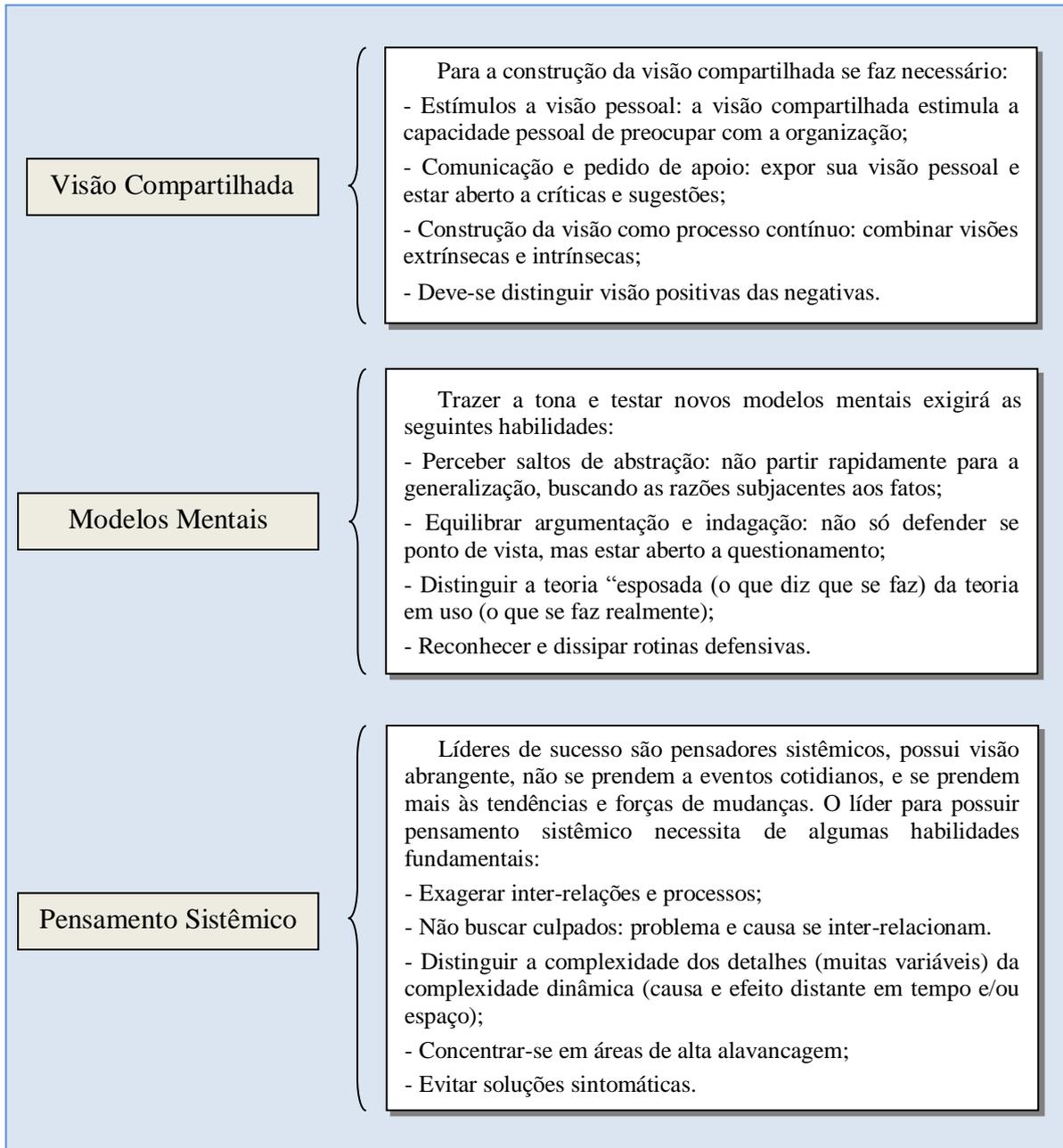
Professor: o líder no papel de professor tem a função de ajudar no desenvolvimento de seus liderados e ajudar a adquirir uma visão mais precisa da realidade que os ajudem a ter maior poder de ação. A visão da realidade deve ultrapassar os meros eventos e condições superficiais, chegando à verdadeira causa do problema.

Regente: como regente, o líder está disposto a servir e investir na construção do futuro. Um líder atua como regente de pessoas, ajudando seus liderados nas aspirações e em suas necessidades, e como regente do propósito ou missão da organização, que se origina no seu propósito pessoal e no seu comprometimento com a missão da organizacional.

Do ponto de vista de Senge (1997), para o desempenho dos três papéis, a liderança deverá desenvolver três “áreas de habilidade” (Quadro 3): Visão Compartilhada, Modelos Mentais e Pensamento Sistêmico.

Na perspectiva de Senge (1997), os desafios da liderança nas organizações são complexos e envolvem questões sistêmicas. Mudanças significativas necessitaram de habilidades como: imaginação, perseverança, diálogo e disposição para a sua realização. Esse desafio exige o empenho de todos os envolvidos, além de várias formas de liderança.

Quadro 5 - Habilidades a Serem Desenvolvidas Pelo Líder



Fonte: elaborado com base em Senge, 1998.

Quadro 6 - Síntese das Perspectivas sobre Liderança

Autores	Peter F Drucker	Burt Nanus e Warren G. Bennis	Peter Senge
Tema	Resumo da Perspectiva		
Conceito de liderança	Liderança eficiente não se baseia somente em carisma ou inteligência. Um líder eficaz tem responsabilidade, integridade e sabe que um dos requisitos para uma liderança eficaz é obter a confiança de seus liderados.	A liderança não se reduz ao cargo ocupado, mas às pessoas que exercem influência.	A liderança consiste no processo cujo líder deve reunir os seguintes atributos: projetista, professor e maestro.
Figura do Líder	Um líder eficaz deverá compreender a missão da organização, estabelecer metas e prioridades de forma clara e transmitir segurança aos seus liderados. Os líderes eficazes raramente são permissivos, entretanto suas ações devem ser compatíveis com o ambiente em que se encontra e principalmente ser constante.	Líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente, eles também sabem o que querem e como comunicar isto aos demais, a fim de obter a cooperação e o apoio deles.	Líderes são pessoas que caminham na frente, altamente comprometidas com mudanças em si mesmo e em suas organizações.
Atributos Essenciais	Competências para os dias atuais deverão encontrar-se em torno da disposição de correr riscos, viver sobre pressão, saber lidar com as constantes mudanças e empatias.	Competências essenciais encontradas em líderes: gerenciamento de atenção, do significado, da confiança e de si mesmo.	O líder deve desenvolver: Pensamento Sistêmico, Modelos conceituais e Visão Compartilhada.
Liderança – Como Surgem os Líderes?	Líderes natos podem existir, mas poucos o seguirão, a liderança pode e deve ser aprendida.	Aprender a liderar é apreender com as experiências vividas e presenciadas, transformando sua experiência em sabedoria. Uma dos maiores talentos de um líder é a capacidade de utilizar sua experiência quando assume uma posição de liderança.	Sua liderança se desenvolve com base em novas habilidades, recursos e empreendimentos, que implementam em todos os pontos da organização.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.4 Questões Contemporâneas sobre Liderança

2.4.1 Liderança e a Estratégia

As organizações dos dias atuais devem buscar ser competitivas, não estando focadas em conquistar ou manter sua posição no mercado, mas concentra-se nas potenciais oportunidades futuras disponíveis no mercado. A liderança tem o papel de direcionar as organizações para a evolução e o desenvolvimento de suas habilidades ou competências e aproveitar às oportunidades futuras (HAMEL e PRAHALAD, 2005).

Segundo Hamel e Prahalad (2005), os novos paradigmas da estratégia, quanto ao desafio, não se encontram apenas na reengenharia de processos, na transformação organizacional e na competição pela participação no mercado, mas também na regeneração das estratégias, na transformação do setor e na competição pela participação nas oportunidades. Os líderes, portanto, devem agir para conseguir posicionar as organizações consultoras de forma competitiva no mercado, criando oportunidades de crescimento e uma evolução contínua dos ciclos de vida organizacional.

Kaplan e Norton (2000) constataram que a mobilização e o foco de toda a força de trabalho são imprescindíveis para a mudança bem-sucedida, sendo assim, a capacidade de liderança, sobretudo na gestão da mudança, é requisito fundamental para o alinhamento da organização com a estratégia.

2.4.2 Liderança na Era do Conhecimento

A Era do Conhecimento, também denominada Era da Informação, Terceira Onda ou Quaternária, é caracterizada por um novo cenário impulsionado pelo avanço tecnológico, globalização, desregulamentação, democratização e competitividade acirrada, que geram grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Neste novo cenário o trabalho em equipe é essencial, e sabe-se que em ambiente onde fluem ideias, com certeza, os resultados serão melhores. Na Era Conhecimento torna-se fundamental para vantagem competitiva das organizações a flexibilidade, capacidade de adaptação, velocidade da aprendizagem e da inovação.

Nesta era pós-industrial, o sucesso de uma empresa está mais em função de seu QI corporativa e capacidade de aprendizagem do que em seus ativos físicos. [...] na nova economia, o desafio é criar um ambiente em que o conhecimento se acumula e é compartilhado em um baixo custo. O objetivo é cultivar, proteger e utilizar, o difícil de imitar, ativos de conhecimento em relação ao puro commodities produção instigado (Nonaka e Nishiguchi, 2001). [...] Além disso, o foco é na velocidade e adaptabilidade, ao invés de levar para a eficiência e controle, apropriado para a fabricação (UHL-BIEN, MARION e MCKELVEY, 2007, p. 300-301).

As organizações para sobreviverem a esse ambiente dinâmico dependem muito mais do seu Ativo Intelectual do que seu Ativo Físico, conforme apontado por Pacheco, Scofano e Beckert (2006) em seu quadro de comparação de paradigmas (Quadro 5).

Quadro 7 – Comparação de Paradigmas (Industrial x Conhecimento)

Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Previsibilidades / Estabilidades	Imprevisibilidade / Instabilidade
Mão de obras especializada	Empreendedor e Multifuncional
Capital financeiro	Capital Intelectual
Estrutura tradicional	Estrutura Virtual e Flexível
Manutenção do status	Flexibilidade e adaptabilidade a novas posições

Fonte: Pacheco, Scofano e Beckert, 2006, p. 29.

Nesses tempos de incerteza, as organizações encontram-se em meio a grandes desafios, onde se confrontam com um cenário competitivo, diversificado e exigente. Esta nova era (Era do Conhecimento) torna o conhecimento um bem essencial e vital para sobrevivência das organizações, sendo a difusão deste e a acelerada produção de inovação, um fator diferencial para vantagem competitiva. Diante desse cenário, a liderança se tornou fator preponderante para o direcionamento das organizações frente a estes desafios.

Apesar de toda importância da liderança na Era do Conhecimento, existem poucos estudos sobre o assunto. Como afirma Davenport (2001), ao mesmo tempo em que se tornou claro que o antigo modelo de liderança foi formado para lidar com um conjunto muito diferente das circunstâncias atuais e, portanto, de relevância questionável para o ambiente de trabalho contemporâneo, não foi encontrada nenhuma alternativa para substituir a perspectiva atual.

2.4.3 Líderes x Gerentes

Diversos autores, ao longo de seus estudos sobre liderança, apontaram as diferenças entre líderes e gerentes. Tendo em vista as semelhanças e singularidades entre o papel de líder e gerente, é essencial para um bom estudo da liderança, identificar as semelhanças e diferenças em seus papéis, no contexto das organizações.

Segundo Botelho (1992), há anos é estudada as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder, no que tange as suas visões da realidade e do contexto das organizações na sociedade. Com base nos estudos, identificaram-se diversas diferenças de comportamento

entre gerente e líder (Quadro 6). Ainda segundo o autor, o gerente apoia-se nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que estão sobre sua liderança.

Quadro 8 – Diferenças de Comportamento Entre Gerente e o Líder

GERENTE	LÍDER
A rotina diária é uma batalha constante a ser vencida.	X A rotina diária é o reinício de novas oportunidades.
As crises são problemas desgastantes e aborrecidos.	X As crises são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com competência e discernimento.
As ações dos gerentes são distintas das dos subordinados, tendo cada um o seu papel.	X Para o líder, as distinções existem apenas em virtude das competências diversas.
O gerente comunica apenas o necessário e suficiente para manter as atividades.	X Para o líder, comunicação é sinônimo de debate, pesquisa, troca e aculturação mútua.
Os conflitos são resolvidos pelo gerente através do poder conferido pela hierarquia.	X Com o líder, eles são debatidos, estudados e aproveitados como oportunidade para crescimento.
O gerente não estimula a criatividade, pois entende que é melhor repetir do que inovar e ter assim um resultado mais previsível.	X O líder estimula a criatividade e entende que, sempre que possível, se deve inovar, pois isto faz parte da administração.
A cultura do gerente é específica de uma tarefa ou função.	X A cultura do líder é ampla, visando entender e criar alternativas futuras.
O gerente não busca desafios, uma vez que eles alteram o que já existe.	X O líder os cria e enfrenta; perde e ganha com naturalidade.
Para o gerente os erros e falhas aborrecem e são problemas desagradáveis para o Gerente.	X Para o líder, entretanto, são oportunidades que não podem ser desperdiçadas, especialmente como fonte de aprendizagem.
O foco de atenção do gerente está voltado, unicamente, para dentro da empresa.	X O foco de atenção do líder está, pelo contrário, voltado para fora, pois é de lá que ele tira lições e possibilidades novas.
Os procedimentos do gerente são repetitivos e constantes.	X Os procedimentos do líder mudam de acordo com a situação e suas exigências.

Fonte: elaborado com base em Botelho, 1992.

Com frequência vemos pessoas em posição de destaque agindo de forma errada. Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações é que elas são muito gerenciadas e pouco lideradas. Liderança e gerência são dois papéis importantes, mas com grandes diferenças dentro da organização. Uma das falhas mais corriqueiras dentro da organização é não prestar atenção suficiente em fazer o que precisa ser feito, enquanto se presta atenção demais em obedecer aos padrões. Para Bennis (2000), parte dos erros está nas escolas, que

ensinam as pessoas a serem bons técnicos e bons membros de equipe, mas não as treinam para a liderança.

2.4.4 Liderança e Inteligência Emocional

Já foi o tempo em que o sucesso de líder era avaliado pelo raciocínio lógico, habilidade matemáticas e conhecimento sobre determinado assunto (QI). Atualmente a maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamento entre pessoas, sendo assim, pessoas com habilidades como bom relacionamento humano, empatia, carisma e gentileza têm maior chance de obter sucesso, conforme afirma o psicólogo Daniel Goleman, PhD, em seu livro *Inteligência Emocional* (1997).

Uma pessoa pode ter uma mente altamente analítica, excelente treinamento, visão estratégica maravilhosa, mas sem inteligência emocional⁴, não se tornará um grande líder (ROBBINS, 2014). A inteligência emocional se relaciona em todos os níveis hierárquicos de uma organização, entretanto, se torna mais relevante nas funções que requerem grande demanda de interação social. Segundo Robbins (2014), à medida que um indivíduo sobe na hierarquia da organização, a inteligência emocional torna-se fator preponderante. Ainda segundo o autor acima citado, as evidências apontam que quanto mais alto a posição de liderança assumida na organização, mais as capacidades da inteligência emocional parecem ser a razão de sua eficácia.

Segundo Goleman (2013), uma das características das pessoas com alto índice de inteligência emocional é a “[...], capacidade de motivar-se e persistir diante das frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar; criar empatia e esperar”. Pessoas com alto índice de inteligência emocional canalizam suas emoções para situações apropriadas, são motivadoras de pessoas, ajudam-nas em sua evolução profissional e conseguem seu engajamento em objetivos comuns.

Goleman (2013) mapeou a inteligência emocional em cinco áreas: autoconhecimento emocional, controle emocional, automotivação, reconhecimento de emoções em outras pessoas, habilidade em relacionamentos interpessoais.

⁴ No Anexo I consta uma cartilha com as capacidades fundamentais da Inteligência Emocional e suas correspondentes características pessoais.

Quadro 9 - Cinco Habilidades da Inteligência Emocional

Autoconhecimento Emocional	<p>Reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre é a chave da inteligência emocional. A falta de habilidade em reconhecer nossos verdadeiros sentimentos deixa-nos a mercê de nossas emoções. Pessoas com esta habilidade são melhores pilotos de suas vidas.</p>
Controle Emocional	<p>A habilidade de lidar com seus próprios sentimentos, adequando-os para a situação. Pessoas pobres nesta habilidade afundam constantemente em sentimentos de incerteza, enquanto aquelas com melhor controle emocional tendem a recuperar-se mais rapidamente dos reveses e contratempos da vida.</p>
Automotivação	<p>Dirigir emoções a serviço de um objetivo é essencial para manter-se caminhando sempre em busca, para a automotivação, para manter-se sempre no controle e para manter a mente criativa na busca de soluções. Autocontrole emocional, sabendo praticar gratificação prorrogada e controlando impulsos, favorece aperfeiçoamento de todos os tipos. Pessoas que tem esta habilidade tendem a ser mais produtivas e eficazes qualquer que seja seu empreendimento.</p>
Reconhecimento de Emoções em Outras Pessoas	<p>Empatia, outra habilidade que constrói autoconhecimento emocional. Esta habilidade permite as pessoas reconhecer necessidades e desejos de outros, permitindo-lhes relacionamentos mais eficazes.</p>
Habilidade em Relacionamentos Interpessoais	<p>A arte do relacionamento é, em grande parte, a habilidade de gerenciar sentimentos em outros. Esta habilidade é a base de sustentação de popularidade, liderança e eficiência interpessoal. Pessoas com esta habilidade são mais eficazes em tudo que é baseado na interação entre pessoas. São estrelas sociais.</p>

Fonte: elaborado com base em c Goleman, 2013.

Segundo Goleman (2006), uma pesquisa, realizada com uma amostra aleatória de 3.871 executivos em todo mundo, encontrou seis distintos estilos de liderança, cada um despontando de diferentes componentes da inteligência emocional. Ao se relacionar

individualmente cada estilo, com a atmosfera de trabalho de uma empresa, divisão ou equipe, constatou-se um impacto único dentro de cada atmosfera.

Os seis estilos de liderança encontrados, como o próprio Goleman (2006) aponta, não são novidade para os que se interessam pelo assunto. Os estilos de liderança são: Líderes Coercivos – exigem obediência, Líderes Confiáveis – mobilizam pessoas em direção a uma visão, Líderes Agregadores - criam laços emocionais e harmonia, Líderes Democráticos – constroem um consenso por meio de participação, Líderes Agressivos – esperam excelência e autodireção e Líderes Conselheiros – desenvolvem pessoas para o futuro.

A pesquisa testou os seis estilos de liderança em cada esfera de influência do executivo por seu clima. O clima em questão se refere a seis fatores principais que influenciam o ambiente de trabalho das organizações, são eles:

- Flexibilidade: quanta liberdade os funcionários sentem para inovar, e não são carregados de burocracia;
- Responsabilidade: com a organização, a clareza e o respeito que as pessoas têm com o objetivo da organização;
- Padrões: os níveis de padrões que as pessoas ajustam;
- Recompensa: o senso de precisão sobre o feedback de desempenho e adequação às recompensas;
- Clareza: que as pessoas têm a respeito de missões e valores; e
- Compromisso: o nível de compromisso pelo propósito comum.

Com a pesquisa verificou-se que os seis estilos possuem um mensurável efeito em cada aspecto do clima. Após compararem o impacto do clima nos resultados financeiros. Os líderes que usaram os estilos que positivamente afetam o clima alcançaram os melhores resultados financeiros. As condições econômicas e a competitividade interferem profundamente, porém, o estilo adequado para o clima é responsável por aproximadamente um terço dos resultados. O quadro 8 apresenta um resumo dos estilos, quando funcionam melhor e o impacto na performance em relação ao clima organizacional.

Quadro 10 - Estilo de Liderança

	Coercivo	Confiável	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
Os modos de ação dos líderes	Exige imediata obediência	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja consenso através da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
O estilo em uma frase	“Faça o que digo”	“Venha comigo”	“As pessoas vêm primeiro”	“O que você pensa”	“Faça como eu faço, agora”	“Tente isto”
Implícita competência da inteligência emocional	Conduzir à execução iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, mudança, estimulante	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Consciência, conduzir à execução, iniciativa	Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência
Quando os estilos funcionam melhor	Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise ou com problemas de funcionários	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente	Na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força a longo prazo
Impacto abrangente no clima	Negativo	Muito fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: Goleman, 2006.

A pesquisa realizada por Goleman (2006) mostra o que muito outros estudos vêm apontando, ou seja, os líderes mais eficazes dominam quatro ou mais estilos, especialmente o confiável o democrático, o agregador e o conselheiro. A pesquisa também aponta que os líderes eficazes trocam de estilo quando necessário e os com melhores resultados usam mais de dois estilos em uma única semana, conforme a situação. Goleman compara a troca de estilo a um jogo de golfe profissional.

Durante o jogo o profissional separa e escolhe o taco, baseado nas exigências do arremesso. Às vezes, ele tem de ponderar sobre sua seleção, mas normalmente isso é automático. O profissional sente o desafio à frente, rapidamente tira o taco certo e elegantemente o coloca para trabalhar. É dessa forma que líderes impacto operam também.

Goleman (2006) conclui afirmando que a liderança não é uma ciência exata, mas também não deve ser visto com um completo mistério e muito menos arte. Com a pesquisa o autor procurou deixar de forma clara como agem os líderes eficazes.

2.4.5 Liderança Ética

São poucos os estudos que se referem à ética na liderança. Recentemente, em função de diversos escândalos em várias organizações, os pesquisadores começaram a considerar a importância de tal temática.

A ética se entrelaça com a liderança em diversas ações cotidianas. A cultura de algumas empresas acaba colocando produtividade, eficácia e lucratividade acima de qualquer valor ético ou moral e os líderes, em meio à pressão, muitas vezes acabam agindo sem escrúpulos para cumprirem metas e serem eficientes. Robbins (2014) ressalta que líderes carismáticos sem ética têm maior probabilidade de manipular seus liderados em benefício próprio. Os líderes éticos devem usar seu carisma de modo socialmente correto.

3 NARRATIVAS E CITAÇÕES SOBRE FATOS, AÇÕES E HABILIDADES DE RONDON

As primeiras campanhas das construções das linhas telegráficas no oeste do país (atual Mato Grosso do Sul) tinham como objetivo a lógica militar de interligar povoações e fortificações importantes no Mato Grosso e, assim, facilitando a comunicação e a movimentação de tropas em caso de guerra. Rondon (1946), no começo de 1904 ressalta essa visão na inauguração de uma linha telegráfica que se estendia até a fronteira com a Bolívia: “com esse *tour de force* empregado se verificou a possibilidade de em campanha ser acompanhada a marcha de um corpo de Exército, mantendo-o sempre em comunicação telegráfica com a base de operações em teatro de guerra”.

Com os resultados alcançados pela conclusão das primeiras campanhas de construção das linhas telegráficas, Rondon observou que as construções sobrepujavam a mera lógica militar. Rondon e seus oficiais elaboraram um projeto com vista a desenvolver o noroeste do Brasil. Rondon supôs que o projeto “poderia ser o propulsor da incorporação de povos indígenas à nação brasileira e da migração de brasileiros da costa para as terras férteis do Mato Grosso”, assim, buscando a unificação física, emocional e afetiva de seu país e sua nação (DIACON, 2006).

Segundo Bigio (2009), o engenheiro Francisco Bhering, responsável pela elaboração do traçado das linhas telegráficas estratégicas de Mato Grosso ao Amazonas, Compartilhando da mesma perspectiva de Rondon e considerando a intensificação das relações econômicas com os demais países fronteiriços, no artigo “Incógnitas geográficas”, publicado no Jornal do Comércio de 12 de janeiro de 1907, enfatizou a necessidade de se conhecer a geografia e promover o povoamento do noroeste do Brasil. Citando os achados geográficos realizados por Euclides da Cunha na Região Amazônica, Bhering enfatizou o quanto importante seria o trabalho da comissão das linhas telegráficas para o desenvolvimento do país. Bhering, em conclusão ao seu artigo, afirmou que não faltavam motivos econômicos e estratégicos para justificar tal empreendimento. O governo estaria incorporando os sertões, os chapadões e a desconhecida floresta Amazônica ao Brasil.

O fato geográfico verificado pelo nosso compatriota, o Dr. Euclides da Cunha, por ocasião da recente exploração do Purus, é dos mais dignos de nota em matéria geográfica. William Chawdless, o pertinaz, consciencioso e modesto explorador inglês, teve, ao enfrentar o desconhecido, no problema do *Madre de Dios* e do Purus, um digno sucessor - que veio dar o remate definitivo - na pessoa do nosso patrício, não menos pertinaz, não menos modesto. Na engenharia brasileira deve ser o nosso colega considerado um dos “*representatio men*” (BHERING, 1907 apud BIGIO, 2009).

Em fevereiro de 1907, Rondon foi convidado para uma reunião com o então Presidente da República, Afonso Augusto Moreira Pena. Durante a reunião, Rondon tomou conhecimento que o Governo Federal daria continuidade aos trabalhos de interligação do país através da construção das linhas telegráficas, e como almejava Rondon, o Governo Federal, também, tinha como objetivo a consolidação da ocupação do extremo noroeste do país, conforme narrou Rondon sobre a conversa que teve com o então Presidente Afonso Pena:

[...] planejava o Presidente Afonso Pena a execução de medidas que consolidassem a incorporação ao Brasil dos territórios do Acre, do Purus e do Juruá. E desejava que a tomada de posse desse sertão feita dentro de um ponto de vista que, aliás, foi sempre o meu: a exploração científica do território e a sua incorporação ao mundo civilizado elementos convergentes de um só objetivo. Assim os trabalhos de reconhecimento e determinações geográficas, os estudos das riquezas minerais, da constituição do solo, do clima, das florestas, dos rios caminharam *pari passu* com os trabalhos de construção do traçado de estradas de penetração, do lançamento de futuros centros de povoação, da instalação das primeiras lavouras e dos primeiros núcleos de criação de gado. Só assim pudera eu, na exploração anterior, entregar à Pátria não só a um território até aí desconhecido, como também as populações desse território já mansamente afeiçoadas à nossa gente, aptas para prosseguir espontaneamente na sua evolução (VIVEIROS, 2010, p. 218).

Rondon, questionado pelo Presidente Afonso Pena se tal empreendimento seria possível de ser realizado, respondeu com convicção “basta querer”. O Presidente então afirmou “pois eu quero e confio-lhe a execução desse trabalho, com plenos poderes, tratando o Sr. do assunto diretamente comigo” (VIVEIROS, 2010, p. 219).

Com o argumento estratégico-militar, que visava à necessidade de proteger a fronteira noroeste do Brasil, somado aos argumentos políticos e econômicos, que objetivavam facilitar a comunicação para estimular a criação de povoamento, assim como, abertura de percurso para construção futura de estradas de rodagem que facilitariam de escoamento da produção, no dia 18 de fevereiro de 1907, o presidente Afonso Pena sanciona a criação da Comissão de Linhas Telegráficas Estratégicas de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA, que estenderia 1600 quilômetros de fio de Cuiabá às margens do Rio Madeiro e posteriormente rumando para o território do Acre, itinerário traçado por Francisco Bhering.

Em 3 de março de 1907, Cândido Mariano da Silva Rondon, então Major do Corpo de Engenheiros Militares, foi nomeado chefe da CLTEMTA e recebeu a responsabilidade de cumprir o decreto do presidente Afonso Pena que estipulavam as tarefas da CLTEMTA, que além de instalar as linhas telegráficas deveria promover a ocupação efetiva e a incorporação do território nacional, conforme citado por Luiza Vieira Sá:

Dentre as atribuições da segunda comissão, cumpre destacar o constante das cláusulas X e XI, que estabeleciam a distância mínima entre as estações telegráficas a serem instaladas ao longo da linha, de modo a facilitar a sua conservação e o povoamento da zona atravessada. Determinava ainda a criação de destacamentos militares [...] demarcação dos lotes para colonos [...] atribuições afetas à Comissão

demonstrando o claro intuito de povoamento e ocupação do solo da Região. (Sá, 2009, p. 122).

Outro objetivo principal da CLTEMTA era estudar a região, explorá-la e mapeá-la.

Além das informações gerais e do valor militar das regiões percorridas, o Governo determina o estudo da região sob o ponto de vista da navegabilidade dos rios, da natureza do terreno quanto à sua utilização para lavoura ou indústria pastoril; dos produtos extrativos da região, especialmente minerais. Determinara ainda informações acerca das nações de índios habitantes das regiões que a linha telegráfica atravessasse (Sá, 2009, p. 123).

Em função da importância estratégica da CLTEMTA a comissão investida de um caráter misto, civil e militar, encontrava-se vinculada ao Ministério da Guerra, Ministério da Viação e ainda seus trabalhos ecoavam por outros Ministérios, exigindo de Rondon que, além de Líder de um grande empreendimento, fosse um grande articulador político no âmbito do governo federal e governo local (BIGIO, 2009; SÁ, 2009; VIVEIROS, 2010).

3.1 Breve História da Vida de Rondon

Cândido Mariano da Silva Rondon, “Marechal Rondon”, brasileiro, nascido em 5 de maio de 1865 na Sesmaria do Morro Redondo, campos de Mimoso, no Distrito de Santo Antônio de Leverger, em Mato Grosso. De ascendência paterna luso-espanhola, com algumas gotas de sangue índio Guaná, e ascendência materna indígena (índios Terenas e índios Bororos). Rondon, em sua biografia narrada por ele e escrita por Esther Viveiros, que teve os diários de campo de Rondon confiados a ela, disse que “São três as tribos de que descendo” - Terena, Bororo e Guaná.

Após a morte de seus pais, aos oito anos, passou a ser criado pelo tio que tinha melhores condições financeiras. Pobre, sem muitas perspectivas, viu na dedicação aos estudos à mudança para sua vida. Sem grandes oportunidades, e decidido a continuar os estudos, tendo em vista que cidade não lhe oferecia condições, alista-se no Exército, aos 16 anos, e é transferido para o Rio de Janeiro onde serviu como soldado.

Em seus primeiros anos servindo na Escola Militar da Praia Vermelha (1884), sob grande dificuldade econômica, forja seu caráter e avança dedicando-se ao estudo. Matriculou-se no curso superior da Escola Militar, cursando o primeiro ano de Infantaria e Cavalaria. Caminhava quilômetros de São Cristóvão, onde ficava sua pensão, até a Praia Vermelha, Zona Sul do Rio. Estenografava as aulas, pois não podia comprar livros. Usava colarinho de celuloide para disfarçar a falta da camisa e evitar lavagem. Emocionava-se com facilidade e chegava a desmaiar nas provas (VIVEIROS, 2010).

Em 1885, perde o ano por de problemas de saúde, em consequência do enorme esforço para sobreviver e manter o rigor nos estudos. Só não foi expulso por intervenção do Coronel

Costalat. Sua cura (desenganado que estava) inicia-se com uma intuitiva vontade de consumir abacaxi e uvas. No mesmo ano é iniciado no Positivismo⁵ por seu professor Benjamin Constant⁶, desse momento em diante seu mentor, o qual grande liderança também das ideias republicanas que agitavam o período. Rondon assume papel ativo no movimento da Proclamação da República.

Titulado como Engenheiro Militar e diplomado em Bacharel em Matemática e Ciências Físicas e Naturais, em 1890 é engajado como ajudante do chefe da Comissão Construtora de Linhas Telegráficas de Cuiabá ao Araguaia. Em 1891, assume a chefia da Comissão na ausência de Gomes Carneiro, 1892 é nomeado chefe do distrito telegráfico de Mato Grosso.

Em 1907, Rondon assume a chefia da Comissão Construtora de Linhas Telegráficas (mais tarde conhecida apenas como Comissão Rondon) e recebe do governo brasileiro a missão de interligar Mato Grosso ao Amazonas, o noroeste ao resto do Brasil. Comandando o 5º Batalhão de engenharia, saindo de Cuiabá (1907), inicia sua jornada pela Floresta que tem seu destino final Santo Antônio do Madeira (1915), nas proximidades da atual cidade de Porto Velho, descobrindo um País ainda desconhecido.

Entre 1913 a 1914, Guia através da floresta o ex-presidente dos Estados Unidos Theodore Roosevelt, em uma expedição para coletar flora e fauna para o museu de história de Nova York, expedição essa que ficaria conhecida como Expedição Científica Roosevelt-Rondon. Após essa missão o Brasil e os feitos de Rondon foram divulgados, através de conferências realizadas por Roosevelt, para todo o mundo.

Entre 1915 a 1919, Rondon viveu sua última fase de sertanista, durante esse período viveu a fase mapeamento do Brasil. Durante esse período foram descobertos diversos rios, foram realizados diversos levantamentos topográficos, feito o levantamento do Vale do Madeira e do Paraguai.

⁵ O positivismo é uma corrente filosófica que surgiu na França no começo do século XIX. O positivismo defende a ideia de que o conhecimento científico é a única forma de conhecimento verdadeiro. O positivismo é uma doutrina filosófica, sociológica e política. Surgiu como desenvolvimento sociológico do iluminismo, das crises social e moral do fim da Idade Média e do nascimento da sociedade industrial - processos que tiveram como grande marco a Revolução Francesa (1789-1799). Em linhas gerais, ele propõe à existência humana valores completamente humanos, afastando radicalmente a teologia e a metafísica.

⁶ Benjamin Constant (1837-1891) é professor de Matemática em diversas escolas civis e militares, divulgador da filosofia positivista e um dos principais articuladores do movimento militar que depôs a Monarquia. Foi membro do Governo Provisório Republicano, exercendo a função de Segundo Vice-Presidente e titular das pastas da Guerra e da Instrução Pública, Correios e Telégrafos. Uma das influências mais marcantes sobre Rondon vem da prática de Constant ao tratar os assuntos militares sempre pelo ângulo pacifista.

Entre 1919-1925, Rondon assume uma nova função: Diretor de Engenharia do Exército. É importante ressaltar que na época esse era o órgão responsável pelas principais construções realizadas no Brasil. O então ministro da Guerra, após solicitação de demissão do cargo de diretor de engenharia, em Aviso de 16 de janeiro de 1925, declarou:

O General de Divisão Cândido Mariano da Silva Rondon, que acaba de ser exonerado, a seu pedido, do cargo de Diretor de Engenharia, é credor dos mais calorosos louvores, pela maneira com que desempenhou suas funções cujo fecundo exercício foi brilhante reafirmação de seus créditos de profissional que, por sua capacidade e experiência, honra à cultura técnica do Exército (VIVEIROS, 2010, p. 442).

Em 1925, Rondon recebe a ordem de executar a missão, que ele considerava a mais “dolorosa”, comandar as forças em operação no Paraná e Santa Catarina contra o grupo revolucionário que emergira na região.

Combater irmão! Que dolorosa contingência para quem, como eu, vivera sempre embalado pelo sonho de merecer o nome de pacificador [...] iria defender o governo constituído para salvar minha pátria do caos revolucionário, mas iria como pacificador, envidando todos os esforços para chamar a nós todos os nossos irmãos (VIVEIROS, 2010, p. 474).

Entre 1927 – 1938, Rondon foi nomeado para chefiar operação que realizaria inspeção das fronteiras do País, verificando condição de seu povoamento e segurança, a longo das fronteiras da Guiana Francesa Guiana Inglesa, Venezuela, Colômbia, Peru, Bolívia. Durante esse período foi realizado o mapeamento e confeccionado cartaz das regiões percorridas e ao final das atividades Rondon decidiu que é hora de deixar de servi a Pátria.

Rondon desbravou milhões de quilômetros de sertão, interligando as mais longínquas comunidades ao restante do Brasil. Como indigenista, pacificou tribos, estudou costume, sua linguagem, criou medidas de proteção aos silvícolas, foi o primeiro diretor da Fundação do Serviço de Proteção aos Índios – SPI, atual Fundação Nacional de Assistência ao Índio – FUNAI. Como explorador, redefiniu as fronteiras do norte do país integrando quinhentos mil quilômetros quadrados ao espaço brasileiro, contribuiu para a exploração fluvial mapeando diversos rios, dentre eles quinze novos que vieram a configurar nos mapas geográficos, durante suas explorações, suas equipes, recolheram mais de vinte mil exemplares de fauna e flora que foram entregues ao Museu Nacional e foram escritos setenta volumes sobre Biologia, Geologia, Hidrografia e diversos aspectos do Brasil desconhecido. Por tudo isso Rondon teve a honra de ter seu nome escrito em letras de ouro no Livro da Sociedade de Geografia de Nova Iorque e ter seu nome indicado ao Prêmio Nobel da Paz.

Em 19 de janeiro de 1958, morre Cândido Mariano da Silva Rondon, “Marechal Rondon”. Sepultado com honras de chefe de Estado no Cemitério São João Batista, Tem

como despedida um discurso inflamado de seu amigo Darcy Ribeiro. Eis alguns trechos do discurso de Darcy Ribeiro no sepultamento:

[...] Quero recordar aqui os quatro princípios de RONDON, aqueles que orientam a política indigenista brasileira desde 1910, mas constituem, ainda hoje, a mais alta formulação dos direitos dos 60 milhões de indígenas de todo o mundo.

[...] O primeiro princípio de RONDON, ‘morrer, se preciso for, matar, nunca’, foi formulado no começo deste século, quando, devassando os sertões impenetrados de Mato Grosso, ia ao encontro de tribos mais aguerridas, com palavras e gestos de paz, negando-se a revidar seus ataques, por entender que ele e sua tropa eram os invasores e, como tal, seriam criminosos se desse contato resultasse a morte de um índio.

[...] O segundo princípio de RONDON é o do respeito às tribos indígenas como povos independentes que, apesar de sua rusticidade e por motivo dela mesma, têm o direito de ser eles próprios, de viver suas vidas, de professar suas crenças e de evoluir, segundo o ritmo de que sejam capazes, sem estarem sujeitos a compulsões de qualquer ordem e em nome de quaisquer princípios.

[...] O terceiro princípio de RONDON é o de garantir aos índios a posse das terras que habitam e são necessárias à sua sobrevivência.

[...] O quarto princípio de RONDON é assegurar aos índios a proteção direta do Estado, não como um ato de caridade ou de favor, mas como um direito que lhes assiste por sua incapacidade de competir com a sociedade dotada de tecnologia infinitamente superior que se instalou sobre seu território. [...] Graças aos esforços de RONDON, sobrevive hoje no Brasil uma centena de milhares de índios que não existiriam sem seu amparo.

[...] Aqui estamos para dizer-vos que nada nos fará desanimar do propósito de dedicar o melhor de nossas energias para a realização dos vossos princípios. Nenhum de nós, ninguém, pode substituir-vos. Mas, talvez mil reunidos sob o patrocínio do vosso nome possam tornar menos gritantes o grande vazio criado com a vossa morte. (RIBEIRO, 1996, p. 7 e 8)

3.2 Preparativos da CLTEMTA

Em abril de 1907 tiveram início os trabalhos em campo no estado de Mato Grosso. Inicialmente planejado para encerrar suas atividades em 1910, o empreendimento tinha a difícil tarefa de interligar dois pontos distantes quase 1600 quilômetros. O empreendimento, em função das características da região, possui adversidades como: esparsamente habitada, terreno inóspito, mata cerrada cortada por rios largos que dificultavam à logística; Ao longo do percurso havia povos indígenas desconhecidos e doenças tropicais; Para aumentar o receio

pelo desconhecido, não havia mapas para guiar os trabalhadores e pouco se conhecia sobre a região do Alto Purus, Juruá e Acre (DIACON, 2006; SÁ, 2009).

As adversidades as serem enfrentada pela missão eram tantas, que havia um consenso, especial entre os engenheiros, sobre a impossibilidade da realização do empreendimento. Rondon, conhecedor de tais adversidades e influenciado pelo temor das multidões e seus engenheiros, ponderou-se sobre a tarefa a ele confiada:

Embora [...] a magnitude e o alcance deste empreendimento fosse para mim um fortíssimo estímulo; embora eu não recasse que a sua execução se traduzisse em um fracasso, nem temesse as consequências de tal fracasso, caso ele se desse; embora confiasse na experiência adquirida em trabalhos congêneres anteriormente realizados; contudo ao meu espírito apresentava-se um tão vasto horizonte de novas responsabilidades, de múltiplas e imprevistas dificuldades que, ao receber a investidura de semelhante encargo, reconcentrei-me na consulta íntima de minhas forças, duvidando de sua resistência para esta prova. [...] Hesitava, não que me aterrorizasse o sertão, com o qual me havia familiarizado desde minha infância, mas sim porque me apercebia da dúvida que pairava no espírito da maioria dos meus compatriotas, principalmente nos dos engenheiros quanto à exequibilidade de empresa tão audaciosa. Era a influência moral das multidões que se manifestava, fazendo-me enumerar e medir, detidamente, cada uma das responsabilidades que sobre meus ombros iam pesar, tão depressa quanto livremente aceitasse e me revestisse dos deveres inerentes a essa comissão (RONDON, 1910).

Apesar de ter saído dos bancos escolares em 1980 e ter acumulado experiência nos serviços de construção de linhas telegráficas no sertão do Mato Grosso, as adversidades que seriam encontradas pela CLTEMTA eram fatores de reflexões e ponderações. Entretanto, Rondon afirma, em conferência realizada, que uma vez investido no cargo, cumpria executar o serviço com êxito.

[...] as poucas tentativas que se haviam feito antes de 1907 para devassar os sertões segundo um itinerário análogo ao que eu tinha de seguir, deram resultados que só podiam servir para aumentar e fortalecer a universal descrença na viabilidade de tal empreendimento [...] a dúvida sobre a exequibilidade do novo empreendimento dominava os espíritos em geral, e muito mais dos que sabiam a diferença que há entre uma simples viagem de estudos e os trabalhos de uma comissão que tinha de fazer obras de instalação definitiva levando enorme e pesado material e numerosíssimo pessoal. Mas a mim não competia senão obedecer às ordens que me dava o governo e aplicar-me com todas as forças da minha natureza a atingir a meta que se me marcava (RONDON, 1946).

A CLTEMTA, em função da sua dupla vinculação, Ministério da Guerra e Ministério da Viação, possuía uma grande diversidade de trabalhadores, entre eles civis e militares. Com a finalidade de distribuir e organizar os trabalhos, inicialmente Rondon dividiu a comissão em três seções. Cada seção era composta por oficiais, praças e funcionários civis dos Telégrafos. Com a finalidade de estabelecer a composição e as atribuições de cada uma das seções, que ficaria responsável por diversos serviços em localidade diferentes, Rondon, com objetivo de transmitir seu planejamento, publicou a *Ordem do Dia n. 1 da Comissão Construtora de Linhas Telegráficas Estratégicas de Mato Grosso ao Amazonas*.

Comissão de Linhas Telegráficas de Mato Grosso ao Amazonas – Acampamento da 1ª seção na Fazenda Nacional da Caissara, 7 de junho de 1907. Para conhecimento da Comissão e dos contingentes e devidos efeitos faço publicar a: Organização dos trabalhos da construção e as instruções que baixaram com a Portaria do Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas, de 4 de março do corrente ano. Como é conveniente atacar desde já o ramal da cidade de Mato Grosso, de que trata o artigo I das referidas instruções, ao mesmo tempo em que se deve iniciar os trabalhos da linha tronco que partindo de Cuiabá vai terminar na Vila de Santo Antônio do Rio Madeira, pela margem direita deste rio, ponto inicial da construção da estrada de ferro Madeira-Mamoré [...] (RONDON, 1910)

A CLTEMTA inicialmente foi organizada em três seções: 1ª seção - construção de um ramal que, partindo de São Luís de Cárceres, iria até a cidade de Mato Grosso, fronteira com a Bolívia; 2ª seção - Construção da linha-tronco de Cuiabá a Santo Antônio do Madeira, nas proximidades da cidade de Porto Velho e 3ª seção grandes reconhecimentos do sertão e estudos preparatórios para fixar o traçado da linha-tronco. Ainda em 1907, foram criadas as seções: de medição das terras da fazenda de Casalvasco, que se estendia da serra de Aguapeí à fronteira com a Bolívia; Instalação do serviço astronômico e serviço meteorológico; e O serviço sanitário, que tinha por objetivo combater a varíola, beribéri e outras doenças que atacavam militares e trabalhadores civis da comissão (VIVEIROS, 1958).

Tendo em vista a grande importância para o sucesso do empreendimento, Rondon chefiou pessoalmente a seção de grandes reconhecimentos do sertão e estudos preparatórios para fixar o traçado da linha-tronco. Como o trabalho das outras seções seriam exercidos em locais distintos e de grande dificuldade para comunicação, Rondon (1910), ao designar os responsáveis de cada seção delegou poderes e estabeleceu obrigações aos oficiais comandantes, assim direcionando a forma como deveriam exercer esses poderes e estabelecendo que “os chefes das seções é garantida toda autonomia na administração das respectivas seções, submetendo, porém, à apreciação do chefe da Comissão, quaisquer resoluções que tomarem pela disciplina e boa marcha dos trabalhos”.

Outra preocupação apontada por Rondon era a utilização do erário público. As construções das linhas telegráficas deveriam utilizar madeira previamente aprovada pela Comissão e serem submetidas à fiscalização. Os chefes das seções deveriam obedecer aos limites orçamentários previamente estabelecidos, bem como realizar o bom aproveitamento e boa distribuição dos recursos.

Para instalação das estações em Porto Espiridião, Pontes e Lacerda e além de Diamantino, deverão ser construídas casas apropriadas, de acordo com o tipo que for adotado pelo Escritório. Fiscalizará a construção um dos engenheiros das respectivas seções, designado pelos chefes respectivos. Para a construção das mencionadas casas, os chefes das seções mandarão proceder a orçamentos, de acordo com o tipo que oportunamente lhe será fornecido pelo Escritório, não devendo exceder o custo de dez contos de reis cada uma (RONDON, 1910).

Após os preparativos iniciais, Rondon, acompanhado de seus liderados, dos quais o núcleo principal era composto por tropas do 5º Batalhão de Engenharia de Construção, deram início aos trabalhos da construção das linhas telegráficas.

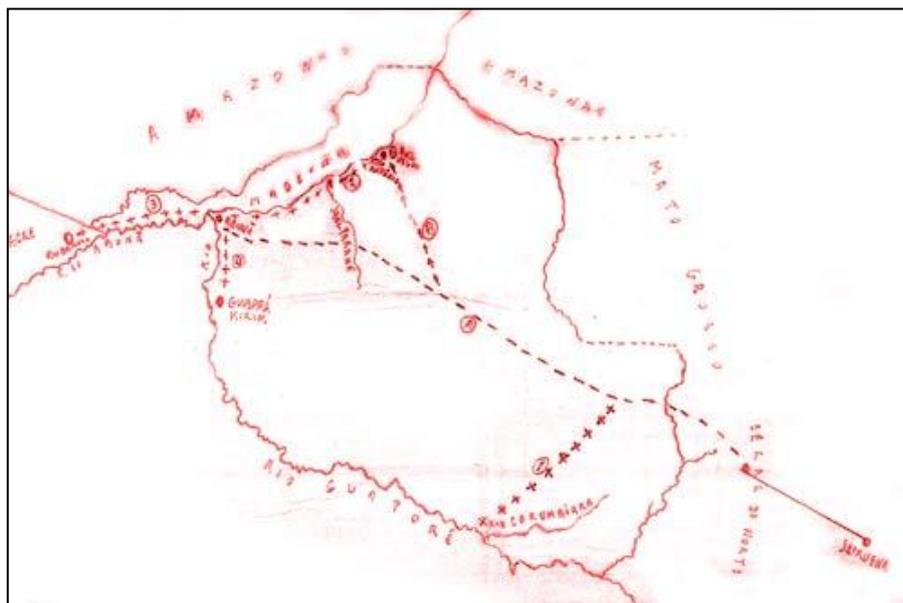
3.3 A Construção da Linha – 1ª Exploração (Cuiabá - Juruena)

Em 10 de junho de 1907, com a tarefa de construir linhas telegráficas por aproximadamente 1600 quilômetros em terrenos ainda não conhecidos, iniciaram-se os trabalhos da 1ª e 2ª seção.

A 1ª seção não encontrou grandes dificuldades para instalação das linhas telegráficas, o mesmo não pode ser dito da 2ª seção. Com destino ao noroeste do país, partindo de Cuiabá rumo a Santo Antônio do Madeira, a 2ª seção teve o início dos seus trabalhos sem grandes percalços, inaugurando diversas estações e alcançando, em janeiro de 1909, Utiariti, cidade a 480 quilômetros de Cuiabá, sendo um terço da linha construída em aproximadamente 18 meses. Entretanto, o restante da construção, enfrentando a selva da bacia amazônica, demorou “sete longos anos” (DIACON, 2006, p. 32).

Rondon, comandando pessoalmente a 3ª seção, iniciou a fase crucial do projeto a exploração das terras da bacia amazônica, atual estado de Rondônia.

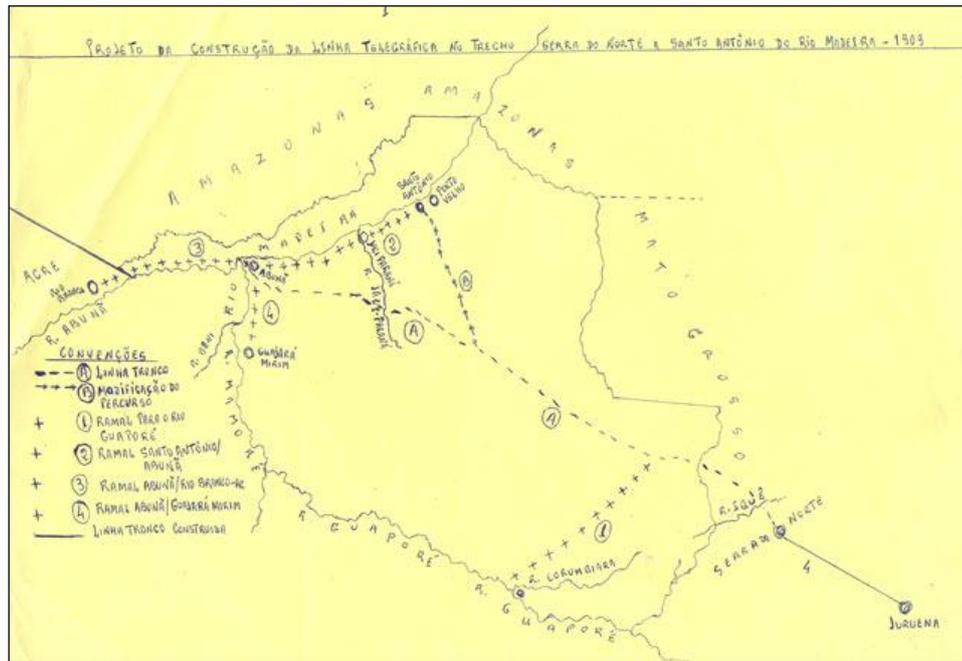
Figura 7 - Projeto da Construção da Linha Telegráfica no Trecho Serra do Norte a Santo Antônio do Rio Madeira – 1909



Fonte: site gente de opinião⁷.

⁷ Disponível em: <http://www.gentedeopiniao.com.br/lerConteudo.php?news=38127>.

Figura 8 - Replica Detalhada Projeto da Construção da Linha Telegráfica no Trecho Serra do Norte a Santo Antônio do Rio Madeira – 1909



Fonte: site gente de opinião⁸.

Segundo Sá (2009), a 2ª seção iniciou seu curso e rapidamente alcançou os primeiros objetivos e inaugurou as estações telegráficas de Brotas, Guia e Diamantino, povoados situados respectivamente a 60, 80 e 184 quilômetros a noroeste de Cuiabá. Com destino ao rio Juruena, Diamantino seria o ponto de partida para os desafios enfrentados pela Comissão. Além de Diamantino, encontrava-se um território praticamente desconhecido, sabia-se que ali se encontrava a tribo indígena dos Nhambiquara, supostamente antropófagos. Outro ponto de grande dificuldade técnica ponderado por Rondon era que se sabia muito pouco sobre a geografia, geologia, hidrologia do local.

[...] o Juruena apresentava-se-nos como uma incógnita cujo valor só podia ser calculado por tentativas sucessivas. Que rumo conviria seguir? Pelo divisor das águas do Tapajós e Paraguai ou de Aldeia- Queimada internamo-nos para o noroeste? Estas dúvidas nos deixavam enleados quanto à escolha da base de operações; arriscávamo-nos a adotar a menos conveniente para prover os abastecimentos da expedição desde que esse fosse forçado a tomar uma direção diferente da traçada por conjecturas (RONDON, 1910).

Diante das dúvidas, Rondon tomou a decisão com base na sua reponsabilidade com sua equipe, com os superiores hierárquicos e na responsabilidade com a coletividade. Entre as incertezas, Rondon, liderou pessoalmente a expedição que partiu de Diamantino buscando

⁸ Disponível em: <http://www.gentedeopiniao.com.br/imprimir.php?news=23689>.

encontrar o rio Juruena, assim estabelecendo sua coordenada e localização exata, sempre tomando suas decisões com base na sua responsabilidade na coletividade.

Apesar das dúvidas e incertezas acerca do trabalho na região, o agente público é segmento do Estado e não pode abrir mão de sua autoridade, que demanda igualmente responsabilidade. Responsabilidade para com os subordinados, responsabilidade para com os superiores hierárquicos e responsabilidade para com toda a coletividade, beneficiária por excelência dos serviços públicos (Sá, 2009).

Rondon relata em sua bibliografia (VIVEIROS, 2010), que a expedição, que teve início em 2 de setembro de 1907, após 48 dias “de marchas e trabalhos em que foram percorridos e explorados, reconhecidos e levantados, 618 quilômetro de caminhamento, por observações astronômicas e 10 posições notáveis da região explorada”, no dia 20 de outubro a encontrou o rio Juruena. Entretanto a equipe encontrava-se esgotada, e apesar do dever de retornar pra prosseguir sua missão, Rondon, apesar disso, “não desejava voltar a Diamantino sem dar aos companheiros a alegria de ver o Juruena, de se banharem em suas águas cristalinas levemente esverdeadas”.

A expedição só partiu no dia 22, mas antes de partir, a expedição preparou uma visita à aldeia dos índios Nhambiquara, onde levariam presente buscando realizar uma aproximação. Foi quando o grupo chefiado por Rondon foi atacado pelos índios, tal episódio é narrado em várias fontes e trabalhos científicos já realizados.

Tomamos o pique aberto na antevéspera. Na frente ia o Domingos, armado de uma Winchester, depois eu, com a minha Remington de caça, o Lira e o Leduc, com as suas Colt, por fim o resto do pessoal. Não fizéramos um quilômetro; o nosso pensamento vagueava entre as dificuldades vencidas e a satisfação do triunfo; entre as agruras sofridas e a alegria da volta com o dever cumprido. Um sopro perpassa-nos pelo rosto; pareceu-me um pássaro que me cruzasse, rápido, o caminho; eu acompanhei, à direita, para esbarrar com a vista na choupa, ainda vibrante, d’uma flecha, cuja ponta mergulhara no solo arenoso, errado o alvo. A compreensão súbita do que se passava, me desalojou da cela, para atravessar o animal e preparar a defesa a que fui levado instintivamente (Rondon, 1910).

[...] coloquei minha Remington, que trazia a tira colo, na bandoleira, em posição de tiro. Mas embora muito rápido o meu movimento, não impediu que a segunda flecha me viesse passar rente à nuca, roçando o capacete. E vi bem próximo dois Nhambiquara [...] dois tiros partiram de minha Remington, sem pontaria. Também Domingos fora alvejado por duas flechas, e o guerreiro que vi à minha direita desferiu-me terceira flechada. Vinha essa direta ao meu peito, mas a sua ponta se insinuou num furo da bandoleira de couro da espingarda e aí ficou engatada. [...] passada a surpresa que foi enorme. Tive que conter meus companheiros. Quiseram ir então, ao encalço dos ousados índios. [...] mas, fiel ao meu programa de só penetrar no sertão com a paz e jamais com a guerra, não consenti na menor represália. Não viera eu conquistar índio pela violência, e sim trazer ao Juruena o reconhecimento indispensável à construção da linha telegráfica, meio de chamá-los à civilização (VIVEIROS, 2010, p. 230-231).

Outro ponto que merece destaque para conhecermos um pouco mais dos atributos de Rondon foram os fatos sucedidos na sequencia. Após ataque dos índios Rondon não permitiu qualquer reação dos membros da Comissão, conforme relata sua biografia.

Resolvi imediatamente, pondo de lado qualquer orgulho militar, bater em retirada, dando ordens prontas nesse sentido. [...] dirigimo-nos ao acampamento, onde encontrei o pessoal muito exaltado. Discutiam a vergonha que recairia sobre nós se não reagíssemos mostrando nossa superioridade. Confesso que no primeiro momento ia-me deixando convencer por esse ponto de vista militar. Mas voltei imediatamente ao ponto de vista humano. Fi-los compreender que estávamos penetrando em terra dos índios sem seu consentimento e que estes, além de tudo, nos confundiam com os que vinham, havia tantos anos, depredando e correspondendo com morte e extermínio à generosidade com que os recebera o aborígene (VIVEIROS, 2010, p. 231).

Nesse episódio observa-se Rondon pondo seus valores militares de lado e fazendo prevalecer se ponto de vista humano. Observa-se, ainda, a habilidade de Rondon, que através de uma pequena historia, consegue abrandar os ânimos e enfrentar a indignação de sua tropa que fora treinada para atacar, porém foram impedidos de revidar o ataque indígena.

Vali-me de um exemplo e perguntei: - Se alguém penetrasse em casa de um de vocês para assassinar e roubar, que fariam? – Matá-lo-íamos, sem dúvida alguma! – E como querem vocês que os índios procedam de outro modo? Consegui mais: que se fizesse um jirau alto onde foi depositado todos os presentes que trouxéramos, insistindo eu com os soldados para que cada um nele colocasse tudo aquilo de que pudesse dispor. E preparamo-nos para retirada [...] (VIVEIROS, 2010, p. 231-232).

Rondon manteve essa postura durante os acampamentos e serviços realizados pela CLTEMTA, causando preocupação aos soldados que temiam ter que enfrentar situação igual à ocorrida durante a expedição de 1907 e enfrentar o dilema de agir conforme foram treinados ou seguir as ordens de Rondon (MAGALHÃES, 1921).

Todos se preocupavam seriamente com os índios, pois muito sabiam dos ataques que a Expedição de 1907 sofrerá dos Nhambiquara [...]. Conheciam também as disposições do chefe da expedição, que recomendava terminantemente toda bondade e respeito para com os índios, ainda que estes nos atacassem ou ferissem. Por isso, tinham momentos de tristeza, prevendo a dificuldade de ação e resolução embaraçosa quando tivessem de agir fora do círculo de fiscalização que o chefe mantinha rigorosamente (MAGALHÃES, 1921).

Os membros da CLTEMTA não compartilhavam dos mesmos valores que Rondon, pelo contrário, muitos viam os índios como “animais ferozes, suscetíveis de destruição”. Percebe-se que a liderança de Rondon, através de sua conduta impulsionada pelo Positivismo, manteve seus ideais embutidos em sua tropa durante todo o percurso da missão. Destaca-se a afirmação de Sá em relação ao posicionamento pacífico da Comissão:

Isso demonstra que a atitude pacífica da Comissão em relação aos índios sustentava-se unicamente na figura de Rondon, pois ele via a reação dos silvícolas como legítima diante da “invasão de seus territórios” e, por isso, proibia qualquer revide e fiscalizava o cumprimento de suas ordens nesse sentido. Certamente, se ele ali não estivesse, os conflitos armados eclodiriam. Ainda que existisse determinação do Estado Maior do Exército de não entrar em combate nas missões de reconhecimento em campo, conforme afirmou Carlos Martins Junior, essa ação dependeu dos ideais nutridos por Cândido Rondon e exteriorizados em sua conduta (SÁ, 2009).

Rondon sua equipe retornam da expedição e iniciam os preparativos para a construção da linha e o avanço do acampamento até a margem do rio Juruena. Buscando reforçar o

pensamento que deveria rege diante da tropa, Rondon reuniu seus liderados e lê perante sua tropa a Ordem do Dia que transmitia a ideologia que deveria ser seguida na missão:

E, em ordem do dia de 20 de junho de 1908, dizia eu aos meus comandados que me sentia no dever de recomendar a todos os expedicionários, sem exceção, o maior cuidado possível, a fim de evitar qualquer surpresa por parte daqueles guerreiros que certamente aguardavam a expedição para se oporem às conquistas de suas terras. Apesar de se acharem todos armados, mandavam o sentimento de justiça que, antes de qualquer represália, se pensasse nas cruéis perseguições das quais haviam sido vítimas os aborígenes. Ainda mesmo que alguém fosse ferido pelos habitantes do Juruena, nenhum desforço deveria ser tomado contra eles; defendiam dentro do seu justo direito suas famílias e suas terras. E terminava com as seguintes palavras: “Sejamos fortes contra nossos sentimentos de vingança e tenhamos abnegação bastante para resistir à tentação do orgulho, para sacrificar certos preconceitos e melindres inerentes ao espírito militar” (VIVEIROS, 2010).

Entre as adversidades imposta pelo próprio local, a Comissão prosseguiu e alcançou o Juruena, onde, apesar de um breve encontro com os tão temidos índios, estabeleceu sua base e se preparou para desafios maiores que viriam pela frente, “As Terras Desconhecidas”⁹.

3.4 A Construção da Linha – 2ª Exploração (Juruena – Serra do Norte)

Em 7 de setembro de 1908, foi inaugurada a instalação do acampamento do Juruena. Nesse episódio é possível observa Rondon transmitido os valores organizacionais a seus liderados, através de uma comunicação clara, transmitiu o “verdadeiro objetivo” da missão e linha de pensamento a ser seguido. Nesse mesmo dia é realiza uma cerimonia para transmissão da liderança do acampamento, podendo assim, observa, mais uma vez, a descentralização de funções entre seus liderados. Essa transmissão foi feita de forma ritualística, deixando claro quem seria o novo líder. Outro ponto importante em seu discurso foi à exaltação a seus liderados e transmissão de o quanto era importante seus serviços.

Na alvorada, mandei tocar corneta e clarim, e o gramofone repetiu o Hino Nacional, pela primeira vez ouvido na região. Fogos subiram ao ar, e dinamite troou no profundo Vale do Juruena, ribombando para o norte e para o sul, ecoando perpendicularmente à direção do vale maior, transmitindo-se pelos vales transversais que constituíam as vertentes do rio gerador. Às 7h, mandei reunir o pessoal e, em formatura, li minha ordem do dia [...]. Dirigi-me ao pessoal do destacamento e ao seu comandante depois da continência à Bandeira e entreguei-lhe o melindroso comando, que reputava de importância capital para a completa realização da tarefa confiada à Comissão. Exortei os soldados a que bem cumprissem seu dever no posto perigoso onde, por meu intermédio, o Governo os fixava, incumbindo-os da guarda do pessoal e do material os quais constituíam a Comissão a que pertenciam. Dei ao pessoal da expedição explicação nítidas sobre o serviço que começaria daí para frente por terrenos, até então, virgens de pés de homens civilizados. Mostrei-lhes o verdadeiro objetivo o qual deveríamos atingir [...]. (VIVEIROS, 2010).

⁹ As Terras Desconhecidas era o trecho que atualmente se conhece como Bacia Amazônica. Era assim chamado em função dos mapas da época não constarem dados sobre essa região e continha a descrição de terras desconhecidas.

Na publicação da Ordem do Dia n. 2, Rondon faz determinações mais específicas sobre a conduta dos membros da comissão. A Ordem se fez importante tendo em vista que um destacamento militar seria instalado em território habitado por índios. Para Rondon o êxito dos trabalhos ocorreria com relações pacíficas entre “civilizados” e índios. Evitar conflitos armados e mortes, que poderiam desencadear no extermínio dos povos indígenas, para Rondon era um dever de justiça (SÁ, 2009).

Para conhecimento da Comissão, do Contingente e desta Expedição faço publicar: Acampamento de turma de reconhecimento ao Madeira, à margem esquerda do rio Juruena, 7 de setembro de 1908. Destacamento Central de Juruena. Como garantia indispensável, preliminar, à boa execução dos trabalhos deste Reconhecimento senão como guarda avançada da construção, resolvi estabelecer este destacamento que servirá de garantia à futura estação telegráfica projetada para este local e quiçá aos índios da Região. [...] Como a região é habitada pelos Nhambiquaras, recomendo a este comando máximo cuidado na vigilância dos arredores do destacamento, para que nenhuma praça seja colhida de surpresa pelos índios. Igualmente recomendo respeito absoluto às suas propriedades, garantias pela lei fundamental da República, sem violação aos seus hábitos, nem desacato às suas famílias. Nenhuma perseguição lhes é permitida após qualquer investida que venham a dirigir contra os ocupantes das suas terras; cabendo ao comando do destacamento o dever de se esforçar por chama-los ao nosso convívio. [...] dando por bem entendidas as recomendações aqui especificadas, congratulo-me intimamente com o Destacamento inaugurado, e com os companheiros da Expedição, não só pelo êxito da nossa marcha vitoriosa até aqui, como também pela comemoração desta gloriosa data política, em que o Brasil glorifica o imortal Patriarca da sua Independência, sob cujos auspícios são estabelecidos os primeiros núcleos de proteção aos indígenas destes vastos sertões (RONDON, 1910 *apud* SÁ, 2009).

A Ordem do Dia nº 2, vai além de uma normativa, era também um Código de Ética da missão. Lá estavam determinações/recomendações específicas e minuciosas, onde constavam proibições, deveres e valores embutidos em seus textos. Na Ordem do Dia é possível verificar proibições como: Nenhuma perseguição era permitida depois de investida dos índios, era proibido violar seus hábitos, incendiar aldeias e desacatar suas famílias. Mas a ordem vai além, é impõem valores, como quando recomenda “respeito absoluto às suas propriedades, garantias pela lei fundamental da República, sem violação aos seus hábitos, nem desacato às suas famílias” e ainda quando estabelece o dever de “se esforçar por chama-los ao nosso convívio”, buscando sempre a paz para ambos os lados. As publicações das proibições e deveres da Ordem do Dia nº 2 eram inéditas e posteriormente fizeram-se parte integrante do Decreto de criação do Serviço de Proteção ao Índio – SIP.

Ao analisar os Relatórios Oficiais e as Ordens do Dia da CLTEMTA, é possível observar que os Relatórios Oficiais relatam minuciosamente detalhes do empreendimento, sendo relatos dos momentos passados, e com particularidade que se observa a obrigação do militar com as autoridades hierarquicamente superiores, por outro lado, as Ordens do Dia refletia o presente e futuro, eram regradas de valores, “Rondon mesclava orientações

profissionais com incentivos aos comandados e agregavam traços característicos de sua personalidade e de suas convicções” (Sá, 2009).

Uma das maiores preocupações sobre a implantação das linhas telegráficas era a questão indígena, e era a que mais requisitava a atenção de Rondon. Durante os trabalhos anteriores de instalação das linhas telegráficas, Rondon tomara conhecimento de diversos conflitos armados em que índios eram assassinados, de invasão e extermínio de tribos, avanço das fazendas sobre regiões frequentadas por tribos e exploração de índios como mão de obra que se assemelhavam a da escravidão.

Com o ataque dos índios Nhambiquara na Expedição ao rio Juruena em 1907, Rondon, agora como líder, se viu na responsabilidade impedir os conflitos que tanto o abominavam e por em prática o lema que o impunha a si no início de sua carreira: “morrer se preciso for, matar nunca!” Durante o percurso percorrido pela tropa com destino ao Juruena, em 13 de agosto de 1908, durante a madrugada. A Comissão foi acordada com seu acampamento em chamas, só depois de longas horas de trabalho, conseguiram apaga o fogo. Após o ocorrido Rondon refletiu sobre a relação a ser estabelecida com os índios, com seus liderados e com si mesmo.

Confrangia-me o pensamento de ser forçado a repelir algum assalto, e não deixariam eles de nos atacar se para isso lhes déssemos ensejos. Era natural que, desconhecendo completamente nossa língua, nossos costumes, nosso modo de viver e pensar, estivessem convencidos de que íamos às suas florestas, levando morte, incêndio, extermínio. Para não sermos injustos e desumanos, deveríamos, antes de mais nada, dar-lhes provas das intenções e projetos fraternais da expedição. Mas era problema de difícil solução conseguir tal intento; só muito tato, muita prudência e, sobretudo, muita bondade poderiam provar nossa sinceridade e leva-los a modificar a sua atitude em relação a nós. Esforçara-me por converter os companheiros às minhas convicções. Se conseguíssemos entrar em suas terras, armados como estávamos das melhores disposições, e eles nos hostilizassem por não terem ainda podido compreender nossas intenções, que faríamos? Mataríamos alguns, feriríamos outros, alegando legítima defesa? Seríamos, se o fizéssemos, injustos, contraditório, cruéis - essa a minha maneira de argumentar (VIVEIROS, 2010, p. 248).

Nesse episódio é possível observa algo corriqueiro em Rondon. Ele avaliava suas ações, argumentando-se sobre seus atos e criava cenários futuros, buscando identificar as possíveis consequências dos atos. Rondon se punha no ponto de vista dos soldados e dos índios, buscando uma melhor compreensão do todo. Através das reflexões, buscava a melhor solução, tinha ciência que não conseguiria agradar a todos, mas buscava a solução de menor impacto aos menos favorecidos.

Injusto, porque iríamos lhe causar mal irreparável quando nos atacavam, certos de que o faziam em defesa dos seus lares; ainda mais, haviam sido por nós criados as condições especialíssimas indispensáveis à realização do ataque: voluntariamente nos expuséramos aos perigos de uma situação por nós provocada. Contraditórios porque, se nosso objetivo era convencê-los de que penetrávamos em suas terras com

os mais fraternos intentos, revidando o seu ataque muito maior tornaríamos a barreira de desconfiança e ódio que ansiávamos por destruir. “Bem sei” – dizia eu – “que é problema tremendamente difícil de resolver, mas que um ponto tem de ser definitivamente assentado: é nosso dever iniludível não aumentar o incêndio, não tornar mais tensas as relações com os índios, o que dificultaria a árdua tarefa da sua incorporação, já de si difícil e demoradíssima, porque tem de ser espontânea. Comparada à vida da Pátria e da Humanidade, é a nossa um momento fugaz, só perceptível nos homens eminentes. Seria criminoso aquele que sacrificasse a este momento fugaz os supremos interesses da coletividade.” Desejava tornar bem claras essas verdades para que as incorporassem os meus companheiros às suas cogitações quando fôssemos agir em pleno território nhambiquara. Dizia-lhes também: “É inegável que estamos invadindo suas terras, embora preferíssemos nelas penetrar com seu prévio assentimento. Mostremos-lhes quanto almejamos merecer esse assentimento e como nos pesa não nos ser possível falar-lhes para os convencermos de que só desejamos protegê-los. E sejamos vigilantes para não ceder a impulsos de orgulho militar que a coragem facilmente exalta, fazendo esquecer a prudência e, sobretudo, a bondade.” Esse pensamento, bem como o receio de ser eu próprio abandonado pela calma e reflexão, proporcionava-me noites em claro, malgrado as fadigas do dia (VIVEIROS, 2010).

Três dias após a inauguração do destacamento, 10 de setembro 1908, a expedição prosseguiu, adentrando cada vez mais em Terras Desconhecidas. Acompanhado dos índios Matias e Domingos, a expedição prosseguia em meio à floresta enfrentando as dificuldades do local, a cada avanço se deparavam com rios ainda desconhecidos e mata cada vez mais cerrada.

Em 20 de setembro, depois de percorrido 13 Km do acampamento, a expedição chegou a uma aldeia de índios que correram em sua direção. Para surpresa de Rondon, um deles encontrava-se com uma argola grande dos arreios que sua equipe tinha deixado no ano anterior. Ao chegar o resto da tropa, Rondon foi comunicado que havia passos de índios por todo o percurso percorrido por ele até ali. Rondon ficou alegre por saber que os índios o permitiram chegar até ali ilesos e mais uma vez refletiu: “Já teriam compreendido a nossa atitude pacífica?” (VIVEIROS, 2010).

Durante contato com os índios, informações valiosas foram colhidas sobre direção a ser seguida. A expedição prosseguiu e a 80 Km do Destacamento do Juruena, para alegria de todos, de cima de uma árvore enorme Rondon avistará a uns 20km de distância a Serra do Norte, ponto ressaltado em vagas descrições em mapas e informações dos índios. Mas a alegria de Rondon não durará muito tempo. Chegaram duas praças do destacamento do Juruena que lhe trouxeram más notícias que o fariam rever seu planejamento.

Aguardavam-me no acampamento duas praças do Destacamento do Juruena. Traziam-me cartas do Ávila, do Sena Braga e do Alencarliense – essa última desoladora. Todas, porém, afinado pelo mesmo diapasão, chamando-me ao destacamento. Das alturas azuis até onde me alçara ao avistar a Serra do Norte, despenhava-me no charravascal das más notícias: obras paralisadas desde agosto; serviços desorganizados; abastecimento de víveres inexistente; crédito de fornecedor suspenso; deserções em massa, para fugir às torturas da fome. Era urgente a presença do chefe para recolher os destroços do naufrágio. Formidável decepção!

Passei a noite toda a refletir nos meios de conjurar a crise. Era necessário evidentemente, interromper os trabalhos de reconhecimento e exploração para reorganizar as turmas de construção. Cumpria, portanto, regressar. Mas não o faria antes de pisar a serra que entrevira de longe! (VIVEIROS, 2010).

Cumprindo o planejado após hastear o pavilhão nacional no grande Planalto dos Parecis, Rondon declara encerrada a 2ª expedição e o retorno imediato aos acampamentos das construções. O retorno se deu em marcha forte o que ocasionou grande desgaste a todos que o acompanhavam. Neste episódio encontra-se passagem que delinea a liderança de Rondon. Karl Carnier era etnógrafo alemão que acompanhava a equipe de expedição. Após longas marchas durante o retorno da 2ª expedição, se viu sem condições de prosseguir. Sendo incentivado por Rondon, mas reconhecendo sua incapacidade física, Karl Carnier agradece por ter presenciado a extraordinária liderança exercida por Rondon.

- Agora vamo-nos embora.
- Não posso mais – respondeu ele -, meus pés estão inchados, é-me impossível caminhar.
- O senhor é moço, robusto, acabará por se adaptar ao nosso regime de trabalho...
- Impossível. E faço questão de declarar como estou maravilhado com o que acabo de presenciar. Nunca imaginara encontrar um chefe assim extraordinário, sempre pronto a dar o exemplo, a realizar o que não realizavam os subordinados, à vanguarda da expedição, facão em punho, a tomar para si o maior quinhão de sofrimento e privações, a enfrentar todos os perigos... (VIVEIROS, 2010).

Após longa jornada de volta, estava Rondon resolvendo os principais problemas das seções de construção das linhas, entre ele ressaltava-se a logística de abastecimento. Para solucionar tal problema, Rondon criou uma rede logística, estabeleceu um grande posto de abastecimento da comissão em Tapirapuã, as margens do rio Sepotuba, que desaguava suas águas no rio Paraguai, nas proximidades de Cáceres, onde pequenos barcos mantinham o abastecimento das seções. Reestabelecida a logística de abastecimento e ressuscitado o animo de suas tropas, Rondon estava preparado para iniciar a sua 3ª expedição, saindo da Serra do Norte com destino final a cidade de Santo Antônio (RONDON, 1910).

3.5 A Construção da Linha – 3ª Exploração (Serra do Norte – Santo Antônio)

Em 2 de junho de 1909, uma expedição composta de um geólogo, um botânico, um zoólogo, uma unidade médica, encarregado de serviço de observações astronômicas, serviço de vanguarda e serviços topográficos, partiu de Juruena rumo ao norte-oeste do Brasil, liderado por Rondon, com o intuito de percorrer 1.300 km e alcançar o rio Madeira. A expedição, também, tinha como objetivo de coletar amostra da flora e fauna, informações geológica e geografia e coletar o máximo de informações do local (DIACON, 2006; VIVEIROS, 2010).

10 dias depois da saída do Juruena, a expedição tem uma grande surpresa ao chegar ao último acampamento do ano anterior. A expedição encontrou o marco topográfico deixado no local, assim como os bois soltos naqueles campos. A surpresa de encontrar os bois saudáveis e gordos era fator importantíssimo para o futuro da Comissão e desses sertões. A surpresa provava o valor dessas pastagens e que os índios daquela região não atacaram os gados da Comissão. Rondon, buscando estabelecer uma logística de abastecimento, fundou uma fazenda naquele local. Episódio que podemos observar a visão de futuro de um grande líder.

Descendo os leves declives desses vales, ensombrados de buritis e bacabas, alcançamos os Campos Novos e o último acampamento da expedição de 1908. Encontramos ainda nosso marco, com o letreiro bem legível. O mesmo não aconteceu, porém, com o mastro onde havíamos deixado flutuando uma pequena bandeira; vimo-lo por terra, naturalmente derrubado pelos índios, com o fito de tiraram o pano da bandeira. Tivemos em compensação uma surpresa muitíssimo agradável e de mais alta importância para o futuro, não só a da Comissão como também desses sertões: ao nos retirarmos daqui no ano anterior havíamos soltado nesses campos sete bois, já exaustos pelas longas caminhadas, e vínhamos ansiosos por ver o estado em que se achavam, prova experimental do valor dessas pastagens; poucos momentos depois de nossa instalação em Último acampamento, avistamos alguns desses animais, gordos e bem nutridos. Grande e bem fundada foi nossa alegria porque assim ficava provado que os índios dessa zona não atacavam nosso gado, podendo-se aí contar com excelentes pastagens para as invernadas indispensáveis às operações futuras. Ficou, pois, desde logo, resolvida a fundação de uma fazenda à qual demos o nome de Retiro do Veado Branco. Para esse fim, escolhemos uma eminência rodeada de cabeceiras, com excelentes aguadas, e sobre ela construímos um bom rancho, modesto início de um estabelecimento que seria dentro de poucos anos o abastecedor de todo esse noroeste, até o Acre Alto Amazona (VIVEIROS, 2010, p. 273-274).

Continuando a avançar na mata cada vez mais densa, à medida que avançavam encontravam por todos os lados sinais de índio. Rondon durante todo percurso deixava balaios de presente para índios e lembrava a seus liderados que estavam em missão de paz.

Estavam a 219 km do Juruena, a missão já havia mapeado diversas cabeceiras de rios, quando tenente Lira teve um encontro inesperado com uma tribo de índio desconhecida, um grupo de índios mais tolerantes, que animara Rondon diante da possibilidade de ser uma tribo pacífica, o que demonstra a preocupação constante de não haver conflitos. Desse ponto em diante foram catalogadas diversas tribos ainda desconhecidas, assim como, um vasto material de fauna e flora descobertas ao longo do percurso.

No início do mês de outubro as dificuldades da expedição foram agravadas com a entrada da estação das chuvas, tempestades desabavam sobre os soldados, que passavam os dias encharcados e deixavam os trabalhadores cada vez mais descontentes. A expedição que se encontrava distante 345 km do rio Juruena, trecho próximo de onde hoje se situa a cidade de Vilhena, lutava para avançar no emaranhado da vegetação da floresta amazônica, enfrentando vales, rios e ribeirões (DIACON, 2006).

Agravaram-se nesse ponto as dificuldades da expedição com a entrada da estação de chuvas. Desde maio até fins de setembro, não tivemos o mais leve chuvisco; agora, porém, éramos todos os dias inundados por grossos aguaceiros. Nossos víveres estavam esgotados, nossa alimentação baseava-se no que podíamos tirar do mato: caça, mel e palmito. A diligência, mandada para a retaguarda ao encontro do comboio de reforço que nos vinha de Juruena, voltava com a notícia de ela já estar tão desfalcada que de muito pouco nos poderia valer (VIVEIROS, 2010).

Para agravar ainda mais a situação, haviam se esgotado os alimentos, a dificuldade logística voltará a assombrar a expedição que não receberá entregas de matérias vindas do Juruena desde o início de agosto, a alimentação da expedição baseava-se no que podia se retirar da floresta. No dia 23, chegaram destroços do comboio de suprimento que vinha do Juruena, os suprimentos não seriam suficientes para muito tempo. Diante das dificuldades enfrentadas pela expedição, Rondon faz uma avaliação de todos os pontos, verifica a real situação e altera o planejamento da expedição, buscando acomodar a situação real com a situação planejada.

Resolvi, pois, modificar o plano que vínhamos seguindo: em vez de transporte por tropa, nós mesmos carregaríamos nossas cargas, reduzindo necessariamente de muitas coisas preciosas na verdade, como as coleções de história natural, as chapas fotográficas etc., mas não indispensáveis à continuação dos trabalhos. Poderíamos assim acelerar as marchas porque evitávamos a demora da abertura da picada para a passagem dos animais cargueiros. [...] Mandeí iniciar no dia seguinte a construção de uma canoa para descer e explorar o Pimenta Bueno. Para esse serviço destacaria uma turma de 14 pessoas cuja alimentação seria tirada do próprio rio. Diminuído assim para 28 o efetivo da coluna expedicionária, seria mais fácil abastecê-la com os simples recursos fornecidos pela mata. [...] Dois dias depois, desdobrei a expedição em três colunas: uma exploraria o Jamari, no qual eu pensava, fundado nas cartas geográficas, que se lançava o Pimenta Bueno; outra regressaria ao Retiro do Veado Branco e Juruena; finalmente a terceira continuaria o reconhecimento para o NO (VIVEIROS, 2010, p. 290).

A terceira seção, liderada por Rondon continuou reconhecimento rumo ao noroeste - NO, após longo percurso alcançaram os seringais na proximidade de Ji-Paraná. Prosseguiram em marcha até a proximidade de Jarú onde embarcaram com o destino final no porto da velha povoação de Santo Antônio, onde encerraram a expedição de reconhecimento em 31 de dezembro de 1909.

A 3ª fase de exploração foi realizada em penosas condições. Os quatro meses finais esgotou os alimentos, obrigando a expedição viver dos suprimentos achados na floresta. Livrando-se das bagagens com objetivo de avançar com maior rapidez, todos quase não possuíam peças de roupas e as que tinham encontrava-se em farrapos. Agravando ainda mais a condição da expedição, a malária, que atingirá a expedição desde o início, era mais grave naquela região do que em qualquer outra dos sertões brasileiros.

Já havia eu iniciado a expedição de 1908 com febre alta. Nos pousos, sentava-me na rede para dar ordens com a firmeza habitual; caía depois prostrado, em sonolência. Certa vez, ao acordar, dei com o tenente Amarante, o tenente Lira e Dr. Tanajura, meu médico e devotado amigo, a me olharem em dolorosa inquietação; ergui-me de um salto e disse:

- Não pense que vou morrer!

O que não me impedia de tudo dispor para o que pudesse sobreviver:

- Se isso suceder, entretanto, você, Lira, como meu ajudante, assumirá o comando e continuará a marcha.

Um soldado quis certa vez carregar a minha mochila:

- Quando seu comandante não mais puder carregar a mochila terá deixado de ser seu comandante. Vá ajudar seus companheiros!

Intimou-me o Dr. Tanajura a regressarmos por lhe parecer fatal a continuação da viagem a todos, especialmente para mim, considerando por ele gravemente atacado. Respondi ser eu o único membro da comissão que não poderia voltar atrás; deveriam, pois, ser examinados e mandados regressar todos os doentes necessitados de tal providência; eu, porém, seguiria sempre, mesmo se tivesse de ficar só (VIVEIROS, 2010).

Rondon sabe que representa o espelho dos seus liderados e busca manter, mesmo em meio à enfermidade, a gana de alcançar o objetivo, mas também é consciente da situação e defini seu sucessor, tenente Lira que já vinha sendo preparado desde o início da expedição. Neste episódio, mais uma vez, Rondon coloca seus liderados como prioridade maior do que a si próprio e se mostra determinado a alcançar o objetivo da expedição.

3.6 Serviço de Proteção aos Índios – SIP

Após sua chegada ao povoado de Santo Antônio do Madeira, Rondon e sua equipe viajaram de barco até Manaus onde embarcaram em um vapor, no rio Amazonas, que os levou até o Rio de Janeiro. A febre recorrente do ataque de malária havia deixado Rondon muito debilitado, que o obrigou a permanecer quatorze meses no Rio de Janeiro. Durante esse período montou uma sede para comissão buscando melhorar o gerenciamento e assim atendendo de forma mais rápida às exigências dos Órgãos federais, a Repartição Geral dos Telégrafos, fornecedores, nacionais e internacionais, de material.

Durante esse período, Rondon recebe uma carta do então Ministro da Agricultura Dr. Rodolfo de Miranda, onde constava um convite para chefiar os trabalhos iniciais do Serviço de Proteção aos Índios - SIP.

Rio de Janeiro, 2 de março de 1910. Exmo. Sr. coronel Cândido Mariano da Silva Rondon:

Visa a presente carta revestir de cunho oficial o convite que, pessoalmente, vos dirigi em nome da causa dos nossos silvícolas. A espontaneidade da escolha de vosso nome para fomentar e dirigir a catequese que o governo da República deliberou empreender é a consagração formal da conduta humanitária, na longa e heroica jornada que realizastes em zonas até então vedadas aos mais audaciosos exploradores.

Quem, denodadamente e com rara abnegação, sacrificou a sua quietude, a calma do lar, a sua própria vida, por bem servir à nação; quem pôde fazer do indígena – na plenitude do seu domínio no seio das florestas, defendido dos artifícios da

civilização pelas asperezas da vida inculta – um amigo, um guia cuidadoso, reúne, sem dúvida, os requisitos de bondade, de altruísmo que devem caracterizar a campanha que há de dirimir do abandono os nossos silvícolas e integrá-los na posse de seus direitos (Carta do Min. Rodolfo Miranda, 1910, *apud* VIVEIROS, 2010).

Em resposta, Rondon lhe mostrou seu posicionamento que o norteou sue trabalhos na comissão até aquele presente momento:

[...] Agradeço-vos sinceramente a generosidade dos conceitos com que vos aprouve distinguir-me, eu não seria de nenhuma forma digno deles, caso, acedendo ao vosso honroso apelo, vos deixasse sem completo conhecimento do modo pela qual encaro o problema indígena, no que ele tem de realizável atualmente. A catequização dos indígenas, compreendendo a sua incorporação à nossa sociedade pela assimilação de nossa indústria, nossas artes, bem como pela oração de nossos hábitos – que resultam de nossas crenças religiosas, no sentido positivo desses termos – julgo-a ser um problema diretamente inabordável no presente, em que por tantas crenças se repartem as preferências das populações. Como positivista e membro da Igreja Positivista do Brasil, estou convencido de que os nossos indígenas deverão incorporar-se ao Ocidente, sem que se tente força-los passar pelo teologismo.

E o nosso governo que, reconhecendo essencialmente a situação revolucionária do Ocidente, se colocou, pelo advento da República, na verdadeira atitude que lhe cabia, tanto pela abolição do teologismo oficial como pela não adoção de qualquer outra doutrina metafísica ou científica, não poderá, dentro dos nossos moldes republicanos, levar aos indígenas a catequização sob qualquer das formas que derivam daquelas doutrinas.

Assim, julgo que devemos ficar em expectativa quanto a esse problema, já que não podemos abordá-lo agora, competindo à iniciativa particular todas as tentativas nesse assunto, e cabendo-nos apenas velar sempre para que dessas tentativas não resultem opressões e fraudes contra os indígenas.

Se nada, porém, pode ser feito oficialmente pela catequese sistemática dos indígenas, muito, entretanto, se conseguirá pela instituição de um serviço de proteção, por meio do qual se estenderá a eles a vigilância que às autoridades compete estabelecer para a salvaguarda dos legítimos interesses de toda a população, e, de um modo especial, mais minucioso do que o adotado para a parte ocidentalizada do nosso país.

Por semelhante instituição, aos nossos indígenas seria, antes de tudo, garantida, de ora avante, a efetividade da posse dos terrenos em que habitam, restituindo-se às tribos subsistentes e cujos territórios foram usurpados os mesmos territórios, sempre que possível, ou uma suficiente extensão que lhes fixasse o Governo, mediante acordos amistosos.

[...] Caso aceiteis, Sr. Ministro, o modo de intervir que deixei explicado, o qual, parecendo muito limitado, é, no entanto, já um grande esforço e o único, a meu ver, capaz de resultados práticos e justos, estarei pronto para colaborar nos serviços que espontaneamente decidistes instituir em nossa pátria, os quais resolverão no que é possível atualmente, o mais elevado problema que se apresenta a um estadista brasileiro, realizando os votos e os projetos daquele que, há cerca de noventa anos. Entreviu, à luz da moral e da razão, o mesmo problema, toda a vasta complexidade com que se apresentava então (Carta de Rondon, 1910, *apud* VIVEIROS, 2010).

Mais uma vez podemos observar atributos que o norteiam desde o início da sua vida profissional, o respeito pela diversidade e preocupação com a comunidade a serem atingidas. A ocupação do noroeste brasileiro era inevitável e necessário para fixação do território, entretanto, o grande objetivo era que essa ocupação ocorresse com menor impacto possível e sempre respeitado a diversidade dos índios que já se encontravam naquelas terras. Rondon, juntamente com Nilo Peçanha, Rodolfo de Miranda, ainda em 1910, organizou e dirigiu os primeiros trabalhos da repartição que o governo criaria para proteção e pacificação de todas as

tribos indígenas. Seus esforços não foram em vão, o Decreto nº 8.072, de 20 de junho de 1910, aprovou o regulamento que sistematizava os serviços de proteção aos índios e da localização dos trabalhadores nacionais.

3.7 A Construção da Linha (fase final)

Durante o período em que Rondon esteve no Rio de Janeiro se recuperando da malária que o atingiu na sua 3ª expedição, o empreendimento da construção da linha telegráfica prosseguiu rumo ao noroeste do Brasil.

A instalação de uma sede da CLTEMTA no Rio de Janeiro trouxe maior agilidade na resolução de problemas administrativos. O problema com fornecimento de víveres havia diminuído, a logística funcionava com maior agilidade o que permitiu um grande avanço na instalação da linha telegráfica, que em junho de 1910 perfazia o total de 591 km de linha construída na linha tronco Cuiabá - Santo Antônio. Com a chegada do período de chuva, dois fatores detiveram o avanço do empreendimento: A orla da floresta Amazônica, tornado a mata cada vez mais alta e cerrada, e a malária que atingiu todos os trabalhadores. Rondon, conhecedor dos males da malária e buscando preservar a integridade dos seus liderados, suspendeu os trabalhos na região. Trabalhos que só seriam retomados com seu retorno aos sertões em março de 1911 (DIACON, 2006).

O traçado de reconhecimento realizado na expedição anterior, de Vilhena em diante, atravessava duas vezes o Vale do Rio Dúvida, local de mata densa. Ciente das dificuldades a serem enfrentadas pelas equipes de instalações, Rondon resolve realizar novas explorações de curta duração, buscando identificar um traçado que impusesse menor dificuldade para instalação da linha telegráfica. Durante esse período novos rios foram mapeados, tribos identificadas e diversos materiais de flora e fauna foram coletados.

Entre 1911 e 1913 os trabalhos prosseguiram de forma lenta e continua. Diante de tal cenário, mais uma vez revisando o planejamento traçado e determinando novos objetivos, Rondon, em novembro de 1911, elaborou e instalou a Seção Norte, que teria como objetivo a abertura dos caminhos para instalação de linha telegráfica, partindo Santo Antônio do Madeira, seguia de encontro com a equipe principal de instalação, a agora chamada Seção Sul. Segundo Diacon (2006), entre 1911 e 1912 a Seção Sul inaugurou as estações de Nhambiquaras, Vilhena e José Bonifácio. A Seção Norte inaugurou as estações no terminal de Santo Antônio do Madeira, em Jamari e em Caritiana.

Segundo Diacon (2006), durante o período final do empreendimento, Rondon enfrentou grandes dificuldades internamente e externamente a CLTEMTA. No âmbito interno

do empreendimento, além das adversidades costumeiras, como a dificuldade de material, instalações, alimentação, a Comissão teve o agravante de uma tropa instável e indisciplinada, muitos soldados foram destinados de forma compulsória e outros como forma de punição, eram oriundos de vários estados, muitos punidos por participarem das diversas revoltas¹⁰ ocorrida na época.

No âmbito Externo a Comissão ganhava cada vez mais opositores. O principal motivo de objeção encontrava-se no fato do grande dispêndio financeiro ocorrido em pró da instalação de uma linha telegráfica interligaria duas cidades que não figuravam no cenário econômico nacional da época. Outros grandes opositores foram os donos dos seringais (Barões da Borracha), que viam as instalações das linhas telegráficas como uma ameaça a seu coronelismo na região, onde os trabalhadores eram tratados como escravo e os índios expulso e caçados em seus territórios. Com base nos relatórios da Comissão de Linhas Telegráficas, Costa (1985) aponta atuação de Rondon nas relações entre seringueiros e índios.

[...] fez ele totalmente desaparecer a opressão dos seringueiros, obstando a que os índios continuassem a ser perseguidos e enxotados das suas terras, roubados e depravados pela introdução da cachaça, com todo seu triste cortejo de miséria física e morais (COSTA, 1985).

Em meio às dificuldades que se encontrava a CLTEMTA, Rondon, em 4 de outubro de 1913, recebe um telegrama inesperado do seu colega de turma na Academia Militar Lauro Müller, agora Ministro das Relações Exteriores do Brasil. O telegrama informava que o ex-presidente do Estados Unidos Theodore Roosevelt faria diversas conferências na América do Sul e como parte do roteiro, realizaria um sonho de infância, uma expedição pela Floresta Amazônica. Com isso, Müller, que havia recebido solicitação de Roosevelt para escolher um guia que os acompanhasse durante a expedição, nomeou Rondon.

O momento não poderia ter sido pior, os trabalhos encontrava-se emperrados e as doenças eclodiam na tropa, o que fazia aumentar a necessidade de recurso para conclusão dos trabalhos exatamente em um momento em que a pressão sobre o encerramento das atividades da CLTEMTA, encontrava-se grande.

O momento do pedido de Roosevelt e ordem de Müller não poderiam ter sido mais inoportunos. A construção começara a emperrar na densa floresta pluvial da bacia amazônica. A doença exauria as forças dos trabalhadores e exigia muitíssimo da capacidade administrativa de Rondon. A data marcada para inauguração da linha telegráfica, novembro de 1914, aproximava-se a passos largos. E agora Rondon teria que deixar tudo e partir para o Rio de Janeiro. Para piorar, não havia um modo rápido e eficiente de viajar da linha telegráfica à costa. Ele demorou cinco semanas nessa viagem, partindo de canoa e barco a motor pelo rio Amazonas até o Atlântico, e por fim chegada ao Rio (DIACON, 2006).

¹⁰ Muitos soldados que foram enviados a CLTEMTA como forma de punição eram oriundos da Revolta da Chibata (1910) e Guerra do Contestado (outubro de 1912 a agosto de 1916).

A Expedição Científica Roosevelt-Rondon, como ficou conhecida, teve seu início em dezembro de 1913 e se encerrou em 26 de abril de 1914. Apesar de inoportuna, Rondon mostrou ser visionário, e enxergou uma oportunidade de apresenta as dificuldades enfrentadas pela CLTEMTA, e acreditava que a expedição traria benefícios no campo das relações públicas tanto para o país, assim como, para o projeto telegráfico.

Rondon tinha noção de que a construção de linha telegráfica provavelmente acabaria por estacar durante os sete meses e meio em que ele integraria a expedição Roosevelt-Rondon. Justificara em parte sua decisão mencionando a publicidade que sua participação nas atividades de Roosevelt traria para o projeto telegráfico. Acertara na suposição, pois os jornais do Rio de Janeiro fizeram grande alarde em torno da expedição e das obras do telégrafo de Rondon por meses a fio. Além disso, a imprensa deu cobertura integral às conferências sobre a viagem que Theodoro Roosevelt proferiu em junho de 1914 na Inglaterra, e também à publicação do relato de Roosevelt sobre a expedição (DIACON, 2006).

Mas Rondon sabia que só a publicidade não iria concluir a instalações das linhas telegráficas. Um dia após a despedida de Roosevelt, estava ele rumo ao acampamento da Seção Norte com objetivo único de terminar a instalação e realizar a inauguração na data programada, que fora adiada para 1ª de Janeiro de 1915.

Durante o período da Expedição Científica Roosevelt-Rondon as instalações pouco evoluíram. Um surto de malária havia acometido grande parte dos trabalhadores, oito oficiais haviam assumido a coordenação dos trabalhos CLTEMTA, mas cada um dele se viu obrigado a abandonar a função e buscar cuidados médicos. Apesar de todas as dificuldades, a Seção Norte prosseguia avançando e havia instalado 4 estações: Santo Antônio, à margem direita do madeira, Jamari, na Cachoeira do Samuel, Caritiana, a margem direita do rio Preto e Bom Futuro, à margem direita do Jamari.

Os trabalhos da Seção Norte não preocupavam Rondon. Diferentemente, a Seção Sul enfrentava grandes dificuldades, Rondon, objetivado em cumprir o prazo estipulado para a conclusão da instalação, seguiu rumo aos postos de trabalhos decidido a acompanhar de perto e da o suporte necessário para que a instalações estivessem prontas dentro do prazo. Dificultando, ainda mais, o trabalho da seção, a construção atravessaria o terreno mais difícil, trecho entre o rio Ji-Paraná até o rio Jamari.

Depois de reorganizar a missão, Rondon reuniu sua tropa e, em um logo discurso, transmitiu a importância da conclusão das obras dentro do prazo previsto, assim como, tomado por emoção lembrou que após a conclusão todos retornariam aos seus lares. Também não deixou de exaltar a importância do trabalho de todos envolvidos no empreendimento que interligaria o noroeste brasileiro ao restante do país.

Rondon vivia as angustias da distância de sua família e sabia que seus liderados passavam pela mesma angústia. Ciente dessa situação, Rondon transforma um fator desfavorável em um fator motivador para conclusão dos trabalhos.

A angústia das datas queridas ao meu coração: os aniversários de minhas filhas, Marina e Maria de Molina, passados tão longe! E agora muito mais longe porque não eram só as florestas que estavam de premeio, era também o oceano, uma vez que nos impuséramos mais esse sacrifício, a partida para a Europa de minha esposa, com os filhos, em benefício de sua educação.

Traçáramos um programa de vida que poderia se resumir na palavra “renúncia”. E tivéramos a felicidade de realizar esse programa – eu, graças ao inestimável apoio moral de minha esposa, com os filhos, em benefício de sua educação. Mas como havia sido por vezes áspero e penoso o caminho. Através dos rudes atalhos do desprendimento!

[...] Não me cansava de amar e de traduzir esse amor em serviço à Humanidade, por meio da Família e da Pátria, mas sentia sim, e profundamente, o que lhe haviam feito sofrer as preocupações comigo e, por isso, sonhava, cada vez mais, com uma casinha, num alto, para ficar mais perto das estrelas, com grandes janelas que seriam grandes olhos jubilosos abertos para o sol, para as árvores, para as flores... muitos livros, um piano, um cão amigo... e, nessa moldura, nossos entes queridos... para aí envelhecermos enfim unidos...

Mais alguns dias e poderíamos realizar esse sonho – teria concluído a obra em que colaborara ela com o seu coração, fonte da minha energia e das minhas melhores inspirações. Seria a heroína do dia em que se festejasse a inauguração dessa imensa construção de 1.500km de linha tronco e 784 de ramais. E minha recompensa seria saber que nesse momento seu coração se voltaria todo para mim, aplaudindo o que eu fizera e quantos sacrifícios lhe custaram (VIVEIROS, 2010).

Nos meses seguintes a Expedição Científica Roosevelt-Rondon, a CLTEMTA havia construído 372 quilômetros de linha telegráfica e inaugurado as estações telegráficas de Pimenta Bueno, Presidente Hermes, Presidente Pena, Jarú e Ariquemes. Foi um grande esforço. A média mensal de produção era de aproximadamente 12 quilômetros, durante os oito meses finais as equipes alcançaram a produção mensal de mais de 46 quilômetros.

Após oito anos de trabalhos árduos (1907 – 1915), a linha telegráfica agora ligavam Cuiabá – Santo Antônio do Madeira, assim como ramal que se estendia até Guajará-Mirim. No dia 1º de Janeiro de 2015, na Câmara Municipal da cidade de Santo Antônio do Madeira, após um discurso do governador de Mato Grosso, houve a inauguração da linha telegráfica que agora interligavam o noroeste brasileiro ao restante do Brasil.

No início de 1915, Rondon volta para o Rio de Janeiro onde foi aclamado por seus esforços. Fazia conferências, com plateias lotadas, onde relatava os acontecimentos ocorridos durante a construção, sem nunca deixar de reconhecer os homens que realmente construíram a linha telegráfica.

4 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

4.1 Paradigma da Pesquisa

O presente estudo teve como visão paradigmática a Teoria Crítica da Sociedade, que é um modelo de teoria que se contrapõe a abordagem tradicional, cartesiana, e busca unir teoria com a prática. A Teoria Crítica da Sociedade tem como objeto de estudo os homens como elemento de transformação.

[...] teoria crítica da sociedade, ao contrário, tem como objeto os homens como produtores de todas as suas formas históricas de vida. As situações efetivas, nas quais a ciência se baseia, não são para ela uma coisa dada, cujo único problema estaria na mera constatação e previsão segundo as leis da probabilidade. O que é dado não depende apenas da natureza, mas também do poder do homem sobre ele. Os objetos e a espécie de percepção, a formulação de questões e o sentido da resposta dão provas da atividade humana e do grau de seu poder (HORKHEIMER, 1968 *apud* HABERMAS, 1980, p. 163).

A escolha da Teoria Crítica como abordagem paradigmática da pesquisa ocorreu em função das características da liderança, que influencia e é influenciada, sendo assim, o todo é suas partes são interdependentes. A Teoria Crítica, em função de vê as atividades em múltiplos ângulos, tem seu quadro teórico de referência pautado no estruturalismo.

Cada sistema é um jogo (presença, oposição e ausência) constituindo uma estrutura, onde o todo e suas partes são interdependentes. A alteração num elemento provoca modificação nos outros elementos e no conjunto. A análise tem como foco as relações entre os diversos elementos de um sistema. Considera que cada elemento existe em relação aos demais e em relação ao todo (SIENA, 2007, p. 56).

Segundo Siena (2007), a Teoria Estruturalista considera o todo e suas partes interdependentes, cada elemento existe em relação aos demais e em relação ao todo, sendo o foco de análise a relação entre todas as partes envolvidas.

4.2 Classificação da Pesquisa

A escolha do método e procedimento é importante para definir o caminho a ser percorrido pela pesquisa. Os métodos definem as etapas da pesquisa, enquanto os procedimentos determinam as técnicas utilizadas para a construção do conhecimento (GIL, 2010).

O desenho da pesquisa é de forma qualitativa com objetivo descritivo. Foi usado como procedimento a Pesquisa Documental, sendo realizado um recorte temporal longitudinal, e como instrumento será utilizado à análise do discurso e análise documental. A pesquisa, quanto à natureza foi classificada como aplicada, tendo em vista que tem como objetivo a produção de conhecimento que se apresenta como solução ou resposta para um problema de ordem prática (LAKARTOS; MARCONI, 2001).

Recorte temporal longitudinal é um método de pesquisa que visa analisar as variações dos mesmos elementos amostrais (indivíduos, empresas, organizações, etc.) ao longo de um determinado período de tempo. O Recorte temporal longitudinal é muito usado na Psicologia, Medicina e Sociologia (GOULART; CARVALHO, 2005).

Com base nas afirmações de Goulart e Carvalho (2005), considerando a complexidade das adversidades enfrentadas por Rondon ao liderar o empreendimento da instalação da linha telegráfica e a complexidade com que os dados são tratados, foi escolhida a forma qualitativa como direcionadora desta pesquisa.

[...] a pesquisa qualitativa tem muito a oferecer no entendimento do universo organizacional e da prática administrativa. Embora tenha grande valia para a administração, a pesquisa de natureza quantitativa pode não ser mais suficiente, em muitos casos, para entender organizações complexas, seus processos, estruturas, contexto e inter-relações (GOULART; CARVALHO, 2005, p.136-137).

Para alcançar o objetivo estipulado foi realizada uma pesquisa conforme classificação descrita no Quadro 11 e 12, onde sua operacionalização ocorrerá em quatro etapas.

Quadro 11 - Classificação da Pesquisa Quanto à Forma, Fins, Procedimentos e Instrumentos Conforme o Objetivo Geral

Objetivo Geral	Quanto a Forma	Quanto aos Fins	Quanto aos Procedimentos	Quanto aos Tipos de Instrumentos
Evidenciar o estilo de liderança do “militar sertanista brasileiro”, Cândido Mariano da Silva Rondon, no empreendimento de instalação da linha telegráfica Cuiabá - Santo Antônio do Madeira (1907-1915).	Qualitativa	Descritivo	Pesquisa Documental	Análise do Discurso; Análise de Documental.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 12 – Classificação da Pesquisa Quanto à Forma, Fins, Procedimentos e Instrumentos Conforme os Objetivos Específicos

Objetivo Específico	Quanto a Forma	Quanto aos Fins	Quanto aos Procedimentos	Quanto aos Tipos de Instrumentos
1 - Evidenciar as principais abordagens que contribuíram para a evolução da teoria da liderança.	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa Exploratória	Fontes Bibliográficas
2 - Conceituar os principais termos e definições em liderança e habilidades do líder.	Qualitativa	Exploratória	Pesquisa Exploratória	Fontes Bibliográficas
3 - Identificar os principais fatos ocorridos, diante do desafio de instalar a linha telegráfica no percurso entre Cuiabá e Santo Antônio do Madeira (1907-1915), que possam subsidiar a identificação dos atributos de liderança de Rondon.	Qualitativa	Exploratória e Descritiva	Pesquisa Documental	Análise Documental e Análise do Discurso
4 – Identificar os atributos de liderança de Rondon, com base nos fatos identificados.	Qualitativa	Exploratória e Descritiva	Pesquisa Documental	Análise do Discurso

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos fins, esta pesquisa se enquadra como descritiva, pois foi desenvolvida para descrever os atributos de liderança de Rondon, mas para alcançar o objetivo, também, foi utilizado o método exploratório nos objetivos específicos. Segundo Ander-Egg (1978), a pesquisa quanto ao fim descritivo tem por objetivo descrever as características de determinados fenômenos enquanto ao fim exploratório busca identificar fatores que determinaram ou que contribuíram para a ocorrência dos fatos, buscando aprofundamento da realidade.

Quanto aos procedimentos foi realizada pesquisa exploratória e pesquisa documental nos documentos da Comissão de Linhas Telegráficas de Mato Grosso ao Amazonas, sendo realizado um recorte temporal longitudinal entre 1907 a 1915, para obter a real dimensão do tempo e compreensão dos fatos. Segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”.

Quanto ao instrumento foi realizado uma análise documental e análise do discurso. A coleta de dados a partir da análise documental elimina, em parte, a eventualidade de influência de outro pesquisador. Para Cellard (2008) a utilização da pesquisa documental em Ciências Sociais se justifica por possibilitar um melhor entendimento do objeto cujo melhor compreensão se faz por contextualização histórica e sociocultural.

[...] o documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Ele é, evidentemente, insubstituível em qualquer reconstituição referente a um passado relativamente distante, pois não é raro que ele represente a quase totalidade dos vestígios da atividade humana em determinadas épocas. Além disso, muito frequentemente, ele permanece como o único testemunho de atividades particulares ocorridas num passado recente (CELLARD, 2008, p. 295).

A escolha da utilização do processo de análise do discurso ocorreu em função da sua forma de análise, trabalhar com o sentido e não somente com o conteúdo. A análise do discurso busca os efeitos de sentido relacionados ao discurso, preocupa-se em compreender os sentidos que o sujeito manifesta através do seu discurso e a linguagem não é transparente, mas opaca, por isso, o analista de discurso se põe diante da opacidade da linguagem (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Segundo Deusará e Rocha (2006), para análise do discurso a linguagem não é o reflexo de algo que lhe é exterior, toda produção de linguagem possui uma motivação, constituindo-se de fatos, interação entre um e outro.

Não há, em Análise do Discurso, um espaço para forma de determinismo que possam constituir um limite entre um interior (a linguagem) e o seu exterior (o social ou o psicológico). Há sim uma articulação entre esses planos. É desse ponto de vista que um pesquisador em Análise do Discurso elaboraria sua pergunta – uma pergunta que explicitaria seu desejo de intervir (ou a impossibilidade de não intervir) em uma determinada produção da realidade (DEUSDARÁ; ROCHA, 2006).

Segundo Caregnato e Mutti (2006), a análise do discurso busca identificar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais, bastando que sua materialidade produza sentidos para interpretação; podem ser entrecruzadas com séries textuais (orais ou escritas) ou imagens (fotografias) ou linguagem corporal (dança).

4.3 Coleta de Dados

Foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram constituídos dos achados obtidos através da análise documental e análise do discurso, nos documentos históricos, e os secundários foram obtidos através de pesquisas realizadas por outros pesquisadores. A escolha da coleta de dados de documentos e material audiovisual, entre outros pontos, foi levada em questão as vantagens e limitações apresentadas por Creswell (2010), conforme apresentado no Quadro 13.

Quadro 13– Tipos, Opções, Vantagens e Limitações da Coleta de Dados Qualitativos

Tipo de Coleta de Dados	Opções Dentro dos Tipos	Vantagens dos Tipos	Limitações dos Tipos
Documentos	Documentos públicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite ao pesquisador obter linguagem e as palavras dos participantes; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nem todas as pessoas são articuladas e perceptivas; ➤ Podem ser informações protegidas, não disponíveis a acesso público; ➤ Requer que os pesquisadores busquem informações, muita vez, em lugares difíceis de encontrar; ➤ Os documentos podem não ser autênticos ou precisos.
	Documentos privados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como evidências escritas poupam tempo e gasto ao pesquisador para transcrevê-los; ➤ Podem ser acessados em momento conveniente para o pesquisador. 	
Material Audiovisual	Vídeos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporciona uma oportunidade para os participantes compartilharem diretamente sua realidade; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pode ser difícil de interpretar; ➤ Pode não ser acessível ao público; ➤ Pode ser manipulado, causando má interpretação.
	Fotos Áudio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É criativo, pois capta a atenção visualmente. 	

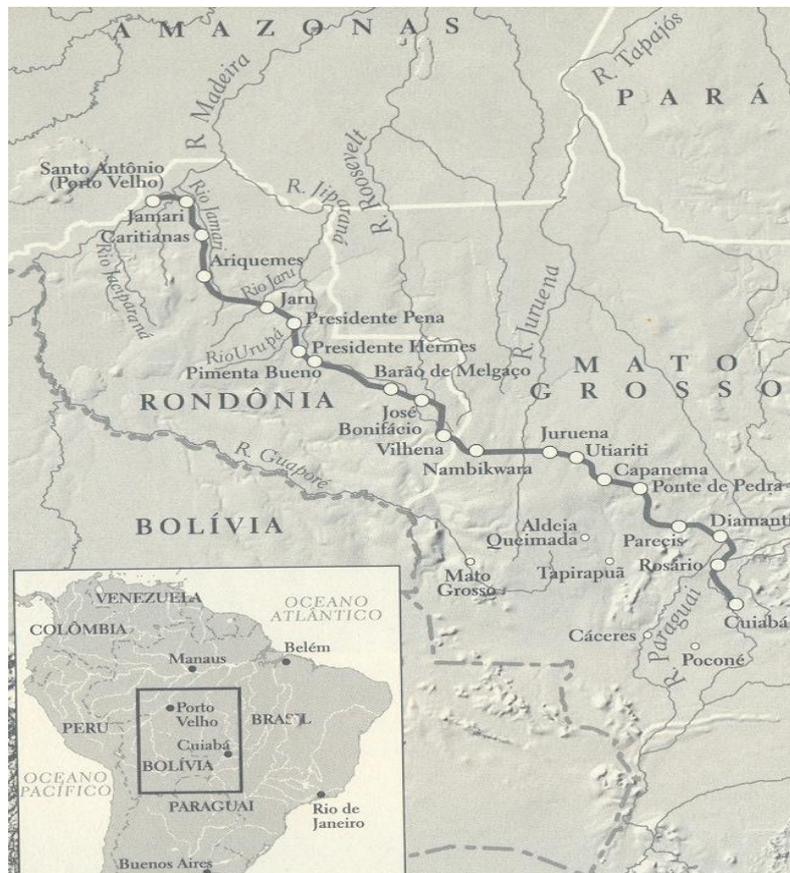
Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Creswell (2010).

As coletas de dados principais foram realizadas na fonte de banco de dados¹¹ da Biblioteca Acadêmico Luiz Viana Filho (Biblioteca do Senado Federal), Fundação Biblioteca Nacional, e Museu do Índio. Em função da grande quantidade de material produzido ao longo da unidade de análise, delimitou-se a coleta nos documentos produzidos por Rondon.

4.4 Unidade de Análise

Diante de uma trajetória de vida profissional com diversos feitos emblemáticos foi escolhido como unidade de análise, devido as grandes adversidades encontradas e sua importância estratégica para o Brasil, em especial para a Região Norte, o empreendimento das comissões telegráficas. Foi realizado um recorte temporal longitudinal e, definido como unidade de análise específica, a instalação da linha telegráfica no percurso entre Cuiabá e Santo Antônio do Madeira (1907-1915).

Figura 9 – Trajetos Percorrido Pelas Comissões



Fonte: Lasmar (2001, p.26).

¹¹ Com intuito de colaborar com pesquisas futuras, o Apêndice I aponta as principais fontes de pesquisa utilizadas nesta dissertação.

4.5 Operacionalização da Pesquisa

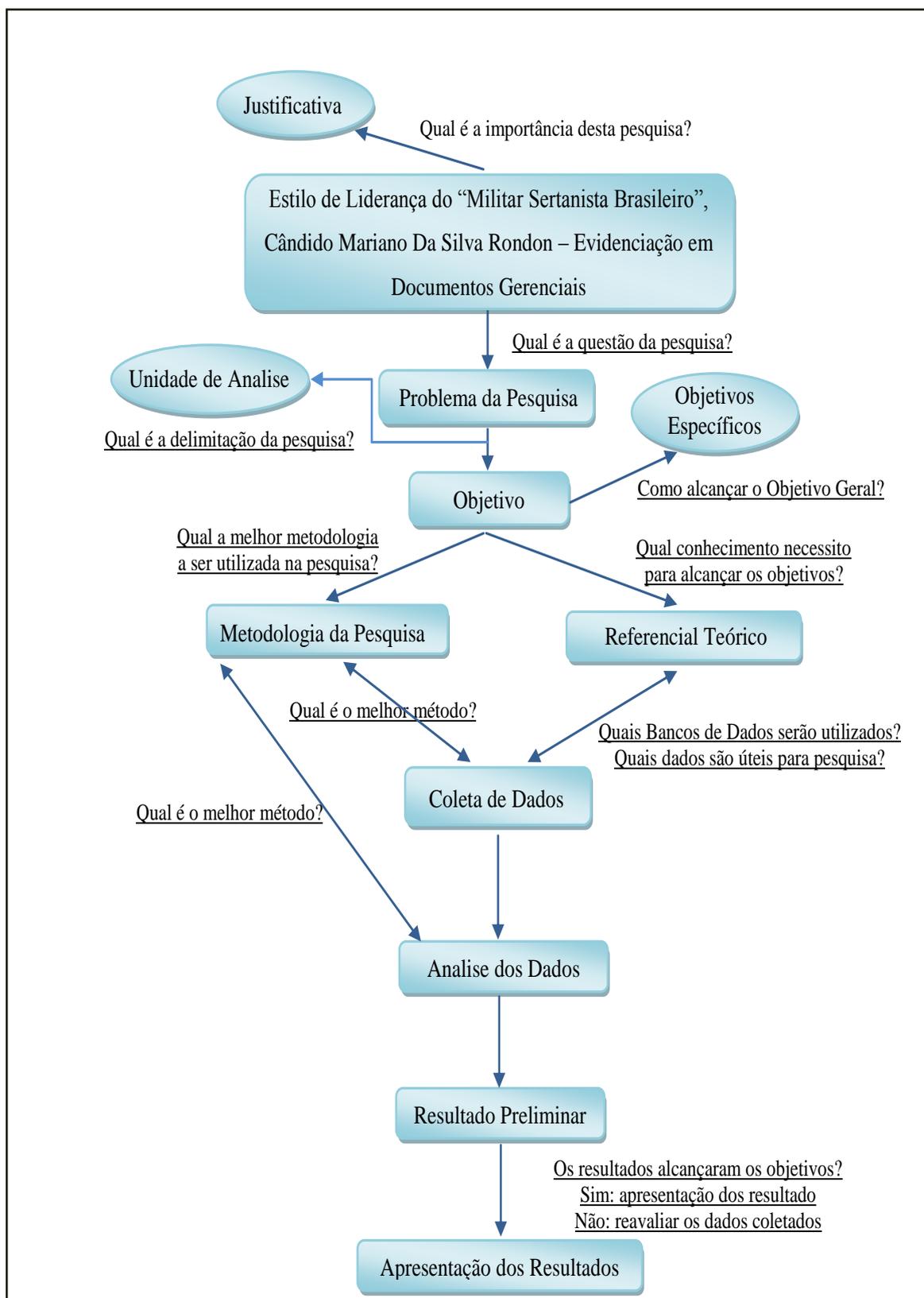
A pesquisa se desenvolveu conforme o Desenho da Pesquisa (figura 7) desenvolvido com base na Taxonomia de Bloom, o que ocorrerá em quatro etapas principais.

Na primeira etapa foi realizada uma pesquisa exploratória para obter maior familiaridade com o problema, assim como, identificar os atributos das principais abordagens da liderança.

Na segunda etapa realizou-se a coleta de dados utilizando técnicas de análise documental, onde se buscou fatos ocorridos que pudessem caracterizar o estilo de liderança de Rondon, na instalação da linha telegráfica no percurso Cuiabá - Santo Antônio do Madeira (1907-1915). A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre, outros (CELLARD 2008).

Na terceira etapa, foi realizada uma análise do discurso nos principais fatos que caracterizavam atributos da liderança exercida por Rondon, buscando, assim, no arcabouço da temática da liderança, confirmação dos seus atributos e conseqüentemente seu estilo. Como última etapa procedeu-se a evidenciação dos achados de pesquisa.

Figura 10 – Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor baseado na Taxonomia de Bloom.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As adversidades internas e externas enfrentadas pela Comissão de Linhas Telegráficas Estratégicas de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA não foram poucas. Diversos foram os fatores críticos que impuseram dificuldade ao sucesso do empreendimento de interligar o governo central do Brasil ao noroeste brasileiro.

Entre as diversas adversidades externas encontradas pela CLTEMTA, ressalta-se:

- Imprevisibilidade – fato de não possuírem dados pré-estabelecido do local onde seriam realizados os trabalhos causou grande dificuldade, exigindo inovação e empreendedorismo para enfrentar a floresta, clima, animais e doenças, até então pouco/não conhecidas;
- Fatores Políticos – os políticos da recém-instituída República Federativa do Brasil interferiam nas decisões estratégicas da missão;
- Fatores Econômicos – a construção da linha beneficiaria muitos, entre tanto prejudicaria outros. A instalação de uma linha telegráfica interligando duas cidades que não figuravam no cenário econômico nacional da época, apesar de possibilitar o desenvolvimento da região não gradava os donos dos seringais (Barões da Borracha);
- Diversidade Cultural – ao longo do percurso encontravam-se diversas tribos indígenas, amentando o desafio de instalar a linha telegráfica, sem desrespeitar a cultura das tribos locais.

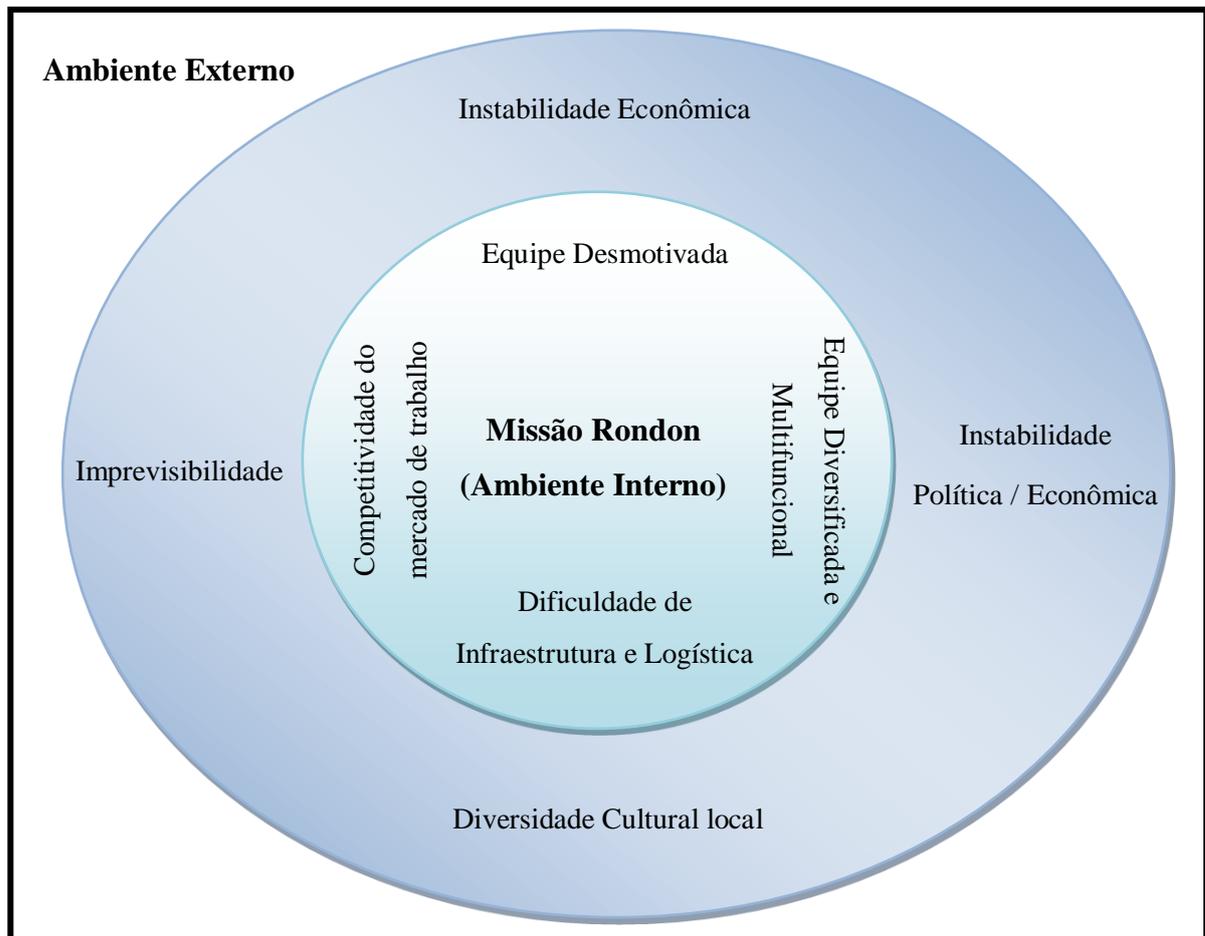
No âmbito interno do empreendimento as adversidades não forma menores. Rondon teve que lidar com:

- Dificuldade de Infraestrutura e Logística – a distância entre as grandes cidades da época e as frentes de obra da CLTEMTA, assim como a dificuldade de transportar em meio a densa floresta, transformava o abastecimento de equipamentos, materiais e alimentos, uma das maiores adversidade da missão. A falta de instalações adequadas era outro grande problema enfrentado;
- Equipe Diversificada e Multifuncional – O empreendimento teve participação de equipes de trabalhos multifuncionais, com as mais diversas funções e objetivos, entre os trabalhadores encontravam-se civis e militares, brasileiros e

estrangeiros, picadeiros (abriam caminhos no mato), instaladores de linha, fotógrafo, biólogos, geólogos, topógrafos, médicos, entre outros;

- Equipe Desmotivada – muitos soldados foram destinados de forma compulsória e outros como forma de punição, eram oriundos de vários estados, muitos punidos por participarem das diversas revoltas ocorrida na época;
- Competitividade no Mercado de Trabalho – para dificultar ainda mais a situação, muitos soldados eram incentivados a deserção, pelos donos de seringais que pagavam valores atrativos pela mão de obra e desprezavam os povos indígenas.

Figura 11 – Principais Adversidades Enfrentadas por Rondon



Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre tantas adversidades, o sucesso do empreendimento da CLTEMTA ocorreu em função da superação dos obstáculos, que teve como fator principal as habilidades e atributos de um grande líder, Cândido Mariano da Silva Rondon.

5.1 Análise dos Pressupostos

Buscando alcançar o objetivo geral da pesquisa, foi realizada uma análise do discurso e coletado dados, na biografia narrada por Rondon, documentos gerenciais e pesquisas realizadas por outros autores, de fatos ocorridos durante o período da construção da linha telegráfica entre Cuiabá e Santo Antônio do Madeira que se remetem aos atributos de liderança de Rondon. Com base nos fatos¹² coletados, analisados individualmente, foram identificados seis pressupostos da caracterização dos atributos e habilidades da liderança de Rondon. Partindo dos pressupostos buscou-se no arcabouço da temática da liderança embasamento para confirmação dos atributos.

5.1.1 Pressuposto 1: Rondon Possuía Gerenciamento de Atenção.

Fato 1 - Após conclusão da construção da linha telegráfica no oeste do Brasil, Rondon observou que os trabalhos transcendiam a lógica militar e junto com seus oficiais elaborou o projeto que visava desenvolver o noroeste do Brasil.

Com os resultados alcançados pela conclusão das primeiras campanhas de construção das linhas telegráficas, Rondon observou que as construções sobrepujavam a mera lógica militar. Rondon e seus oficiais elaboraram um projeto com vista a desenvolver o noroeste do Brasil “Rondon supôs, poderia ser o propulsor da incorporação de povos indígenas à nação brasileira e da migração de brasileiros da costa para as terras férteis do Mato Grosso”, assim, buscando a unificação física, emocional e afetiva de seu país e sua nação (DIACON, 2006).

Fato 13 - Rondon, buscando estabelecer uma logística de abastecimento, fundando uma fazenda em meio à floresta. Episódio que podemos observa a visão de futuro de um grande líder.

Descendo os leves declives desses vales, ensombrados de buritis e bacabas, alcançamos os Campos Novos e o último acampamento da expedição de 1908. Encontramos ainda nosso marco, com o letreiro bem legível. O mesmo não aconteceu, porém, com o mastro onde havíamos deixado flutuando uma pequena bandeira; vimo-lo por terra, naturalmente derrubado pelos índios, com o fito de tiraram o pano da bandeira. Tivemos em compensação uma surpresa muitíssimo agradável e de mais alta importância para o futuro, não só a da Comissão como também desses sertões: ao nos retirarmos daqui no ano anterior havíamos soltado nesses campos sete bois, já exaustos pelas longas caminhadas, e vínhamos ansiosos por ver o estado em que se achavam, prova experimental do valor dessas pastagens; poucos momentos depois de nossa instalação em Último acampamento, avistamos alguns desses animais, gordos e bem nutridos. Grande e bem fundada foi nossa alegria porque assim ficava provado que os índios dessa zona não atacavam nosso gado, podendo-se aí contar com excelentes pastagens para as invernações indispensáveis às operações futuras. Ficou, pois, desde logo, resolvida a fundação de uma fazenda à qual demos o nome de Retiro do Veado Branco. Para esse fim, escolhemos uma eminência rodeada de cabeceiras, com excelentes aguadas, e sobre

¹² O Apêndice II consta relação dos fatos, relacionados com os respectivos pressupostos, e sua localização na dissertação.

ela construímos um bom rancho, modesto início de um estabelecimento que seria dentro de poucos anos o abastecedor de todo esse noroeste, até o Acre Alto Amazona (VIVEIROS, 2010, p. 273-274).

Fato 16 - A instalação de uma sede da CLTEMTA no Rio de Janeiro trouxe maior agilidade na resolução de problemas administrativos. O problema com fornecimento de víveres havia diminuído, a logística funcionava com maior agilidade o que permitiu um grande avanço na instalação da linha telegráfica.

Fato 17 - Entre 1911 e 1913 os trabalhos prosseguiram de forma lenta e continua. Diante de tal cenário, mais uma vez revisando o planejamento traçado e determinando novos objetivos, Rondon, em novembro de 1911, elaborou e instalou a Seção Norte, que teria como objetivo a abertura dos caminhos para instalação de linha telegráfica, partindo de Santo Antônio do Madeira, seguindo de encontro com a equipe principal da instalação, agora chamada Seção Sul.

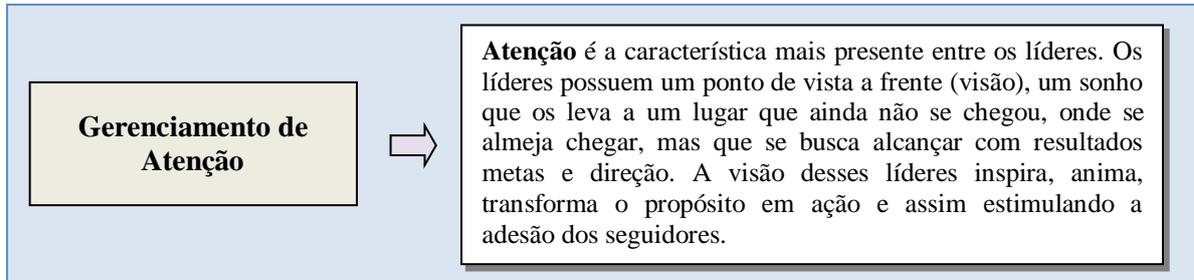
Fato 19 - Apesar de inoportuno, Rondon mostrou ser visionário, e enxergou uma oportunidade de apresentar as dificuldades enfrentadas pela CLTEMTA, e acreditava que a expedição traria benefícios no campo das relações públicas tanto para o país, assim como, para o projeto telegráfico.

Rondon tinha noção de que a construção de linha telegráfica provavelmente acabaria por estacar durante os sete meses e meio em que ele integraria a expedição Roosevelt-Rondon. Justificara em parte sua decisão mencionando a publicidade que sua participação nas atividades de Roosevelt traria para o projeto telegráfico. Acertara na suposição, pois os jornais do Rio de Janeiro fizeram grande alarde em torno da expedição e das obras do telégrafo de Rondon por meses a fio. Além disso, a imprensa deu cobertura integral às conferências sobre a viagem que Theodoro Roosevelt proferiu em junho de 1914 na Inglaterra, e também à publicação do relato de Roosevelt sobre a expedição (DIACON, 2006).

A partir da análise dos fatos observa-se uma das quatro competências essenciais encontradas em líderes, identificada por Bennis (2000), o Gerenciamento de Atenção. É possível observar através dos fatos apresentados a capacidade de Rondon de possuir uma visão a frente, como quando observou que as linhas telegráficas transcendiam a lógica militar e junto com seus oficiais elaborou o projeto que visava desenvolver o noroeste do Brasil, ou quando coordenou a viagem de Theodoro Roosevelt em meio a Floresta Amazônica. Mas não era um mero sonhador, mas sim um líder que buscava alcançar seus objetivos com metas e direção, como quando fundou uma fazenda no meio da floresta buscando manter o abastecimento das tropas que estavam por vir, ou quando elaborou e instalou a Seção Norte, que teria como objetivo a abertura dos caminhos para instalação de linha telegráfica, partindo

de Santo Antônio do Madeira, seguindo de encontro com a equipe principal da instalação, agora chamada Seção Sul. A visão de futuro de Rondon era inspiradora e juntamente com a sua visão de futuro demonstra sua grande capacidade de gerenciamento de atenção.

Quadro 14 - Competência Essenciais Segundo Bennis Encontrada em Rondon



Fonte: elaborado a partir dos conceitos de Bennis (2000).

5.1.2 Pressuposto 2: Rondon possuía Autoconhecimento Emocional e Controle Emocional.

Fato 2 - Em relação as adversidades que seriam enfrentadas por CLTEMTA, havia um consenso, sobre a impossibilidade da realização do empreendimento. Rondon, influenciado pelo temor das multidões e seus engenheiros, ponderou-se sobre a tarefa a ele confiada:

Embora [...] a magnitude e o alcance deste empreendimento fosse para mim um fortíssimo estímulo; embora eu não recasse que a sua execução se traduzisse em um fracasso, nem temesse as consequências de tal fracasso, caso ele se desse; embora confiasse na experiência adquirida em trabalhos congêneres anteriormente realizados; contudo ao meu espírito apresentava-se um tão vasto horizonte de novas responsabilidades, de múltiplas e imprevistas dificuldades que, ao receber a investidura de semelhante encargo, reconcentrei-me na consulta íntima de minhas forças, duvidando de sua resistência para esta prova. [...] Hesitava, não que me aterrorizasse o sertão, com o qual me havia familiarizado desde minha infância, mas sim porque me apercebia da dúvida que pairava no espírito da maioria dos meus compatriotas, principalmente nos dos engenheiros quanto à exequibilidade de empresa tão audaciosa. Era a influência moral das multidões que se manifestava, fazendo-me enumerar e medir, detidamente, cada uma das responsabilidades que sobre meus ombros iam pesar, tão depressa quanto livremente aceitasse e me revestisse dos deveres inerentes a essa comissão (RONDON, 1910).

Fato 10 - Após o acampamento ter sido incendiado Rondon refletiu sobre a relação a ser estabelecida com os índios, com seus liderados e com ele mesmo.

Confrangia-me o pensamento de ser forçado a repelir algum assalto, e não deixariam eles de nos atacar se para isso lhes déssemos ensejos. Era natural que, desconhecendo completamente nossa língua, nossos costumes, nosso modo de viver e pensar, estivessem convencidos de que ía-mos às suas florestas, levando morte, incêndio, extermínio. Para não sermos injustos e desumanos, deveríamos, antes de mais nada, dar-lhes provas das intenções e projetos fraternais da expedição. Mas era problema de difícil solução conseguir tal intento; só muito tato, muita prudência e, sobretudo, muita bondade poderiam provar nossa sinceridade e leva-los a modificar a sua atitude em relação a nós. Esforçara-me por converter os

companheiros às minhas convicções. Se conseguíssemos entrar em suas terras, armados como estávamos das melhores disposições, e eles nos hostilizassem por não terem ainda podido compreender nossas intenções, que faríamos? Mataríamos alguns, feriríamos outros, alegando legítima defesa? Seríamos, se o fizéssemos, injustos, contraditório, cruéis - essa a minha maneira de argumentar (VIVEIROS, 2010, p. 248).

Fato 11 - Após receber más notícias sobre o andamento das instalações, Rondon reavalia a situação.

Aguardavam-me no acampamento duas praças do Destacamento do Juruena. Traziam-me cartas do Ávila, do Sena Braga e do Alencarliense – essa última desoladora. Todas, porém, afinado pelo mesmo diapasão, chamando-me ao destacamento. Das alturas azuis até onde me alçara ao avistar a Serra do Norte, despenhava-me no charravascal das más notícias: obras paralisadas desde agosto; serviços desorganizados; abastecimento de víveres inexistente; crédito de fornecedor suspenso; deserções em massa, para fugir às torturas da fome. Era urgente a presença do chefe para recolher os destroços do naufrágio. Formidável decepção! Passei a noite toda a refletir nos meios de conjurar a crise. Era necessário evidentemente, interromper os trabalhos de reconhecimento e exploração para reorganizar as turmas de construção. Cumpria, portanto, regressar. Mas não o faria antes de pisar a serra que entrevira de longe! (VIVEIROS, 2010).

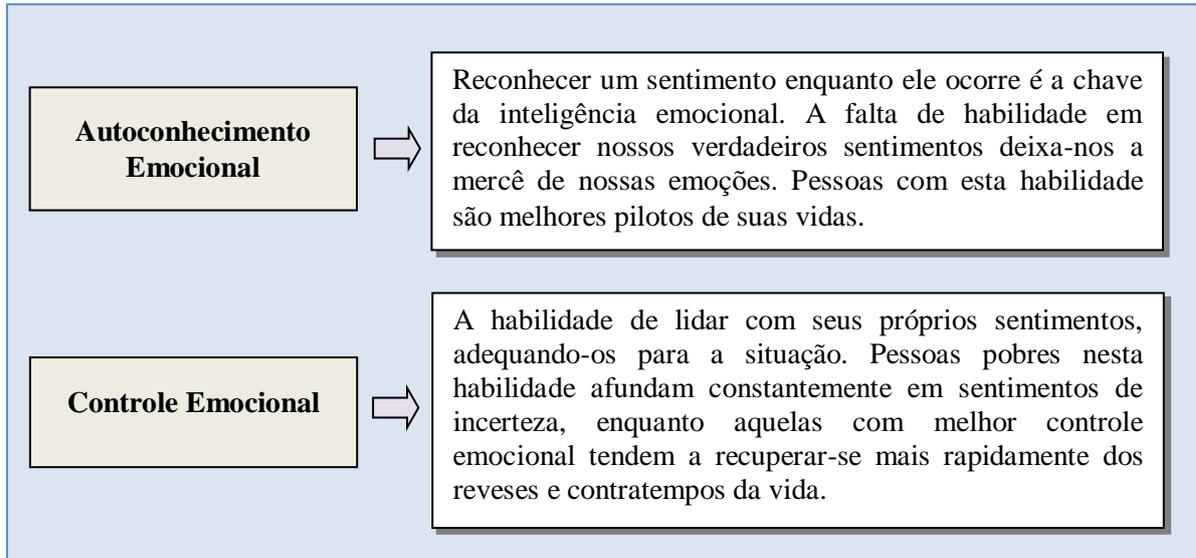
Segundo Robbins (2014), Uma pessoa pode ter uma mente altamente analítica, excelente treinamento, visão estratégica maravilhosa, mas sem inteligência emocional, não se tornará um grande líder.

Segundo Goleman (2013), uma das características das pessoas com alto índice de inteligência emocional é a “[...], capacidade de motivar-se e persistir diante das frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar, criar empatia e esperar”.

Goleman (2013) mapeou a inteligência emocional em cinco áreas: autoconhecimento emocional, controle emocional, automotivação, reconhecimento de emoções em outras pessoas e habilidade em relacionamentos interpessoais.

Rondon constantemente ponderava sobre suas ações. Em várias situações é possível constatar Rondon realizando uma análise sobre: quem ele era, como se sentia e como deveria agir. Analisando os fatos em questão, é possível identificar duas das cinco áreas com maior preponderância em Rondon: autoconhecimento emocional e controle emocional. Essas habilidades observadas nas ações de Rondon, o nortearam para o caminho ético dos seus trabalhos.

Quadro 15 - Habilidades da Inteligência Emocional de Rondon



Fonte: elaborado a partir dos conceitos de Goleman (2013).

5.1.3 Pressuposto 3: Rondon era possuidor de grande capacidade de gerenciamento do significado.

Fato 3 - Rondon, com objetivo de transmitir seu planejamento, publicou a Ordem do Dia n. 1 da CLTEMTA. Inicialmente foi organizada em três seções. Tendo em vista a grande importância para o sucesso do empreendimento, Rondon chefiou pessoalmente a seção de grandes reconhecimentos do sertão e estudos preparatórios para fixar o traçado da linha-tronco. Como o trabalho das outras seções seriam exercidos em locais distintos e de grande dificuldade para comunicação, Rondon (1910), ao designar os responsáveis de cada seção delegou poderes e estabeleceu obrigações aos oficiais comandantes, assim direcionando a forma como deveriam exercer esses poderes e estabelecendo que “aos chefes das seções é garantida toda autonomia na administração das respectivas seções, submetendo, porém, à apreciação do chefe da Comissão, quaisquer resoluções que tomarem pela disciplina e boa marcha dos trabalhos”.

Na ordem do Dia n. 1 da CLTEMTA e nas ações que se seguiram observa-se exatamente Rondon transmitindo a visão e os objetivos do empreendimento, mas que isso, busca direcionar seus liderados diante da flexibilidade administrativa que lhes foram concedidas. Rondon ao assumir a liderança da seção com maior responsabilidade e que enfrentaria as maiores dificuldades, transmite o seu compromisso com o empreendimento, assim como confiança a seus liderados. Esse compromisso também pode ser observado na seguinte passagem:

[...] a dúvida sobre a exequibilidade do novo empreendimento dominava os espíritos em geral, e muito mais dos que sabiam a diferença que há entre uma simples viagem de estudos e os trabalhos de uma comissão que tinha de fazer obras de instalação definitiva levando enorme e pesado material e numerosíssimo pessoal. Mas a mim não competia senão obedecer às ordens que me dava o governo e aplicar-me com todas as forças da minha natureza a atingir a meta que se me marcava (RONDON, 1946).

Fato 7 - Após ataque indígena, Rondon reuniu seus liderados e leu perante sua tropa a Ordem do Dia que transmitia a ideologia que deveria ser seguida na missão:

E, em ordem do dia de 20 de junho de 1908, dizia eu aos meus comandados que me sentia no dever de recomendar a todos os expedicionários, sem exceção, o maior cuidado possível, a fim de evitar qualquer surpresa por parte daqueles guerreiros que certamente aguardavam a expedição para se oporem à conquistas de suas terras. Apesar de se acharem todos armados, mandavam o sentimento de justiça que, antes de qualquer represália, se pensasse nas cruéis perseguições das quais haviam sido vítimas os aborígenes. Ainda mesmo que alguém fosse ferido pelos habitantes do Juruena, nenhum desforço deveria ser tomado contra eles; defendiam dentro do seu justo direito suas famílias e suas terras. E terminava com as seguintes palavras: “Sejamos fortes contra nossos sentimentos de vingança e tenhamos abnegação bastante para resistir à tentação do orgulho, para sacrificar certos preconceitos e melindres inerentes ao espírito militar” (VIVEIROS, 2010).

Fato 8 - Em 7 de setembro de 1908, foi inaugurada a instalação do acampamento do Juruena. Nesse episódio é possível observa Rondon transmitido os valores organizacionais a seus liderados. Através de comunicação clara, transmitiu o “verdadeiro objetivo” da missão e linha de pensamento a ser seguido. Nesse mesmo dia é realiza uma cerimonia para transmissão da liderança do acampamento, podendo assim, observa, mais uma vez, a descentralização de funções entre seus liderados. Outro ponto importante em seu discurso foi à exaltação aos liderados e a transmissão de o quanto eles eram importantes para o sucesso da missão.

Na alvorada, mandei tocar corneta e clarim, e o gramofone repetiu o Hino Nacional, pela primeira vez ouvido na região. Fogos subiram ao ar, e dinamite troou no profundo Vale do Juruena, ribombando para o norte e para o sul, ecoando perpendicularmente à direção do vale maior, transmitindo-se pelos vales transversais que constituíam as vertentes do rio gerador. Às 7h, mandei reunir o pessoal e, em formatura, li minha ordem do dia [...]. Dirigi-me ao pessoal do destacamento e ao seu comandante depois da continência à Bandeira e entreguei-lhe o melindroso comando, que reputava de importância capital para a completa realização da tarefa confiada à Comissão. Exortei os soldados a que bem cumprissem seu dever no posto perigoso onde, por meu intermédio, o Governo os fixava, incumbindo-os da guarda do pessoal e do material os quais constituíam a Comissão a que pertenciam. Dei ao pessoal da expedição explicação nítidas sobre o serviço que começaria daí para frente por terrenos, até então, virgens de pés de homens civilizados. Mostrei-lhes o verdadeiro objetivo o qual deveríamos atingir [...]. (VIVEIROS, 2010).

Fato 20 - Depois de reorganizar a missão, Rondon reuniu sua tropa e, em um logo discurso, transmitiu a importância da conclusão das obras dentro do prazo previsto, assim como, tomado por emoção lembrou que após a conclusão, todos retornariam aos seus lares. Também não deixou de exaltar a importância do trabalho de todos envolvidos no empreendimento que interligaria o noroeste brasileiro ao restante do país.

Rondon vivia as angústias da distância de sua família e sabia que seus liderados passavam pela mesma angústia. Ciente dessa situação, Rondon transforma um fator desfavorável em um fator motivador para conclusão dos trabalhos.

Não me cansava de amar e de traduzir esse amor em serviço à Humanidade, por meio da Família e da Pátria, mas sentia sim, e profundamente, o que lhe haviam feito sofrer as preocupações comigo e, por isso, sonhava, cada vez mais, com uma casinha, num alto, para ficar mais perto das estrelas, com grandes janelas que seriam grandes olhos jubilosos abertos para o sol, para as árvores, para as flores... muitos livros, um piano, um cão amigo... e, nessa moldura, nossos entes queridos... para aí envelhecermos enfim unidos...

Mais alguns dias e poderíamos realizar esse sonho – teria concluído a obra em que colaborara ela com o seu coração, fonte da minha energia e das minhas melhores inspirações. Seria a heroína do dia em que se festejasse a inauguração dessa imensa construção de 1.500km de linha tronco e 784 de ramais. E minha recompensa seria saber que nesse momento seu coração se voltaria todo para mim, aplaudindo o que eu fizera e quantos sacrifícios lhe custaram (VIVEIROS, 2010).

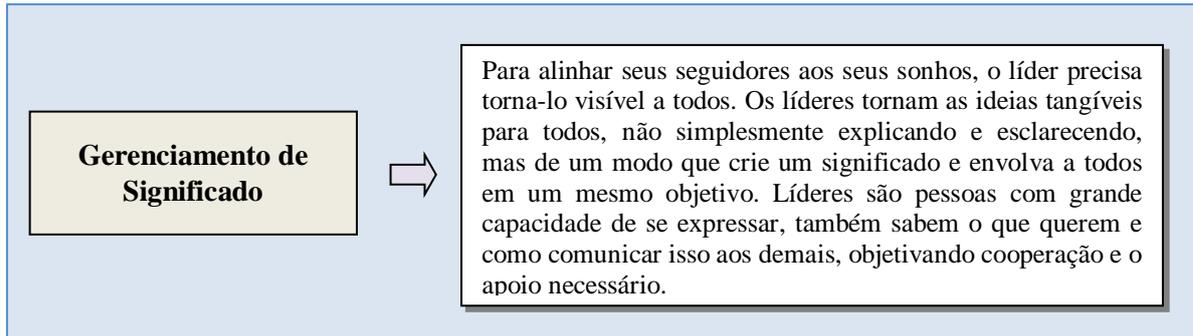
Diante deste cenário de complexidade, a credibilidade torna-se um diferencial em meio ao sentimento de insegurança. Para vencer esses obstáculos os servidores e líderes necessitam de grande flexibilidade e comprometimento com as organizações.

Para Bennis e Nanus (1988), é cada vez menor o grau de compromisso entre servidores e suas organizações. Os líderes não transmitem confiança aos seus seguidores e falham em transmitir a visão e os objetivos da organização. A falta de direcionamento desses servidores ocasiona a falta do comprometimento, uma vez que eles não sabem para onde ir e nem o que irão conseguir com seus esforços.

O verdadeiro líder é o que leva seus liderados a encontrarem significado em seu trabalho. Em suma, ele lhes dá poder e confiança. Poder visto como capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la, através da busca de novas maneiras de atuar diante das mudanças ambientais (BENNIS; NANUS, 1988, p.6).

Rondon possuía essa grande capacidade de transmitir seus sonhos, torna-los tangível, muitas vezes com simples histórias conseguia transmitir todo seu pensamento sobre determinado assunto. Em outras situações através de ações simples, Rondon conseguia transmitir não seus liderados, com também aos povos da floresta seus objetivos.

Quadro 16 - Competência Essenciais Encontrada em Rondon, Segundo Bennis



Fonte: elaborado a partir dos conceitos de Bennis (2000).

5.1.4 Pressuposto 4: Rondon era Detentor de Ética e Grande Responsabilidade Social.

Fato 4 - Ao analisar a vida de Rondon observa-se que a ética estava embutida em seus valores cotidianos, influenciada pelo Positivismo. Dentre muitas preocupações na CLTEMTA, Rondon fez questão de apontar os cuidados com utilização do erário público. A construção da linha telegráfica deveria utilizar madeira previamente aprovada pela Comissão e serem submetidas à fiscalização. Os chefes das seções deveriam obedecer aos limites orçamentários previamente estabelecidos, bem como realizar o bom aproveitamento e boa distribuição dos recursos.

A ética se entrelaça com a liderança em diversas ações cotidianas. A cultura de algumas empresas acaba colocando produtividade, eficácia e lucratividade acima de qualquer valor ético ou moral, e os líderes, e meio a pressão, muitas vezes acabam agindo sem escrúpulos para cumprirem metas e serem eficientes. Robbins (2014) ressalta que líderes carismáticos sem ética têm maior probabilidade de manipular seus liderados em benefício próprio. Os líderes éticos devem usar seu carisma de modo socialmente correto.

Fato 5 - A expedição preparava uma visita à aldeia dos índios Nhambiquara, onde levariam presentes buscando realizar uma aproximação. Foi quando o grupo chefiado por Rondon foi atacado pelos índios.

Não fizéramos um quilômetro; o nosso pensamento vagueava entre as dificuldades vencidas e a satisfação do triunfo; entre as agruras sofridas e a alegria da volta com o dever cumprido. Um sopro perpassa-nos pelo rosto; pareceu-me um pássaro que me cruzasse, rápido, o caminho; eu acompanhei, à direita, para esbarrar com a vista na choupa, ainda vibrante, d'uma flecha, cuja ponta mergulhara no solo arenoso, errado o alvo. A compreensão súbita do que se passava, me desalojou da cela, para atravessar o animal e preparar a defesa a que fui levado institivamente (Rondon, 1910).

Após ataque dos índios Rondon não permitiu qualquer reação dos membros da Comissão, conforme relata sua biografia.

Resolvi imediatamente, pondo de lado qualquer orgulho militar, bater em retirada, dando ordens prontas nesse sentido. [...] dirigimo-nos ao acampamento, onde encontrei o pessoal muito exaltado. Discutiam a vergonha que recairia sobre nós se não reagíssemos mostrando nossa superioridade. Confesso que no primeiro momento ia-me deixando convencer por esse ponto de vista militar. Mas voltei imediatamente ao ponto de vista humano. Fi-los compreender que estávamos penetrando em terra dos índios sem seu consentimento e que estes, além de tudo, nos confundiam com os que vinham, havia tantos anos, depredando e correspondendo com morte e extermínio à generosidade com que os recebera o aborígene (VIVEIROS, 2010, p. 231).

Fato 9 - A publicação da Ordem do Dia n. 2, vai além de uma normativa, era também um Código de Ética da missão. Lá estavam determinações/recomendações específicas e minuciosas, onde constavam proibições, deveres e valores embutidos em seus textos. Na Ordem do Dia é possível verificar proibições como: Nenhuma perseguição era permitida depois de investida dos índios, era proibido violar seus hábitos, incendiar aldeias e desacatar suas famílias. Mas a ordem vai além, é impõem valores, como quando recomenda “respeito absoluto às suas propriedades, garantias pela lei fundamental da República, sem violação aos seus hábitos, nem desacato às suas famílias” e ainda quando estabelece o dever de “se esforçar por chama-los ao nosso convívio”.

Fato 15 - Mais uma vez podemos observar atributos que o norteia desde o início da sua vida profissional, o respeito pela diversidade e preocupação com a comunidade a serem atingidas. A ocupação do noroeste brasileiro era inevitável e necessária para fixação do território, entretanto, o grande objetivo era que essa ocupação ocorresse com menor impacto possível, sempre respeitado a diversidade dos índios que já se encontravam naquelas terras.

Rondon, juntamente com Nilo Peçanha, Rodolfo de Miranda, ainda em 1910, organizou e dirigiu os primeiros trabalhos da repartição que o governo criaria para proteção e pacificação de todas as tribos indígenas. Seus esforços não foram em vão, o Decreto nº 8.072, de 20 de junho de 1910, aprovou o regulamento que sistematizava os serviços de proteção aos índios e da localização dos trabalhadores nacionais.

Fato 18 - Com base nos relatórios da Comissão de Linhas Telegráficas, Costa (1985) aponta atuação de Rondon nas relações entre seringueiros e índios.

[...] fez ele totalmente desaparecer a opressão dos seringueiros, obstando a que os índios continuassem a ser perseguidos e enxotados das suas terras, roubados e depravados pela introdução da cachaça, com todo seu triste cortejo de miséria física e morais (COSTA, 1985).

Mas uma vez é possível observar os valores éticos e sociais prevalecendo nos atributos de Rondon. O lado humanista prevalecia em meio às condições mais adversas. A preocupação

com a responsabilidade que tinham em realizar o empreendimento com menor impacto possível a população atingida, era uma constante em suas ações. Para Rondon o sucesso do empreendimento estava atrelado a não confrontação com as populações que se encontravam nos locais por onde passaria a linha.

5.1.5 Pressuposto 5: Rondon era Possuidor de Visão Compartilhada

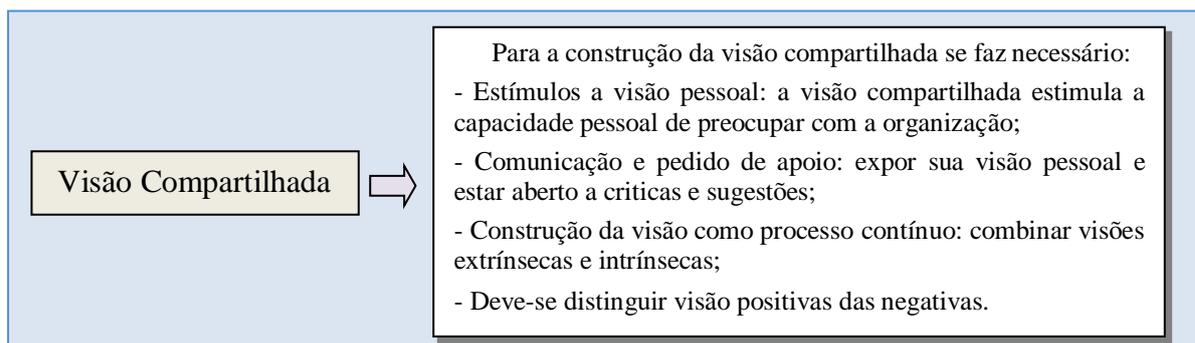
Fato 6 - Após o ataque dos índios, Rondon põe seus valores militares de lado e fazendo prevalecer seu ponto de vista humanista. Observa-se, ainda, a habilidade de Rondon, que através de uma pequena história, consegue abrandar os ânimos e enfrentar a indignação de sua tropa que fora treinada para atacar, porém foram impedidos de revidar o ataque indígena.

Vali-me de um exemplo e perguntei: - Se alguém penetrasse em casa de um de vocês para assassinar e roubar, que fariam? – Matá-lo-íamos, sem dúvida alguma! – E como querem vocês que os índios procedam de outro modo? Consegui mais: que se fizesse um jirau alto onde foi depositado todos os presentes que trouxéramos, insistindo eu com os soldados para que cada um nele colocasse tudo aquilo de que pudesse dispor. E preparamo-nos para retirada [...] (VIVEIROS, 2010, p. 231-232).

Peter Senge (1997) acredita que líderes são pessoas que caminham na frente, altamente compromissadas com mudanças em si mesmo e em suas organizações. Sua liderança se desenvolve com base em novas habilidades, recursos e empreendimentos, que implementam em todos os pontos da organização.

Na perspectiva de Senge (1997), os desafios da liderança nas organizações são complexos e envolvem questões sistêmicas. Mudanças significativas necessitaram de habilidades como: imaginação, perseverança, diálogo e disposição para a sua realização. Esse desafio exige o empenho de todos os envolvidos, além de várias formas de liderança. Nesse episódio observamos que Rondon era possuidor de visão compartilhada, uma das áreas de habilidade apontadas, por Senge, como essenciais em um líder.

Quadro 17 - Habilidades a Serem Desenvolvidas Pelo Líder



Fonte: elaborado com base em Senge (1998).

5.1.6 Pressuposto 6: Rondon Possuía Grande Capacidade de Gerenciamento de Confiança

Fato 12 - Ao encerrar a 2ª expedição, o retorno se deu em marcha forte o que ocasionou grande desgaste a todos que o acompanhavam. Karl Carnier era um etnógrafo alemão que acompanhava a equipe de expedição. Após longas marchas durante o retorno da 2ª expedição, se viu sem condições de prosseguir. Sendo incentivado por Rondon, mas reconhecendo sua incapacidade física, Karl Carnier agradece por ter presenciado a extraordinária liderança exercida por Rondon.

- Agora vamo-nos embora.
- Não posso mais – respondeu ele -, meus pés estão inchados, é-me impossível caminhar.
- O senhor é moço, robusto, acabará por se adaptar ao nosso regime de trabalho...
- Impossível. E faço questão de declarar como estou maravilhado com o que acabo de presenciar. Nunca imaginara encontrar um chefe assim extraordinário, sempre pronto a dar o exemplo, a realizar o que não realizavam os subordinados, à vanguarda da expedição, facão em punho, a tomar para si o maior quinhão de sofrimento e privações, a enfrentar todos os perigos... (VIVEIROS, 2010).

Fato 14 - Rondon encontrava-se acometido por malária, mas sabia de sua importância em meio ao grupo.

Já havia eu iniciado a expedição de 1908 com febre alta. Nos pousos, sentava-me na rede para dar ordens com a firmeza habitual; caía depois prostrado, em sonolência. Certa vez, ao acordar, dei com o tenente Amarante, o tenente Lira e Dr. Tanajura, meu médico e devotado amigo, a me olharem em dolorosa inquietação; ergui-me de um salto e disse:

- Não pense que vou morrer!
- O que não me impedia de tudo dispor para o que pudesse sobreviver:
- Se isso suceder, entretanto, você, Lira, como meu ajudante, assumirá o comando e continuará a marcha.

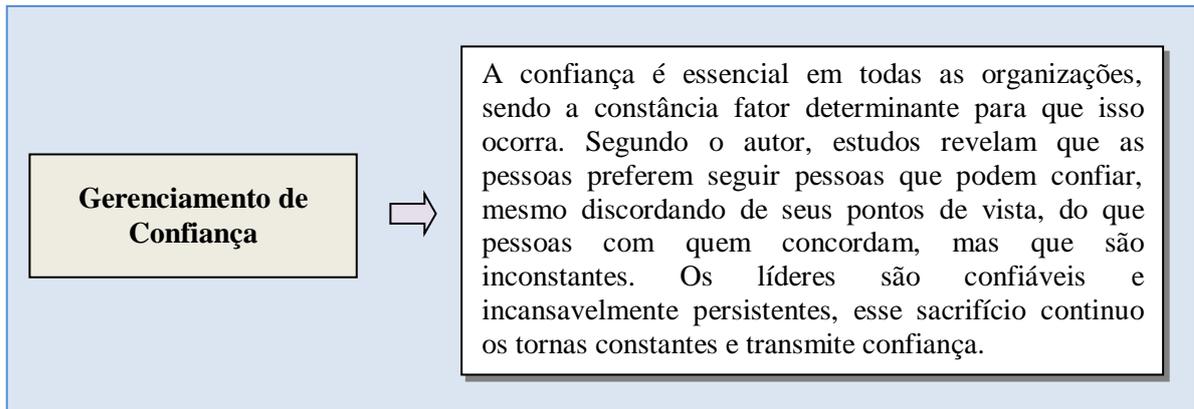
Um soldado quis certa vez carregar a minha mochila:

- Quando seu comandante não mais puder carregar a mochila terá deixado de ser seu comandante. Vá ajudar seus companheiros!

Intimou-me o Dr. Tanajura a regressarmos por lhe parecer fatal a continuação da viagem a todos, especialmente para mim, considerando por ele gravemente atacado. Respondi ser eu o único membro da comissão que não poderia voltar atrás; deveriam, pois, ser examinados e mandados regressar todos os doentes necessitados de tal providência; eu, porém, seguiria sempre, mesmo se tivesse de ficar só (VIVEIROS, 2010).

Rondon através de suas ações transmitia confiança a seus liderados, confiança que era transmitida na constância de seus atos. Rondon era possuidor de Gerenciamento de Significado, competência essencial encontrada em líderes, identificada por Bennis (2000).

Quadro 18 - Competência Essenciais Encontrada em Rondon, Segundo Bennis



Fonte: elaborado a partir dos conceitos de Bennis (2000).

5.2 Atributos da Liderança de Rondon

Foram identificados vinte fatos que caracterizavam o estilo de liderança de Rondon. Para analisar os fatos e associa-los aos respectivos pressupostos foi realizada uma análise no discurso com embasamento prévio do arcabouço da liderança. Essa análise apontou seis pressupostos (Quadro 20) que foram, com base na teoria, confirmados como atributos de liderança.

Quadro 19 – Relação de Fatos Associados a Atributos da Liderança de Rondon

PRESSUPOSTOS	FATOS RELACIONADOS À LIDERANÇA				
Pressuposto 1	Fato 1	Fato 13	Fato 16	Fato 17	Fato 19
Pressuposto 2	Fato 2	Fato 10	Fato 11		
Pressuposto 3	Fato 3	Fato 7	Fato 8	Fato 20	
Pressuposto 4	Fato 4	Fato 5	Fato 9	Fato 15	Fato 18
Pressuposto 5	Fato 6				
Pressuposto 6	Fato 12	Fato 14			

Fonte: elaborado pelo autor.

Confirmado os pressupostos foi possível identificar os seis atributos fortes no estilo de liderança de Rondon: Gerenciamento de Atenção, Autoconhecimento Emocional e Controle Emocional, Gerenciamento de Significado, Ética e Responsabilidade Social, Visão Compartilhada e Gerenciamento de Confiança.

Quadro 20 – Atributos da Liderança de Rondon

PRESSUPOSTOS	ATRIBUTOS DA LIDERANÇA DE RONDON
Pressuposto 1	Gerenciamento de Atenção
Pressuposto 2	Autoconhecimento Emocional e Controle Emocional
Pressuposto 3	Gerenciamento de Significado
Pressuposto 4	Ética e Responsabilidade Social
Pressuposto 5	Visão Compartilhada
Pressuposto 6	Gerenciamento de Confiança

Fonte: elaborado pelo autor.

5.3 Estilo de Liderança de Rondon

O estilo de liderança de Rondon é composto de seis atributos: Ética e Responsabilidade Social, Gerenciamento de Atenção, Gerenciamento de Significado, Autoconhecimento e Controle Emocional, Gerenciamento de Confiança e Visão Compartilhada.

A ética e a Responsabilidade Social se entrelaçavam nas diversas ações cotidianas de Rondon. Como preceito básico do estilo de liderança de Rondon, que foram transmitidos a CLTEMTA, a produtividade, eficácia e lucratividade não poderiam estar acima de qualquer valor ético ou moral.

Segundo Robbins (2014), muitos líderes, em meio à pressão, muitas vezes acabam agindo sem escrúpulos para cumprirem metas e serem eficientes. Ao analisarmos os fatos, identificamos que por diversas vezes Rondon sofreu pressões externas, que cobravam maior rapidez na conclusão do empreendimento. Entretanto, mesmo em meio à pressão, Rondon manteve-se fiel a sua concepção ética e moral. Em determinado ponto da missão Rondon impediu o avanço das instalações para evitar atrito com índios, em outro suspendeu temporariamente os trabalhos em função da epidemia de malária que acometia os trabalhadores CLTEMTA.

Outro atributo forte no estilo de liderança de Rondon era sua capacidade de gerenciamento de atenção. Rondon possuía uma visão à frente, que o levava a um lugar que ainda não chegou, mas que se buscava chegar com metas e direção. A visão de Rondon inspirava, animava e transformava o propósito em ação estimulando seus liderados. Este atributo de Rondon é influenciado pela sua capacidade de ser inovador. Rondon fez coisas que

outras pessoas não fizeram. Fazia coisa antes dos demais. Transformava conceitos velhos em novos. Aprendendo com o passado, ele vivia no presente com olhar no futuro.

Como terceiro atributo forte encontra-se o Gerenciamento de Significado. Para alinhar seus liderados a visão e o objetivo da comissão, Rondon tornava-os visíveis a todos. Possuía grande capacidade de tornar suas ideias tangíveis, não simplesmente explicando, mas de um modo que criava significado, e envolvia a todos em um mesmo objetivo. Rondon sabia o que queria e possuía grande capacidade de comunicar isso aos seus liderados. A capacidade de significado foi suporte essencial para capacidade de gerenciamento de Rondon.

No quarto atributo presente em Rondon, identificou-se uma forte presença de duas áreas da Inteligência Emocional: Autoconhecimento Emocional e Controle Emocional. Possuía uma grande capacidade de: motivar-se e persistir diante das frustrações, controlar impulsos, regular o próprio estado de espírito e criar empatia.

O autoconhecimento emocional o ajudava a reconhecer seus sentimentos, não deixando a mercê de suas emoções, isso o ajudou na tomada de decisões. Complementando o autoconhecimento, a sua capacidade de controle emocional o amparava para lidar com seus próprios sentimentos, adequando-os para cada situação, ajudando a se recuperar rapidamente dos reveses e contratempos encontrados ao longo do período que liderou a comissão.

Como quinto atributo presente em Rondon, encontra-se o gerenciamento de Confiança. Rondon transmitia confiança, seu sacrifício contínuo o tornava um exemplo para seus liderados. Segundo Bennis (2000), estudos revelam que as pessoas preferem seguir pessoas que podem confiar, mesmo discordando de seus pontos de vista, do que pessoas com quem concordam, mas que são inconstantes.

O sexto atributo, apesar de ter sido identificado em um único fato não se torna menos importante. Os desafios de liderar a CLTEMTA eram complexos e envolviam questões sistêmicas. Para implementar a visão ética na comissão, foi necessária uma mudança significativa no conceito dos liderados. Rondon demonstrou grande habilidade na construção de uma visão compartilhada na comissão. Demonstrou também imaginação, perseverança e diálogo, que o ajudaram a difundir seus conceitos éticos na comissão.

Figura 12 - Estilo de Liderança de Rondon



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o estilo de liderança de Rondon como um todo, com base Avolio *et al* (1991), Bass (2009) e Kouzes e Posner (2013), é possível enquadrar seu estilo dentro da abordagem transformacional. Segundo Avolio *et al* (1991) e Bass (2009), a liderança transformacional busca o alinhamento aos valores organizacionais, procura aumentar a consciência do grupo através do estímulo ao crescimento individual e, quando preciso, realizando mudanças internas buscando alinhar as expectativas individuais e organizacionais por meio da implementação de uma “visão do futuro”, capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e confiança aos liderados. Para Kouzes e Posner (2013) liderança transformacional é “arte de mobilizar outros a querer lutar por aspirações compartilhadas”.

Com base em Goleman (2006)¹³, em uma pesquisa, realizada com uma amostra aleatória de 3.871 executivos em todo mundo, onde foram encontrados seis distintos estilos de

¹³ A tabela completa com os estilos de liderança de Goleman (2006) encontra-se na página 48.

liderança, cada um despontando de diferentes componentes da inteligência emocional, podemos classificar o estilo de liderança de Rondon como Confiável.

O líder confiável é um visionário; ele motiva por meio de esclarecimentos a elas de como seus trabalhos se encaixam dentro de uma grande visão para a organização. As pessoas que trabalham para tais líderes entendem que o que eles fazem importa e por quê. A liderança confiável também maximiza o compromisso com os objetivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma grande visão, o líder confiável define padrões que gira em torno dessa visão (Goleman, 2006).

Quadro 21 – Estilo de Liderança de Rondon, com Base em Goleman (2006)

Estilo de Liderança	Os modos de ação dos líderes	O estilo em uma frase	Implícita competência da inteligência emocional	Quando os estilos funcionam melhor	Impacto abrangente no clima
Confiável	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	“Venha comigo”	Autoconfiança, empatia, mudança, estimulante	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção	Muito fortemente positivo

Fonte: elaborado pelo autor com base em Goleman, 2006.

O estilo de liderança confiável trabalha bem em quase todas as situações, mas é particularmente eficaz quando a situação encontra-se à deriva. O líder confiável mapeia um novo curso e envolve a todos em uma visão nova (Goleman, 2006). Com base nos fatos verifica-se o enquadramento perfeito do estilo de liderança de Rondon ao estilo confiável de Goleman.

O enquadramento do estilo de liderança de Rondon como confiável destoa do enquadramento do estilo de liderança comum dos militares de sua época, estilo coercivo.

Quadro 22 – Estilo de Liderança Militar, com Base em Goleman (2006)

Estilo de Liderança	Os modos de ação dos líderes	O estilo em uma frase	Implícita competência da inteligência emocional	Quando os estilos funcionam melhor	Impacto abrangente no clima
Coercivo	Exige imediata obediência	“Faça o que digo”	Conduzir à execução iniciativa, autocontrole	Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise ou com problemas de funcionários	Negativo

Fonte: elaborado pelo autor com base em Goleman, 2006.

A rígida doutrina militar fazia dos oficiais militares líderes coercivos. Segundo Goleman (2006), o estilo de Líder Coercivo exige obediência imediata, busca conduzir passo a passo dos trabalhos e seus liderados tem fazer exatamente o que líder diz. Entretanto

identificamos em Rondon um estilo diferente do que era o normal de sua época. A sua descendência indígena, as dificuldades de sua infância e seus princípios positivista, somado a seu caráter, forjaram seu estilo de liderança, estilo esse que colaborou com o sucesso dos empreendimentos que liderou.

6 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES CONCLUSIVAS

Os líderes estão presentes em todos os segmentos da sociedade. Na sociedade contemporânea, o avanço tecnológico, a globalização e a competitividade vêm gerando um ambiente de constantes mudanças, imprevisibilidades e turbulências. Nesses novos tempos o conhecimento é um bem essencial e vital para sobrevivência das organizações, sendo a difusão deste e a acelerada produção de inovação, um fator diferencial para vantagens competitivas. Diante desse cenário, a liderança é fator preponderante para o direcionamento das organizações frente a estes desafios.

Buscando dirimir lacunas e contribuir para o arcabouço científico na temática da liderança, a presente pesquisa resgatou no passado, através da história da instalação da linha telegráfica Cuiabá-Santo Antônio do Madeira, efetivada pela Comissão de Linhas Telegráficas Estratégica de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA, que em meio a grandes adversidades alcançou os objetivos estabelecidos, através da liderança de Cândido Mariano da Silva Rondon.

Fazendo um corte longitudinal, no período em que Rondon liderou a Comissão de Linhas Telegráficas Estratégica de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA (1907-1915), e realizando uma análise do discurso dos dados coletados através de análise documental, esta pesquisa alcançou seus objetivos propostos.

O atingimento do objetivo geral foi viabilizado através do alcance dos objetivos específicos, que foram representados nos seguintes tópicos: Evidenciar os principais fatos ocorridos, diante do desafio de instalar a linha telegráfica no percurso entre Cuiabá e Santo Antônio do Madeira (1907-1915), que possam subsidiar a identificação dos atributos de liderança de Rondon (Narrativa e Citações sobre Fatos, Ações e Habilidades de Rondon), Identificar os atributos de liderança, com base nos fatos evidenciados e classificar o estilo de liderança de Rondon (Apresentação e análise dos dados).

Através da presente pesquisa foi possível identificar os atributos e conseqüentemente o estilo de liderança de Rondon. Estilo de liderança que, apesar de passado mais de 100 anos, se revela atual no cenário vigente. Com o conhecimento adquirido sobre estilo de liderança em meio a grandes adversidades, vivenciada por Rondon, buscou-se agregar conhecimento para contribuir com os líderes do presente e futuro.

6.1 Limitações e Sugestões para Futuros Estudos

Este estudo apresentou limitação que, ao mesmo tempo, possibilita a extensão para pesquisas futuras.

Como a grande quantidade de material produzido pela comissão, que gerou benefícios e limitações a pesquisa. Rondon teve a preocupação de registrar e determinar que todos os acontecimentos ao longo dos anos de trabalho CLTEMTA fossem registrados. Esses registros geraram mais de cinquenta obras publicadas referentes ao trabalho da comissão.

Em meio à coletânea publicada é possível encontrar diversos relatórios de pessoas que trabalharam com Rondon, tais relatos podem gerar informações das habilidades e atributos de Rondon com base no liderado.

Como recomendação para futuras pesquisas, considera-se que seria importante, a ampliação dos fatos que identifique o estilo de liderança de Rondon, assim como, seria de grande contribuição análise do discurso dos diversos relatórios produzidos por pessoas lideradas por Rondon.

Outra sugestão oportuna seria a realização de pesquisas nos relatórios apresentados com base em outros temas na área da Administração. Durante análise dos relatórios foi possível observar grande quantidade de informações que possibilitariam estudos na temática da Logística, Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional, entre outros.

Cabe ressaltar que a construção da liderança é um projeto sem fim. Os líderes estão, continuamente, em desenvolvimento, tendo em vista os objetivos da presente pesquisa, muitas possibilidades não foram exploradas. No entanto, os dados ficam à disposição de outros pesquisadores que tenham a intenção de ampliar arcabouço da temática liderança.

REFERÊNCIAS

- ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**: para trabajadores sociales. 7 ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- AVOLIO, B.; WALDMAN, D.; YAMMARINO, F. **Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership**. Journal of European Industrial Training. vol. 25, n. 4, p. 9-16, 1991.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2009.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Transformational leadership and organizational culture**. Public Administration Quarterly, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1994.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. 2ª ED. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: a administração do sentido** São Paulo: Atlas, 2ª ed, 2009.
- BIGIO, Elias dos Santos. **Cândido Rondon: a integração nacional**. Rio de Janeiro: Contraponto: PETROBRAS, 2009.
- BLAKE, R. ; MOUTON, J. S. **O grid gerencial**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. 7ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BOTELHO, E. F. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Atlantic Monthly Press, 2003.
- CAREGNATO, Rita C. A.; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Texto contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-84.
- CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- COSTA, Romana Maria Ramos. **Cultura e contato: um estudo da sociedade Paresi no contato das relações interétnicas**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: UFRJ/Museu Nacional, 1985.

DAVENPORT, T. H. **Knowledge work and the future of management.** In W. G. Bennis G. M. Spreitzer & T. G. Cummings (Eds.), 2001.

DEUSDARÁ, Bruno; ROCHA, Décio. **Análise de conteúdo e análise do discurso: o lingüístico e seu entorno.** DELTA. Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada, 2006, v. 22, p. 29-52.

DEN HARTOG, DEANNE N., VAN MUIJEN, JAAP J., and KOOPMAN, P. L. (1997), **Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, March, pp. 19-34.

DIACON, Todd A. **Rondon: o marechal da floresta.** São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** 11. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 2009.

DUNPHY, D. **The embracing paradox: Top-down versus participative management of organizational change: A commentary on Conger and Bennis.** In M. Beer, & N. Nohria (Eds.), Breaking the code of change (pp. 123-135). Boston: Harvard Business School Press, 2000.

FAIRHURST, G. T. **Dualismus in leadership research” in Organizational Communication,** Jablin, F. M., Putnam, L. L. (Eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, 2001, p. 379-439.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz.** São Paulo: Pioneira / EDUSP, 1981.

FRICK, Don M. **Robert Greenleaf: A Life of Servant Leadership.** Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, 2004.

FOSTER, R.; KAPLAN, S. **Destruição criativa.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GARDNER, J. W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade.** Trad. Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5a. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança que obtém resultados.** Liderança: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOULART, Sueli; CARVALHO, Cristina Amélia. **O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração.** In: VIEIRA, Marcelo M.F; ZOUAIN, Deborah M. (org.). Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GREENLEAF, Robert K. **The power of servant leadership**. San Francisco/USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1998.

HABERMAS, Jürgen. **Técnica e ciência enquanto ideologia**. Textos escolhidos. Trad. Zeljiko Loparic e Andréa Maria Altino de Campo Loparic. Coleção Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. 19.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 343p.

KAPLAN, Roberto S. & NORTON, David P. **Organização Orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o “balanced scorecard” prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, J. P. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O coração da liderança: os sete passos para estimular pessoas e aumentar resultado**. São Paulo: Gente, p. 85, 2011.

LAKARTOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LASMAR, Denise Portugal. **O acervo imagético da Comissão Rondon: no Museu do Índio 1890 – 1938**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Museu do índio, 2001.

MAGALHÃES, Amiclar Botelho de. **Impressão da comissão Rondon**, 1921.

McWHINNEY, W. **Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society**. Thousand Oaks, CA: Sage. (1997).

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3a. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2007.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Aruna C.; BECKERT, MARA. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RIBEIRO, Darcy. **Os índios e a civilização**. 7ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

RONDON, Cândido Mariano da Silva. **Conferências realizadas em 1910 no Rio de Janeiro e em São Paulo. Comissão de Linhas Telegráficas Estratégicas de ato Grosso ao Amazonas**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1946.

RONDON, Cândido Mariano da Silva. **Relatório dos trabalhos realizados de 1900-1906. Comissão de Linhas Telegráficas do Estado de Mato Grosso, apresentado às autoridades do Ministério da Guerra.** Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, publicação, 1949.

RONDON, Cândido Mariano da Silva. **Relatório apresentado à Directoria Geral dos Telegraphos e á Divisão Geral de Engenharia (G.5) do Departamento da Guerra – Estudos e Reconhecimentos.** Rio de Janeiro: Papelaria Luiz Macedo, v. 1, 1910.

SÁ, Luiza Vieira. **Rondon: o agente público e político.** Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

SADLER, P. **Leadership and organizational learning.** In: DIEKERS, Meinolf et al. Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2003. Cap.18, p.415-427.

SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In STARKEY, Ken. Como as Organizações Aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática das organizações que aprendem.** 29º ed. São Paulo: Best Seller, 2013.

SIENA, O. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos.** Porto Velho: UNIR, p. 56, 2007.

SILVA NETO, José Moreira da. **Avaliação da liderança na gestão do espaço público municipal.** Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Prentice Hall, 2008, p. 220.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração.** 5a. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TOLFO, S. R. **A liderança: da teoria dos traços ao coach.** In: BITENCOURT, Cláudia et al. Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. **Complexity leadership: part 1: conceptual foundations.** Charlotte (NC): Information Age Publishing, 2008.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. **Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era.** The Leadership Quarterly, v. 18, n. 4, p. 298-318, 2007.

VIVEIROS, Esther de. **Rondon conta sua vida.** Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 2010.

APÊDINCE I

FONTES DE PESQUISA

Rondon teve a preocupação de registrar todos os acontecimentos ao longo dos anos de trabalho da instalação da linha de telegráfica, esses registros geraram inúmeros relatórios impressos que fazem parte da coletânea de mais de cinquenta obras publicadas pela Comissão de Linhas Telegráficas Estratégicas de Mato Grosso ao Amazonas – CLTEMTA. Em meio a essa coletânea é possível encontrar diversos relatórios de pessoas que trabalharam com Rondon.

Sobre os relatos das três expedições realizados para definir o traçado entre Cuiabá e Santo Antônio do Madeira, assim como as conferências realizadas em 5, 7 e 9 de outubro de 1910, recomendo as seguinte bibliografias:

- RONDON, Cândido Mariano da Silva. **Conferências realizadas em 1910 no Rio de Janeiro e em São Paulo. Comissão de Linhas Telegráficas Estratégicas de ato Grosso ao Amazonas.** Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1946, p. 6.
- RONDON, Cândido Mariano da Silva. **Relatório dos trabalhos realizados de 1900-1906. Comissão de Linhas Telegráficas do Estado de Mato Grosso, apresentado às autoridades do Ministério da Guerra.** Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, publicação, 1949.
- RONDON, Cândido Mariano da Silva. **Relatório apresentado à Directoria Geral dos Telegraphos e á Divisão Geral de Engenharia (G.5) do Departamento da Guerra – Estudos e Reconhecimentos.** Rio de Janeiro: Papelaria Luiz Macedo, v. 1, 1910.

A coleção completa da CLTEMTA , os Relatórios de Trabalho e relato da Conferência realizada em 1910 encontram-se no Museu do Índio (<http://www.museudoindio.gov.br/>). O Museu do Índio contém, também, uma grande e organizada coleção de materiais e fotografais da Comissão.

Existem muitas obras sobre Rondon, grande parte se divide em hagiografias e estudos das políticas indigenistas de Rondon. Buscando evitar direcionamento no estudo foram usadas como fontes de pesquisas históricas que não se encaixa em nenhuma dessas tendências. Como principais fontes secundárias, recomendo as seguintes bibliografias:

- BIGIO, Elias dos Santos. **Cândido Rondon: a integração nacional.** Rio de Janeiro: Contraponto: PETROBRAS, 2009.

- COSTA, Romana Maria Ramos. **Cultura e contato: um estudo da sociedade Paresi no contato das relações interétnicas.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: UFRJ/Museu Nacional, 1985.
- DIACON, Todd A. **Rondon: o marechal da floresta.** São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- SÁ, Luiza Vieira. **Rondon: o agente público e político.** Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

Entre as obras relacionadas a Rondon, a biografia, escrita com base nos diários de Rondon, assim como, por fatos narrados por ele, de Esther Viveiros são fontes de dados essenciais para qualquer tipo de pesquisa.

- VIVEIROS, Esther de. **Rondon conta sua vida.** Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 2010.

APÊDINCE II

MAPA DOS PRESSUPOSTOS DA LIDERANÇA DE RONDON

PRESSUPOSTOS	FATOS	LOCALIZAÇÃO
Pressupostos 1	Fato 1	Página 32
	Fato 13	Páginas 49-50
	Fato 16	Página 54
	Fato 17	Página 54
	Fato 19	Páginas 55-56
Pressupostos 2	Fato 2	Página 38
	Fato 10	Páginas 46-47
	Fato 11	Página 48
Pressupostos 3	Fato 3	Páginas 38-39
	Fato 7	Página 44
	Fato 8	Página 45
	Fato 20	Página 57
Pressupostos 4	Fato 4	Página 40
	Fato 5	Páginas 42-43
	Fato 9	Páginas 45-46
	Fato 15	Páginas 52-53
	Fato 18	Página 55
Pressupostos 5	Fato 6	Página 53
Pressupostos 6	Fato 12	Páginas 48-49
	Fato 14	Página 51

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO I

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UMA CARTILHA

Segundo Goleman (2006), a Inteligência Emocional é a habilidade de dirigir eficazmente a nós mesmos e a nossos relacionamentos, consiste em quatro capacidades fundamentais. A seguir encontra-se uma lista de capacidades – autoconsciência, autogerenciamento, consciência social e habilidade social – e suas correspondentes características pessoais:

Autoconsciência

- **Autoconsciência emocional:** a habilidade de ler e entender suas emoções, assim como conhecer seus impactos no desempenho do trabalho, nos relacionamentos e em similares.
- **Autoavaliação:** uma avaliação realista de suas forças e limitações.
- **Autoconfiança:** um forte e positivo sentido de autovalorização.

Autogerenciamento

- **Autocontrole:** a habilidade de manter as emoções desordenadas e impulsos sob controle.
- **Confiança:** uma consciente demonstração de honestidade e integridade.
- **Estado-consciente:** a habilidade de conduzir a si mesmo e a suas responsabilidades.
- **Adaptabilidade:** habilidade em se ajustar às situações de mudança e a superar obstáculos.
- **Orientação de proezas:** o direcionamento para encontrar um padrão interno de excelência.
- **Iniciativa:** uma disposição para aproveitar oportunidades.

Consciência Social

- **Empatia:** habilidade de sentir as emoções de outras pessoas, entender suas perspectivas e assumir um interesse ativo em suas preocupações.
- **Consciência organizacional:** a habilidade de ler as correntes da vida organizacional, construir decisões em *networks* (rede de relacionamentos) e dirigir política.
- **Orientação de serviço:** a habilidade de reconhecer e encontrar as necessidades dos clientes.

Habilidade Social

- **Liderança visionária:** a habilidade de assumir encargos e inspirar com uma visão convincente.
- **Influência:** a habilidade de utilizar uma série de táticas persuasivas.
- **Desenvolver os outros:** a propensão de fortificar as habilidades de outros por meio de feedback e orientação.
- **Comunicação:** a habilidade de ouvir e de enviar claras, convincentes e bem molduradas mensagens.
- **Mudança catalisadora:** capacidade de iniciar novas idéias e liderar pessoas em uma nova direção.
- **Gerenciamento de conflitos:** a habilidade para desfazer conflitos e orquestrar resoluções.
- **Construir laços:** capacidade de cultivar e manter uma rede de relacionamentos
- **Trabalho de equipe e colaboração:** competência em promover cooperação e construção de equipes.