


**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Leonardo Etges Gepiak

**AS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA RELACIONADAS COM AS AÇÕES E
FEITOS DESEMPENHADAS PELO MARECHAL RONDON**

**Resende, RJ
2022**

	APÊNDICE III AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA NA AMAN TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL	AMAN 2022
---	--	----------------------

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: AS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA RELACIONADAS COM AS AÇÕES E FEITOS DESEMPENHADOS PELO MARECHAL RONDON

AUTOR: LEONARDO ETGES GEPIAK

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 24 de Agosto de 2022



Cad Leonardo Etges Gepiak

Dados internacionais de catalogação na fonte

G353p GEPIAK, Leonardo Etges

As principais teorias de liderança relacionadas com as ações e feitos desempenhados pelo marechal Rondon. / Leonardo Etges Gepiak – Resende; 2022. 29 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Ygor Ribeiro dos Santos
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Rondon 2.Liderança 3.Exército Brasileiro I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Jurandi de Souza CRB-5/001879

Leonardo Etges Gepiak

**AS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA RELACIONADAS COM AS
AÇÕES E FEITOS DESEMPENHADAS PELO MARECHAL RONDON**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: Ygor Ribeiro dos Santos - Capitão.

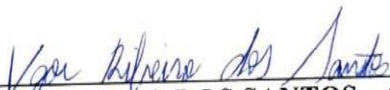
Resende, RJ
2022

Leonardo Etges Gepiak

**AS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA RELACIONADAS COM AS
AÇÕES E FEITOS DESEMPENHADAS PELO MARECHAL RONDON**

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 01 de JUNHO de 2022:



YGOR RIBEIRO DOS SANTOS – Cap
(Orientador)



BRUNO FERNANDES DE OLIVEIRA – Cap



LUIZ GUILHERME RAMOS VILAS BOAS – 1º Ten

Resende, RJ
2022

RESUMO

AS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA RELACIONADAS COM AS AÇÕES E FEITOS DESEMPENHADAS PELO MARECHAL RONDON

AUTOR: Leonardo Etges Gepiak.
ORIENTADOR: Ygor Ribeiro dos Santos.

O objetivo deste trabalho é relacionar as principais abordagens e teorias de liderança com os feitos e as ações desempenhadas por Cândido Mariano da Silva Rondon, patrono da Arma de Comunicações do Exército Brasileiro. A metodologia do trabalho é uma revisão sistemática de literatura entre as abordagens de liderança comportamental, situacional, integradora e a história de Rondon. Além disso, expõe o período em que Rondon comandou a Comissão de Linhas Telegráficas Estratégicas do Estado do Mato Grosso ao Amazonas, exercendo o Comando das Operações no Paraná e Santa Catarina durante a Revolução de 1924. Destaca-se a importância do trabalho de conclusão de curso para com a comunidade acadêmica militar, pois o conteúdo ministrado agrega ao conhecimento institucional do futuro oficial combatente – formado na Academia Militar das Agulhas Negras - servindo como referência e orientação para o êxito das futuras operações militares.

Palavras-chave: Rondon. Liderança. Exército Brasileiro.

ABSTRACT

THE MAIN LEADERSHIP THEORIES RELATED TO THE ACTIONS AND DEEDS PERFORMED BY MARECHAL RONDON

AUTHOR: Leonardo Etges Gepiak.
ADVISOR: Ygor Ribeiro dos Santos.

The objective of this paper is to relate the main leadership approaches and theories to the deeds and actions performed by Cândido Mariano da Silva Rondon, the patron of the Brazilian Army's Communications Branch. The methodology of the work is a systematic literature review between the behavioral, situational, and integrative leadership approaches and the history of Rondon. In addition, it exposes the period in which Rondon commanded the Commission of Strategic Telegraphic Lines from the State of Mato Grosso to Amazonas, exercising the Command of Operations in Paraná and Santa Catarina during the Revolution of 1924. The importance of the end-of-course work for the military academic community is emphasized, since the content taught adds to the institutional knowledge of the future combatant officer - graduated from the Academia Militar das Agulhas Negras (Black Needles Military Academy), serving as a reference and orientation for the success of future military operations.

Keywords: Leadership, Rondon, Brazilian Army's

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CLTEMTA	Comissão de Linhas Telegráficas e Estratégicas do Mato Grosso ao Amazonas
EB	Exército Brasileiro
FFAA	Forças Armadas
FUNAI	Fundação Nacional do Índio

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à Deus por ter me proporcionado a dádiva da vida e por ter me dado energia para enfrentar os obstáculos que surgiram ao longo desse ciclo.

Segundo, quero agradecer ao meu núcleo familiar (Sérgio Gepiak, Flávia Etges Rodrigues Gepiak e Samuel Etges Gepiak) que, além de todo suporte emocional que me foi dado ao longo da vida, ensinou-me o quão grandioso e bonito é o significado da união, do amor e do respeito entre todos. Além disso, meus pais sempre trabalharam arduamente para alcançarmos nossas metas, garantindo as melhores oportunidades para que tais objetivos saíssem do papel. Reconheço que nesse caminho houve muita dedicação, abnegação e força e por isso serei eternamente grato a eles.

Ressalto aqui uma pessoa muito especial em minha vida, gostaria de agradecer a Mariana Mozzaquatro – minha namorada - que desde muito cedo fez eu aprender o significado do amor e me mostrou como a empatia tem o poder de transformar as pessoas. Ao longo desses 5 anos de formação, sempre foi meu porto seguro, minha confidente e, mesmo não estando presente fisicamente em vários momentos, sempre mandou energias positivas e confiou em mim. Agradeço também a todos seus familiares que também me apoiaram nessa jornada.

Aos meus amigos que sempre me apoiaram e me mandaram energias positivas ao longo dessa jornada fica aqui o meu agradecimento também.

Somado a esses agradecimentos, gostaria de agradecer a todos os comandantes que fizeram parte da minha jornada, desde o período como Soldado no 29º Batalhão de Infantaria Blindada até como aspirante-a-oficial. Seus empenhos em agregar conhecimento técnico e pessoal abrilhantaram minha formação, em especial ao sr Cap Dos Santos, orientador desse trabalho, que demonstra esforço, dedicação e esmero em todas suas tarefas realizadas, um notório exemplo a ser seguido.

Agradeço a todos meus companheiros de turma, que contribuíram para que esses 5 longos anos de formação não se passassem mais rápidos, mas sim de um modo o qual vale a pena lembrar, com muitas risadas, conversas, suor, correrias, lamentações e confidências. Em especial aos meus companheiros de Arma, meus mais sinceros agradecimentos e orações para nossa nova etapa que se inicia.

Por fim, mas não menos importante, gostaria de agradecer a todos os funcionários da AMAN, que trabalham em prol da formação do futuro oficial

combatente do Exército Brasileiro, seja o faxineiro, o barbeiro ou até os professores civis, os quais tivemos contato na EsPCEx. A dedicação dos senhores e um simples “bom dia” já alegravam nossas rotinas e nos enchiam de energia para cumprirmos nossas atividades. Meus mais sinceros agradecimentos a todos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. OBJETIVOS	13
2.1. OBJETIVO GERAL.....	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. MATERIAIS E MÉTODOS	14
3.1. TIPO DE ESTUDO	14
3.2. COLETA DE DADOS	14
3.3. CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	14
3.4. CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO.....	14
4. REVISÃO DE LITERATURA E DISCUSSÃO	15
4.1. EXÉRCITO BRASILEIRO.....	15
4.2. CÂNDIDO MARIANO DA SILVA RONDON	16
4.3. COMISSÃO DE LINHAS TELEGRÁFICAS ESTRATÉGICAS DO ESTADO DO MATO GROSSO AO AMAZONAS	17
4.4. COMANDANTE DAS OPERAÇÕES NO PARANÁ E SANTA CATARINA....	19
4.5. LIDERANÇA MILITAR.	19
4.6. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL	23
4.7. ABORDAGEM SITUACIONAL	26
4.8. ABORDAGEM INTEGRADORA	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

1. INTRODUÇÃO

O interesse em estudar a personalidade dos indivíduos e suas ações dão origem a dois tipos de ciência: a psicologia e a antropologia. Aquela, segundo Ribeiro Baptista (apud ZIMBARDO, 2018; GERRIG, 2005), é a ciência que busca compreender o comportamento e os processos mentais do ser humano. Esta é o “estudo do homem como ser biológico, social e cultural” (TEIXEIRA, 2017, p. 145). Com isso, a perspectiva de aprofundar a temática de como o ser humano comporta-se em diversas situações tem ganhado destaque no cenário acadêmico. Assim, surgem os estudos e análise sobre o tema liderança.

De acordo com Einsten e Humphreys (2001) a liderança é compreendida como a habilidade de influenciar, portanto, a capacidade de mudar o comportamento de outra pessoa. Assim, são desenvolvidas diversas linhas de pesquisa em torno da temática. Serão enfocadas neste trabalho, sendo discutidas e refletidas, as teorias de liderança situacional, teoria comportamental e o Manual de Campanha do Exército Brasileiro, Liderança Militar C20-10 de 2011 (BRASIL, 2011).

Além disso, dentro do âmbito das Forças Armadas (FFAA), a necessidade de analisar traços comportamentais de grandes líderes do passado é de grande valia para orientar os futuros combatentes das FFAA. Inserida nesse contexto, dentro do Exército Brasileiro, a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) tem como missão formar o aspirante-a-oficial da Linha de Ensino Militar Bélico, o qual desempenhará papel de chefia e liderança em todos os momentos de sua vida profissional. Assim, há relevância em conhecer a importância desse tema para a vida militar.

Com isso, o intuito dessa pesquisa é relacionar as principais teorias e abordagens de liderança com as ações e papel desempenhado pelo patrono da Arma de Comunicações, o Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon. O contexto dessa pesquisa trará diversos autores os quais apresentam suas teorias, sendo analisadas nas ações de Rondon.

Destaca-se a finalidade desse estudo em identificar padrões e estruturas de liderança que auxiliem o cadete em sua formação, orientada no enfoque aos valores e virtudes do militar. Tendo em vista que, no Exército Brasileiro, as sete especializações que chamamos de Arma, Quadro ou Serviço têm como seus orientadores de virtude os seus patronos e servem como modelos para os cadetes .

As teorias que serão analisadas neste trabalho terão como objetivo equiparar o conceito da teoria com o que Rondon desempenhou ao longo de sua jornada profissional, principalmente, no período da Comissão de Linhas Telegráficas do Mato Grosso ao Amazonas, e como comandante das Forças em operações no Paraná e Santa Catarina. Somado a isso, devido à importância do tema de liderança para o Exército Brasileiro, a Força elaborou um manual que fala diretamente desse assunto, o C 20-10, o qual também será abordado no trabalho.

Dentro da AMAN, esse legado auxilia na formação do cadete na tomada de decisões e constrói uma base para as linhas de ação que serão necessárias no futuro. Portanto, a importância dessa monografia para o Exército Brasileiro é altamente relevante, tendo em vista que o legado dos patronos fica presente nas atitudes dos seus sucessores e futuros líderes militares.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Identificar e relacionar as ações desempenhadas por Marechal Rondon com as principais teorias de liderança situacional, comportamental e o Manual de Campanha do Exército Brasileiro, Liderança Militar (C20-10; BRASIL, 2011).

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar o Exército Brasileiro e o patrono da Arma de Comunicação, Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon;
- Sintetizar e expor principais ideias relacionadas ao tema da liderança escritas no Manual de Campanha do Exército Brasileiro, Liderança Militar (C20-10) de 2011;
- Expor as principais ideias da Abordagem Comportamental;
- Expor as principais ideias da Abordagem Situacional;
- Expor as principais ideias da Abordagem Integradora.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. TIPO DE ESTUDO

A base metodológica utilizada para efetuar a pesquisa foi de revisão sistemática de literatura. Esta metodologia consiste em uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinada questão ou problema. Segundo Sousa e Ribeiro (2009), a pesquisa necessita da utilização de métodos e processos sistemáticos com a finalidade de identificar, avaliar e selecionar os dados sobre o tema proposto. Assim, a verossimilidade da pesquisa é assegurada, pois diminui a chance de o pesquisador analisar com possíveis vieses distorcidos.

3.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados aconteceu por meio da procura de materiais, como artigos e livros, nas plataformas de dados. É importante destacar que não houve restrição referente ao ano de publicação dos materiais científicos. Tal questão justifica-se pelo desejo de priorizar a relevância do conteúdo e para que fosse possível abordar e analisar a temática de liderança militar. Para realização da pesquisa, foram utilizados autores que se encaixaram na temática proposta pela pesquisa, correlacionando e explorando as principais teorias de liderança relacionadas com as ações do Marechal Rondon.

3.3. CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Os critérios de inclusão foram aquelas pesquisas nacionais que abordam a temática do estudo, com os descritores “liderança militar”, “principais modelos e teorias de liderança”, “teoria comportamental de liderança”, “Exército Brasileiro” e “Marechal Rondon”.

3.4. CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Os critérios de exclusão foram aquelas pesquisas que não abordaram a temática proposta pelo trabalho e que não contêm o arquivo para acesso completo.

4. REVISÃO DE LITERATURA E DISCUSSÃO

4.1. EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição do Estado que compõe as Forças Armadas constituídas de Exército, Marinha e Aeronáutica. As Forças Armadas têm como missão regulada no Art. 142, caput, da Constituição Federal da República do Brasil de 1988 com a seguinte descrição:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (BRASIL, 1998, p. 89).

Com isso, o Exército Brasileiro passa a conduzir suas ações para ir ao encontro dessas normas como a defesa da soberania nacional, garantia dos poderes constitucionais e estabelecer e manter a lei e a ordem dentro do cenário nacional. Além disso, a figura do EB se faz presente em todo território Brasileiro, sendo um órgão considerado de maior confiança para a população brasileira (EXAME, 2019).

Historicamente, o Exército Brasileiro e/ou militares pertencentes à Força sempre se fizeram presentes nos mais diversos cenários como, por exemplo, na Guerra dos Guararapes, na Guerra da Tríplice Aliança, na Proclamação da República, na Segunda Guerra Mundial, dentre outros. As mais diversas ações do Exército, ao longo da história, que tiveram, diretamente, impacto na população vão ao encontro da frase dita pelo General Leônidas, Ministro do Exército entre 1985 e 1990, durante a entrevista dele à revista Folha de São Paulo em 2014: “O exército nunca foi intruso na história do Brasil, mas instrumento da vontade nacional” (FERRAZ, 2014). Isso demonstra a constante presença das Forças Armadas dentro da trajetória nacional, desde a defesa nas tentativas de invasão ao território nacional no período colonial até os dias atuais.

4.2. CÂNDIDO MARIANO DA SILVA RONDON

Ao longo da história militar mundial, diversos nomes se sobressaem e são apontados como referência devido suas conquistas e sucesso em suas ações, como Napoleão Bonaparte e Alexandre, o Grande, por exemplo. No Brasil, esse cenário não é diferente. Diversos são os nomes que compuseram a história e que conseguiram alcançar vitórias e marcos importantes para país. O Duque de Caxias, patrono do Exército Brasileiro, sagrou-se vitorioso em vários confrontos e sempre demonstrou um elevado nível de comprometimento em suas missões e respeito aos adversários. Outro herói nacional é Cândido Mariano da Silva Rondon, Marechal Rondon, patrono da Arma de Comunicações.

Rondon é lembrado na história por suas diversas conquistas e descobertas que engrandeceram a história do Brasil, inclusive o Estado de Rondônia, que tem esse nome em homenagem a ele. Dessa maneira, segundo Carlyle (1953, p. 21), os indivíduos com grandes realizações diante de sua vida tornam-se referências e exemplo a serem seguidos, pois.

Eles eram os líderes dos homens, esses grandes homens. Modelos, padrões e, de forma mais ampla, criadores do que quer que fosse que a massa de pessoas planejava fazer ou alcançar. Todas as coisas que vemos realizadas no mundo são o resultado material externado da prática, da realização e da incorporação dos pensamentos que habitavam os Grandes Homens enviados para o mundo.

O Cândido Mariano da Silva Rondon nasceu no dia 05 de maio de 1865, na Cidade de Mimoso, no Estado do Mato Grosso. Ele era órfão de pai e perdeu a mãe ainda como criança, sendo criado por seus tios. Ingressou nas fileiras do Exército Brasileiro no ano de 1881 e em 1890 foi promovido a capitão engenheiro, concluindo a formação em Ciências Físicas e Naturais. Foi convidado, no final do curso, para ser professor na Escola Militar (CÂNDIDO *et al*, 2016). Além disso, desempenhou diversas atividades, destacando-se no cenário nacional e internacional. Chefiou grupos de exploração os quais faziam levantamento topográfico para a construção de estradas e, posteriormente, para a construção dos postes de linhas telegráficas. Militar, patriota e também indigenista, Rondon, no ano de 1910, foi convidado a comandar a equipe que formou o primeiro Serviço de Proteção ao Índio, órgão que deu sustentação ao que hoje é a Fundação Nacional do Índio (VIVEIROS, 2010).

Um marco em suas explorações foi quando se deparou com os indígenas *nhambiquaras*. Conhecidos por serem uma tribo antropófaga, estavam contrários a presença da tropa naquela região, lançando dardos com veneno em direção a mesma. Um dos dardos

atingiu Rondon. Quando a tropa ia reagir ao ataque, foi impedida por Rondon, que percebeu que não deveria tratar aquela tribo como inimiga e citou a célebre frase “Morrer se preciso for, matar nunca”. Assim, esse feito demonstra a honra e a capacidade de empatia de Rondon com os índios e sabia da importância de suas ações naquela Região, como aponta Viveiros (2010, p. 231-2):

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. Fí-lo 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.

Por conta deste e outros feitos, Rondon foi ganhando notoriedade diante de suas atitudes e tornando-se referência de exemplo e dedicação dentro das FFAA. Assim, no dia 26 de abril de 1963, através do Decreto nº 51.960 (BRASIL, 1963), Rondon é designado Patrono da Arma de Comunicações do Exército Brasileiro.

4.3. COMISSÃO DE LINHAS TELEGRÁFICAS ESTRATÉGICAS DO ESTADO DO MATO GROSSO AO AMAZONAS

A Comissão de Linhas Telegráficas e Estratégicas do Mato Grosso ao Amazonas (CLTEMTA), também chamada por “Comissão Rondon”, liderada pelo Marechal Rondon a partir de 1907, foi um projeto que tinha como intuito assegurar a comunicação dos dois estados com a capital. A integração territorial promovida pela comissão é realizada através da exploração do território a noroeste do Brasil. Esta atividade foi realizada, não apenas para vasculhar e encontrar materiais que seriam úteis e lucrativos, mas também para habilitar o povoamento daquela região até então desconhecida (DOMINGUES, 2010).

Um dos objetivos da comissão era alterar a economia do Estado do Mato Grosso, que era baseada em extrativismo intensivo e pecuária extensiva, sendo insuficiente para a população da região (TEODORO; NOGUEIRA, 2018). Outro fator importante era o caráter de integração de civilização da região noroeste para o país recém formado uma República (LIMA, 1998).

A necessidade de o Estado Republicano se fazer soberano diante daquela região pouco explorada aliou-se com a importância de melhorar as comunicações e infraestrutura na região noroeste do país. Com isso, quando o projeto da Comissão Rondon saiu do papel, estava vinculado a dois ministérios: Ministério da Guerra e o Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas (SÁ *et al.*, 2008).

O papel desempenhado por Rondon é de suma importância, tendo em vista que foi o comandante militar da CLTEMTA, a partir de 1907. Desempenhou sua função com primazia, sendo reconhecido nacional e internacionalmente, inclusive sendo indicado ao Nobel da paz em 1957 (NASCIMENTO, 2016). Suas ações concretizaram conquistas fundamentais para o Brasil, tornando-se uma referência de liderança diante do seu alto nível de comprometimento com a missão que lhe foi confiada.

A construção das linhas e postos telegráficos tem a finalidade de levar a soberania do Estado e da ordem para os territórios mais afastados. O telégrafo é “um mecanismo capaz de fazer chegar à palavra do poder em todos os pontos do território” (MACIEL, 1998, p. 49). Por isso, a missão de Rondon tinha o caráter integrador e levava a presença do Estado para o noroeste do Brasil.

Um dos momentos marcantes que apontam o nível de comprometimento de Rondon com sua tarefa é o encontro, em fevereiro de 1907, deste com o então presidente Afonso Pena. Quando interpelado pelo presidente sobre a possibilidade da continuidade da Comissão para interligar o noroeste do Brasil, Rondon respondeu “é só querer”. Esse fato demonstra o alto nível de responsabilidade e vontade do sertanista em relação ao cumprimento de sua missão (VIVEIROS, 2010).

Além disso, Rondon como encarregado-chefe de CLTEMTA tinha que tomar decisões que poderiam ser desagradáveis a terceiros, mas que fosse benéfico em prol do coletivo. Exonerou do cargo um de seus tenentes que não queria cumprir suas ordens. Isso demonstrou que suas atenções estavam voltadas tanto a seus subordinados quanto para o cumprimento da sua missão, reforçando a ideia de que somente iria trabalhar com aqueles que estivessem motivados com a tarefa e com o bom relacionamento interpessoal (VIVEIROS, 2010).

4.4. COMANDANTE DAS OPERAÇÕES NO PARANÁ E SANTA CATARINA

Devido ao sucesso na “Comissão Rondon”, o patrono da Arma de Comunicações ganhou destaque no cenário militar nacional. No ano de 1924, Rondon, que já era conhecido por seu caráter humanitário, foi nomeado pelo major Figueiredo - ministro da Guerra no corrente ano - a assumir o cargo de general-chefe das Forças nas Operações do Paraná e Santa Catarina, devido a Revolução de 1924 (VIVEROS, 2010).

No início da sua nomeação, recebeu um documento do Presidente da República, Artur Bernardes, que constava suas intenções e apontava com a ajuda de Rondon para que controlasse a situação da maneira mais pacífica possível. A República estava passando por tempos de crise e o presidente necessitava de comandantes firmes em sua postura – vigorantes em suas ações, com o cunho de encerrar as ameaças e seguir rumo à ordem novamente (VIVEIROS, 2010).

O Marechal Rondon liderou as forças regulares contra os revoltosos e revolucionários, demonstrando, em todo o tempo a frente de sua tropa, total ímpeto no cumprimento da missão e entusiasmo perante seus subordinados. Além disso, a postura pacificadora de Rondon sempre se colocou à frente em suas intenções, conforme Viveiros (2010, p. 476)

Principiei visitando cada regimento, cada batalhão, entrando em estreito contato com os comandos, falando a todos no sentido de inculcar-lhes o ponto de vista de dar à nossa expedição cunho de pacificação, de nunca nos afastarmos do nosso objetivo de reduzir ao mínimo, senão eliminar, as consequências de uma luta fratricida.

No término da sua jornada, com a maioria dos revoltosos presos, o espírito de cumprimento de missão era alto. Segundo Viveiros (2010, p. 478), Rondon afirmou:

[...] sentia-me feliz com a convicção de que muito sangue e muitas lágrimas haviam sido poupados. Servira à minha Pátria pacificando, pondo termo a uma luta que ameaçava degenerar em catastrófica corrida pelo sertão afora, ódios entre irmãos cada vez mais acirrados.

4.5. LIDERANÇA MILITAR

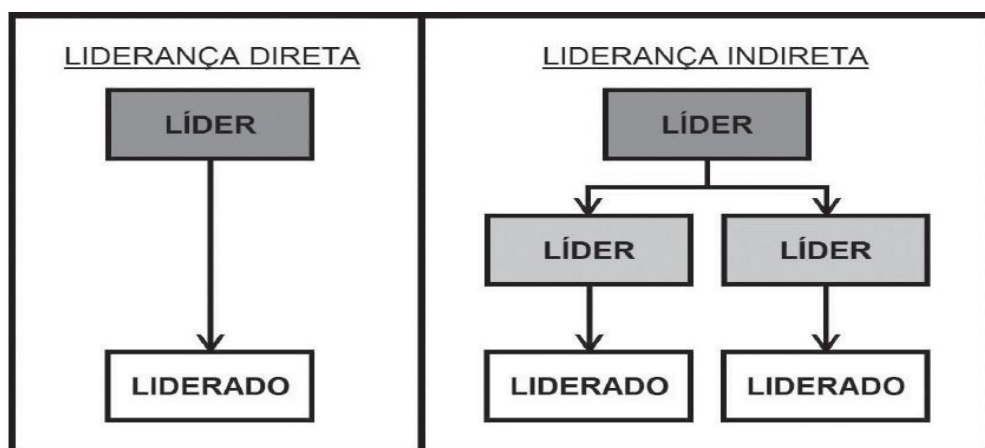
O Manual de Campanha do Exército Brasileiro, Liderança Militar (C20-10) de 2011, apresenta como finalidade “estabelecer os conceitos básicos e os fundamentos teóricos que sistematizam a doutrina de liderança militar do Exército Brasileiro” (BRASIL, 2011). O

referido documento analisa os quatro fatores primordiais para o fenômeno da liderança acontecer: a situação, líder, liderados e interação entre líder e liderados.

(1) A **situação** é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas. (2) O **líder** atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades. (3) Os **liderados** são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações. (4) A **interação** é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles (BRASIL, 2011, p. 2-2).

Somado a isto, apresenta também as formas de exercício de liderança: direta e indireta. Esta ocorre quando o líder exerce sua capacidade de influenciar através de uma hierarquia, existindo intermediadores entre a camada mais superior com a inferior, estando todos com o mesmo ideal. Aquela, ocorre quando o líder exerce sua influência sobre seus comandados de maneira direta, sem intermediários (BRASIL, 2011).

Figura 1 – Formas de liderança



Fonte: (BRASIL,2011).

A liderança militar consiste na capacidade do comandante criar situações favoráveis para que seus subordinados se sintam capazes de cumprir as diversas missões. Essas condições são construídas tanto com influências externas, quanto com traços intrínsecos na

postura de comportamento do comandante (BRASIL, 2011). Em suma, o conceito de liderança militar é:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p.3).

Com isso, a liderança militar apresenta três pilares básicos: proficiência profissional, senso moral e atitudes adequadas (BRASIL, 2011). Esses fatores englobam as atitudes de saber, ser e fazer, respectivamente.

Figura 2 – Pilares da liderança militar



Fonte: (BRASIL,2011)

Outro fator preponderante são os valores intrínsecos à honra do militar. A ética e a moral vêm sendo discutidas no meio acadêmico desde os princípios das instituições de ensino. Um de seus principais autores é Aristóteles que visa a delimitação do “bem” e o significado deste para o homem. Assim, o líder militar deve ser uma pessoa com características éticas e morais com objetivo de conduzir aqueles que estiverem sob seu comando dentro de um caminho virtuoso e mostrando-lhes a melhor linha de ação a ser tomada (BRASIL, 2011).

O assunto sobre valores éticos é de suma importância para o Exército Brasileiro. Esses fazem parte de uma seção do Estatuto dos Militares. O Artigo 28 da Lei 6.880 de 1980 (BRASIL, 1980) cita diversos preceitos da ética militar que coloca como fundamental para todo militar orientar-se: amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade

peçoal; e ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito dos subordinados.

A Constituição Brasileira de 1988 pauta a missão das Forças Armadas em seu artigo 142, nele também estão escritos os dois pilares que sustentam a estrutura da Força: a hierarquia e a disciplina (BRASIL, 1988). De uma maneira intrínseca, a ética e a moral pautam o comportamento do militar para ir ao encontro desses parâmetros. Com isso, é fundamental o militar possuir integridade de caráter condizente com essas normas para que cumpra suas atribuições diariamente, de forma satisfatória.

Concomitantemente, as crenças devem seguir o caminho da integridade e justiça, pois auxiliam na tomada de decisão do militar, juntamente com os valores. O conceito de crença e valor, conforme o Manual C 20-10, Liderança Militar, é:

As crenças são suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos. Os valores representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, a pessoas, conceitos ou fatos. Não são inatos e, sim, aprendidos, variando de acordo com a sociedade, a cultura e a época. (BRASIL, 2011, p. 4-3).

O líder militar deve apresentar várias competências a fim de cumprir, da melhor forma possível, as missões recebidas. Dentre essas competências, destacam-se várias áreas como cognitiva, psicomotora, afetivas pessoais, dentre outras baseadas em habilidades individuais (BRASIL, 2011).

Dentro do espectro cognitivo e psicomotor, as habilidades que se destacam são as de proficiência técnica, tática e aptidão física. A proficiência técnica e tática ressalta que os líderes devem estar bem capacitados, pois os desafios que incidem sobre suas carreiras aumentam gradativamente ao longo do tempo. Já a aptidão física tem suma importância para desempenhar suas missões recorrentes e para servir de exemplo para seus subordinados, os quais verão o seu líder como “modelo” a ser seguido (BRASIL, 2011).

Somado a isso, no aspecto afetivo pessoal, o líder militar deve apresentar uma postura de coerência para os desafios que o cercam, além de outros atributos como coragem e dedicação para resolver possíveis problemas. A responsabilidade é outro atributo da área afetiva, a qual tem prezado valor para o líder militar, pois ela qualifica, assume e enfrenta as consequências dos seus atos (BRASIL, 2011).

Uma atitude intrínseca ao líder militar é a responsabilidade, tendo em vista as diversas missões operacionais e administrativas que o militar deve executar ao longo de sua rotina na caserna. Além disso, o risco de vida como característica da profissão militar caracteriza uma maior necessidade dessa atitude ser desenvolvida pelo líder, já que em muitas ocasiões o bem maior da missão é a vida de seus liderados e a sua própria. Com isso, a necessidade de planejar, executar e fiscalizar são ações que vão ao encontro da responsabilidade (BRASIL, 2011).

Para que o líder militar cumpra suas missões, é necessário que tenha um autoconhecimento de suas competências, habilidades, pontos fortes, além de seus próprios pontos de melhoria. O autoconhecimento faz parte de uma das habilidades que o psicólogo Howard Gardner (1996) propôs como parte da inteligência emocional. Somado a essa habilidade, outros fatores também auxiliam na construção dessa inteligência do líder militar, como o bom relacionamento interpessoal para bem comandar seus liderados e perceber suas emoções e personalidade, por exemplo (BRASIL, 2011).

4.6. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

A Abordagem Comportamental enfatiza os comportamentos e ações necessários para exercer uma liderança perante as demais pessoas. Estudos apresentados pelas Universidades de Ohio e de Michigan, a partir da segunda metade do século XX, desenvolveram as Teorias Comportamentais. Segundo Stoner e Freeman (1995), o estilo de liderança que deve ser aplicado está, diretamente, relacionado com a demanda da atividade prevista, assim como, na análise das qualidades e defeitos dos subordinados e do próprio administrador.

A figura do líder é relativa com o quê o líder realiza. Diferente de outras abordagens no cenário acadêmico no tema da liderança, as teorias comportamentais focam nas ações e não nos traços ou aspectos da personalidade do líder. Conforme aponta Melo (2004, p. 37) “essa tendência desenvolveu-se a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta e do que ele faz”. Com isso, nota-se que o foco da teoria está no que o líder realiza por meio de ações e comportamentos.

Essa abordagem foi difundida nas universidades americanas, especialmente no meio acadêmico de Michigan e do Estado de Ohio. Na Universidade Estadual de Ohio configurou-se dois fatores primordiais que chamaram de estrutura inicial e consideração. De acordo com Melo (2004, p. 38), “a estrutura inicial refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aqueles subordinados na busca da realização de metas”. O segundo tópico, consideração, conforme o mesmo autor:

diz respeito à extensão em que uma pessoa tem relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses por seus sentimentos (p. 38).

Com base nos estudos da Universidade de Ohio, é nítido que um alto índice de comprometimento com a execução das tarefas, juntamente com um ambiente de trabalho propício, é extremamente importante para a figura do líder. A necessidade de aliar padrões de desempenho e focar nos relacionamentos do grupo é de suma importância.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, o tema da liderança foi muito explorado dentro do cenário acadêmico, pois se buscava compreender como um indivíduo influenciava seu grupo a percorrer caminhos que, muitas vezes, havia um perigo iminente. Com isso, esses estudos formaram uma base sólida para diversos outros que vieram posteriormente, pois, analisa de uma maneira sucinta o comportamento dos indivíduos em relação às tarefas demandadas e as relações interpessoais dentro de um grupo.

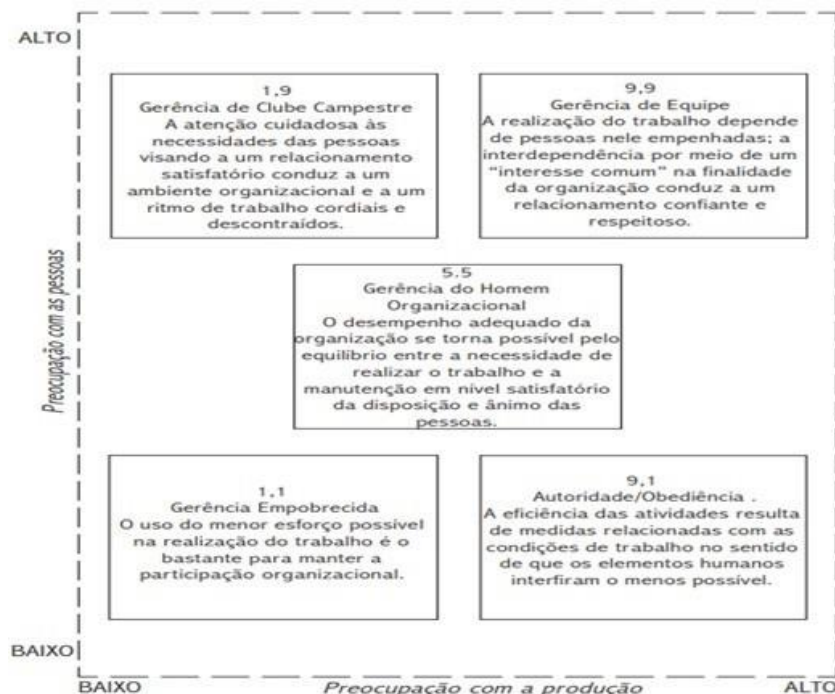
Os estudos realizados por Blake e Mouton (1987), que apresentaram um modelo cartesiano chamado de Grid Gerencial (Figura 3), contribuíram, também, para a teoria comportamental de liderança. Este é um modelo realizado em plano cartesiano que, basicamente, o eixo X representava a atenção dos gerentes (líderes) para as pessoas e o eixo Y a atenção voltada para a produção. Tanto o eixo Y como o X foram divididos em 9 segmentos. O cruzamento desses pontos, segundo a avaliação era resultado de um estilo gerencial. Verificava-se, assim, se o gerente tinha características mais voltadas às pessoas ou à produção.

Com esses segmentos feitos, os autores avaliaram em grau de 0 a 10 cada eixo e que a nota mais alta (Nota 9,9) seria o ideal para o líder atingir o ápice da sua influência perante o grupo, atingido o equilíbrio ideal entre a preocupação com a execução das tarefas (produção) e o relacionamento do grupo.

Tannenbaum e Schmidt (1973) adicionaram, também, conteúdo em relação à abordagem comportamental, dividindo a liderança em dois estilos: a autocrática e a democrática. A primeira com uma ideia mais centralizadora, na qual o líder toma as decisões baseadas em suas intuições, utilizando-se do poder como ferramenta. A segunda com um conceito focado na participação dos subordinados nos processos de tomada de decisão em conjunto com o líder, expondo suas ideias e opiniões. Neste processo, ocorre a valorização de todos àqueles que trabalham no grupo, com um enfoque no relacionamento interpessoal.

Assim, a abordagem comportamental está, diretamente, relacionada as atitudes do líder em relação às tarefas e ao relacionamento com seus subordinados. Ocorrendo um equilíbrio entre os dois pontos, aponta um nível de excelência para àquele que lidera um grupo de pessoas. O líder, que explora essa abordagem, necessita buscar constantemente este equilíbrio para que haja uma eficiência no cumprimento dos objetivos.

Figura 3 – Grid Gerencial



Fonte: BLAKE; MOUNTON, 1987, p. 13.

4.7. ABORDAGEM SITUACIONAL

No início dos estudos dessa abordagem, destacou-se os trabalhos de Fred Fiedler, que apontava a figura do líder adaptativo, ou seja, um ser em constantes mudanças para resolução de problemas. O conceito de adaptabilidade é ter a capacidade de se ajustar apropriadamente às mudanças de situações, visando cumprir as tarefas propostas de maneira exitosa. A ideia central está na credibilidade e influência que o líder necessita ter perante os seus subordinados em função de uma determinada tarefa, seja ela complexa ou não (ROBBINS, 2014).

Somado a isso, a abordagem situacional está, diretamente, relacionada às diversas situações e às circunstâncias que o líder encontra ao longo da jornada. O líder com enfoque nessa abordagem deve, segundo Hersey e Blanchard (1986), ter a capacidade de prever a necessidade, identificar o ambiente que se encontra e saber apontar as demandas de cada circunstância para poder atuar. Com isso, é necessária uma fusão entre eficiência e adaptabilidade para resolver novos desafios que vão surgindo.

Hersey e Blanchard (1986) apontam como um dos pilares da abordagem situacional a maturidade dos subordinados, além da relação entre as práticas de liderança e o apoio socioemocional. As práticas de liderança estão ligadas às orientações que o líder propõe para o cumprimento da tarefa, já o apoio socioemocional é o meio de comunicação utilizado para isso, também relacionado com o convívio dos membros do grupo.

Outro fator preponderante é que Chiavenato (2010, p. 464) aponta, “quanto maior o poder da posição, estruturação da tarefa e o nível das relações entre o líder e liderados, maior a favorabilidade situacional para a liderança eficaz”. Assim, a abordagem situacional está, diretamente, relacionada com as capacidades e habilidades que um líder apresenta para solucionar determinada questão ou problema.

4.8. ABORDAGEM INTEGRADORA

A abordagem integradora é caracterizada por diversos fatores em que uma complementa a outra. Essa abordagem é demonstrada na aceitação das correntes anteriores e na soma de condicionantes externos. Um dos principais teóricos dessa abordagem é Kurt Lewin.

A Teoria do Campo Social aponta, basicamente, dois argumentos: o homem reage em resposta aos acontecimentos coexistentes e esses fatos representam um campo dinâmico no qual cada um de seus componentes é interdependente. Esse campo dinâmico é apontado como Campo Social. Este campo existe através dos relacionamentos interpessoais dos indivíduos dentro de um grupo, modificando, de algum modo, aspectos referentes a vida de cada um, seja uma mudança positiva ou negativa (GARCIA-ROZA, 1974).

Com isso, o aspecto de liderança abordado refere-se à capacidade do líder de integrar os quatro fatores primordiais (líder – liderados – situação - interação entre líder e liderados) para a construção da liderança (BRASIL, 2011). Assim, segundo o Manual de Campanha C 20-10 do Exército Brasileiro, Liderança Militar, a síntese dessa abordagem é basicamente:

A corrente integradora aceita aspectos das correntes anteriores, levando em consideração tanto os fatores ligados à situação, quanto os componentes de caráter pessoal do líder e dos liderados. Demonstra, também, que a liderança surge por intermédio do tipo e da qualidade das relações funcionais que se estabelecem dentro do grupo, e que as competências evidenciadas por um indivíduo não têm, por si só, o poder de transformá-lo em líder (BRASIL, 2011, p.2-4).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, perante as reflexões realizadas através da pesquisa das abordagens de liderança e ações ao longo da trajetória de vida de Cândido Maria da Silva Rondon, foi possível compreender a importância de tais conhecimentos para a formação militar do futuro oficial combatente do Exército Brasileiro. Os saberes práticos e técnicos são fundamentais para a formação profissional e pessoal do militar, corroborando para uma postura de liderança, ao encontro dos pilares de hierarquia e disciplina. Existe uma relação importante entre a abordagens de liderança aplicadas ao Marechal Rondon, que é uma referência por sua trajetória de liderança no Exército.

Dentro da abordagem comportamental, Rondon cumpriu suas missões relacionando as atitudes de um bom líder diante das tarefas e ao relacionamento com seus subordinados, tanto como Comandante das Operações no Paraná, como comandante da CLTEMTA. Assim, inserido no Grid Gerencial de Blake e Mouton (1987), atingiria um elevado grau, tendo em vista o equilíbrio desses dois fatores.

Diante da abordagem integradora, o Marechal Rondon demonstrou alinhamento com a Teoria do Campo Social com reações proveitosas aos acontecimentos coexistentes (GARCIA-

ROZA,2014). Um fato que demonstra esse sucesso é a reação diante do enfrentamento dos índios *nhambiquaras*, perante a tropa ali presente, durante a CLTEMTA (VIVEIROS, 2010).

Na abordagem situacional, que consiste no enfoque da capacidade de prever a necessidade e identificar o ambiente que se encontra, segundo Hersey e Blanchard (1986), o Marechal Rondon foi exitoso em definir e apontar as demandas indispensáveis de cada circunstância que lhe ocorria. Assim, o patrono da Arma de Comunicações do Exército Brasileiro, tanto na CLTEMTA quanto na função de Comandante das Operações em SC e PR na Revolução de 1924 - demonstrou em suas ações ir ao encontro dessa abordagem com o correto planejamento e estruturamento de suas missões (VIVEIROS, 2010).

Perante o Manual de Campanha do Exército Brasileiro, Liderança Militar (C20-10) de 2011, o patrono da Arma de Comunicações demonstrou ao longo de suas ações diversos pontos de alinhamento entre os principais pilares abordados no manual. A correta integração dos fatores primordiais da liderança (líder – liderados – situação - interação entre líder e liderados) e a maneira coerente que utilizou seu processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados (BRASIL, 2011) colocou Rondon em um patamar elevado dentro da abordagem da liderança militar.

Somado a isso, os resultados apontados nessa pesquisa reforçam a imagem do Patrono da Arma de Comunicações como uma referência perante os militares do Exército Brasileiro e um brasileiro com alto sentimento em civilidade e patriotismo. Diante dos dados coletados, o Marechal Rondon exerceu amplas características de liderança evidenciadas na influência entre seus subordinados e a construção de vínculos afetivos com os mesmos além de corresponder perante todas as outras abordagens aqui expostas (comportamental, integradora e situacional).

Portanto, tendo em vista o cenário atual complexo das operações militares, ressalta-se a importância do futuro oficial saber a quem se espelhar no ímpeto do cumprimento da missão. O Marechal Rondon ainda segue sendo referência e exemplo a ser seguido pelos brasileiros, principalmente, entre os militares. Embora as dificuldades e os fatores da decisão das missões terem um grau enredado maior em relação à tempos anteriores, o futuro líder militar deve buscar a quem se espelhar para almejar melhores soluções para esses problemas e melhor cumprir suas tarefas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Decreto nº 51.960, de 26 de abril de 1963. Institui como Patrono da Arma de Comunicações o Marechal Cândido Mariano da Silva Rondon. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 26 abr. 1963. Seção 1, p. 4209.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 09 dez. 1980.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual de campanha C20-10 Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011. 87 p.

CÂNDIDO, C. C. P. *et al.* Marechal Rondon, um acontecimento público. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Goiânia: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste. 2016. Disponível em: <<https://www.portalintercom.org.br/anais/centrooeste2016/resumos/R51-0015-1.pdf>>. Acesso em: 18 de outubro de 2021.

CARLYLE, T. On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic. In: HISTORY. New Haven: Yale University Press, 1953. Disponível em: <<https://quotebanq.com/wp-content/uploads/2018/06/Thomas-Carlyle-On-Heroes-Hero-Worship-and-the-Heroic-in-History.pdf>>. Acesso em: 30 de agosto de 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 616 p.

DOMINGUES, C. M. A comissão de linhas telegráficas do Mato Grosso ao Amazonas e a Integração do Noroeste. In: Anais XIV Encontro Regional da ANPUH, v. 19 - Rio Memória e Patrimônio. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.encontro2010.rj.anpuh.org/resources/anais/8/1273879829_ARQUIVO_RondonANPUHCesarMachado.pdf>. Acesso em: 18 de agosto de 2021.

EINSTEIN, W; HUMPHREYS, J. Transforming Leadership: Matching Diagnostics to Leader Behaviors. **Journal of Leadership &** Organizational Studies, v. 8, n.1, p. 48-60, 2001.

EXAME. **Datafolha:** Forças Armadas é a mais confiável para os brasileiros. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://exame.com/brasil/datafolha-forcas-armadas-e-a-mais-confiavel-para-os-brasileiros/>>. Acesso em: 20 jul. 2021.

FERRAZ, L. Militares nunca foram intrusos na história brasileira, diz general. **[Entrevista**

disponibilizada em 28 de março de 2014, a Internet]. Disponível em: <<https://m.folha.uol.com.br/poder/2014/03/1432148-os-militares-nunca-foram-intrusos-na-historia-brasileira-diz-general.shtml>>. Acesso em: 27 de jan de 2022.

GARCIA-ROZA, L. A. **Psicologia estrutural em Kurt Lewin.** 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1974. 244 p.

GARDNER, H. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. 341 p.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995. 534 p.

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

LIMA, N. T. Missões civilizatórias da República e interpretação do Brasil. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos.** Rio de Janeiro, v. 5, supl., jul. 1998. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-59701998000400010>

MACIEL, L. A. **A Nação por um Fio: Caminhos, práticas e Imagens da Comissão Rondon.** São Paulo: EDUC/Papesp, 1998. 319 p.

MELO, E. A. A. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho.** v. 4, n. 2, p. 31-62, jul-dez, 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003> Acesso em: 18 de outubro de 2021 .

NASCIMENTO, M. L. F. *Rondon, Einstein's Letter and the Nobel Peace Prize* [Rondon, a Carta de Einstein e o Premio Nobel da Paz]. **Ciência e Sociedade,** v. 4, n. 1, p. 27-35, 2016. DOI: [dx.doi.org/10.7437/CS2317-4595/2016.04.002](https://doi.org/10.7437/CS2317-4595/2016.04.002)

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014. 856 p.

SÁ, D. M.; SÁ, M. R.; LIMA, N. T. Telégrafos e inventário do território no Brasil: as atividades científicas da Comissão Rondon (1907-1915). **História, Ciências, Saúde-Manguinhos.** v. 15 (3), p. 779-810, set. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-59702008000300011>

SOUSA, M. R.; RIBEIRO, A. L. P. Revisão sistemática e meta-análise de estudos de diagnóstico e prognóstico: um tutorial. **Arq. Bras. Cardiol.** São Paulo, v. 92, n. 3, p. 241-251, mar. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0066-782X2009000300013>

TANNENBAUM, R. & SCHMIDT, W.H. . **How to Choose a Leadership Pattern.** HBR Classic (with authors' commentary), Harvard Business Review, 73311 (Maio-Junho), 3-11. (1973)

TEIXEIRA, M. Z. Antropologia Médica Vitalista: uma ampliação ao entendimento do processo de adoecimento humano. **Revista de Medicina**, v. 96, n. 3, p. 145-158, 2017. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1679-9836.v96i3p145-158>

TEODORO, C. A. Z.; NOGUEIRA, C. E. A Comissão de Linhas Telegráficas Estratégicas do Mato Grosso ao Amazonas (CLTEMTA) - 1907 a 1915: tecendo caminhos no sertão. **GeoTextos**. v. 14, n. 2. dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.9771/geo.v14i2.26947>

VIVEIROS, E. M. T. C. **1887- 1970 Rondon Conta Sua Vida**. Rio de Janeiro. Biblioteca do Exército, 2010. 616 p. Disponível em: <
<https://pt.calameo.com/exercito-brasileiro/read/00123820649b7c8e96d44>>. Acesso em : 20 de agosto de 2021.

ZIMBARDO. G., GERRIG. J. **A psicologia e a vida**. Porto Alegre: Artmed, 2005. 744 p.