

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

LUCAS MOMBRINI SCHIFFLER LEITE

LIDERANÇA EM PEQUENAS FRAÇÕES

**Resende
2022**


LUCAS MOMBRINI SCHIFFLER LEITE

LIDERANÇA EM PEQUENAS FRAÇÕES

Monografia apresentada 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: 1º Ten Francisco Bento Ferreira Neto

Resende
2022

	APÊNDICE II 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: Liderança em pequenas frações
AUTOR: Lucas Mombrini Schiffler Leite

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

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) 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 (AMAN) 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 (AMAN).

Resende, 26 de Julho de 2022.

Cad Lucas Mombrini Schiffler Leite

Dados internacionais de catalogação na fonte

L533l LEITE, Lucas Mombrini Schiffler
Liderança em pequenas frações. / Lucas Mombrini Schiffler
Leite – Resende; 2022. 45 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Francisco Bento Ferreira Neto
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar
das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Liderança 2.Comandante de Pelotão 3.Exército Brasileiro
4.Pesquisa I. Título.

CDD: 355

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

LUCAS MOMBRINI SCHIFFLER LEITE

LIDERANÇA EM PEQUENAS FRAÇÕES

Monografia apresentada 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 _____ de _____ de 2022.

Banca examinadora:

Francisco Bento Ferreira Neto, 1º Tenente
(Presidente/Orientador)

Yuri Macário dos Santos, 1º Tenente

Thainan Marcus Pereira dos Santos, 1º Tenente

Resende
2022

“Junto a mim carregarei meu sobrenome, que é a eterna lembrança da essência de minha existência”

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todos os ensinamentos que me fizeram ser o que sou hoje, além do apoio prestado a mim nos bons e maus momentos que passei durante a caminhada. Agradeço especialmente aos meus pais pelo sacrifício pessoal para propiciar a mim as melhores condições para que pudesse lutar pelos meus sonhos. Vocês são mais merecedores de minhas conquistas do que eu próprio.

Em segundo lugar, agradeço aos camaradas que compartilharam comigo o sonho comum de alcançar o oficialato do Exército Brasileiro, vocês fizeram a longa trajetória de cinco anos menos difícil. Aos camaradas, tudo.

Aos meus professores e instrutores pela dedicação pessoal na transmissão de ensinamentos militares e acadêmicos, fornecendo a mim os mais nobres conhecimentos profissionais que pavimentaram o caminho para uma formação de conhecimentos amplos. Ainda mais importante, agradeço pelas tradições e valores incutidos em mim, me tornando um cidadão e militar com ideal e moral que jamais vacilarão.

Por fim, agradeço aos meus orientadores pelas horas de esforço na leitura, correção e auxílio na confecção deste trabalho. Sem os senhores essa pesquisa não apresentaria a qualidade que a versão final desta monografia ostenta.

RESUMO

ABORDAGENS CIENTÍFICAS DE LIDERANÇA APLICADAS NO CONTEXTO DO LÍDER DE PEQUENAS FRAÇÕES

AUTOR: Lucas Mombrini Schiffler Leite

ORIENTADOR: Francisco Bento Ferreira Neto

Conduziu-se uma pesquisa bibliográfica e pesquisa de opinião sobre liderança de pequenas frações a fim de demonstrar a melhor forma para um Comandante de Pelotão do Exército Brasileiro desenvolver a liderança junto aos seu subordinados. Este trabalho buscou se embasar na literatura científica sobre liderança e, a partir dela, realizar um levantamento de dados junto a membros do EB a fim de determinar as abordagens científicas de liderança que mais se adéquam ao contexto militar. Estudou-se bibliografias sobre liderança no âmbito da administração e psicologia que norteou a aplicação de um questionário de pesquisa de opinião com Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras e Oficiais do EB. Verificou-se que a abordagem que apresentou indícios de ser a mais adequada à ser empregada na instituição foi a liderança transformacional. Notou-se que apesar de uma das estratégias apresentar maior prestígio, as demais também apresentaram alto grau de aceitação.

Palavras-Chave: Pesquisa Bibliográfica; Pesquisa de Campo; Liderança; Comandante de Pelotão; Exército Brasileiro.

ABSTRACT

SCIENTIFIC LEADERSHIP APPROACHES APPLIED IN CONTEXT OF PLATOON LEADER

AUTHOR: Lucas Mombrini Schiffler Leite

ADVISOR: Francisco Bento Ferreira Neto

Led a bibliographic research and survey research about leadership of platoons in order to demonstrate the best way to a Platoon Leader of the Exército Brasileiro develop the leadership with his subordinates. This project sought base itself on scientific literature about leadership and, from it, make a data survey with members of the Exército Brasileiro with the aim of determine those leadership approaches that better adequate itself in the military context. The results came from a bibliographic analysis that was used to guide the application of a questionnaire of survey research with cadets of Academia Militar das Agulhas Negras and Brazilian army officers. This noticed that even thought one strategy had presented higher prestige, the rest of them also presented high acceptance levels.

Keywords: Bibliographic Research; Survey Research; Leadership; Platoon Leader; Brazilian Army.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respostas colhidas de Cadetes	30
Tabela 2 – Respostas colhidas de Cadetes	30
Tabela 3 – Respostas colhidas de Oficiais	31
Tabela 4 – Respostas colhidas de Oficiais	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grid gerencial de Blake e Mouton	18
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respostas obtidas na pergunta 4	24
Gráfico 2 – Respostas obtidas na pergunta 5	25
Gráfico 3 – Respostas obtidas na pergunta 6	25
Gráfico 4 – Respostas obtidas na pergunta 7	26
Gráfico 5 – Respostas obtidas na pergunta 8	27
Gráfico 6 – Respostas obtidas na pergunta 9	27
Gráfico 7 – Respostas obtidas na pergunta 10	28
Gráfico 8 – Respostas obtidas na pergunta 11	29
Gráfico 9 – Respostas obtidas na pergunta 12	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
Cmt	Comandante
EB	Exército Brasileiro
Pel	Pelotão
%	Percentual

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1.	Objetivos Gerais	14
1.1.2.	Objetivos Específicos	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	LIDERANÇA	15
2.2.	ABORDAGENS CIENTÍFICAS DE LIDERANÇA	15
2.2.1.	Teoria do Grande Homem	15
2.2.2.	Teoria dos Traços	16
2.2.3.	Teoria dos Estilos de Liderança	16
2.2.4.	Teoria Comportamental	17
2.2.5.	Teoria Situacional	19
2.2.6.	Teoria Transacional e Transformacional	19
3.	REFERENCIAL METODOLÓGICO	21
3.1.	TIPO DE PESQUISA	21
3.2.	MÉTODO	21
3.2.1.	Análise de dados	22
4.	DADOS COLETADOS	24
4.1.	CADETES	30
4.2.	OFICIAIS	31
5.	APLICAÇÃO DO ALGORITMO DE DADOS	32
5.1	CADETES	32
5.2.	OFICIAIS	33
6.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	39
	APÊNDICE	41

1. INTRODUÇÃO

Desde o surgimento do ser humano em períodos pré-históricos os homens organizam-se em grupos, sendo originalmente agrupados em famílias, passando pelos clãs e chegando às tribos, estas que foram os embriões das cidades e formas modernas de organização social (PORFÍRIO, 2021). Estas associações sempre ostentaram a figura da liderança que decidiam em prol de todo o grupo e conduziam suas ações gerais.

Sabe-se que o ofício de comandar aflora na sociedade acompanhado da capacidade de formar grupos – isso sem mesmo considerar a formação de grupos em espécies selvagens – e nos exércitos antigos e atuais não há exceção à regra: sempre houve o papel do comandante militar.

Para Cabral (SUPER INTERESSANTE, 2018): “Os exércitos são mais antigos que o conceito de país e existem desde 2500 a.C.” tendo isso em vista, infere-se que os exércitos são não somente parte constituinte da sociedade, como também necessários para o desenvolvimento de qualquer estado moderno (DIAMOND, 2013). Logo, pode-se assumir que os exércitos profissionais são parte fundamental da sociedade e, sendo um extrato dela, conhecimentos civis podem ser atualizados e adequados para a condição militar com suas devidas ressalvas e atualizações para a condição de combatentes.

No mais, o tópico liderança é entendido no âmbito Exército Brasileiro com grande importância, já que a liderança nos teatros de operação pode exigir características pessoais e atributos para além da justificativa hierárquica. Pode-se constatar tal fato ao observar as grades curriculares de alunos em formação nas diversas escolas do EB. O assunto liderança estende-se desde uma matéria formal com material didático próprio sobre o tema, estudo universitário em cadeiras acadêmicas da grade curricular, como psicologia e administração, e nos ensinamentos diários da rotina militar, na qual busca-se desenvolver nos alunos a capacidade de liderar.

Durante todos os anos que sucederão à formação na AMAN, o oficial de carreira do EB se encontrará em posições que terá o dever legal de chefiar. Contudo, utilizar-se apenas da autoridade intrínseca da função pode não se tratar da forma mais adequada de conduzir aqueles que ocupam graus hierárquicos menores.

Estabelecer relacionamentos funcionais embasados unicamente no poder pode causar desgaste excessivos no convívio, visto que as leis, regulamentos e normas tratam friamente das necessidades humanas, por vezes até mesmo desconsiderando-as. Portanto, cresce de importância ao Cmt de pequenas frações a capacidade de influenciar seus homens a cumprir os objetivos institucionais de

maneira espontânea, alçando mão de sua autoridade apenas em casos pontuais que se mostrarem indispensáveis.

Esta pesquisa justifica-se tendo em vista os pontos discutido anteriormente, uma vez que desponta no seio do EB a necessidade de saber como se desenvolvem os líderes a fim de fornecer, aos seus membros em cargos de chefia, treinamento e instrução para que esses consigam construir sua capacidade de liderança assim como é concebida nesta pesquisa.

A seguir nesta monografia utilizar-se-á de um referencial oriundo da área acadêmica da administração e da psicologia e, a partir de tais áreas civis, encaminhar-se-á uma pesquisa no meio militar a fim de verificar qual das abordagens científicas sobre liderança melhor se adéqua à caserna, fornecendo, como anteriormente abordado, as “devidas ressalvas e atualizações” das ideias oriundas do meio universitário.

Nesta pesquisa, buscar-se-á investigar as melhores abordagem que um Tenente, na função de comandante de pelotão, pode adotar para/com seus subordinados com o intuito de fazê-los agir espontaneamente conforme o desejado por ele, não pela autoridade legal ostentada pelo chefe militar, mas pela confiança e respeito conquistados por seu comandante mediante suas atitudes e forma de se relacionar.

Portanto, a fim de cumprir os objetivos citados no parágrafo anterior, será conduzida uma pesquisa bibliográfica no campo da psicologia e da administração sobre as abordagens científicas de liderança e a evolução dessas abordagens. Ainda, reger-se-á uma pesquisa de opinião com membros do Corpo de Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras e Oficiais já formados sobre a percepção individual das maneiras mais adequadas do Tenente conduzir seu pelotão, por meio de exemplos generalistas que caracterizem as formas de abordagem da liderança previamente pesquisados.

Ao longo desta dissertação os capítulos serão delineados da seguinte forma: um capítulo sobre referencial teórico na qual serão apresentadas as principais abordagens encontradas, um capítulo sobre o referencial metodológico, no qual será exposto como se conduziu a pesquisa e como foram analisados os dados, um capítulo sobre a coleta de dados apresentando os dados do trabalho, um capítulo sobre a aplicação do algoritmo de dados que aplicará um algoritmo para ranquear os estilos de liderança, um capítulo destinado aos resultados e discussões que cumprirão os objetivos do trabalho e, por fim, um capítulo referente às considerações finais que arrematará ao determinar a abordagem que se mostra mais adequada perante os Cadetes da AMAN e Oficiais do EB.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Apresentar o estilo de liderança oriundo da Administração e da Psicologia que goza de maior prestígio no âmago dos subordinados do pelotão, a fim de que o Cmt Pel construa os relacionamentos com os membros de sua fração de maneira a desenvolver a liderança natural;

1.1.2. Objetivos Específicos

- Levantar as principais abordagens científicas de liderança;
- Descrever as principais abordagens científicas de liderança;
- Conduzir uma pesquisa de opinião com Cadetes da AMAN e Oficiais do EB;
- Analisar os dados colhidos pela pesquisa a ser realizada;
- Compreender os aspectos mais relevantes à liderança militar;
- Apresentar a forma de liderança que se apresentou mais adequada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA

Apresenta-se como necessário definir o conceito pelo qual será versado liderança ao longo desta pesquisa, conforme Hunter (2004, p. 25) “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum” tratando-se de uma abstração encontrada no best-seller mundial “O Monge e o Executivo” que se configura numa obra de grande prestígio sobre o assunto liderança.

2.2. ABORDAGENS CIENTÍFICAS DE LIDERANÇA

Ao longo dos séculos diversas abordagens científicas buscaram desvendar os fatores determinantes para o surgimento, ou desenvolvimento, da liderança. Com isso em foco, discorrer-se-á acerca de algumas das principais perspectivas científicas encontradas, pontuados em ordem cronológica de seu surgimento. (MAIA; SALGADO; JUNIOR, 2017)

2.2.1. Teoria do Grande Homem

Originada por Thomas Carlyle, a Teoria do Grande Homem foi uma das primeiras interpretações, com algum grau de influência na sociedade contemporânea à sua elaboração, a buscar desvendar as condições de surgimento da liderança. (MAIA; SALGADO; JUNIOR, 2017)

Carlyle explorou a liderança no sentido de que essa qualidade é oriunda de características pessoais inatas e que esses que ostentam tal atributo nasceram destinados a se tornarem heróis. Além disso, defende um fator quase que divino que determinaria aqueles dotados dos talentos e capacidades de alçarem o grau de liderança naturalmente.

Essa teoria influenciou fortemente as nobrezas da época, uma vez que estavam com seu poder cada vez mais reduzido e buscavam se fortalecerem novamente, sendo essa interpretação capaz de justificar o direito dos Reis e Nobres em conduzir o país autocraticamente. Deve-se considerar o país onde a teoria foi suscitada: Inglaterra, além do contexto histórico, no qual a aristocracia apinhou derrotas no campo político-social que refreou vigorosamente a influência dessa classe. (ANDRADE, 2006)

No contexto atual o ponto de vista do Grande Homem tomariam como arquétipos figuras historicamente relevantes como: George Washington, Ghandi, Churchill, Moisés, dentre outros (MAIA; SALGADO; JUNIOR, 2017). Essa ótica sobre liderança foi ponto de partida para as demais visões, tendo a Teoria dos Traços clara similaridade com a Teoria do Grande Homem.

2.2.2. Teoria dos Traços

Conceitualmente a teoria dos traços é afim da teoria do grande homem, como se uma evolução daquela. Contudo, apresenta pequenas distinções, uma vez que esta se assenta na ideia de que esses traços de personalidade predizem a liderança, mas não se tratando de características inatas, apenas perfis individuais desenvolvidos ao longo dos anos e experiências. (ROBBINS, 2010, p. 259)

Todavia, tal enfoque não parecia suportar algum rigor científico, conforme diz Robbins (2010, p. 259):

Muitas das pesquisas para identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança deram em nada. Por exemplo, uma revisão de 20 trabalhos nessa linha, feita no final dos anos 60, identificou quase 80 traços de liderança, mas apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos.

Problemática essa que somente foi elucidada com a chegada do modelo Big Five de Carl Jung, demonstrando que a maior deficiência da teoria até então era uma questão de métrica confiável que determinasse fielmente os traços relevantes.

Com a adoção do modelo Big Five para designar os traços de personalidade a teoria dos traços passou a ser capaz de indicar liderança, no entanto era absolutamente incapaz de discernir sobre a eficácia ou ineficácia dos líderes, de acordo com Robbins: (2010, p.260) “O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos”.

2.2.3. Teoria dos Estilos de Liderança

Aqui, dá-se o ponta pé inicial nas perspectivas voltadas à forma de dirigir não focadas nas personalidades dos dirigentes. Chiavenato (2004, p. 124) expressa: “Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar”.

Nesta tese foram identificados três principais formas de aplicar a liderança:

Autocrática: o líder decide em prol do grupo e impõe-se perante o grupo, sem ater-se às necessidades do grupo;

Democrática: o líder atua como um mediador, incentivando a participação dos membros nas decisões sem abster-se de sua obrigação de decidir;

Liberal: oposto à autocrática, o líder permite ao grupo decidir e realizar as tarefas conforme bem entender seus membros. (CHIAVENATO, 2003, p. 125, grifo meu).

Os resultados de uma pesquisa realizada aplicando essas diferentes formas de abordagem indicou forte prevalência do modelo Democrático sobre os demais, como se pode verificar nas palavras de Chiavenato (2004, p. 125):

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade e qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, com uma qualidade de trabalho surpreendentemente superior.

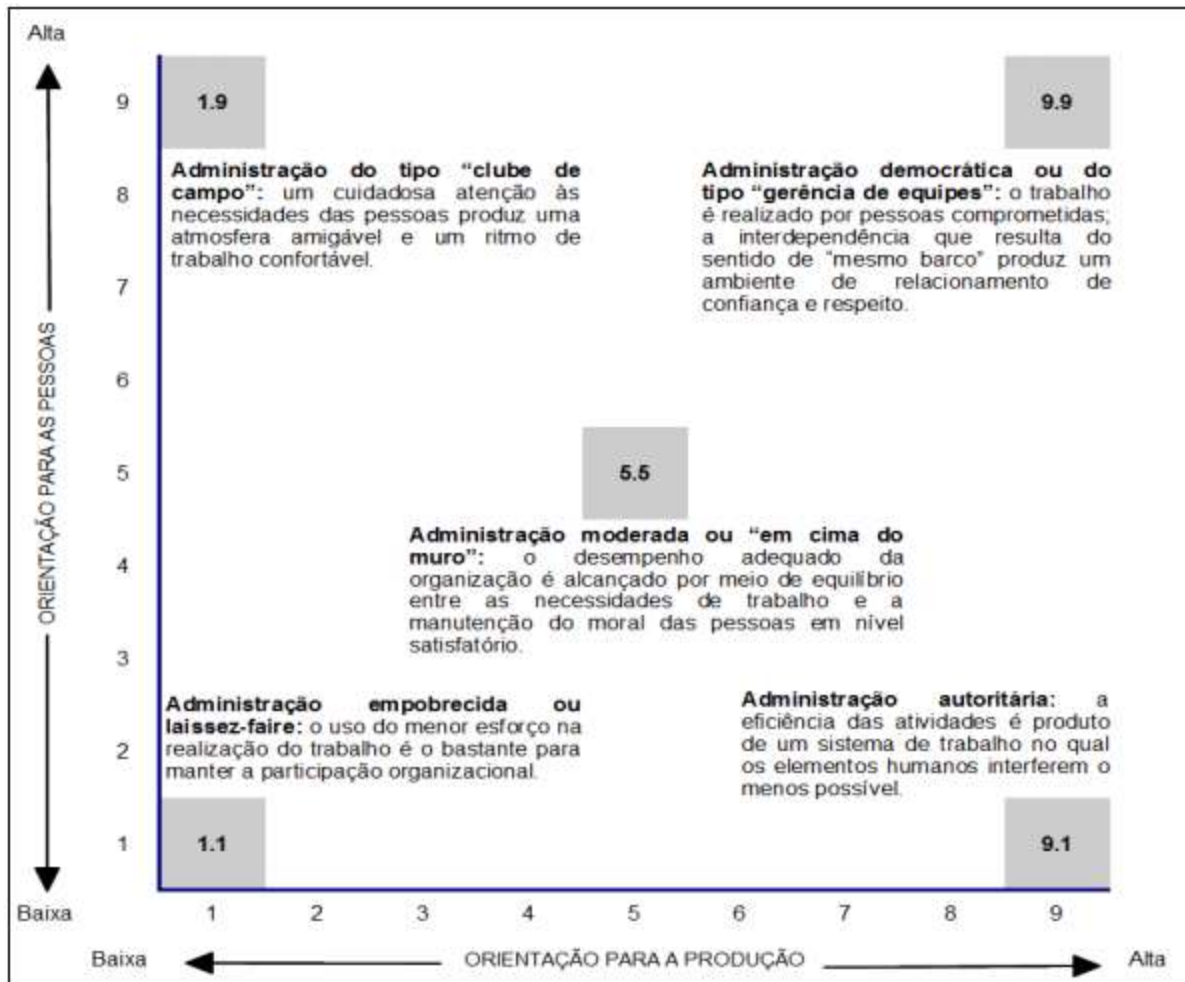
2.2.4. Teoria Comportamental

Duas Universidades renomadas dos Estados Unidos também tiveram contribuição relevante na pesquisa sobre novas teorias de liderança, elas foram: Universidade de Ohio e Universidade de Michigan. A primeira instituição designou duas dimensões: a estrutura de iniciação e a consideração. Este se relaciona com a capacidade de sustentar relacionamentos no contexto de trabalho. Aquele se refere a capacidade do líder em definir os papéis de seus subordinados e seu próprio papel na divisão das tarefas.

Enquanto isso, a Universidade de Michigan buscou estudar duas dimensões diferentes de Ohio, que são “orientação para o funcionário” e “orientação para tarefa”. Notou-se que líderes orientados para a tarefa comumente negligenciavam os recursos humanos, tratando-os como meios para alcançar os objetivos. (ROBBINS, 2010, p. 261)

Houve também Blake e Mouton que valeram-se dos Estilos de Liderança e dos estudos das Universidades e elaboraram o que ficou conhecido como “Grid Gerencial”, que consiste numa representação gráfica na qual o eixo horizontal representa o grau de orientação para o cumprimento das tarefas, ao passo que o eixo vertical representa o grau de orientação para a importância dada aos relacionamentos. (ROBBINS, 2010, p. 262)

Figura 1- Grid gerencial de Blake e Mouton



Fonte: Cavalcanti et al (2007) apud Dutra.

Apesar das contribuições dessa teoria ela indicou apenas que o estilo 9.9 apresenta, em geral, um desempenho superior, contudo, Robbins (2010, p. 262) ressalta um aspecto relevante:

Infelizmente, o grid oferece apenas uma melhor estrutura para a conceitualização do estilo de liderança, sem apresentar qualquer nova informação tangível para o esclarecimento da questão da liderança, já que há pouca evidência substancial para se afirmar que o estilo 9,9 é o mais eficaz em todas as situações.

Essa observação realizada por Robbins pode ser estendida para toda a teoria comportamental, visto que foi incapaz de aprofundar os motivos e justificativas pelos quais fazem com que as formas de liderança mais eficientes se consolidem dessa forma perante a sociedade, tratando-se de uma análise de caráter mais descritivo do que propriamente investigativo.

2.2.5. Teoria Situacional

Fred Fiedler busca resolver as deficiências descritas na teoria comportamental, negando a existência de uma maneira única e amplamente aplicável em qualquer situação, sendo o líder o responsável por discernir em cada momento a maneira mais adequada de conduzir seus subordinados. (CHIAVENATO, 2003, p. 126)

Além disso, Fiedler defende que a busca por traços de personalidade que descrevam um líder são insuficientes para explicar a liderança, uma vez que ele entende como inexistente uma única forma correta liderar. Pode-se notar essa ótica no discurso de Chiavenato (2004, p.127): “O modelo da contingência de Fiedler propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.”

Portanto, o bom líder não é dotado de características pessoais que assegure a liderança sem a necessidade de discernir e ponderar face as situações, mas quando age da maneira mais adequada conforme as circunstâncias se apresentam e exigem dele uma decisão condizente que seja reconhecidamente justa e adequada perante o grupo.

Dentro da Teoria Situacional encontra-se a perspectiva concebida por Hershey e Blanchard que, assim como na Teoria Comportamental, apresenta as dimensões da liderança orientada para a tarefa e da liderança orientada para os relacionamentos. Todavia, não se trata de uma maneira meramente descritiva, mas busca apreciar os resultados das combinações dessas dimensões, conforme Melo (2004, p. 48, grifo meu) aponta:

DETERMINAR (tarefa alto-relacionamento baixo) - ênfase no comportamento diretivo, o líder diz o que deve ser feito;

PERSUADIR (tarefa alto-relacionamento alto) - o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio;

COMPARTILHAR (tarefa baixo-relacionamento alto) - o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar;

DELEGAR (tarefa baixo-relacionamento baixo) - o líder fornece pouca direção ou apoio.

2.2.6. Teoria Transacional e Transformacional

Líderes transacionais são aqueles que buscam demonstrar aos subordinados a importância da tarefa e procura pontuar aos seus homens a importância das tarefas individuais no contexto da

organização, objetivando mostrá-los o valor de seu trabalho transcendendo o interesse individual e assim inspirar um trabalho dedicado e em prol do grupo (Robbins, 2010, p. 285).

Já o líder transformacional empenha-se no desenvolvimento pessoal de seus liderados e mantém uma capacidade de formar relacionamentos fortes e manter a motivação e inspiração dos membros da equipe. Também há foco no cumprimento das tarefas previstas, porém com uma abordagem um pouco distinta da Transacional.

Robbins (2010, p.285, grifo meu) formula uma síntese dessas duas óticas:

Líder Transacional:

Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.

Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.

Administração por exceção (passiva): intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita a tomada de decisões.

Líder Transformacional

Carisma: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.

Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.

Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.

Consideração individualizada: dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Torna-se relevante ressaltar que as abordagens não se tratam de maneiras distintas de se buscar liderar, mas podem ser adotadas de maneira complementares (ROBBINS, 2010, p. 285-286).

3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE PESQUISA

Foi realizado uma pesquisa exploratória uma vez que se regeu uma pesquisa bibliográfica e posteriormente uma pesquisa de campo, pretendendo desvendar a melhor forma de se buscar a liderança num contexto militar.

O questionário produzido se trata de uma abordagem qualitativa e quantitativa, em virtude dos levantamentos que trarão opiniões dos respondentes de maneira objetiva em números com significância estatística, porém, o autor desta monografia trará sua posição da teoria que se mostrará mais condizente com a condição militar, agregando os resultados da pesquisa de campo com as resoluções já assentadas no meio científico por meio de uma análise subjetiva.

Por fim, devido aos resultados serem extrapolados de uma amostra reduzida para um grupo maior, configura-se o método indutivo, isto é, a partir da observação e análise de grupos limitados extrai-se conclusões sobre o todo.

3.2. MÉTODO

Inicialmente foi realizado uma pesquisa bibliográfica no acervo científico existente no tocante à liderança, que foi utilizado para nortear a aplicação de uma pesquisa de campo. Conduziu-se um questionário de caráter voluntário por meio do Google Forms (Apêndice A) com cadetes discentes da AMAN e Oficiais do EB, a fim de determinar qual das teorias de liderança se mostra mais acatada no âmbito militar. Com os dados em questão já coletados seguiu-se para a fase de análise de dados na qual se aplicou um algoritmo para o tratamento desses dados.

Foram coletadas 144 respostas de cadetes de uma população total de 1652, valor numérico obtido na Seção de Pessoal do Corpo de Cadetes. Entre esses cadetes estão representantes das sete armas, quadro ou serviço existentes na AMAN, contando com membro do sexo masculino e feminino, além de cadetes de nações amigas. Os resultados encontrados serão extrapolados para o âmbito EB, dado a inexistência de fatores capazes de segregar essa população do resto da instituição.

Com tal amostra obtém-se, a partir de cálculos de intervalo de confiança, um nível de confiança de aproximadamente 99% (98,79% em valores absolutos) com uma margem de erro de 10%, conforme

cálculo realizado na calculadora de amostra “Sample Size Calculator by Raosoft, Inc.” que tem como base fórmulas estatísticas que podem ser verificados no site em questão.

3.2.1. Análise de dados

As perguntas realizadas foram formuladas de maneira a caracterizar o máximo possível uma só das teorias estudadas, todavia tal caracterização não é capaz de isolar por completo traços únicos das óticas sobre de liderança, porque, por vezes, os conceitos expostos apresentam pontos em comum que fazem parte de uma porção essencial da definição dos conteúdos.

Partindo do pressuposto anterior, pode-se notar a falta de uma delimitação que produza contrastes entre as concepções de liderança, por isso serão buscadas as abordagens cujas características são mais similares e, se possível, buscar-se-á ressaltar as qualidades que se mostraram repetitivas e mais bem acolhidas pelos membros do EB.

Todas as perguntas somente podem ser respondidas com: “Concordo completamente”, “Concordo parcialmente”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo parcialmente”, “Discordo completamente”. Cada uma das opções corresponderá a uma pontuação de 1, 2, 3, 4 e 5, respectivamente, que será usada para criação de um algoritmo simples que tem por objetivo evitar viéses cognitivos oriundos de análises subjetivas, conforme recomenda Daniel Kahneman:

A mensagem deste capítulo é prontamente aplicável a outras tarefas que não tomar decisões sobre a capacidade humana para um exército. Implementar procedimentos de entrevista no espírito de Meehl e Dawes exige relativamente pouco esforço, mas substancial disciplina. Suponha que você necessite contratar um representante de vendas para sua empresa. Se você leva a sério a tarefa de contratar a melhor pessoa possível para o cargo, eis o que deve fazer. Primeiro, selecione algumas características que sejam pré-requisitos para o sucesso nessa posição (proficiência técnica, personalidade cativante, confiabilidade e assim por diante). Não exagere — seis dimensões é um bom número. As características que você escolheu devem ser o mais independentes possíveis umas das outras, e você deve sentir que é capaz de aferi-las de modo confiável fazendo algumas questões factuais. Em seguida, faça uma lista dessas questões para cada característica e pense em como vai atribuir pontuações, digamos, numa escala de 1-5. Você deve fazer uma ideia do que vai chamar de ‘muito fraco’ ou ‘muito forte’ (KAHNEMAN, 2011. p. 249)

Ainda, realizar-se-á um somatório de todas as pontuações e aquele conceito que apresentar maior somatória será aquele que a pesquisa indica como melhor maneira de se buscar desenvolver a

liderança junto a um pelotão e aquele com menores somatórios serão julgados como menos indicados para se construir a liderança do comandante junto a sua pequena fração.

Será gerado um ranque e verificar-se-á se aquelas concepções de liderança mais bem ranqueadas apresentam características em comum a fim de demonstrar alguns pontos repetitivos no desenvolvimento da liderança do Cmt Pel.

4. DADOS COLETADOS

Foram obtidas as seguintes respostas com a aplicação do questionário:

Pergunta 4:

Concordo completamente: 1

Concordo Parcialmente: 38

Não concordo nem discordo: 8

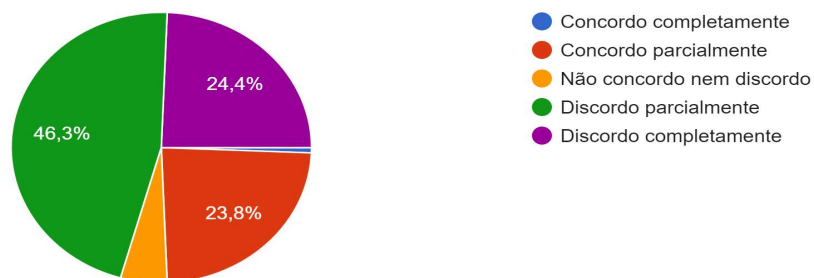
Discordo parcialmente: 74

Discordo completamente: 39

Gráfico 1 – Respostas obtidas na pergunta 4

O Líder já nasce líder devido a características inatas. Ou seja, liderança não se desenvolve, se nasce.

160 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

Pergunta 5:

Concordo completamente: 18

Concordo Parcialmente: 96

Não concordo nem discordo: 16

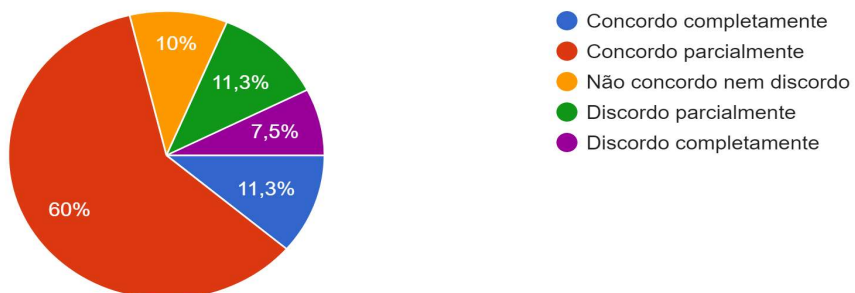
Discordo parcialmente: 18

Discordo completamente: 12

Gráfico 2 – Respostas obtidas na pergunta 5

Líderes apresentam personalidades similares, isso é, apresentam padrões de comportamentos sociais e pessoais parecidos.

160 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

Pergunta 6:

Concordo completamente: 1

Concordo Parcialmente: 7

Não concordo nem discordo: 6

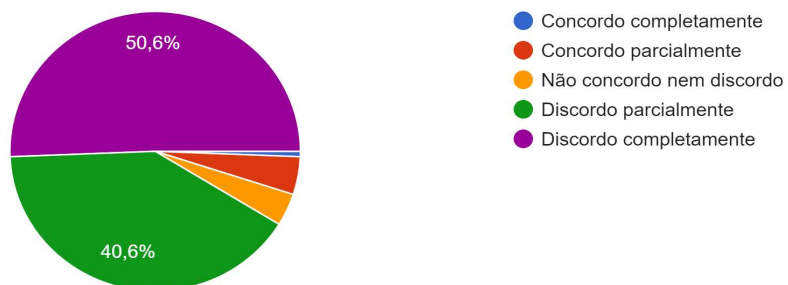
Discordo parcialmente: 65

Discordo completamente: 81

Gráfico 3 – Respostas obtidas na pergunta 6

Bons comandantes decidem pelo Pelotão sem levar em conta as necessidades do grupo, focando apenas no objetivo.

160 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

Pergunta 7:

Concordo completamente: 69

Concordo Parcialmente: 67

Não concordo nem discordo: 11

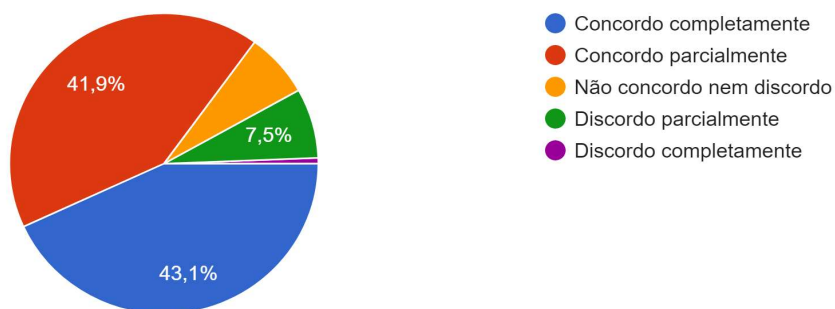
Discordo parcialmente: 12

Discordo completamente: 1

Gráfico 4 – Respostas obtidas na pergunta 7

Bons comandantes permitem ao Pelotão decidir as formas de agir, porém não se abstém da decisão final.

160 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

Pergunta 8:

Concordo completamente: 0

Concordo Parcialmente: 8

Não concordo nem discordo: 7

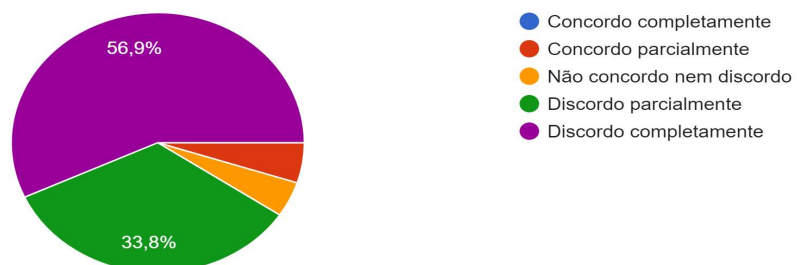
Discordo parcialmente: 54

Discordo completamente: 91

Gráfico 5 – Respostas obtidas na pergunta 8

Bons comandantes permite ao Pelotão decidir as formas de agir e não interfere nas decisões do grupo.

160 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

Pergunta 9:

Concordo completamente: 116

Concordo Parcialmente: 32

Não concordo nem discordo: 8

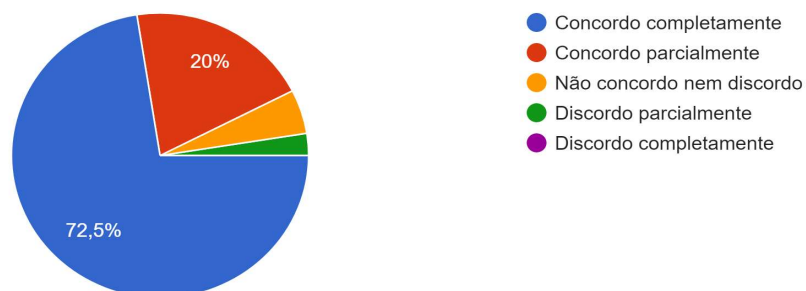
Discordo parcialmente: 4

Discordo completamente: 0

Gráfico 6 – Respostas obtidas na pergunta 9

Bom comandante é aquele que busca criar bons relacionamentos entre o pelotão ao mesmo tempo que exige altos resultados.

160 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

Pergunta 10:

Concordo completamente: 32

Concordo Parcialmente: 69

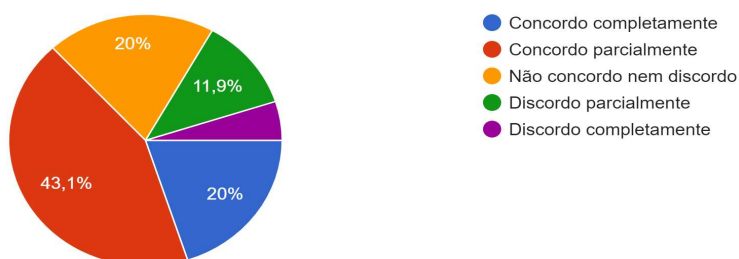
Não concordo nem discordo: 32

Discordo parcialmente: 19

Discordo completamente: 8

Gráfico 7 – Respostas obtidas na pergunta 10

Bom comandante é aquele que consegue agir conforme a situação, pouco importando suas características pessoais (alguém pode ser um bom ... líder, conforme reage às situações enfrentadas).
160 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

Pergunta 11:

Concordo completamente: 130

Concordo Parcialmente: 28

Não concordo nem discordo: 2

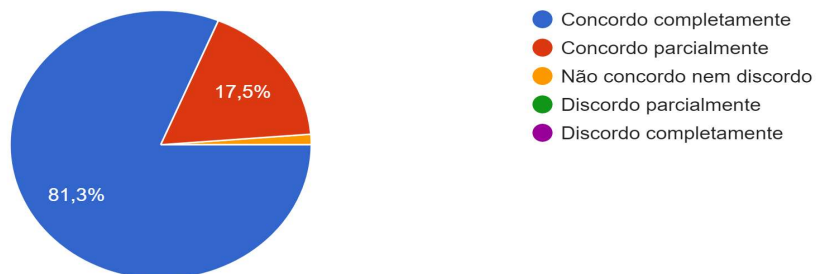
Discordo parcialmente: 0

Discordo completamente: 0

Gráfico 8 – Respostas obtidas na pergunta 11

Bom comandante é aquele que busca demonstrar aos subordinados a importância do cumprimento da tarefa para além dos interesses individuais.

160 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

Pergunta 12:

Concordo completamente: 50

Concordo Parcialmente: 58

Não concordo nem discordo: 10

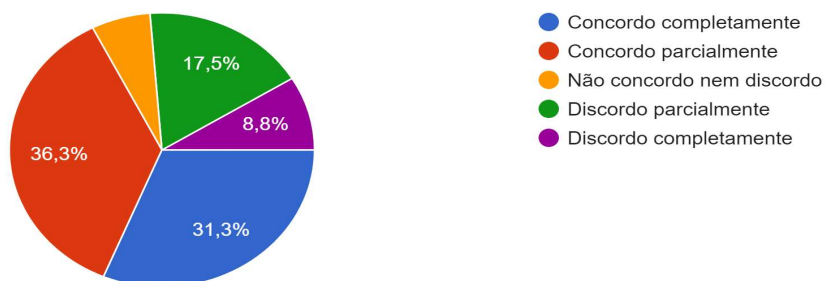
Discordo parcialmente: 28

Discordo completamente: 14

Gráfico 9 – Respostas obtidas na pergunta 12

Bom comandante é aquele que busca desenvolver seus subordinados e os relacionamentos dentro do Pelotão, sendo o cumprimento da missão uma consequência.

160 respostas



Fonte: AUTOR (2022)

4.1. CADETES

Abaixo se verifica a quantidade de respostas de Cadetes a cada alternativa. A linha superior indica o número da questão do questionário (Apêndice A), enquanto a coluna mais à esquerda indica a alternativa a ser assinalada. As células que estão nas interseções indicam a quantidade de respostas assinaladas em cada uma das questões.

Tabela 1 – Respostas colhidas de Cadetes

	Questão				
	4	5	6	7	8
Concordo completamente	1	17	1	62	0
Concordo parcialmente	36	88	4	58	7
Não concordo nem discordo	7	15	6	11	7
Discordo parcialmente	64	14	58	11	49
Discordo completamente	35	9	74	1	80

Fonte: AUTOR (2022)

Tabela 2 – Respostas colhidas de Cadetes

	Questão			
	9	10	11	12
Concordo completamente	102	28	114	44
Concordo parcialmente	30	60	27	54
Não concordo nem discordo	8	30	2	9
Discordo parcialmente	2	18	0	25
Discordo completamente	0	7	0	11

Fonte: AUTOR (2022)

4.2. OFICIAIS

No âmbito dos Oficiais obteve-se as seguintes respostas:

Tabela 3 – Respostas colhidas de Oficiais

	4	5	6	7
Concordo completamente	0	1	0	6
Concordo parcialmente	2	8	3	9
Não concordo nem discordo	1	1	0	0
Discordo parcialmente	10	3	7	1
Discordo completamente	3	3	6	0

Fonte: AUTOR (2022)

Tabela 4 – Respostas colhidas de Oficiais

Questão				
8	9	10	11	12
1	11	5	14	5
1	3	7	2	4
0	0	2	0	1
4	1	1	0	3
9	1	1	0	3

Fonte: AUTOR (2022)

5. APLICAÇÃO DO ALGORITMO DE DADOS

5.1 CADETES

A partir das tabelas 1 e 2 atribuiu-se as pontuações, conforme determinadas no subcapítulo 3.2.1. Análise de dados (1 a 5, conforme a respostas) e realizou-se as operações algébricas necessárias.

Extraiu-se os seguintes resultados:

Questão 4: 333 pontos;

Questão 5: 519 pontos;

Questão 6: 229 pontos;

Questão 7: 598 pontos;

Questão 8: 227 pontos;

Questão 9: 658 pontos;

Questão 10: 513 pontos;

Questão 11: 684 pontos;

Questão 12: 524 pontos.

Com tais resultados em mãos pode-se formar o seguinte ranque, partindo da mais bem-conceituada para a pior conceituada: questão 11, questão 9, questão 7, questão 12, questão 5, questão 10, questão 4, questão 6 e questão 8.

Com base no ranque anterior e no fato de que cada uma das questões levantadas busca caracterizar apenas uma das abordagens estudadas ao longo desta monografia, têm-se o ranque para os Cadetes (da abordagem mais bem-conceituada para a pior conceituada):

1ª Teoria Transacional e Transformacional (líder transformacional)

2ª Teoria Comportamental (grid 9.9)

3ª Teoria dos Estilos de Liderança (democrática)

4ª Teoria Transacional e Transformacional (líder transacional)

5ª Teoria dos Traços

6ª Teoria Situacional

7ª Teoria do Grande Homem

8ª Teoria dos Estilos de Liderança (autocrática)

9ª Teoria dos Estilos de Liderança (liberal)

5.2. OFICIAIS

A partir das tabelas 3 e 4 atribuiu-se as pontuações, conforme determinadas no subcapítulo 3.2.1. Análise de dados (1 a 5, conforme a respostas) e realizou-se as operações algébricas necessárias.

Extraiu-se os seguintes resultados:

Questão 4: 34 pontos;

Questão 5: 49 pontos;

Questão 6: 32 pontos;

Questão 7: 68 pontos;

Questão 8: 26 pontos;

Questão 9: 70 pontos;

Questão 10: 62 pontos;

Questão 11: 78 pontos;

Questão 12: 53 pontos.

Com tais resultados em mãos pode-se formar o seguinte ranque, partindo da mais bem-conceituada para a pior conceituada: questão 11, questão 9, questão 7, questão 10, questão 12, questão 5, questão 4, questão 6 e questão 8.

Com base no ranque anterior e no fato de que cada uma das questões levantadas busca caracterizar apenas uma das abordagens estudadas ao longo desta monografia, têm-se o ranque para os Oficiais (da abordagem mais bem-conceituada para a pior conceituada):

1ª Teoria Transacional e Transformacional (líder transformacional)

2ª Teoria Comportamental (grid 9.9)

3ª Teoria dos Estilos de Liderança (democrática)

4ª Teoria Situacional

5ª Teoria Transacional e Transformacional (líder transacional)

6ª Teoria dos Traços

7ª Teoria do Grande Homem

8ª Teoria dos Estilos de Liderança (autocrática)

9ª Teoria dos Estilos de Liderança (liberal)

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base no trabalho de Maia, Salgado e Junior acerca do desenvolvimento histórico das pesquisas sobre liderança definiu-se as principais abordagens científicas a serem pormenorizadas nesta monografia, sendo elas:

- Teoria do Grande Homem
- Teoria dos Traços
- Teoria dos Estilos de Liderança
- Teoria Comportamental
- Teoria Situacional
- Teoria Transacional e Transformacional

Definido o escopo a ser estudado, realizou-se no capítulo 2 um estudo bibliográfico mais detalhado sobre cada um dos tópicos em questão. Tal pesquisa forneceu a base de conhecimentos necessários para confecção e divulgação de um questionário junto a discentes da AMAN e Oficiais do EB já formados, conforme exposto no capítulo 4.

A fim de analisar os dados colhidos aplicou-se um algoritmo simples – em conformidade com sugestão de Kahneman – para evitar que vieses cognitivos pudessem interferir na pureza dos resultados encontrados sobre a abordagem mais adequada. Tal processo gerou um ranque da abordagem mais conceituada para a menos conceituada, como se pode vislumbrar no capítulo 5.

Em posse do ranque das abordagens mais aceitas no meio militar, nota-se que a Teoria Transformacional foi a mais bem renomada, isso pode ser pelo fato que no EB, desde o início da vida militar dos indivíduos, busca-se inculcar o sentimento de cumprimento de missão. O principal aspecto que caracteriza a liderança transformacional é o fato de buscar expôr ao subordinado a finalidade do que está realizando e fornecer a ele uma visão objetiva da missão a ser cumprida.

Tendo em vista o fator anterior, verifica-se que tal estratégia está bem alinhada com a visão que o EB busca interiorizar em seus militares desde os primeiros momentos do contato com a caserna, buscando desenvolver no indivíduo a visão da importância de sua tarefa individual para algo maior, algo semelhante com o sentimento de patriotismo ostentado pelos militares.

Não é possível definir com essa pesquisa se os valores e tradições moldadas nos membros da instituição fazem com que os militares prefiram a maneira transformacional de liderar ou se tal prioridade é apenas um reflexo da sociedade em que o EB se insere, uma vez que a liderança transformacional é também a predileta no meio civil, como diz Robbins: “As evidências que

corroboram a superioridade da liderança transformacional sobre a transacional são esmagadoras” (2010, p. 286).

No mais, nota-se que no EB se prioriza a liderança que tenha a missão como uma das prioridades, conforme se percebe na sequência da 2^a, 3^a e 4^a abordagens do ranque dos Cadetes, tendo em vista que todas elas têm a missão como prioridade de maneira mais ou menos acentuada. Outra característica comum é a importância da preocupação com o subordinado (em grau menor do que o cumprimento da missão).

Ainda, pode-se perceber que os estilos que apresentam menor conceito junto aos militares são: Teoria do Grande Homem, Teoria dos Estilos de Liderança (autocrática) e Teoria dos Estilos de Liderança (liberal). Isso demonstra que os membros do braço armado terrestre do Brasil recusam a ideia de que a liderança é inata, outrossim exigem que o líder militar tome decisões, não sendo celebrado aquele que delega ao pelotão a responsabilidade de decidir. Também não é benquisto aquele que decide sem levar em consideração as observações dos membros de sua fração.

As observações anteriores estão em perfeita harmonia com o que se busca incutir no Cmt Pel, uma vez que no fragor da batalha as decisões muitas vezes precisam ser rápidas e os demais membros do pelotão geralmente não dispõem de todas as informações necessárias para decidir, exigindo participação ativa e mediação do chefe militar nas deliberações. Esses fatores não excluem os membros do pelotão do processo decisório, contudo eles devem participar como assessores e o juízo derradeiro é dever do chefe militar do pelotão.

Portanto, as características que se demonstram mais comuns numa liderança eficiente por parte de um Cmt Pel é o foco no cumprimento da missão, demonstrando que os militares – incluindo os de menor grau hierárquico – apresentam um forte sentimento de cumprimento de missão desenvolvido no princípio de sua vida na caserna. Além disso, se apresenta como característica indispensável a capacidade do líder de pequenas frações se manter atento às necessidades de seu subordinado.

Nota-se, por fim, uma possível dicotomia: necessidades dos subordinados versus objetivos a serem cumpridos. Tudo indica que os líderes altamente eficazes são aqueles que sabem dimensionar corretamente até qual ponto deve-se sacrificar as demandas pessoais de seus homens pelo cumprimento da missão. Tal capacidade de apreciação não pode ser delimitada com este trabalho científico e pesquisa. Essa capacidade é desenvolvida na prática diária da liderança e este ponto chave aparenta ser o cerne da construção da liderança do Cmt Pel.

Comparando-se as respostas de Oficiais e Cadetes fica evidente a similaridade de pensamento entre ambas as classes. As três teorias mais aceitas são exatamente as mesmas e as três menos

desejadas também condizem entre si. Diferencia-se aspectos secundários, como se a liderança acaba por ser determinado pelas características individuais ou se é variável conforme a situação. Entretanto, as diferenças encontradas não são significativas a ponto de indicar uma perspectiva divergente entre as classes (Cadetes e Oficiais).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho pretendeu apresentar os principais conceitos de liderança oriundas do meio científico da Administração e da Psicologia, além de delimitar, no âmbito EB, qual dessas abordagens apresenta maior aceitação no âmbito militar. Tudo isso com a finalidade de auxiliar o Cmt de pequenas frações a desenvolver sua capacidade social de construir a liderança além de sua precedência hierárquica, mas por meio de suas atitudes e atributos pessoais. Para isso, conduziu-se uma pesquisa bibliográfica e de campo com caráter exploratório.

Para se identificar a maneira mais adequada de estabelecer o relacionamento entre o Cmt Pel e seus subordinados, definiu-se seis objetivos específicos: Levantar as principais abordagens científicas de liderança; Descrever as principais abordagens científicas de liderança; Conduzir uma pesquisa de opinião com Cadetes da AMAN e Oficiais do EB; Analisar os dados colhidos pela pesquisa a ser realizada; Compreender os aspectos mais relevantes à liderança militar; Apresentar a forma de liderança que se apresentou mais adequada.

Mesmo não sendo capaz de definir, com certeza, os motivos por trás de tais características e métodos de desenvolvimento de liderança serem os priorizados pelos membros da Força, esses atributos estão completamente alinhados com o que se ministra nas escolas de formação e com os valores perpetuados pelo EB na caserna, desde os Soldados e Cabos até os Oficiais. Ainda, ao que tudo indica, a sociedade civil e a instituição não diferem de maneira significativa quanto às melhores abordagens científicas a serem aplicadas para se edificar a liderança.

Sendo assim, a maneira do Cmt Pel desenvolver sua liderança de modo mais eficiente é aplicando as estratégias da liderança transformacional, contudo todas abordagens científicas de liderança podem fornecer artificios a fim de maximizar a liderança do comandante de pequenas frações. Para melhor aplicar os conhecimentos expostos aqui o Cmt Pel deve priorizar o cumprimento da missão ao mesmo tempo que leva em consideração as necessidades de seus subordinados, ressaltando que todos os fatores estudados auxiliam no desenvolvimento da liderança se bem empregados.

Os instrumentos de coleta dos dados permitiram a obtenção de informações de membros do EB para além dos limites acadêmicos da AMAN, porém não foram capazes de controlar a diversificação pelos Comandos Militares do país. Fora o fato de que locais mais ermos da nação com dificuldade de acesso à internet, dificilmente serão capazes de compor uma parcela significativa das respostas coletadas. No mais, houve certa dificuldade na obtenção de respostas voluntárias, então uma pesquisa

por parte de uma autoridade com mais credibilidade no âmbito EB poderá conduzir a mais participações espontâneas e, conseqüentemente, a uma pesquisa estatisticamente mais robusta.

Em pesquisas futuras, pode-se buscar uma população controlada que melhor represente a realidade do EB, como uma distribuição controlada de membros da Força participantes que prestam seus serviços em diferentes Comandos Militares do Brasil, tendo em vista que as diferenças culturais existentes no solo Tupiniquim podem afetar profundamente os resultados da pesquisa.

Além disso, aconselha-se expandir a pesquisa para Soldados, Cabos e Sargentos, ademais dos comandantes de pequenas frações, uma vez que, a partir das diferentes posições hierárquicas os níveis de compreensão das missões se tornam cada vez mais holístico. Tal fato faz com que os níveis mais altos da hierarquia possam conceber a necessidade de uma forma mais incisiva ou mais branda de tratamento com os subordinados.

Ainda, pode-se buscar realizar uma pesquisa em paralelo com Oficiais Intermediários e Superiores a fim de verificar se os melhores líderes de pequenas frações, do ponto de vista dos subordinados, são também tidos como melhores na execução e confecção das tarefas partindo das perspectivas das autoridades citadas.

Acredita-se que os dados colhidos e os resultados encontrados nesta monografia representem de forma fiel e abrangente os possíveis resultados que possam a ser encontrados nas novas pesquisas recomendadas. Fia-se que tais pesquisas viriam apenas para reforçar os estudos realizados nesta obra e pormenorizar aspectos secundários.

Por fim, uma constatação possível de se fazer em relação à liderança é que os Oficiais na posição de líder militar de pequenas frações demonstraram já conhecer, ao menos na teoria, a melhor forma de conduzir um pelotão a fim de desenvolver sua liderança. Tal fato demonstra que o EB está atualizado e seus métodos de ensino se mostram funcionais em relação ao aprendizado dos melhores estilos de liderança. Resta aos futuros Cmt Pel servirem-se desses conhecimentos difundidos e realmente aplicá-los e, somando a experiência adquirida com o tempo, será capaz de realmente liderar de maneira natural seus homens.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Débora. **ESCRITA DA HISTÓRIA E POLÍTICA NO SÉCULO XIX: THOMAS CARLYLE E O CULTO AOS HERÓIS**. Uberlândia, 2006.

CABRAL, Danilo. **Qual foi o primeiro país a ter um exército oficial?** Disponível em: <<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/qual-foi-o-primeiro-pais-a-ter-um-exercito-oficial/#:~:text=Os%20ex%C3%A9rcitos%20s%C3%A3o%20mais%20antigos,de%20Ir%C3%A3%2C%20S%C3%ADria%20e%20Turquia.>> Acessado em: 25 de Junho de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURI, César. **Entenda tudo sobre os diferentes tipos de liderança**. Disponível em: <<https://penser.com.br/tipos-de-lideranca/>> Acesso em: 25 de Junho de 2021.

DIAMOND, Jared M. **Armas, germes e aço: os destinos das sociedades**. 15ª ed. tradução de Nota Acessoria, Silva de Souza Costa. - 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

DUTRA, Maria. **Estilos de Liderança: um estudo no serviço federal de processamento de dados (SERPRO) sede e regional de Brasília**. Porto Alegre, 2017.

HUNTER, James. **O monge e o Executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**; tradução Cássio de Arantes Leite. - Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

MAIA, Sergio; SALGADO, Andreia, JUNIOR, Jorge. **A Descoberta da Essência da Liderança**. , [S.l.], [2017].

MELO, Andrade. Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. In: **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**. Volume 4, Número 2, p. 31-62, Julho-Dezembro, 2004. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003> Acesso em: 25 de Junho de 2021.

PORFÍRIO, Francisco. **Organização Social**. Disponível em: <<https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/o-que-organizacao-social.htm>> Acessado em 25 de Junho de 2021.

RAOSOFT, INC. **Sample Size Calculator**. Disponível em: <<http://www.raosoft.com/samplesize.html>> Acessado em 12 de Abril de 2021.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TURANO, Lucas; CAVAZOTTE, Flávia. **Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly** In: RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, Jul./Ago, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>> Acesso em: 25 de Junho de 2021.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário para coleta de dados

Abordagens Científicas de Liderança

Questionário do Cad Mombriani a fim de obter dados sobre o entendimento do Corpo de Cadetes e Oficiais do EB acerca das abordagens científicas de liderança mais adequadas para o desenvolvimento da liderança de um comandante de pelotão perante sua fração.

***Obrigatório**

1. Nome de Guerra *

2. Ano de Formação *

Marcar apenas uma oval.

1º Ano

2º Ano

3º Ano

4º Ano

Oficial

3. Curso *

Marcar apenas uma oval.

Infantaria

Cavalaria

Artilharia

Engenharia

Intendência

Comunicações

Material Bélico

Básico

Perguntas:

Ao longo dos anos de formação você teve contato com figuras de liderança. Identifique os aspectos que você considera mais importantes para o desenvolvimento da liderança de um comandante de pelotão e, em seguida, marque a opção que você acredita representar seu grau de concordância com o enunciado.

4. O Líder já nasce líder devido a características inatas. Ou seja, liderança não se desenvolve, se nasce. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo completamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo completamente

5. Líderes apresentam personalidades similares, isso é, apresentam padrões de comportamentos sociais e pessoais parecidos. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo completamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo completamente

6. Bons comandantes decidem pelo Pelotão sem levar em conta as necessidades do grupo, focando apenas no objetivo. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo completamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo completamente

7. Bons comandantes permitem ao Pelotão decidir as formas de agir, porém não se abstêm da decisão final. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo completamente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo completamente

8. Bons comandantes permite ao Pelotão decidir as formas de agir e não interfere nas decisões do grupo. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo completamente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo completamente

9. Bom comandante é aquele que busca criar bons relacionamentos entre o pelotão ao mesmo tempo que exige altos resultados. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo completamente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo completamente

10. Bom comandante é aquele que consegue agir conforme a situação, pouco importando suas características pessoais (alguém pode ser um bom ou mau líder, conforme reage às situações enfrentadas). *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo completamente
 Concordo parcialmente
 Não concordo nem discordo
 Discordo parcialmente
 Discordo completamente

11. Bom comandante é aquele que busca demonstrar aos subordinados a importância do cumprimento da tarefa para além dos interesses individuais. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo completamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo completamente

12. Bom comandante é aquele que busca desenvolver seus subordinados e os relacionamentos dentro do Pelotão, sendo o cumprimento da missão uma consequência. *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo completamente
- Concordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo completamente