

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

**Lucas de Oliveira Vaz**

**A LIDERANÇA EMPREGADA PELOS COMANDANTES DE PEQUENAS  
FRAÇÕES NO TEATRO DE OPERAÇÕES DA ITÁLIA NA 2ª GUERRA MUNDIAL  
E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DE OFICIAIS COMBATENTES**

**Resende**

**2022**



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

**AMAN  
2022**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL**

**TÍTULO DO TRABALHO: A LIDERANÇA EMPREGADA PELOS COMANDANTES DE PEQUENAS FRAÇÕES NO TEATRO DE OPERAÇÕES DA ITÁLIA NA 2ª GUERRA MUNDIAL E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DE OFICIAIS COMBATENTES**

**AUTOR: LUCAS DE OLIVEIRA VAZ**

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, 26 de Julho de 2022.

Cad Lucas de Oliveira Vaz

Dados internacionais de catalogação na fonte

V3931 VAZ, Lucas de Oliveira

A liderança empregada pelos comandantes de pequenas frações no teatro de operações da Itália na 2ª Guerra Mundial e seu reflexo na formação de oficiais combatentes. / Lucas de Oliveira Vaz – Resende; 2022. 58 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Pedro Costa Neves

TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Liderança pequenas frações 2.2ª Guerra Mundial 3.Oficiais combatentes I. Título.

CDD: 355

**A LIDERANÇA EMPREGADA PELOS COMANDANTES DE PEQUENAS  
FRAÇÕES NO TEATRO DE OPERAÇÕES DA ITÁLIA NA 2ª GUERRA MUNDIAL  
E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DE OFICIAIS COMBATENTES**

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 Pedro Costa Neves.

**Resende**

**2022**

**A LIDERANÇA EMPREGADA PELOS COMANDANTES DE PEQUENAS  
FRAÇÕES NO TEATRO DE OPERAÇÕES DA ITÁLIA NA 2ª GUERRA MUNDIAL  
E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DE OFICIAIS COMBATENTES**

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 16 de agosto de 2022.

Banca examinadora:



---

**Pedro Costa Neves, 1º Ten  
(Presidente/Orientador)**



---

**Matheus Moreno Baulmant, 1º  
Ten(Avaliador)**



---

**Gustavo Makiana, 1º Ten  
(Avaliador)**

Dedico este trabalho aos meus pais que, juntos a mim, lutaram por cada conquista durante os anos da formação. Desde o primeiro momento, em que o sonho de me tornar oficial do Exército Brasileiro nasceu, estiveram ao meu lado, sempre proporcionando as melhores condições possíveis para que essa caminhada fosse possível. Aos familiares e amigos que sempre se fizeram presentes durante esses cinco anos. Graças a todos, em maior ou menor medida, estou realizando o sonho da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à Deus, por ter abençoado meu caminho até aqui, me dando a graça da saúde e tornando possível a transposição de todos os obstáculos que surgiram durante os cinco anos de formação.

Agradeço à minha família, representada, principalmente, pela figura dos meus pais que, em todos os momentos, estiveram ao meu lado. Apesar de toda e qualquer dificuldade, a cada vitória juntos, só cresce a certeza de estar no caminho certo e com a base necessária para isso. Sonho nosso, vitória nossa. Obrigado pai e mãe.

Por fim, agradeço a todos os verdadeiros amigos que contribuíram de alguma forma com a conquista do sonho da minha vida, me tornar Oficial do Exército Brasileiro.

## RESUMO

### **A LIDERANÇA EMPREGADA PELOS COMANDANTES DE PEQUENAS FRAÇÕES NO TEATRO DE OPERAÇÕES DA ITÁLIA NA 2ª GUERRA MUNDIAL E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DE OFICIAIS COMBATENTES**

AUTOR: Lucas de Oliveira Vaz

ORIENTADOR: Pedro Costa Neves

O desenvolvimento da liderança por parte do oficial combatente do Exército Brasileiro é parte fundamental do processo de formação por qual passa essa figura. Tendo a história como uma confiável fonte de conhecimentos e experiências, que pode traduzir-se em um sólido alicerce do desenvolvimento de ideais, é interessante a análise de fatos históricos ligados ao exercício da liderança que venham a contribuir para tal processo, experienciado por aqueles que compoem as fileiras do Exército Brasileiro como líderes de homens. O entendimento do desenvolvimento da figura do líder tem fundamental impacto no produto que se espera como oficial combatente, para tanto, destrinchar o conceito de liderança e entender de que forma tal aspecto da vida do líder militar foi colocado em prática durante a campanha da Força Expedicionária Brasileira apresenta-se como importante fonte de conhecimento e motivação ao ideário dos futuros oficiais combatentes. Com base no que foi exposto, o objetivo do trabalho é analisar a atuação que destacados militares brasileiros tiveram durante a Segunda Guerra Mundial como integrantes da FEB e de que forma essa memória atua na formação do futuro oficial combatente do Exército Brasileiro. Para isso, este trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro capítulo trata do conceito de liderança, buscando dar um melhor entendimento acerca da temática, além de destrinchar a liderança militar para, posteriormente, analisar seu emprego em situações de conflito, especificamente. Além disso, foram analisados relatos acerca de três importantes personalidades integrantes da FEB que deixaram seus nomes marcados como exemplos de liderança em um dos episódios mais importantes da história do Exército Brasileiro. Os referidos militares abordados nesta monografia são: Apollo Rezk, Francisco Mega e Max Wolf Filho. O segundo capítulo trata da metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. O método utilizado foi o histórico, tendo a abordagem como qualitativa, analisando o tema sob a perspectiva do exame de fatos que ocorreram durante a Segunda Guerra Mundial. O terceiro capítulo trata da análise de um questionário respondido por Cadetes do Curso de Infantaria da AMAN no ano de 2021 acerca da liderança



militar e da sua relação com a formação, bem como sobre o impacto que os exemplos de liderança demonstrados pelos militares já aqui abordados durante a campanha da FEB, na Itália, tem na formação do futuro oficial combatente do Exército Brasileiro.

**Palavras-chave:** Liderança. Pequenas frações. Segunda Guerra Mundial. Oficiais combatentes.

## **ABSTRACT**

### **THE LEADERSHIP EMPLOYED BY THE COMMANDERS OF SMALL FRACTIONS IN THE THEATER OF OPERATIONS IN ITALY IN WORLD WAR II AND ITS REFLECTION IN THE TRAINING OF COMBATANT OFFICERS**

AUTHOR: Lucas de Oliveira Vaz

ADVISOR: Pedro Costa Neves

The development of leadership by the combatant officer of the Brazilian Army is a fundamental part of the training process that this figure goes through. Having history as a reliable source of knowledge and experiences, which can be translated into a solid foundation for the development of ideals, it is interesting to analyze historical facts related to the exercise of leadership that will contribute to such a process, experienced by those who will compose the ranks of the Brazilian Army as leaders of men. The understanding of the development of the figure of the leader has a fundamental impact on the product that is expected as a combatant officer, for that, to unravel the concept of leadership and understand how this aspect of the military leader's life was put into practice during the Expeditionary Force campaign. Brasileira presents itself as an important source of knowledge and motivation for the ideas of future combatant officers. Based on what has been exposed, the objective of this work is to analyze the performance that prominent Brazilian soldiers had during the Second World War as members of the FEB and how this memory acts in the formation of the future combatant officer of the Brazilian Army. For this, this work was divided into three chapters. The first chapter deals with the concept of leadership, seeking to give a better understanding of the subject, in addition to breaking down military leadership to later analyze its use in conflict situations, specifically. In addition, reports were analyzed about three important personalities that are members of the FEB who left their names marked as examples of leadership in one of the most important episodes in the history of the Brazilian Army. The military referred to in this monograph are: Apollo Rezk, Francisco Mega and Max Wolf Filho. The second chapter deals with the methodology used for the development of this work. The method used was the historical one, having the approach as qualitative, analyzing the subject from the perspective of the examination of facts that occurred during the Second World War. The third chapter deals with the analysis of a questionnaire answered by Cadets of the Infantry Course at AMAN in 2021 about military leadership and its relationship with

training, as well as the impact that the examples of leadership demonstrated by the military already discussed here during the FEB campaign, in Italy, has in the formation of the future combatant officer of the Brazilian Army.

**Keywords:** Leadership. Small fractions. Second World War. Combat officers.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formas de liderança.....	17
Figura 2 –Pilares da liderança militar .....	21
Figura 3 – Liderança militar e comando .....	26
Figura 4 – Proporção entre as formas de liderança e os níveis de comando .....	28
Figura 5 – Níveis de liderança do Exército.....	29
Figura 6 – Tenente Apollo Rezk recebendo a <i>Silver Star</i> .....	34
Figura 7 – Aspirante Francisco Mega.....	37
Figura 8 – Sargento Max Wolf Filho.....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – 1ª Pergunta.....	45
Gráfico 2 – 2ª Pergunta.....	46
Gráfico 3 – 3ª Pergunta.....	47
Gráfico 4 – 4ª Pergunta.....	47
Gráfico 5 – 5ª Pergunta.....	48

## **LISTADE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CPOR	Centro de Preparação de Oficiais da Reserva
FEB	Força Expedicionária Brasileira
EB	Exército Brasileiro
DIE	Divisão de Infantaria Expedicionária
RI	Regimento de Infantaria
EDL	Exercício de Desenvolvimento da Liderança

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.1 Objetivo geral .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 LIDERANÇA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 FORMAS DE EXERCÍCIO DA LIDERANÇA.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.1 Liderança direta.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 Liderança indireta .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 LIDERANÇA MILITAR .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4.1 Competências do líder militar .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.2 Competências cognitivas e psicomotoras .....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.3 Competências afetivas pessoais e interpessoais .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.4 Inteligência emocional.....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 LIDERANÇA MILITAR E COMANDO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.1 Liderança em pequenos escalões.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.2 A liderança militar em tempo de guerra ou conflito .....</b>	<b>33</b>
<b>2.6 COMANDANTES DE PEQUENAS FRAÇÕES DESTACADOS E SEUS EXEMPLOS DE LIDERANÇA DURANTE A 2º GUERRA MUNDIAL.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6.1 Tenente Apollo Rezk.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6.2 Aspirante Francisco Mega.....</b>	<b>38</b>
<b>2.6.3 Sargento Max Wolf Filho .....</b>	<b>41</b>
<b>3 REFERENCIAL METODOLÓGICO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 TIPOS DE PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 MÉTODOS.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.1 Estudo da liderança .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.2 Estudo da liderança militar.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.3 Estudo biográfico.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2.4 Entrevista com cadetes do Curso de Infantaria da AMAN.....</b>	<b>47</b>

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>SUMÁRIO</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....		<b>56</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário respondido pelos Cadetes do Curso de Infantaria da AMAN no ano de 2021 acerca da liderança militar</b> .....		<b>59</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Na antiguidade ou em tempos modernos, em campos de batalha ou em combates de nova geração, a liderança se faz presente no mais simples ato no que se refere ao meio militar. As relações entre superiores e subordinados, em todos os níveis dentro de uma força armada, apresentam-se na dualidade incontestável da presença ou não de um líder e aqueles que o seguem para o cumprimento das mais diversas missões e objetivos.

A presença de conflitos armados na história da humanidade, segundo Magnoli (2006), data de 500 a.C., época em que grandes unidades políticas passaram a se organizar. Consoante a isso, com o advento de organizações estatais maiores, fez-se necessária a presença de, cada vez mais, grandes exércitos e que, como consequência, necessitavam da seleção de militares profissionais, organizados e regidos por um senso de unidade, disciplina e liderança.

Tema presente desde a mais arcaica memória que se tem de um conflito, o estudo e entendimento da liderança e de seu emprego foi objeto de pesquisa de diversos estudiosos ao longo dos séculos. “A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: a república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuram lidar com esse problema.” (FIEDLER, 1965)

Em dias hodiernos, analogamente ao que se apresentou no passado, diversas são as definições apresentadas para o assunto sem, necessariamente, que se encontre um denominador que abarque todas as diferentes formas de liderança. Já a sua importância, em especial em cenários de guerra, é sim consenso, vide produções textuais que vão de A Arte da Guerra, de Sun Tzu à Dicotomia da Liderança, de Jocko Willink e Leif Babin, obras produzidas em momentos extremamente diferentes da humanidade mas que possuem o tópico da liderança como alvo de análise.

Dentre os inúmeros conflitos enfrentados pela humanidade, é de suma importância destacar aquele no qual as tropas brasileiras puderam entrar em ação e que, ainda hoje, gera impactos na forma como se encara a formação e adestramento militar em todos os níveis. Fala-se da Segunda Guerra Mundial e do impacto que as ações realizadas por comandantes de frações durante esse conflito geram nos dias atuais, influenciando diretamente na visão sobre a maneira como se formam aqueles que comporão o futuro do Exército Brasileiro.

A empreitada brasileira na 2ª Guerra Mundial se iniciou em 1943, através da Portaria Ministerial nº 4744, que criou a Força Expedicionária Brasileira (FEB), com a finalidade de

combater as forças nazifascistas em território estrangeiro. A partir de 1944, os militares integrantes da FEB iniciaram seus treinamentos visando a campanha na Itália para que, finalmente, em julho do mesmo ano ocorresse o deslocamento de aproximadamente 304 oficiais e 5074 homens do 1º Escalão para o *front* de batalha (FERNANDES, 2009).

Partindo dessa breve explanação, a presente pesquisa busca tratar do tema sob a perspectiva do exercício da liderança militar em pequenas frações na campanha da FEB, delimitando seu foco na forma como tal atuação impacta na formação dos futuros comandantes de pequenas frações. Este estudo exporá relatos sobre a atuação de comandantes de pequenas frações, durante o desenrolar do referido conflito, com o objetivo de melhor entender o papel exercido pelo líder, considerando o legado deixado por esses e o impacto que isso gera nos dias atuais para o Exército Brasileiro.

Ademais, é provável que surjam outros questionamentos, como por exemplo o de como a liderança presenciada no referido conflito afeta no ideário da Força como um todo, especificamente no que tange aos exemplos de bravura demonstrados por inúmeros militares brasileiros nos campos de batalha italianos. Baseando-se na liderança no meio militar, pode-se destrinchar tal conceito, aplicando-o aos casos e exemplos existentes, a fim de entender seu impacto e relevância em todas as esferas de atuação do Exército, desde a formação de seus militares até seu emprego.

O manual de Campanha de Liderança Militar do Exército Brasileiro destaca que: “a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas, onde homens e mulheres constituem o elemento propulsor da engrenagem que conduz os exércitos à realização de seus objetivos” (BRASIL, 2011). Em função disso, o tema é, paulatinamente, reconhecido como fator de relevância para a realização dos diversos objetivos traçados pela Força. Por conseguinte, o entendimento dos efeitos desse assunto como base de uma força armada deve ser tomado como essencial para a formação de comandantes de frações.

Esta pesquisa justifica-se pela importância do entendimento por parte dos integrantes da Força, em específico aqueles que estão em formação, do impacto que as ações realizadas em solo italiano pelos comandantes de pequenas frações e seus exemplos de liderança têm no âmbito do Exército Brasileiro. Partindo do princípio que tal força armada é uma instituição secular, é justo que se analise fatos passados e tente-se entender como os acontecimentos decorridos atuam na essência da gênese do futuro da força.

Este trabalho foi dividido em três capítulos: o primeiro trata do conceito de liderança, abordando-o, inicialmente, sob uma perspectiva genérica, visando criar um conhecimento preambular acerca do tema, fundamentando-se em livros relacionados ao assunto. Em

seguida, é exposto o conceito de liderança militar, apresentando informações importantes no que tange ao seu exercício, tendo como base manuais, cadernos de instrução e livros. Ainda nesse capítulo serão analisados, sob a ótica do tema liderança, relatos sobre a atuação de militares, comandantes de fração, durante a Segunda Guerra Mundial e a forma como exerceram sua liderança para com seus subordinados durante o conflito. Para isso, foram utilizados relatos sobre quatro militares que tiveram atuação destacada por sua liderança durante o conflito, sendo eles: Apollo Rezk, Max Wolf Filho e Francisco Mega.

O segundo capítulo discorre acerca da metodologia utilizada para o desenvolvimento desta monografia, abordando os procedimentos utilizados no que se refere à pesquisa biográfica dos militares citados, estudo e entendimento para posterior exposição do conceito de liderança e um questionário respondido por Cadetes do Curso de Infantaria da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), do corrente ano, acerca da liderança militar e sua relação com a formação militar.

Por último, será analisado o questionário respondido por Cadetes do Curso de Infantaria da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) sobre a liderança militar e sua relação com a formação dos mesmos, visando dar foco à relevância que tal tema tem para a formação dos referidos cadetes. Este capítulo terá como objetivo relacionar o que foi exposto acerca da definição de liderança e dos relatos sobre os militares e seus papéis de líderes em solo italiano, bem como seu impacto na formação dos futuros oficiais do Exército Brasileiro.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a atuação de destacados comandantes de pequenas frações durante a campanha da FEB, na Itália, durante a Segunda Guerra Mundial, e entender de que forma a liderança por eles empregada influencia a formação profissional e ideológica dos futuros oficiais do Exército Brasileiro (EB).

### 1.1.2 Objetivos específicos

Entender o conceito de liderança e seus desdobramentos, bem como sua aplicação no meio militar a fim de melhor entender a forma como tal ideia se desenvolve em ambientes como o da Segunda Guerra Mundial;

Compreender de que maneira, com o passar do tempo, tal ideia atua sobre os militares em formação, tendo estes como exemplo e base as ações realizadas por combatentes de um mesmo exército, porém de uma época e contexto diferentes;

Analisar os feitos de comandantes de pequenas frações e sua liderança durante a Segunda Guerra Mundial. Dentre essas personalidades estão: Tenente Apollo Rezk, Aspirante Francisco Mega e o Sargento Max Wolf Filho.

Relacionar os atos evidenciados durante o conflito enfrentado pela FEB com o as definições de liderança, buscando entender de que forma tais exemplos refletem atualmente na trajetória formativa dos futuros componentes das fileiras do Exército Brasileiro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA

Sêneca (1991) afirmou que se um homem não sabe para qual porto se destina, nenhum vento lhe será favorável. Tal pensamento destaca a necessidade de que qualquer empreitada seja precedida pelo estabelecimento de metas e pela definição de um objetivo que possa nortear a sua execução. É partindo desse ponto, em que se aborda o desígnio de um objetivo, que se pode entender a figura do líder como fator preponderante para a consecução de tal intenção. Segundo Hunter (2006), a liderança consiste na arte de unir os indivíduos em um mesmo propósito, de modo a depositar seus esforços, sua criatividade e todo o seu potencial para o alcance de um objetivo comum. A forma como este autor conceitua liderança envolve as seguintes palavras-chave: habilidade, influência e caráter. De maneira semelhante, Senge (1999) define liderança como sendo práticas no sentido de direcionar os indivíduos, estimulando-os a cumprir os propósitos elencados na estratégia de uma organização.

A liderança traduz-se no processo de inspirar pessoas, de maneira que elas trabalhem com afinco em direção à realização de tarefas, programas e projetos importantes. Paralelamente, Maximiano (2008) declara que o líder influencia o comportamento de seus liderados e faz com que eles o sigam e aceitem-no. Torna-se evidente, então, que os líderes possuem características específicas, sejam inatas ou adquiridas, que os diferenciam dos demais.

É nesse sentido que constrói-se uma relação que traz a figura do líder como peça fundamental de um processo que, segundo o autor Stephen R. Covey, é formado por quatro níveis, sendo eles: pessoal, em que as relações se dão consigo mesmo; interpessoal, que trata das interações com os outros elementos envolvidos em torno de um projeto; gerencial, que tem como foco o cumprimento de uma tarefa em conjunto com outras pessoas; e organizacional, em que o líder deve organizar um grupo, recrutando e treinando componentes para solucionar problemas e atingir objetivos. Dos níveis supracitados, nota-se que, a depender do ambiente a ser considerado, há a presença mais notória de um sobre o outro, principalmente no que se refere ao meio militar. Neste caso, por exemplo, verifica-se uma presença hegemônica dos níveis interpessoal e gerencial, já que estão intimamente ligados às relações que se desenvolvem em um grupo, como é o que ocorre na caserna.

Segundo o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, apesar de existirem diversos conceitos relacionados ao tema liderança, sempre estarão presentes quatro fatores

fundamentais na manifestação desse fenômeno, importantes a serem destacados para que se tenha um melhor entendimento acerca do assunto, sendo eles a situação, que surge de elementos internos e externos que venham a exercer influência sobre o grupo, formado pelo líder e liderados, advindas do campo econômico, político ou militar, por exemplo e que, de alguma forma, afetem o rendimento do grupo; o líder, que atua influenciando nas ações de seus liderados, independentemente de vontades próprias; os liderados, grupo sobre o qual o líder irá exercer sua influência, sendo indispensável o conhecimento do todo que o compõe, como suas necessidades, emoções e motivações; e a interação, processo de troca de sentimentos, informações, ideias e pensamentos que tornarão possível a interrelação do grupo.

Esses quatro fatores acima citados exprimem aquilo que pode ser entendido como a ideia fundamental do que é o fenômeno liderança. Os quatro fatores unem-se e tornam possível aquilo que John C Maxwell trouxe em seu livro *O Livro de Ouro da Liderança*, quando disse que “a liderança está relacionada com a colocação das pessoas no lugar certo para alcançar o sucesso”.

## 2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

O tema liderança, a partir do século XX, passou a ser foco do estudo de sociólogos, psicólogos, militares e outros profissionais que notaram a sua influência e importância nos mais diversos cenários em que se apresentava. Como consequência, tem-se hoje uma variada disponibilidade de estudos que tratam do assunto e que, atualmente, nos servem com uma gama de teorias das quais, conforme o *Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar*, se destacam quatro correntes mais conhecidas, sendo divididas entre a corrente centrada na figura do líder; a centrada nos seguidores; a centrada na situação; e a corrente integradora. Todas elas consideram e aceitam a presença dos quatro fatores presentes em um fenômeno de liderança, contudo, tratam de maneiras distintas a presença e importância de cada um.

A primeira tem como foco a figura do líder, considerando sua capacidade de liderar como sendo algo intrínseco, não sofrendo influência do meio para que se desenvolva. Algumas das teorias que seguem essa corrente são: Teoria Inatista, de Alfred Binet, que afirma que o líder tem seu papel predestinado, vindo de uma aptidão inata; Teoria do Grande Homem, do filósofo escocês Thomas Carlyle, que apresenta o líder como uma figura messiânica e que, em um momento de crise, se apresenta como um salvador; e Teoria dos Traços que, por intermédio de seu precursor, Stogdill (1974) justifica o surgimento e

manutenção da figura do líder a partir de características ou “traços” que os tornariam líderes por natureza.

A corrente centrada nos seguidores nega o foco na figura do líder e o considera como um produto do meio no qual este se insere. Argumenta-se sobre o líder emergente, que surge do meio social, de acordo com a necessidade que o grupo apresenta. Heider (1958), pioneiro da Teoria de Atribuição de Liderança destaca que, nessa corrente, a liderança é atribuída àquele que esteja mais capacitado a solucionar os óbices do grupo.

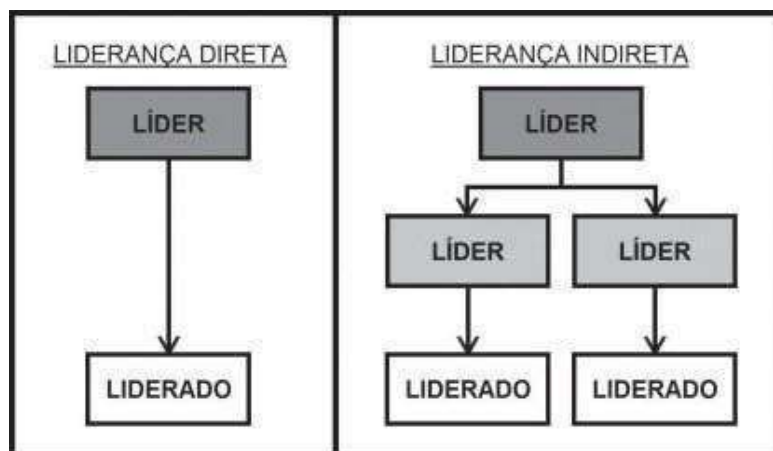
A corrente que tem como foco a situação veio de forma a tentar dar complemento às teorias já citadas, já que nenhuma conseguiu explicar tal fenômeno de forma integral. Dessa forma, ela veio a dar uma visão maior sobre a situação que envolve o líder e os liderados, apresentando a ideia de que a depender do lugar e do tempo, o papel e a atuação do líder podem mudar, relativizando sua atuação.

A corrente integradora atribui o surgimento do fenômeno liderança a partir da interação dos quatro fatores que interferem nas relações de um grupo e de que forma isso irá resultar na manutenção de um bom desempenho por parte do líder. Argumenta que o valor do líder está ligado à integração deste ao grupo social no qual se insere, além da forma como participa dos seus valores e ideais, demonstrando, ao mesmo tempo, sua capacidade profissional e características pessoais. A partir do século XX, diversas foram as teorias que trataram sobre a corrente integradora, tendo se destacado a Teoria do Campo Social, do psicólogo alemão Kurt Lewin (1890-1947). Segundo Lewin, o grupo e o ambiente no qual se insere formam um só sistema e que, para que se atinja um objetivo é necessário que os fatores que compõem essa relação, sendo o líder, liderados, interação e situação, caminhem na mesma direção. Considerando o fenômeno liderança como resultado da relação dos quatro fatores supracitados, essa teoria representa, hoje, o pensamento militar brasileiro acerca do tema.

### 2.3 FORMAS DE EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, ao abordar as ideias que norteiam o fenômeno da liderança de forma preambular, expõe as duas formas em que a liderança pode ser colocada em prática pelo líder de um grupo, sendo elas: liderança direta e liderança indireta.

Figura 1: Formas de Liderança



Fonte: BRASIL (2011)

### 2.3.1 Liderança direta

Willink (2021) afirmou em seu livro *Responsabilidade Extrema* que “liderança é o fator mais importante no campo de batalha, a maior razão por trás do sucesso de qualquer equipe”. É partindo dessa afirmação que, utilizando o manual *O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar*, pode-se conceituar a liderança direta que, das duas formas de liderança supracitadas, é a que mais se aproxima do que se encontra em situações vivenciadas por líderes em situações de conflito.

A liderança direta é expressa em circunstâncias de influência, em que o líder estabelece contato e atua no grupo por meio de exemplos em uma frequente interação e que laços de confiança sólidos e duradouros são forjados. Dessa forma, o líder satisfaz as necessidades do grupo por melhor conhecê-lo, podendo assim ter uma maior capacidade para alcançar os objetivos definidos, tendo a ajuda de seus liderados para isso.

### 2.3.2 Liderança indireta

Conforme o *Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar*, a liderança indireta é aquela exercida por um líder através de outros líderes a ele subordinado. Para que seja possível é indispensável uma cadeia de liderança em que as ideias sejam repassadas entre os escalões por meio de cada líder para que, dessa forma, o grupo como um todo atinja os objetivos estabelecidos.

Um ponto a ser ressaltado é que, mesmo em um ambiente em que haja predominância de uma liderança indireta, é indispensável que também seja praticada a liderança direta, para



que assim seja possível estabelecer um maior contato com todos os liderados, mesmo que de escalões mais baixos.

## 2.4 LIDERANÇA MILITAR

Calaza (2013) afirma que “líderes militares de referência tendem a conquistar maior aceitação em um ambiente culturalmente diverso envolvendo uma coalizão, forças aliadas ou a abordagem de uma população ou grupos potencialmente hostis em um teatro de operações.”

A liderança militar ultrapassa a concepção do “saber emitir ordens”, visto que exige um conhecimento profundo da natureza humana, visando à confiança, motivação e autonomia na execução das ações, ou seja, compreende o gerenciamento de comportamentos individuais, visando o cumprimento de metas e objetivos.

Segundo o Manual de Campanha do Estado-Maior do Exército Brasileiro (2011), o elemento “liderança” constitui-se como a base fundamental para a formação de tropas unidas e empenhadas no alcance do objetivo do país. Willink (2019) afirma que “um bom líder precisa desenvolver relações sólidas e consistentes com seus subordinados”. É partindo desse ponto que se pode começar a analisar a forma como emerge a liderança.

O comandante, em todos os níveis, principalmente no que tange a uma forma de liderança direta, dá início ao fenômeno da liderança quando adota uma postura que se traduz pela preocupação em conhecer seus liderados, sabendo suas necessidades, dificuldades e aspirações. É quando se tem a preocupação de conciliar o melhor ao subordinado ao cumprimento da missão que o vínculo líder-liderado deixa de ser somente formal e passa a existir, assim, a liderança.

O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar pontua que a liderança não é algo que surge em um dado momento conforme necessidade, mas sim uma construção que é edificada com o tempo, fruto do vínculo estabelecido entre o líder e liderados no cumprimento dos mais variados objetivos. Assim, de forma definida, o manual conceitua o fenômeno da seguinte forma:

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. 23).

A liderança militar, particularmente, além de ser concebida com referência nos conceitos de hierarquia e disciplina, é apoiada em três pilares básicos: a proficiência

profissional, o senso moral e traços de personalidade característicos de um líder e por fim, atitudes adequadas. Além do contato com o liderado e com a situação que os envolvem, é indispensável que certas competências sejam desenvolvidas, sendo elas: o ser, o saber e o fazer.

Figura 2: Pilares da Liderança Militar



Fonte: BRASIL (2011)

Hunter (2016, p. 37) afirma que “a suposição é de que quem possui sólidos conhecimentos técnicos consegue inspirar seus subordinados a trabalharem bem, mostrando como se faz”. A competência do saber está intimamente ligada à proficiência profissional, a qual exige do líder conhecimento peculiar à profissão, boa capacidade física para conduzir seus subordinados nas diversas atividades, uma boa comunicação com o grupo, bem como conhecimento de suas necessidades, dificuldades e deficiências. É mister que o comandante possua habilidade e competência para orientar, dirigir e modificar as atitudes de seus subordinados através de sua sapiência, experiência adquirida e capacidade argumentativa.

Os líderes, em todos os escalões, devem estar bem capacitados, pois os desafios que incidem sobre suas personalidades e habilitações profissionais aumentam consideravelmente ao longo da carreira. Para executar com êxito uma missão, o líder deve conhecer em detalhes a sua profissão, deve estar bem informado, decidir, transmitir suas ordens e acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos. (BRASIL, 2011, p. 34)

“A ética não é uma mera abstração, mas é um componente integral do caráter de um líder. Os líderes não cumprem sua profissão ou a missão de seu país sem a ética como sua luz guia” (EDWARD, 2014, p. 07, tradução nossa). O senso moral, pilar que pode ser relacionado à competência do ser, serve como bússola no trabalho de um líder o qual, ao possuir traços de

personalidade que o permita agir dentro de uma ética que o guie a uma boa liderança, tem a ferramenta correta para o sucesso em tal processo. É necessário que haja coerência entre o discurso e a conduta do líder, e suas ações e decisões devem estar em concordância com os valores e a missão da instituição a fim de estabelecer, entre si e seus liderados, laços de confiança mútua. Além disso, a autenticidade de seu comportamento é imprescindível para que o comandante construa sua credibilidade perante a tropa.

A atitude adequada, ligada à competência do fazer, se traduz como sendo a integração do que se tem entre a proficiência profissional, o conhecimento e capacidade para o desempenho de suas funções, aliado ao senso moral que guiará a conduta do líder para a construção de uma capacidade de liderar. Assim, tal capacidade será desenvolvida de acordo com a forma com que se lida com os fatores da liderança, já citados anteriormente (situação - líder - liderados - e interação entre líder e liderados, somados com o desenvolvimento das competências necessárias para isso. “Um líder exibe também uma série de características que as pessoas procuram, admiram e buscam imitar.” (BAGRICHEVSKY et. al, 2015). Os liderados têm a tendência de imitar, ou até mesmo reproduzir atributos que seu líder apresenta. Torna-se nítido então a relevância do pilar da atitude adequada visto que as atitudes são mais facilmente imitadas do que aprendidas.

#### **2.4.1 Competências do líder militar**

O termo competência é utilizado no senso comum para definir “a capacidade que um indivíduo possui para exercer uma atividade com eficiência, atingindo-se os objetivos propostos”. O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar afirma que: “competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos”. Chiavenato (2010) afirma que as competências representam a fusão de conhecimento, habilidades e atitudes que atuam e convergem para a realização de uma determinada tarefa.

De acordo com Cardoso-Filho (2003), conhecimento refere-se ao saber acumulado pela pessoa no decorrer de sua vida, correspondendo a uma série de informações absorvidas e estruturadas que lhe fornecem embasamento para entender o mundo. Habilidade relaciona-se à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento previamente adquirido, aplicando-o com a finalidade de alcançar um objetivo determinado. Finalmente, a atitude diz respeito a aspectos afetivos e sociais associados ao trabalho que geram um sentimento, emoção ou grau de aceitação/rejeição de um indivíduo em relação aos seus pares.

Parry (1996) amplia a abrangência do conceito de competência e apresenta a seguinte definição: “competência individual sendo uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afeta a maior parte de um trabalho, uma vez que estão relacionadas com o desempenho deste, e que pode ser mensurada através de padrões bem aceitos e melhorada através de treinamento e desenvolvimento.” Zarifian (2001) atrelou a competência à ação de qualificação, ou seja, a competência individual estaria profundamente ligada a uma busca constante por aperfeiçoamento visando a excelência pessoal e profissional.

O contexto global moderno exige dos líderes o desenvolvimento de competências que, por meio da assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes, serão essenciais no alcance de alto desempenho do grupo. O militar deve se empenhar em incorporar à sua personalidade o máximo possível de competências que influenciarão de maneira positiva em seu reconhecimento pelo grupo como líder. Entretanto, cabe ressaltar que para o Exército Brasileiro, devido à sua prerrogativa constitucional, os líderes não devem possuir somente um grupo de competências excepcionais se não possuírem os valores fundamentais exigidos pela Força, que relacionam-se à moral e ao caráter.

#### **2.4.2 Competências cognitivas e psicomotoras**

Para executar com eficiência suas missões, o líder deve estar capacitado no que se refere a tudo que envolve sua profissão com o conhecimento e preparo adequado para isso. A capacidade técnica dá ao líder a base necessária para o emprego correto dos meios disponíveis à sua tropa, bem como para garantir sua eficácia junto às missões a serem cumpridas. A capacidade tática traduz-se como a habilidade de decidir, em ambiente hostil ou não, sobre as ações a serem executadas, se utilizando dos conhecimentos técnicos adquiridos para exercer o papel de líder. A competência tática e técnica, relacionadas aos aspectos cognitivos e psicomotores, atuam sinergicamente no trabalho inerente à carreira militar, dando ao líder as ferramentas para a tomada de decisão e coordenação de meios.

Outro aspecto a ser considerado nesse universo é a aptidão física do militar, a qual tem influência direta sobre a forma como o líder conseguirá conduzir seus homens, já que parcela da confiança passada será adquirida através do bom exemplo, o qual pode ser expresso, também, por uma boa aptidão física. É importante que um bom preparo físico seja visto como parte do processo de capacitação para a liderança, já que o corpo do militar durante sua carreira é, em grande parte, uma ferramenta que precisa estar pronta em todos os momentos. É nesse sentido que a liderança aplica-se, já que a prioridade dada a um aspecto como o preparo

físico passa de líder a liderado seja pelo exemplo, cobrança ou pelo conhecimento de um sobre as necessidades e limitações do outro.

Willink (2021) afirma que “os melhores líderes entendem as motivações dos membros de sua equipe e conhecem seu pessoal — suas vidas e famílias.” É nesse sentido que se enquadra outro aspecto relacionado às competências cognitivas e psicomotoras, o conhecimento sobre o ser humano. Partindo do autoconhecimento, que é a porta para um processo de autoaperfeiçoamento do líder em busca de um melhor rendimento em seu papel, chegamos naquilo que se tem como produto final do processo de liderança, o liderado. O conhecimento e a compreensão do ser humano encontram, em um processo de liderança, o liderado como figura principal. A capacidade de compreender outro ser humano, tendo o conhecimento para agir sobre ele por meio de estímulos, o avaliando, o orientando e motivando-o, exige do líder inteligência emocional para, após conhecer a si mesmo, ter a capacidade de conhecer seu subordinado, conduzindo assim, em direção aos objetivos a serem alcançados e proporcionando o bem-estar.

#### **2.4.3 Competências afetivas pessoais e interpessoais**

Como o próprio nome sugere, são aquelas competências mais diretamente ligadas ao domínio afetivo. O domínio afetivo lida com nossos sentimentos e emoções, incluindo como lidamos com entusiasmo, decepções, encorajamento, etc. São classificadas como pessoais quando estão relacionadas com características do líder no âmbito singular, e interpessoais, quando, para serem externadas, necessitam de interação com outras pessoas. O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar do Exército Brasileiro divide as competências afetivas pessoais em dois grupos: aquelas diretamente relacionadas aos valores e as relacionadas às habilidades individuais.

Os valores pessoais funcionam tanto como padrões de referência quanto como norteadores das ações humanas. Alencar (2013) afirma que os valores influenciam as pessoas a agirem de maneira eticamente correta e a demonstrarem padrões de conduta considerados aceitáveis pela sociedade. Especificamente a coerência, coragem, dedicação, imparcialidade e responsabilidade são reconhecidas como competências diretamente relacionadas aos valores que devem estar presentes nas atitudes do líder militar.

As habilidades individuais, por outro lado, caracterizam-se pela capacidade do indivíduo em ir além das atividades prescritas e assumir iniciativas. Ser capaz de compreender, administrar e solucionar situações inesperadas cujo roteiro não é previsto.

Decisões não estruturadas, ou seja, que envolvem um contexto de incerteza ou uma situação imprevista necessitam de líderes capacitados cujas habilidades individuais viabilizem o sucesso da missão.

As competências interpessoais servem, ao líder, como base para uma relação efetiva com seus subordinados. É por meio desta que a liderança tem mais uma ferramenta para seu desenvolvimento já que é através das relações interpessoais que torna-se possível conhecer o liderado, englobando suas necessidades, aspirações, possibilidades e limitações. Para esse processo, competências indispensáveis são: comunicabilidade, empatia, persuasão e tato. Todas essas podem ser consideradas como formadoras daquilo que se pode ter como um líder de sucesso já que, é por meio da relação e conhecimento do seu subordinado que a liderança se fundamenta.

A competência interpessoal é revelada na relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo(s), englobando assim atitudes individuais e coletivas que jamais são indissociáveis. É na interação com o outro que a percepção da realidade e das suas variáveis serão introjetadas, pois “educa-se através do trabalho, através da convivialidade, do relacionamento informal das pessoas entre si” (SAVIANI, 1994, p.158).

#### **2.4.4 Inteligência emocional**

Segundo Hunter (2011, p. 102) “inteligência emocional é um termo amplo, que abrange habilidades interpessoais, motivação, trânsito social, empatia e autopercepção.” O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar do Exército Brasileiro trata a inteligência emocional como uma ferramenta que dará ao líder a possibilidade de, agindo por meio do sereno rigor, influenciar seus subordinados rumo ao cumprimento das missões estabelecidas. É nesse sentido que, o mesmo manual, traz a inteligência emocional composta por competências, as quais podem ser desenvolvidas como parte de um processo para alcançar a capacidade de liderar.

De acordo com Carnegie (apud HUNTER, 2011, p.102) “mais de 75 por cento do sucesso de um líder está ligado a suas habilidades interpessoais”. É partindo desse ponto que se pode abordar sobre o que diversos especialistas definem como sendo habilidades fundamentais que formam a inteligência emocional, sendo elas: o conhecimento das próprias emoções, a capacidade de controlá-las, a capacidade de reconhecer emoções em outras pessoas e a administração de relacionamentos com pessoas ou grupos.

A primeira habilidade está intimamente ligada ao autoconhecimento, fator importante para um líder já que, no que se relaciona à inteligência emocional e aos ambientes em que, possivelmente, este estará conduzindo sua tropa, serve como um moderador de atitudes. As

respostas para emoções que surjam em determinado ambiente, sob determinada circunstância, virão conforme o nível de autoconhecimento emocional. Ao encontro dessa habilidade, se tem a capacidade de controle emocional, regulando as próprias ações, mesmo que sob circunstâncias de combate, por exemplo. Nesse sentido, é de demasiada importância salientar que, como se tratam de habilidades, todas podem ser desenvolvidas e aprimoradas, com a finalidade de que se tenha uma resposta adequada a certos tipos de estímulos que o líder poderá encontrar quando estiver à frente de seus subordinados.

McDougall (2019, p. 48) aborda a seguinte frase dita pelo Gen Ex Stanley McChrystal, da reserva do Exército dos EUA, “A empatia não é compaixão. Não significa que você distribui afagos [aos soldados] e lhes pergunta como se sentem todas as manhãs. Significa que você pode enxergar [a situação] pelos olhos deles”. A terceira habilidade, de reconhecer a presença de emoções em outra pessoa que, no caso do líder, é o subordinado, está estreitamente ligada à empatia. Tomando por base a citação feita acima, é importante que a empatia seja vista como mais uma ferramenta indispensável no fenômeno da liderança, em que o contato com o subordinado e suas necessidades têm tamanho peso no que se refere ao rendimento do grupo e o cumprimento da missão. Além disso, como já dito anteriormente, como qualquer outra habilidade, a empatia pode ser praticada, visando assim a formação de um melhor líder.

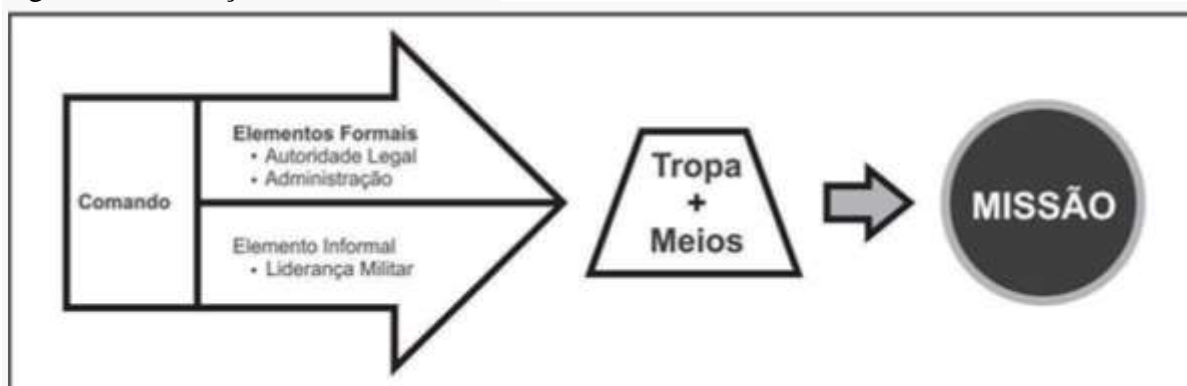
A quarta habilidade, a administração de relacionamentos com pessoas ou grupos, vem como parte do conjunto de ações a serem desenvolvidas pelo líder a partir do que se conseguiu com as três habilidades já citadas. O canal criado pelo líder com o grupo, partindo do autoconhecimento e sua capacidade de controle de emoções, passando pela aplicação da empatia para com seus subordinados, será administrado por meio do emprego da autoridade confiada a este. É esse processo que dará ao líder a credibilidade necessária para que desempenhe seu papel frente aos seus liderados. A inteligência emocional aparece nesse contexto como um meio que pode ser utilizado para que se possa chegar a um ambiente em que o grupo esteja capacitado a trabalhar de forma eficaz, por meio de laços confiáveis de liderança em direção ao cumprimento dos objetivos.

## 2.5 LIDERANÇA MILITAR E COMANDO

O termo comando é definido no âmbito militar como o exercício de uma função, de chefia ou direção, a qual é baseada em uma autoridade legal conferida a um militar. A relação

entre comando e liderança por vezes é feita tendo-se a ideia de que um é acompanhado do outro, sendo o diretor ou chefe investido automaticamente de um papel de líder frente aos seus comandados. Contudo, a liderança funciona como ferramenta para o comando, como fator desejável que deve ser buscado, servindo como um meio para o desempenho de determinada função.

Figura 3: Liderança Militar e Comando



Fonte: BRASIL (2011)

Hunter (2006, p. 20) afirma que “não é preciso ter um cargo de chefia ou hierarquicamente importante para ser um líder e influenciar outras pessoas a terem mais entusiasmo, mais empenho e mais disposição – enfim, para se tornarem o melhor que podem ser. O que define a palavra liderança é a capacidade de influenciar os outros para o bem”. Assim, se percebe que a liderança entra como um elemento constituinte do exercício de um cargo de chefia, seja ele qual for. O papel do líder, ao desenvolver suas capacidades nessa figura, vem como aquele capaz de, em uma função de comando, levar seu subordinado rumo aos objetivos, sendo estes vistos como comuns para o bem do grupo.

A liderança militar é, pois, a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal. Por intermédio da liderança militar, o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão. (BRASIL, 2011, p. 46).

### 2.5.1 Liderança em pequenos escalões

O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar do Exército Brasileiro pontua que o fenômeno da liderança pode ser experienciado, dentro da Força, em diversos níveis,



sendo eles: pequenos escalões, organizacional e estratégico. Cada nível apresenta particularidades quanto à esfera em que se enquadra e a forma como a liderança se desenvolve, principalmente no que tange ao contato entre líder e liderado. É nesse sentido que é possível verificar a aplicação de conceitos já anteriormente abordados neste trabalho, como as formas de liderança direta e indireta. Seja exercendo influência diretamente sob os liderados, tendo a proximidade e a possibilidade de entender suas necessidades de melhor forma, seja atuando através de outros líderes para atingi-los, o líder tem-nas ao seu alcance e pode usá-las na influência do subordinado.

Como o foco deste trabalho está sob o líder de pequenos escalões e sua atuação em situações de conflito, será abordado o desenvolvimento desse fenômeno sob a forma da liderança direta. É sob esse meio que se tem maior presença da figura do líder junto ao grupo, servindo de exemplo e podendo atuar junto às necessidades e limitações de seus comandados.

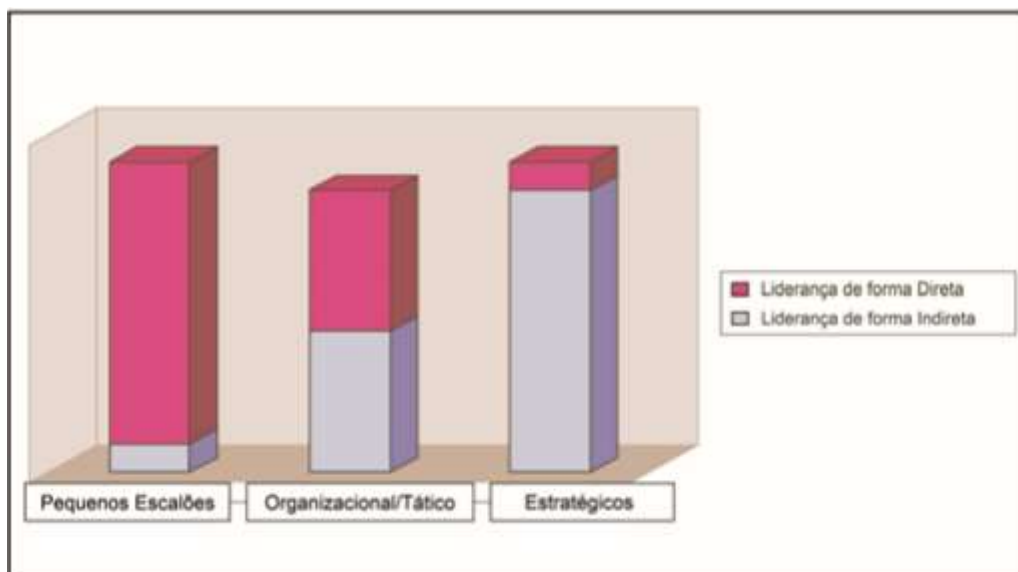
O manual de campanha do Exército dos EUA ADP 6-22, aborda o conceito de liderança direta da seguinte forma:

Direct leadership is face-to-face or first-line leadership that generally occurs in organizations where subordinates see their leaders all the time such as teams, squads, sections, platoons, departments, companies, batteries, and troops. The direct leader's span of influence may range from a few to dozens of people.[..]Direct leaders develop others through coaching, counseling, mentoring, and setting the example.[...] They direct actions, assign tasks, teach, coach, encourage, give guidance, and ensure successful completion of tasks or missions.<sup>1</sup>(EUA, 2019, p.1- 22).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A liderança direta é a liderança cara a cara ou de primeira linha que geralmente ocorre em organizações onde os subordinados veem seus líderes o tempo todo, como equipes, esquadrões, seções, pelotões, departamentos, empresas, baterias e tropas. O alcance de influência da liderança direta pode variar de algumas a dezenas de pessoas.[..]A liderança direta desenvolve os outros por meio de treinamento, aconselhamento, mentoria e dando o exemplo.[...] Eles dirigem ações, atribuem tarefas, ensinam, treinam, encorajam, dão orientações e garantem a conclusão bem-sucedida de tarefas ou missões.[Tradução do autor].

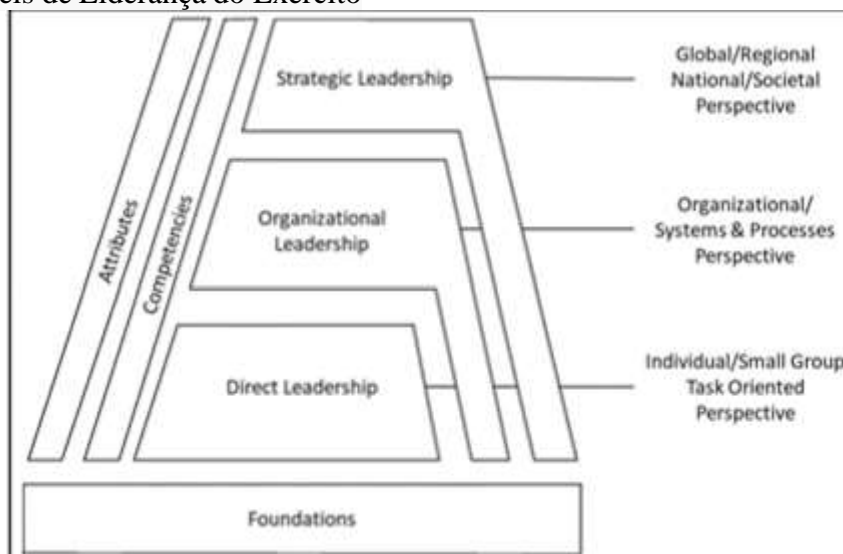
Figura 4: Proporção entre as Formas de Liderança e os Níveis de Comando



Fonte: BRASIL (2011)

Na figura acima, é possível perceber a importância da liderança direta na atuação do líder de pequenos escalões. Como já abordado anteriormente, percebe-se que é nesse tipo de relação entre líder e liderado que ocorre uma maior interação entre um e outro podendo assim o líder atuar sobre seu comandado, verificando de perto suas necessidades, limitações e melhores formas de empregá-lo.

Figura 5: Níveis de Liderança do Exército



Fonte: ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (2019)

Souza Terceiro (2012, p. 46) afirma que “a liderança direta é caracterizada pelo contato pessoal entre o líder e seus liderados e acontece todas as vezes que o líder se relaciona

pessoalmente com seus liderados. O contato pessoal é a principal característica dessa forma de liderança e proporciona as melhores condições para que o líder exerça influência sobre seus subordinados. Trata-se da forma mais comumente praticada nos pequenos escalões de uma Organização Militar. É exercida face a face, exigindo habilidades específicas e objetivando o conhecimento mais detalhado do ser humano.”

Além disso, o mesmo autor discorre sobre os pequenos escalões, afirmando que “nestes escalões, o trabalho diário dos seus comandantes é realizado junto aos seus subordinados. Assim, possuem maiores possibilidades de influenciá-los diretamente na labuta diária. Dessa forma, esses líderes têm condições de intervir imediatamente alterando os rumos que determinada ação está tomando, constatando aquilo que está funcionando corretamente e corrigindo o que está errado ou pode ser aperfeiçoado. Também destaca-se a importância dos bons exemplos do líder no processo de influência de seus liderados.”

### **2.5.2 A liderança militar em tempo de guerra ou conflito**

Em um cenário de guerra ou conflito, onde o grupo lida com um ambiente que traz, inevitavelmente, a presença do estresse, cansaço, limitações e, em muitos casos, a morte, a presença do líder como figura estabilizadora faz-se indispensável. O comandante de pequeno escalão tem a oportunidade de exercer sua influência em diversos cenários, desde a paz ao mais caótico cenário de guerra. Apesar de a liderança ser importante em qualquer situação, é nesta última, articulando o preparo que desenvolveu sob suas próprias capacidades, fruto do seu autoconhecimento, que o líder terá papel decisivo, podendo estar a frente de decisões que serão a diferença entre o sucesso ou não de sua tropa.

Seus desafios não se encerram com a tomada de decisões, pois é preciso disseminá-las de forma que não haja dúvidas sobre sua legitimidade e acerto, além de garantir que sejam devidamente cumpridas por subordinados comprometidos. Ao agir dessa forma, o comandante evidenciará sua proficiência profissional e conseguirá mostrar-se confiável e persuasivo, favorecendo o surgimento da liderança. (BRASIL, 2011, p. 56)

Quando em um ambiente complexo, os soldados passam por episódios de todos esses tipos, mas sob a liderança do comandante, eles mantêm esses sintomas sob controle sem saber, mas os têm latentes e podem aparecer a qualquer momento em caso de degradação da situação. Calor excessivo, fadiga horas de incerteza e risco minam a força mental um do outro e não há tempo para descansar ou para escapar do que está ao seu redor, este é um combate real. Aí chega o verdadeiro líder, que neste momento deve aumentar o grau de flexibilidade para relaxar o ambiente, conversar com as pessoas de sua equipe e tê-las à disposição tentando envolvê-las na tomada de decisões. (CASTILLA, 2020, p. 7).

Em um ambiente de incertezas, o comandante deve ter uma elevada consciência situacional sobre a conjuntura que o envolve bem como sobre a condição de cada liderado. É o momento em que o líder faz uso de suas capacidades cognitivas, psicomotoras, afetivas e de inteligência emocional, todas desenvolvidas em busca do atributo da liderança. Além disso, é indispensável que o líder seja dotado de um aparato ético-moral que, ao desenvolver laços de liderança confiáveis com seus subordinados, torna possível o funcionamento e coordenação necessários dentro do grupo, mesmo que em situação de estresse elevado como o cenário de guerra.

É justamente essa natureza incerta da guerra, que, somada ao fato da guerra ser a política por outros meios, ou seja, uma maneira de lutar para que os interesses políticos dos Estados sejam preservados no cenário internacional é que fazem do líder militar um personagem importante que consiga estimular e instigar suas tropas a lutarem com todas as forças, visando garantir o objetivo de sua nação. (OLIVEIRA, 2011),

## 2.6 COMANDANTES DE PEQUENAS FRAÇÕES DESTACADOS E SEUS EXEMPLOS DE LIDERANÇA DURANTE A 2ª GUERRA MUNDIAL

### 2.6.1 Tenente Apollo Rezk

Formado no Centro de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR/RJ), em 1939, no estado do Rio de Janeiro, integrou, como oficial R/2 de Infantaria, o contingente de brasileiros que se dirigiu à Itália em 1944, no contexto da Segunda Guerra Mundial. Como integrante da FEB, ficou conhecido como militar com elevado espírito de iniciativa, camaradagem e lealdade, sendo visto por seus superiores e subordinados como um exemplar cumpridor de deveres e líder por essência.

Nesse contexto, emerge a figura do Apollo Miguel Rezk, tenente comandante de um Pelotão de Fuzileiros. [...] Em campanha, demonstrou bravura incomum, protagonizou atos heroicos e conduta exemplar, constituindo-se em líder e chefe nas mais elevadas e verdadeiras acepções destas palavras. (MERGULHÃO, 2014, p. 11)

O Tenente Apollo teve uma atuação destacada durante seu tempo como comandante de pelotão em solo italiano. Foi quando seu pelotão encontrou-se isolado por forças alemãs

durante um ataque à localidade de C. Vitelline, que surgiu como figura de exemplar liderança, estando à frente de seus homens quando seu pelotão ficou imobilizado frente ao inimigo, perdendo contato com o escalão superior. A situação pela qual passou Apollo junto ao seu pelotão é descrita no livro *Major Apollo, o Herói Esquecido* (MERGULHÃO, 2014):

O Pelotão Apollo, desgarrado para a esquerda, na cerração; depois, retornando à direção, procurando desbordar a resistência inimiga. E aquele tiroteio durante amanhã, a noroeste de C Vitellina, no nosso flanco direito, do outro lado do talude. Não seria o Pelotão Apollo, cercado no interior do dispositivo inimigo? Agora, havia arrefecido a luta naquele lado. O que teria ocorrido? As buscas, então, por pequenas patrulhas, foram intensificadas na direção que os corpos daqueles heróis indicavam. Encontrado um cabo do Pelotão Apollo (6.<sup>a</sup> Cia/II Batalhão) – Cabo Francisco José Valentino – transtornado, em lágrimas, informando: - “O meu Tenente foi cercado pelos alemães!” (MERGULHÃO, 2014, p. 52).

Após manter sua posição com destacada ação de liderança tendo, pelo escalão superior, sua volta considerada improvável, levou de volta às linhas amigas parte de seu pelotão. Mesmo após um grande número de baixas frente ao implacável inimigo alemão, serviu de alicerce aos seus liderados e resistiu até que fosse resgatado com um efetivo de cinco soldados.

As atividades de busca da pequena patrulha, lançada cautelosamente sobre C Vitelline, por oeste das casas, ainda controladas de perto pelo Tenente Paulo e aproveitando um bombardeio de fumígenos pela nossa Companhia de Obuses, deram bons resultados: o Tenente Apollo, localizado anteriormente a Noroeste de C Vitelline, com o que lhe restava de seu brioso e valente Pelotão: cinco soldados!.(MERGULHÃO, 2014, p. 62).

A partir de fevereiro de 1945, iniciava-se uma ofensiva rumo à tomada de Monte Castello, da qual faziam parte a 10<sup>o</sup> Divisão de Infantaria de Montanha (norte-americana) e a 1<sup>o</sup> Divisão de Infantaria Expedicionária. Tinha por denominação “Plano Encore” e tinha o objetivo de cerrar distância sobre a região do rio Reno e preparar-se para a futura ofensiva da primavera.

Nesse contexto, participaria do ataque sobre Monte Castello, o Regimento Sampaio, em que, o 2<sup>o</sup> Batalhão Syseno, do qual o Ten Apollo fazia parte, ficou em reserva do Regimento. A missão principal seria um ataque frontal à Monte Castello agindo, em princípio, como ação secundária em relação à 10<sup>o</sup> Divisão de Montanha. Durante o desenrolar da tomada de posição pelos batalhões constituintes do regimento, bem como pela 10<sup>o</sup> de Montanha, viu-se certa dificuldade enfrentada pelos americanos, principalmente no que tange à ocupação das posições determinadas antes que o ataque fosse desencadeado. Já a partir do

momento em que o ataque sobre Monte Castello é desencadeado, as forças brasileiras demonstram, apesar da fortificada defesa alemã, grande espírito de cumprimento de missão, cerrando sobre os inimigos ávidos de tomarem a elevação.

Durante esse tempo, nossa tropa demonstra, mais uma vez, um moral admirável. Há enorme dificuldade para fazer circular mensagens: fios telefônicos estraçalhados, rádios com interferência ou atingidos, os Pelotões espalhados no terreno, em posições delicadas, muito expostos aos fogos inimigos. Uma dificuldade, também, a evacuação dos feridos. (MERGULHÃO, 2014, p. 99)

Durante o ataque à Monte Castello ficou visível a dificuldade de coordenação com as tropas americanas tendo, em alguns momentos, os integrantes da 10<sup>o</sup> de Montanha se mostrado aquém do que se esperava para a operação conjunta. A situação é exposta no livro *Major Apollo, o Herói Esquecido* (MERGULHÃO, 2014):

A confusão nos dispositivos da 10.<sup>a</sup> de Montanha, que faz face a sucessivos contra-ataques alemães, é muito grande. Isso faz parte do combate ofensivo da Infantaria.[...]Os brasileiros “veteranos” de três meses de cruentos combates encontram frações americanas desgarradas ou “tedescos” oferecendo resistências isoladas, aqui e ali, em áreas que já deviam estar em mãos americanas. (MERGULHÃO, 2014, p. 102).

Após a tomada da parte superior de Monte Castello pelo escalão de ataque do Regimento Sampaio, apesar da dificuldade de coordenação com as forças americanas e o apoio da artilharia brasileira, além de ter encontrado forte resistência das defesas alemãs, o Batalhão Syseno foi designado para dar prosseguimento no ataque, enquanto os outros batalhões integrantes do Regimento, Uzeda e Franklin, estabeleciam as posições defensivas na posição conquistada.

Certamente, começa também a preocupar-se porque mais de metade das horas de luz da jornada estavam decorridas e deseja apressar a realização da manobra para a conquista de Monte Castello. E nos informa que vai lançar a Reserva do Regimento, o Batalhão Syzeno (do Tenente Apollo), pelo flanco direito, na direção Guanella – 887(MERGULHÃO, 2014, p. 111).

Foi nesse contexto em que o Tenente Apollo viu-se, novamente, frente a mais uma situação em que teve que exercer seu papel de líder frente ao inimigo, em prol de seus comandados e em busca do cumprimento da missão. Durante a ofensiva de sua companhia sobre o dispositivo inimigo, mais precisamente sobre a localidade/elevação de La Serra, Apollo é ferido. Contudo, mantém-se no combate, favorecendo a manobra prevista pelo escalão superior. Esse fato foi abordado no livro *Major Apollo, o Herói Esquecido*

(MERGULHÃO, 2014), em que um trecho de A Verdade Sobre a FEB, de Marechal Floriano de Lima Brayner expõe:

Essa magnífica ação, das mais expressivas e brilhantes da Campanha da FEB, transcorreu na noite de 23 para 24 de fevereiro, a partir de 21h15. Às 22h00, a Cota 958 era ocupada. Cerca de 24h00, era a vez de La Serra, onde o bravo e excepcional Tenente Apollo chegara, de surpresa, e assaltava a posição, sendo ferido por granada inimiga. Bella Vista teve a mesma sorte. Os quatro bravos Tenentes, Apollo, Urias, Chaon e Deschamps deram lições de bravura e destemor. (MERGULHÃO, 2014, p. 136).

Após a tomada de Monte Castello, necessitava-se que a 1º Divisão de Infantaria Divisionária prosseguisse para a linha Roncovecchio-Seneviglio, com a finalidade de facilitar o avanço das tropas americanas constituintes da 10º Divisão de Montanha. Para tal ação, foi designado o Batalhão Syseno que, como já dito anteriormente, era a unidade de origem de Apollo. O pelotão do Tenente Apollo estava responsável, para a ofensiva sobre La Serra, garantindo cobertura voltada nas direção de Roncovecchio e Seneveglio. Após ocupar a posição sem grande resistência inimiga, já durante a madrugada, seu pelotão sofreu um contra-ataque alemão, feito por bombardeios da artilharia inimiga. Foi neste momento que Apollo acabou sendo ferido, tendo que ser substituído em seu comando.

Como o Tenente Apollo Miguel Rezk (ele grafou Reis) ainda está convalescendo do ferimento que recebeu na mão (dizem-me que o ferimento foi leve, mas, como continuou lutando muito tempo, o tenente perdeu algum sangue e precisa de um tempo de repouso), o Pelotão está sendo comandado pelo Segundo Sargento João Guilherme Schultz Marques [...]. (BRAGA, 1985, p. 191).

Apesar do revés sobre o tenente, a ofensiva teve bons resultados e a vitória sobre a região de La Serra foi considerada, à época, como de grande importância para o curso das operações na Itália. A ação sobre La Serra executada pelo pelotão do Tenente Apollo foi abordada no livro Major Apollo, o Herói Esquecido (MERGULHÃO, 2014), em que o um trecho dos relatos do coronel Lima Brayner, Chefe do Estado-Maior da FEB assim destacou:

Cerca de 24h00, era a vez de La Serra, onde o bravo e excepcional Tenente Apollo chegara de surpresa, e assaltara a posição, sendo ferido por granada inimiga.[...]Os quatro bravos Tenentes, Apollo, Urias, Chaon e Deschamps deram lições de bravura e destemor. (MERGULHÃO, 2014, p. 147)

Por seus atos durante os combates dos quais participou durante o referido conflito, o Tenente Apollo Rezk foi consagrado com a medalha Silver Star, fruto da destacada bravura e liderança que teve sob seus comandados no episódio em que teve seu pelotão cercado, em Monte Castello. Além desta, foi agraciado com a medalha Distinguished Service Cross, por

sua atuação na tomada de La Serra, conduzindo, como um exemplo de líder, seu pelotão rumo à ocupação daquela posição. A medalha Distinguished Service Cross é uma das maiores distinções cedidas pelo governo dos Estados Unidos, sendo Rezk um dos três brasileiros que receberam tal honraria, fruto da exemplar bravura demonstrada em combate.

Além do reconhecimento materializado por medalhas estrangeiras que foram concedidas a outros poucos militares selecionados, o Ten Apollo Rezk teve como rotina, por onde passou, uma gama de elogios sobre suas atuações. Consenso entre comandante e subordinados, seus atos de bravura à frente de seu pelotão deram a todos que o viram em combate a certeza de que seria, apesar de hoje ser pouco conhecido, um dos grandes expoentes da liderança presente nas batalhas pela bandeira brasileira em solo italiano.

Os termos em todos os elogios: leal, sincero, disciplinado, disciplinador, trabalhador, cooperador, pontual, espírito de iniciativa, espírito de camaradagem, metódico no cumprimento dos deveres, responsável, instrutor eficiente, administrador, calmo, ponderado, esmerada educação, digno de estima e admiração, dentre outros, foram os que o Tenente Apollo recebeu de seus comandantes de Companhia e de Batalhão. (MERGULHÃO, 2014, p. 210).

Figura 6: Tenente Apollo Rezk recebendo a medalha Silver Star



Fonte: MAJOR APOLLO (2014)

### 2.6.2 Aspirante Francisco Mega

Formado na Escola Militar do Realengo, no ano de 1944, de onde saiu como aspirante da arma de infantaria, Francisco Mega tem seu nome marcado na história da FEB e dos campos de batalha italianos, nos quais deixou gravado, com o próprio sangue, mais um exemplo da genuína liderança demonstrada pelos soldados brasileiros. Partiu, após três meses



de formado, para o continente europeu onde, de forma voluntária, atuou como comandante de pelotão, vindo a substituir o então aspirante Theodoro Guerra de Oliveira, ferido gravemente e sendo deslocado do *front* para tratamento.

Em pouco tempo, Francisco Mega demonstrou sua eficiência no comando de seu pelotão, atuando, primeiramente, na expansão da frente La Serra, local onde outros heróis brasileiros deixaram seus nomes marcados. Apesar da pouca idade de 20 anos, igualava-se aos Tenentes mais velhos, demonstrando grande capacidade na condução das ações de sua tropa.

[...]Logo em seguida (24) teve seu Pelotão empenhado na consolidação e expansão da frente La Serra – “958”, quando deixou marcada sua personalidade de militar destemido e eficiente na condução de sua fração de tropa. No dia 28, cumprindo nova Missão do Batalhão, a Companhia foi deslocada para a frente de Gorgolesco – Capela de Ronchidos (1088), quando coube ao Aspirante Mega executar uma bem coordenada patrulha, com o resultado favorável do aprisionamento de diversos inimigos[...]. (MERGULHÃO, 2014, p.186).

Em meados de fevereiro de 1945 iniciou-se nos campos de batalha da Itália a planejada "Ofensiva da Primavera" que, mais tarde, resultaria na queda do reduto alemão naquela região dos conflitos. Após a queda de Monte Castello e domínio de regiões importantes como La Serra, como já citadas neste trabalho, a região de Montese seria uma porção estratégica a ser conquistada e que, após isso, levaria os aliados a uma expressiva vitória sobre o domínio alemão na região.

Foi nesse contexto em que o aspirante Mega teve a oportunidade de conduzir seus homens, do recém assumido pelotão, frente às missões que, mais tarde, trariam a localidade de Montese para mais uma das expressivas vitórias alcançadas pelo contingente da FEB.

Os alemães haviam sido dispostos sobre a região visando barrar a planejada ofensiva que seria desencadeada pela 10ª Divisão de Montanha Americana, a qual teria o apoio das tropas brasileiras do Regimento Tiradentes e do Regimento Sampaio. Este último, do qual Francisco Mega fazia parte, teria a missão de cobrir as ações desencadeadas pelo Regimento Tiradentes.

No dia 14 de abril de 1945, após três longas e difíceis jornadas, em que se deu o ataque à localidade de Montese, as tropas constituintes do Batalhão Syseno, do qual o Aspirante Mega fazia parte, já haviam realizado diversas investidas contra o terreno defendido por minas e batido pela pesada artilharia alemã. O pelotão de Francisco Mega ficara responsável pela ocupação da cota 778, investindo contra uma defesa conhecida de casamatas alemãs e campos de minas, o que tornava o avanço de qualquer tropa muito dificultado.

Na tarde do dia 14 de abril, durante às investidas realizadas por seu pelotão, o Aspirante Mega defrontou-se a uma casamata alemã, momento em que buscou reorganizar seu pelotão, dispondo-o de melhor maneira para realizar o ataque. É neste momento em que, como consequência de uma granada de artilharia alemã lançada sobre sua posição, Francisco Mega é atingido por estilhaços, que o levam ao chão.

Impulsionados pelo vigor do Aspirante Mega, o seu Pelotão rompia os campos minados rumo à cota 778, seguido pelo Pelotão Amorim (que ainda não havia sido ferido), que os apoiava com seus fogos, por ordem do Capitão Vargas, comandante da Companhia. Em sua empreitada, o Aspirante Mega se defronta com uma casamata alemã, detém-se por alguns momentos, preparando 199 Luiz Mergulhões sua bazuca e dispõe seu Pelotão para o assalto final. Neste momento um estilhaço de granada o acerta em cheio. Tomba, tenta erguer-se e tomba novamente. [...] (MERGULHÃO, 2014, p.198).

Neste momento, após ir ao chão por conta do ferimento sofrido, o Aspirante Mega vê em seus homens o impacto que o acontecimento causou no moral do pelotão como um todo. É a partir dessa percepção, adquirida em pouco tempo à frente de seus liderados que, por meio de uma profunda inteligência emocional, característica basilar de um líder, Francisco Mega conseguiu liderar seus homens rumo ao cumprimento da missão. Mesmo com sua idade e pouca experiência, já que havia terminado sua formação militar havia poucos meses, Mega utilizou-se de suas capacidades cognitivas, psicomotoras e, com um aguçado senso de inteligência emocional, conseguiu gerir uma situação de extrema provação, agindo sobre seus liderados e impulsionando-os ao combate.

Notando que sua capacidade de se manter em combate à frente de seus homens havia sido prejudicada, Francisco Mega utilizou-se de outro liderado, o sargento Agenor e passou, de forma sucinta, as instruções para que o ataque prosseguisse e a missão fosse cumprida.

[...] Seus homens vacilam diante do Chefe ferido e ele, percebendo, antes que o assalto se iniciasse e seus homens fossem trucidados pelos alemães, chama o Sargento Agenor, que se aproxima com os olhos marejados, encarando-o serenamente, e ordena que assumo o comando. [...] (MERGULHÃO, 2014, p.199).

É neste momento, quando passa o comando de seu pelotão, que o aspirante Mega fala sua célebre frase, lembrada até hoje e tida como exemplo de abnegação e espírito de cumprimento de missão, inspirando seus homens a buscarem o inimigo, alcançando o objetivo como um todo. A referida frase é exposta no livro Major Apollo, o Herói Esquecido (MERGULHÃO, 2014):

Por que estão parados diante de mim? A guerra é lá adiante, estou aqui por que quis, se vocês estão sentidos com o que aconteceu, se vinguem, acertando o Comandante

deles. De nada valerá o meu sacrifício, se não conquistarem o objetivo. A minha vida nada vale. A minha morte nada significa diante do que vocês ainda têm por fazer. Prossigam na luta...” (MERGULHÃO, 2014, p.199).

“E apontando para o inimigo, o Aspirante Mega lançou seus bravos para frente, pedindo apenas um soldado para acompanhá-lo em suas orações. Ele morreu contemplando, heróico, o último ataque que o pelotão fazia sob seu comando.”(MERGULHÃO, 2014, p.199).

Figura 7: Aspirante Francisco Mega



Fonte: MAJOR APOLLO (2014)

### 2.6.3 Sargento Max Wolf Filho

Aos dezoito anos de idade alistou-se no 15º batalhão de Caçadores, atuais instalações do 20º batalhão de Infantaria Blindado, sediado em Curitiba/PR. Mudou-se para a cidade do Rio de Janeiro/RJ, juntamente com sua família, na década de 1930, onde ingressou na Polícia Militar e permaneceu na instituição por mais de dez anos. Já em 1944, como Sargento da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro/RJ, foi voluntário para compor a Força Expedicionária Brasileira, integrando a então 1ª Companhia do 11º Regimento de Infantaria (11o RI), em São João Del Rei/MG.

Após o seu ingresso na FEB, tornou-se querido por todos, inclusive por seus superiores, pelos seus gestos, ações e maneira que tratava seus subordinados, sendo desde os

primeiros momentos um exemplo de líder. O Sargento Wolf destacou-se durante a 2ª Guerra Mundial, sendo enaltecido por sua bravura, destemor, intrepidez e abnegação, pelos companheiros em combate e por vários correspondentes de guerra das imprensas nacional e estrangeira.

Por ser dotado de qualidades inerentes a um verdadeiro líder, foi colocado no comando de um pelotão de choque destinado especificamente a missões de patrulha e composto por homens de excelentes atributos de combate. Durante seu período combatendo em solo italiano, ficou conhecido por ser voluntário às mais diversas missões que surgissem, levando, apesar do perigo, seus homens, os quais combatiam ao seu lado em busca do cumprimento da missão.

O “Rei dos Patrulheiros”, alcunha que havia recebido após demonstrar elevada competência nos campos de batalha, teve uma passagem impressionante pela Força Expedicionária Brasileira, exemplificada por diversas condutas. Ao tomar conhecimento que, no dia 12 de abril de 1945, o 11º Regimento de Infantaria recebera a missão de reconhecer a região de Monte Forte e Biscaia, então denominada “Terra de Ninguém”, o Sargento Wolf voluntariou-se para comandar a patrulha de reconhecimento, composta por dezenove homens destacados por competência e bravura em outros combates.

“O Sgt Wolf demonstrou paciência, bravura, sangue frio, determinação, vigor, serenidade e alta capacidade de liderança” (COSTA, 1978, p. 16).

Durante uma noite de comando do 1º Batalhão do 11º Regimento de Infantaria, em Bombiana, após o terceiro ataque mal-sucedido a Monte Castelo, era intensa a atividade de recuperação e de reorganização de homens e de materiais extraviados na luta. Em um cenário de sofrimento e dor, era realizado o levantamento das perdas, em que ainda não se sabia quem havia morrido, se estava ferido ou havia se tornado prisioneiro. Eram muitos soldados e notou-se a falta do comandante da 1ª Companhia, o Capitão Bueno, que desempenhava a função de ajudante de ordens do General Zenóbio da Costa, mas que, devido ao não recompletamento de oficiais, passou à disposição do escalão de ataque. Acreditando que o Cap Bueno estivesse morto em Abetaia e preocupado pela possível perda do companheiro, o General Zenóbio enviou um mensageiro ao batalhão, determinando que o corpo do capitão fosse resgatado.

Segundo Costa (1978), passaram-se muitas horas até que se encontrasse o Sargento Wolf. Por volta de duas ou três da manhã, apresentou-se a seu comandante, acompanhado de um soldado padioleiro. Estavam cobertos de lama, rasgados, exaustos e angustiados. Wolf ouviu, atentamente, o que dizia o comandante do batalhão e o emissário do general. E respondeu-lhes com serenidade e firmeza: Coronel, diga, por favor, ao General Zenóbio que, desde o escurecer, este padioleiro

e eu estamos indo e voltando às posições inimigas para trazer nossos companheiros feridos. Faremos isso até que a luz do dia nos impeça de fazê-lo. Se, em uma dessas viagens, nós encontrarmos o corpo do Capitão Bueno, nós o traremos também. (ALMEIDA, 1985, p. 103).

O Sargento Max Wolf estava acompanhado de um de seus liderados, em meio às posições inimigas, ajudando a resgatar homens desaparecidos em combate, quer estivessem mortos ou não. Algumas horas depois, considerando o relato acima, o Sargento Wolf trouxe de volta o Capitão Bueno vivo, todavia, gravemente ferido. Foi ainda possível, naquela madrugada, salvar muitas outras vidas, o que demonstra deste herói um enorme espírito de corpo e camaradagem para com seus companheiros. Max Wolf demonstrou exemplar liderança ao levar consigo soldados para posições defendidas pelo inimigo em busca de um objetivo tido como comum a todos, salvando e resgatando camaradas tombados em combate. Dentre os diversos episódios que participou na FEB, este exemplifica melhor seu valor como líder, exprimindo sua grande capacidade de influenciar seus soldados para trabalharem juntos, frente ao perigo, em prol do cumprimento das diversas missões.

As suas atitudes de verdadeiro herói eram citadas não somente nas partes de combate, como na imprensa nacional e estrangeira, obtendo destacadas reportagens de vários correspondentes de guerra, que expuseram sua energia moral e heroísmo, resultado do ato do dever muito bem cumprido, da responsabilidade e da cognição do que está cumprindo.

Numa praça de Lizzano, Max Wolff estava sendo condecorado e seus olhos, branquinhos como de uma pomba, logo chamaram a atenção de todos. Mas, advertiu-os um Capitão: “\_ De pomba ele só tem os olhos, em ação isto é uma fera...”(ALMEIDA, 1985, p. 103)

O Sargento Max Wolff, tombou nos campos de batalha na Itália no 12 de abril de 1945, durante missão de reconhecimento da região de Monte Forte e Biscaia, a denominada "Terra de Ninguém", depois que uma rajada de tiros de uma metralhadora alemã lhe perfurou o peito, tirando-lhe a vida. Somente vários dias após sua morte, o corpo do Sargento Max Wolf foi encontrado. Após sua morte em missão, foi sepultado no Cemitério Militar Brasileiro, em Pistoia, na Itália. Mais tarde, seus restos mortais foram trasladados para o Brasil. Foi agraciado *post mortem* com as medalhas de Campanha de Sangue e Cruz de Combate, do Brasil e com a medalha Bronze Star, dos Estados Unidos da América.

Max Wolf representa hoje, sem dúvida, um dos maiores exemplos de líder militar de pequenas frações, devido a seu destemor e intrepidez. O caráter e a personalidade de Wolff, características típicas de um líder, foram cruciais na condução dos soldados sob seu comando durante os embates.

Um homem simples que fez de sua missão um grande exemplo para a humanidade, subordinados e pares, dando uma lição de honra, honestidade, caráter, força de vontade e fé na missão. Voluntário para as missões mais difíceis, principalmente as de patrulha, tendo seus soldados como fiéis seguidores, que lutavam ao seu lado, confiantes em sua liderança. Seguia rigorosamente as ordens dos superiores, demonstrando seu elevado espírito de cumprimento do dever, com uma grande iniciativa no comando de suas pequenas frações, o que contribuía para sua capacidade de conduzir homens que garantia o sucesso nas missões.

Seu exemplo deixou uma enorme herança de valores a serem desenvolvidos na formação dos oficiais e sargentos do Exército Brasileiro e mantidos na nossa Força. Atualmente, a escola de Sargentos das Armas, sediada em Três Corações/MG, estabelecimento de ensino destinado, exclusivamente, à formação dos sargentos combatentes de carreira do Exército Brasileiro, recebe a denominação “Escola Sargento Max Wolf Filho”, como reconhecimento e homenagem a seus feitos. Ainda como mais uma forma de homenageá-lo, foi criada a Medalha Sargento Max Wolf Filho, destinada a premiar os Subtenentes e Sargentos da nossa Força que tenham se destacado pela dedicação à profissão e pelo interesse no seu aprimoramento, agraciando aqueles que demonstrem características e/ou atitudes evidenciadas pelo Sargento Max Wolf filho.

Figura 8: Sargento Max Wolf Filho



Fonte: FORÇAS TERRESTRES (2018)

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA**

Este trabalho caracteriza-se, em relação à abordagem, como qualitativo. Essa abordagem tem como objetivo a coleta de dados acerca do tema para, após sua exposição, analisá-los a fim de entender comportamentos e expor opiniões. Por meio de dados subjetivos, busca-se entender condutas e seu impacto que, no caso deste trabalho, utiliza o passado como base para entender o presente na formação dos oficiais combatentes do Exército Brasileiro.

“A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”. (PRODANOV e FREITAS, 2013, p.69).

#### **3.2 MÉTODOS**

A metodologia utilizada para a confecção desta monografia é histórica, já que se buscou apresentar relatos sobre a atuação de militares que se destacaram durante a Segunda Guerra Mundial como integrantes da FEB. Com base na exposição das ações de Apollo Rezk, Francisco Mega e Max Wolf Filho, foi possível entender de que forma a liderança é exercida em uma situação de guerra e sua importância para a consecução dos objetivos definidos. Além disso, foi possível relacionar à postura e ações desses militares os conceitos referentes à liderança, mais precisamente à liderança militar.

##### **3.2.1 Estudo da liderança**

De forma preambular, se abordou o conceito de liderança genericamente, buscando dar ao leitor o entendimento necessário para a posterior leitura do trabalho. Para isso, foram utilizados livros que abordam o tema desde uma perspectiva abrangente a uma voltada para o meio militar como o livro *O Monge e o Executivo* de James C. Hunter e *A Dicotomia da Liderança* de Jocko Willink e Leif Babin, respectivamente. Além disso, foi utilizado o *Manual de Campanha C 20-10: Liderança Militar* (BRASIL, 2011) como esteio para o trabalho, já que esse aborda o tema liderança de forma basilar, sendo possível utilizar sua literatura ao longo do trabalho.

### 3.2.2 Estudo da liderança militar

Após a abordagem da liderança sob um aspecto mais amplo, buscou-se entender de que forma se desenvolve o processo de liderança no meio militar. Utilizou-se para isso livros e artigos que tratam do tema neste ambiente e o próprio Manual de Campanha C 20-10: Liderança Militar (BRASIL, 2011), além de outras fontes como o manual de campanha do Exército dos EUA ADP 6-22, que trata da liderança militar no Exército dos Estados Unidos.

Dessa forma, foram abordados aspectos como os pilares da liderança militar, bem como as competências necessárias a um líder no processo de desenvolvimento do fenômeno da liderança. Além disso, foi exposto o conceito de inteligência emocional, buscando entender de que forma esta influencia no trabalho do líder em seu papel frente aos seus liderados.

Como o foco do trabalho é sobre a liderança de destacados comandantes de pequenas frações durante a Segunda Guerra Mundial, buscou-se abordar, também, a liderança aplicada nos pequenos escalões. Dessa forma, somada à uma abordagem sobre a atuação do líder à frente de sua tropa em tempo de guerra, foi possível expor e dar entendimento acerca do tema.

### 3.2.3 Estudo biográfico

Tendo-se exposto os conceitos de liderança, entendendo-o de forma geral e específica, discorreu-se acerca de três militares que, durante seu período de atuação em solo italiano, deixaram marcas no que tange à liderança, vide as ações por eles realizadas e a forma como estas perpetuaram-se no tempo. Para isso, foi abordada a biografia de cada militar, mais especificamente voltada para ações em que, como líderes à frente de seus homens, tenham se destacado. Assim, foram destacadas as figuras de Apollo Rezk, Francisco Mega e Max Wolf Filho buscando, ao passo que suas ações foram apresentadas, encaixar os conceitos trabalhados acerca do tema liderança.

Para atingir esse objetivo e conhecer melhor os referidos militares e sua importância como líderes foram utilizados os livros *Major Apollo, o Herói Esquecido* (2014), *Crônicas da Guerra na Itália* (1985) e *Montese: marco glorioso de uma trajetória* (1985). Todos eles conseguem expor de maneira vívida o ambiente no qual estavam inseridos, detalhando, em alguns casos, a situação tática dentro do planejamento militar do qual faziam parte, sendo possível perceber a importância que cada um teve na trajetória vitoriosa da FEB em solo italiano.



### 3.2.4 Entrevista com cadetes do Curso de Infantaria da AMAN

Esta monografia foi desenvolvida com o objetivo de entender o impacto que as ações realizadas por comandantes de pequenas frações, durante a campanha da FEB, como líderes, têm na formação do futuro oficial combatente. Entendendo o conceito de liderança sob uma perspectiva voltada para o meio militar, especificamente quando esta se desenvolve em um ambiente de conflito, como o da Segunda Guerra Mundial, e analisando os feitos dos referidos líderes, é possível que se entenda, de forma intuitiva, que os exemplos deixados durante os combates do passado exerçam influência no ideário daqueles que hoje estão em um processo de formação. Para um futuro oficial, o entendimento do processo de desenvolvimento de um líder é de fundamental importância.

Dessa forma, foi aplicado um questionário como instrumento de pesquisa, que visa entender a forma como é visto o conceito de liderança pelos integrantes do curso de Infantaria da AMAN, tendo por base sua formação e experiência adquirida após a execução da Prova Aspirante MEGA; além de buscar entender de que forma tal ideia impacta na formação dos futuros oficiais combatentes do Exército Brasileiro.

A ideia de relacionar a visão dos cadetes sobre o processo do desenvolvimento da liderança à realização da Prova Aspirante Mega, vem do fato de que esta é um Exercício de Desenvolvimento da Liderança. Essa última é realizada pelos cadetes da AMAN, integrantes do 3º ano, com o objetivo de, durante a execução de atividades desgastantes, testar as capacidades de liderança de cada um, expondo-os à situações de estresse em que será exigido o desenvolvimento de capacidades inerentes à figura do líder

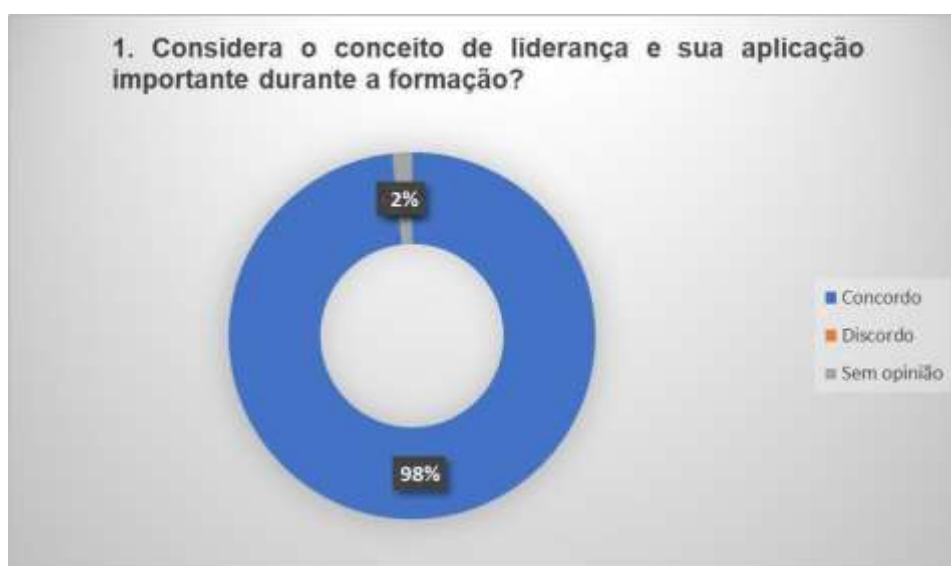
O questionário foi realizado utilizando-se da ferramenta Google Formulários e encontra-se no terceiro capítulo, onde foram expostas as perguntas realizadas bem como as respostas obtidas. Com isso, foi possível observar a relação que a visão passada pelos cadetes por meio do questionário apresenta com a influência da liderança exercida pelos líderes abordados nesta monografia.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O foco delimitado por esta monografia recai sobre a importância que a liderança exposta e vivenciada no passado tem na atual formação dos futuros oficiais do Exército Brasileiro. Para tanto, realizou-se um questionário com cadetes integrantes do Curso de Infantaria da AMAN, mais especificamente com aqueles que concluíram, em 2021, o terceiro ano.

Os questionamentos foram aplicados de forma a acompanhar a maneira como a temática foi abordada nesta monografia. Primeiramente, busca-se entender de que forma o cadete percebe a importância do conceito de liderança e sua aplicação já durante a sua formação, se baseando na experiência adquirida ao longo dos anos.

Gráfico 1: 1ª Pergunta



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2022)

Ao analisar a imagem acima, nota-se que, em grande parcela, os cadetes consideram o tema liderança, com seu conceito e aplicação, importante para a formação. Tal constatação reforça o fato de que aquilo que se aprende e desenvolve durante dos anos de formação na AMAN passa, com o tempo, a fazer parte da realidade dos futuros oficiais.

Gráfico 2: 2ª Pergunta



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2022)

No segundo questionamento, busca-se entender de que forma o conhecimento que o cadete possui sobre ações de líderes do passado influenciam naquilo que se tem como ideal durante a formação, tendo impacto direto sobre seu desenvolvimento como futuro líder. A ideia de colocar a figura do Aspirante Mega como um exemplo tem relação com o fato de que esse nome, já citado anteriormente neste trabalho, é o que dá nome ao EDL desenvolvido pelos cadetes de infantaria da AMAN, como já citado anteriormente. Para tanto, por se tratar de um herói sobre o qual existe uma grande atenção por parte dos cadetes de infantaria, sendo sua história conhecida por todos, é normal que se espere uma influência sobre o ideário dos futuros líderes do Exército. Por meio do gráfico acima é possível notar que a maioria dos cadetes toma como base para a formação de seus ideais aquilo que se conhece sobre as lideranças do passado, o que só reafirma sua importância nos dias atuais.

Na terceira pergunta, busca-se colocar em evidência a realização da Prova Aspirante Mega que, para todos aqueles que passam e passaram pelo Curso de Infantaria da AMAN, representa um grande obstáculo a ser vencido. Sendo um exercício de campanha desenvolvido com o objetivo de atuar sobre o cadete de forma que esse desenvolva suas competências de líder, a Prova Aspirante Mega tem influência direta na forma como o cadete encara aquilo que ele entende como conceito de liderança, bem como seu desenvolvimento e importância em situações em que a figura do líder é indispensável. Dessa forma, como pode ser visualizado pelo gráfico abaixo, grande parte dos entrevistados veem os exemplos de liderança

demonstrados por militares brasileiros durante a Segunda Guerra Mundial, como fator motivador para a realização e transposição de um grande obstáculo da formação.

Gráfico 3: 3ª Pergunta



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2022)

Ainda delimitando o foco do trabalho sobre a realização da Prova Aspirante Mega, a quarta pergunta tem como objetivo não só entender de que forma os exemplos de liderança atuam como elementos motivadores para sua realização, mas também analisar a forma como tal atividade impacta no desenvolvimento das capacidades do líder dentro de cada cadete. Pela observação do gráfico acima, depreende-se que o entendimento do conceito e aplicação do tema liderança é melhor desenvolvido, já que se colocam à prova capacidades inerentes ao líder em um exercício que exige elevado equilíbrio emocional, além de desenvolvidas competências cognitivas, psicomotoras e afetivas.

Gráfico 4: 4ª Pergunta



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2022)

Gráfico 5: 5ª Pergunta



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Por último, o quinto questionamento busca analisar de que forma, diante das já expostas perguntas anteriores, o cadete vê o desenvolvimento do conceito do tema liderança durante sua formação. É interessante destacar que, como parte desse processo inclui-se a internalização, ao longo dos anos da trajetória formativa, dos atos realizados pelos militares já destacados no presente trabalho. Ao observar o gráfico acima, é possível perceber que não há discordância quanto ao fato de que o desenvolvimento da liderança durante a formação do

futuro oficial de carreira é visto como fator basilar para o bom rendimento desse nos anos posteriores ao da sua trajetória na AMAN e que esse processo muito é enriquecido quando levados em conta a liderança empregada pelos comandantes de pequenas frações no teatro de operações da Itália.

Com base nos dados expostos acima, percebe-se o impacto que exemplos de liderança, mesmo fazendo parte de um passado não vivido, tem sobre o processo do desenvolvimento de um líder. Ter presente a memória de personagens que muito fizeram pelo seu país, demonstrando em cenários de extrema dificuldade traços genuínos de liderança é, de fato, fator indispensável para a gênese do futuro líder militar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As memórias de conflitos acontecidos no passado trazem, nos mais diversos aspectos, uma gama de ensinamentos que podem ser levados em conta quando das ações realizadas e decisões tomadas no presente. No caso brasileiro, o conflito que mais se aproxima e que, hoje, serve como um grande acervo de exemplos e de conhecimento é a Segunda Guerra Mundial. A presença da FEB em solo italiano serve, até hoje, como esteio para aqueles que buscam, com base no passado, o autodesenvolvimento. Com base nisso, foi possível analisar a forma como a liderança desenvolvida nos campos de batalha por militares do passado influenciam no desenvolvimento dos líderes do futuro. Para isso, por meio do estudo biográfico de três grandes figuras militares brasileiras (Apollo Rezk, Francisco Mega e Max Wolf Filho), foi possível perscrutar a atuação de um líder em combate, lidando com a morte, incerteza e um cenário de grandes limitações.

O entendimento do conceito de liderança, tendo esse sido abordado com seu foco sobre o meio militar, serviu como base para a compreensão do processo de seu desenvolvimento, perpassando pela aquisição de competências fundamentais à figura do líder. Somado a relatos de personagens que deixaram seu legado como exemplo até dias hodiernos, o entendimento da importância de habilidades como equilíbrio emocional e competências cognitivas, psicomotoras e afetivas tornam nítidos os aspectos tidos como fundamentais para o desenvolvimento de um líder. Além disso, pode-se considerar que os conceitos que foram expostos servem para, além de analisar a liderança como parte da trajetória formativa, o aperfeiçoamento profissional daqueles que, em breve, estarão à frente de homens, os liderando.

O estudo biográfico acerca dos heróis presentes no conflito e destacados neste trabalho serve para expor exemplos do que se acredita ser a genuína liderança. Apollo Rezk demonstrou, em solo italiano, elevado espírito de cumprimento de missão o qual o levou, mesmo ferido em algumas situações, rumo ao cumprimento de seu dever. Possuidor de diferenciado equilíbrio emocional, esteve à frente de seus liderados mesmo em situações em que a morte parecia certa, levando aqueles que com ele estavam, rumo ao sucesso nas missões.

Francisco Mega demonstrou grande competência, equiparando-se a oficiais experientes, tendo saído há poucos meses de sua escola de formação. À frente de seus homens, serviu como elemento norteador nas missões e, mesmo quando foi ferido mortalmente, esteve lúcido o suficiente para instruir seus liderados rumo ao cumprimento da

missão, demonstrando seu elevado desenvolvimento como líder. Ao mandar que seus homens continuassem avançando frente ao inimigo, contribuiu para mais uma vitória que deu contribuiu com o status da FEB de vencedora em solo italiano durante a guerra.

Max Wolf Filho, por sua desenvoltura à frente de seus homens, ganhou a alcunha de “Rei dos Patrulheiros”, denominação que traduz o respeito que tinha entre todos os escalões. Sua trajetória ficou conhecida pelo voluntarismo frente às missões mais difíceis e de maior risco que, de forma exemplar, realizou. Respeitado por seus subordinados, atuou em missões que, mais tarde, trariam importantes frutos para a campanha da FEB em solo italiano, além de outras ações importantes, como resgate de militares de seu Regimento na famigerada “Terra de Ninguém”, local onde poucos arriscavam-se a ir.

Como parte do desenvolvimento desta monografia, realizou-se um questionário com os cadetes do terceiro ano do Curso de Infantaria da AMAN, no ano de 2021. A intenção foi analisar de que forma ações de líderes do passado têm impacto na formação do futuro oficial do Exército Brasileiro. Nesse viés, buscou-se entender como o cadete entende a importância do conhecimento e desenvolvimento do conceito de liderança durante a formação. Além disso, pretendeu-se abordar aspectos presentes na rotina do cadete de Infantaria, como a realização de exercícios no terreno em que o desenvolvimento da liderança faz-se presente em posição chave. Através do referido questionário foi possível concluir que, de fato, o passado vivido por destacados integrantes do Exército, possui grande influência no ideário do futuro oficial, já que muito daquilo que se tem como motivação durante os anos da trajetória formativa passam pelo que o atual cadete sabe sobre o passado glorioso de seus antecessores.

Com uma abordagem histórica, expondo exemplos vividos por membros passados de uma mesma força armada, é possível analisar comportamentos e, com isso, desenvolver um melhor preparo daqueles que, todos os anos, estarão à frente de homens, os liderando. Seja por meio de influência direta criada ao tomar conhecimento de atos exemplares de liderança ou como elemento motivador no que tange ao desenvolvimento das capacidades de um líder, a análise de feitos do passado serve como fonte segura e atemporal àqueles que comporão as fileiras do Exército e terão o peso da liderança sobre seus ombros.

Partindo do que já foi exposto nesta monografia, é interessante que outras pesquisas sejam desenvolvidas com o objetivo de aprofundar o estudo acerca da temática da liderança na formação do futuro oficial. Com base no que foi tratado até o presente momento, seria de grande contribuição que estudos voltados ao desenvolvimento do líder em situações de conflito fossem realizados já que, são em situações de extrema incerteza e limitações que tal figura apresenta-se para trazer a diferença entre o sucesso e a falha da missão, por exemplo.



Assim, um estudo que contribuísse para a transmissão e assimilação de tais capacidades da liderança, já nas escolas formação, bem como seu desenvolvimento, dariam ao Exército uma gama de oficiais melhor preparados e capazes de lidar com as dificuldades impostas à carreira do oficial.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. R. **Montese: marco glorioso de uma trajetória**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1985.
- BRAGA, R. **Crônicas da Guerra na Itália**. 1. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- CALAZA, C. P. **Inteligência cultural – Novos Parâmetros Na Formação Do Oficial Ante A Nova Geração De Conflitos**. São Paulo: AFA, 2013.
- CARDOSO-FILHO, J. C. **Identificação de competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal**. Brasília: UNB, 2003.
- CASTILLA, F. R. **Liderança militar sob estresse**. 2020. Disponível em: <<http://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/8790/7604>>. Acesso em: 11 jan. 2022.
- EDWARD, A. **La educación ética de los líderes de las fuerzas armadas**. 2014. Disponível em: <[www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20140430\\_art004SPA.pdf](http://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20140430_art004SPA.pdf)>. Acesso em: 03 jan. 2022.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **ADP 6-22: Army leadership and The Profession**. Washington, D. C., 2019.
- FERNANDES, F. L. **A estrada para Fornovo: a FEB – Força Expedicionária Brasileira, outros exércitos & outras guerras na Itália, 1944 – 1945**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.
- GARNER, H. C. **Empatia: a habilidade de um verdadeiro líder**. In: ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO DOS EUA. *Military Review – Brazilian: Revista Profissional do Exército dos EUA*. Fort Leavenworth, Kansas, TOMO XC, mar./abr. 2010, n. 2, p. 40-49.
- GÓES, A. S. et al. **A Liderança direta dos Sargentos nas Pequenas Frações: O Sargento Max Wolf Filho na Campanha da Força Expedicionária Brasileira**. 2022. Disponível em: <<http://ebrevistas.eb.mil.br/adj/article/download/1612/1362/>>. Acesso em: 19 jan. 2022.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor – Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. 2 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- HUNTINGTON, S. P. **O soldado e o estado: teoria e política das relações entre civis e militares**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1996.
- JANOWITZ, M. **O soldado profissional: um estudo social e político**. São Paulo: GRD, 1967.
- McDOUGALL, J. **A liderança baseada na empatia: entendendo a dimensão humana**. 2019. Disponível em: <[www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-](http://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-)

review/Archives/Portuguese/McDougall-a-lideranca-baseada-na-empatia-POR-Q2-2020.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. São Paulo: Thomas Nelson Brasil, 2014.

OLIVEIRA, G. M. B. **A participação do Brasil na Segunda Guerra Mundial e a importância da liderança em conflitos armados**. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/3430/3/20771317.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2021.

SAVIANI, D. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**: em C.J. Ferreti e cols. (Orgs.) *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. São Paulo: Makron Books, 1994.

PARRY, S. B. **The quest for competence**. 1996. Disponível em: <[www.sciepub.com/reference/123102](http://www.sciepub.com/reference/123102)>. Acesso em: 04 jan. 2022.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

SÊNECA, L. A. **Cartas a Lucílio**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1991.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SOUSA TERCEIRO, J. B. **A Liderança do oficial de Estado-Maior das Grandes Unidades do Exército Brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares). Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2012.

UNITED STATES. Department of the Army. **FM 6-22: Army Leadership; Competent, Confident, and Agile**. Washington, DC, 2006.

MERGULHÃO Filho, Luiz Eugenio B. **1945 Major Apollo, o herói esquecido**. Rio de Janeiro, 2014.

MAGNOLI, Demétrio. **História das guerras**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2006.

WILLINK, Jock. **A dicotomia da liderança: como equilibrar os desafios da responsabilidade extrema para liderar e vencer**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

WILLINK, Jock. **Responsabilidade extrema: Como os Navy Seals lideram e vencem**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIEDLER, F. **Engineer the job to fit the manager**. 1 ed. Harvard Business Review, 1965.

STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press, 1974.

HEIDER, F. **The psychology of interpersonal relations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

COSTA, Octavio Pereira da. **30 anos depois da volta. O Expedicionário**. BIBLIEX, 1978.

ZARIFIAN, Philippe. **Valor, organização e competência na produção de serviço: esboço de um modelo de produção de serviço**. São Paulo: SENAC, 2001.

DA SILVA, Davi Lago; MARTINEZ, Marcos Almeida; BAGRICHEVSKY Clarice. **A importância do líder na busca da sinergia organizacional**. Bahia: Cairu em Revista, 2015.

**APÊNDICE A - Questionário respondido pelos Cadetes do Curso de Infantaria da AMAN no ano de 2021 acerca da liderança militar**

1. Considera o conceito de liderança e sua aplicação importante durante a formação?
  - a) Concordo
  - b) Discordo
  - c) Sem opinião
  
2. Os exemplos de liderança mostrados durante a Segunda Guerra Mundial por militares como o Aspirante Mega influenciaram no seu ideal em relação à formação?
  - a) Concordo
  - b) Discordo
  - c) Sem opinião
  
3. Acredita que os exemplos de liderança demonstrados durante a Segunda Guerra Mundial por militares brasileiros influenciem na execução da Prova Aspirante Mega como fator motivador?
  - a) Concordo
  - b) Discordo
  - c) Sem opinião
  
4. Considera importante a aplicação da Prova Aspirante MEGA como ferramenta para o entendimento e desenvolvimento da liderança desde a formação?
  - a) Concordo
  - b) Discordo
  - c) Sem opinião
  
5. Considera que o conceito de liderança, trabalhado durante a formação, terá impacto no bom rendimento no futuro oficial?
  - a) Concordo
  - b) Discordo
  - c) Sem opinião