

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

**Rigel Campos Carvalho**

**TIPOS DE LIDERANÇA NA PONTARIA DA BATERIA DE OBUSES**

**Resende  
2019**

**Rigel Campos Carvalho**

**TIPOS DE LIDERANÇA NA PONTARIA DA BATERIA DE OBUSES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia militar das Agulhas Negras(AMAM,RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: Cap Art Elói

**Resende**

**2019**

**Rigel Campos Carvalho**

**TIPOS DE LIDERANÇA NA PONTARIA DA BATERIA DE OBUSES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia militar das Agulhas Negras(AMAM,RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

Banca examinadora:

---

**Everton Elói Gomes, Cap Art**

(Presidente/Orientador)

---

**Leonardo Figueiredo Barbosa, Cap Art**

---

**Rodrigo de Almeida Silva, Cap Art**

**Resende**

**2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Seria impossível citar todas as pessoas aos quais sou grato, mas, mesmo assumindo o risco de ser injusto, as citadas abaixo não poderiam ficar de fora dos agradecimentos.

Não só a conclusão desse trabalho e do curso de formação de oficiais da linha bélico-combatente como todas as minhas conquistas pessoais e profissionais agradeço a minha família. Minha mãe, Nanci Campos Carvalho; meu pai, Marcos Augusto Santos Carvalho; minha madrasta: Dalva Maciel Arruda; meus irmãos, Raphael Campos Carvalho; Renan Campos Carvalho e José Roberto Rezende Júnior. Além de todos os meus tios, primos, avós, cunhadas e sobrinhos que sempre me apoiaram e me deram força.

Sou muito grato também a meus professores e instrutores, sem os quais não teria condições de trilhar a jornada acadêmica com êxito.

Agradeço a meus amigos que sempre torceram pelo meu sucesso e me incentivaram nos momentos difíceis.

E, por último, e não menos importante, agradeço ao meu antigo comandante de bateria e orientador Cap Elói que me ensinou os fundamentos da Técnica de Tiro bem como o início do emprego tático da artilharia de campanha e serviu como exemplo de artilheiro durante meu primeiro ano na arma de Mallet.

Dedico este trabalho a todas as pessoas que estiveram comigo nesta longa caminhada.

## RESUMO

CARVALHO, Rigel Campos. **Tipos de liderança na pontaria da bateria de obuses.** Resende: BRASIL, 2018. Monografia.

O presente trabalho tem como tema os tipos de liderança na pontaria da bateria de obuses. Sabe-se que para o Exército Brasileiro a liderança é fundamental. Justifica-se este tema tendo em vista a importância da liderança na pontaria da bateria de obuses. Os líderes são importantes neste contexto pois a pontaria da bateria de obuses é um procedimento fundamental na artilharia de campanha do Exército Brasileiro. Este estudo tem por objetivo verificar os tipos de liderança na pontaria da bateria de obuses. Para a realização do mesmo utilizou-se uma metodologia de cunho bibliográfico, onde ao final constatou-se a necessidade do desenvolvimento de habilidades e competências por parte do líder, a fim de liderar a bateria na pontaria da bateria de obuses.

**Palavras-chave:** Liderança. Pontaria. Bateria de Obuses.

## **ABSTRACT**

CARVALHO, Rigel Campos. **Types of leadership in the aim of the howitzer battery.** Resende: BRASIL, 2018. Monograph.

The present work has as its theme the types of leadership in the aim of the battery of Howitzer. It is known that for the Brazilian Army the leadership is fundamental, so this issue is justified considering the importance of leadership in the battery of Howitzer, where leaders are important in this context because they are the ones who will develop the team being this the main challenge of the same. This study aims to verify the types of leadership in the aim of the howitzer battery. For the accomplishment of the same one was used a bibliographical methodology, where in the end it was verified the necessity of the development of abilities and competences on the part of the leader, in order to lead in the aim of the battery of Howitzer.

**Keywords:** Leadership. Aim. Battery of Howitzer.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Revisão da literatura.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Referencial metodológico e procedimentos.....</b>	<b>11</b>
<b>3 BATERIA DE OBUSES DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....</b>	<b>12</b>
<b>4 LIDERANÇA.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Conceitos de liderança.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Tipos de liderança.....</b>	<b>18</b>
<b>5 TIPOS DE LIDERANÇA NA PONTARIA DA BATERIA DE OBUSES.....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Brasil (2015), atualmente o Exército preocupa-se em levar o militar a desenvolver as habilidades e competências de liderança, uma vez que a arte militar depende diretamente dos valores humanos. Com a globalização e a rapidez com que as informações são transmitidas, observa-se que há uma grande evolução do conhecimento científico-tecnológico, permitindo que armas e equipamentos sofisticados, de difícil manuseio, façam parte da rotina do militar.

Com isso, necessário se faz que o comandante de pelotão tenha conhecimento técnico-profissional a fim de lidar com todas essas novas tecnologias, uma vez que as atividades militares vêm se tornando cada vez mais complexa, colocando em evidência a importância do papel do comandante de pelotão (BRASIL, 2015).

Para desenvolver a liderança na pontaria da bateria de obuseiros, necessário se faz desenvolver algumas habilidades inerentes ao líder, como cooperação, direção, autoconfiança, zelo, meticulosidade e previsão, de acordo com Exército Brasileiro, (2015).

A falta de conhecimento por parte do líder evidenciará em toda a equipe uma desconfiança e falta de credibilidade no mesmo, o que tornará impossível que o militar exerça a liderança sobre seu grupo.

Justifica-se este tema tendo em vista a importância da liderança na pontaria da bateria de obuses. Os líderes são importantes neste contexto pois são eles que irão desenvolver a equipe sendo este os principais desafios dos mesmos.

O objetivo geral será verificar os tipos de liderança na pontaria da bateria de obuses, tendo como objetivos específicos: conceituar liderança militar; verificar como o conhecimento técnico-profissional propicia a liderança na pontaria da bateria de obuses.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema; definição e elaboração dos instrumentos de coleta de dados e definição das etapas de análise do material; consultas e pesquisas em fontes variadas a respeito do tema. Ao estabelecer as bases práticas para a pesquisa, foi assegurada a sua execução respeitando o cronograma proposto, além de permitir a verificação das etapas do estudo.

### 2.1 Revisão da literatura

Borges (2009, p. 45) conceitua bateria como:

Um agrupamento de bocas de fogo ou de outros sistemas de armas de artilharia, colocados sob o mesmo comando e ocupando, normalmente, posições de tiro próximas. Hoje em dia, o termo "bateria" é aplicado normalmente a cada uma das unidades militares da artilharia terrestre, equivalentes a uma companhia, tipicamente comandada por um capitão e disposta de quatro, seis ou oito armas do mesmo tipo.

Para liderar a pontaria da bateria de obuses é preciso que o líder tenha desenvolvido diversas habilidades e atributos. Segundo o Brasil (2011, p.2) os conceitos mais relevantes relativos à liderança militar são:

a. área afetiva- um dos domínios do comportamento humano que compreende todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções; b. atitudes- são predisposições aprendidas de fundo emocional, para pensar, sentir, perceber e agir consistentemente de maneira favorável ou desfavorável, em relações a pessoas, conceitos ou fatos; c. caráter- soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores, sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa; d. crenças- são suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos; e. ética militar- é o conjunto de regras ou padrões que leva o profissional militar a agir de acordo com o cumprimento do dever, dignidade militar e decoro da classe; f. interesses- são atitudes favoráveis em relação a objetos e ideias; g. motivação- é a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. E o impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas; h. normas- são padrões, regras e diretrizes usadas para dirigir o comportamento dos membros de um determinado grupo; i. valores- representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, às pessoas, aos conceitos ou aos fatos.

Davis (2002, p. 55) afirma existirem três tipos de líderes:

O líder nato aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que

não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. E o líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável.

O líder nato, de acordo com a fala do autor, possui a capacidade de resolver conflitos internos, tomando as decisões de acordo com o entendimento que possuem, sem se importarem com os desafios que possam vir a surgir.

Para Davis (2002), algumas características comportamentais surgem desde cedo e são fortes indicativos do que está por vir na carreira profissional. É o caso da tendência à liderança. Ela pode despontar até mesmo na primeira década de vida de uma pessoa, entre brincadeiras de roda e outras atividades lúdicas comuns na infância.

Já o treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolvem outras com muito esforço e com muito empenho. Muito aplicado consegue o apoio de todos.

Assim, de acordo com Davis (2002, p. 55):

O líder treinável ou formidável pode adaptar-se com facilidade às necessidades da organização, pois já possui algumas características de liderança e será mais flexível nas tomadas de decisões, uma vez que suas habilidades serão desenvolvidas pela organização, focando seus objetivos.

Para Davis (2002), existem ainda os líderes autocráticos e participativos. Os primeiros exigem que seus subordinados executem as tarefas exatamente como lhes foi exigido, sendo que a cobrança pode gerar punição, ao passo que os segundos delegam autoridade.

Os fatores principais para a dinâmica da liderança são: líder, liderados, comunicação e situação. O líder na pontaria da bateria de obuses possui muitas responsabilidades em relação aos propósitos do grupo, sendo o mesmo um elemento modificador do comportamento de seus subordinados.

O bom líder consegue definir como agir com equilíbrio e presteza diante de situações adversas, tendo em mente que é o responsável pela vida de outras pessoas, o que em uma batalha poderá levar seus subordinados ao sacrifício de suas próprias vidas (BRASIL, 2008).

Segundo Brasil (2008) a comunicação é essencial à liderança, momento em que haverá troca de ordens, informações e ideias, devendo para tanto a mensagem ser recebida e compreendida. Através do emissor (líder) será transmitida uma ideia ao receptor (subordinado).

Utilizando-se da comunicação o líder irá coordenar, supervisionar, avaliar, ensinar, treinar e aconselhar seus subordinados. Cabe ao líder observar a forma como comunica com seus subordinados, criando respeito e confiança mútua e compreendendo cada indivíduo. Os laços que se criarem entre líder e liderados serão base da disciplina e coesão de uma unidade (BRASIL, 2008).

## **2.2 Referencial metodológico e procedimentos**

Por se tratar de um campo de investigação com produção de conhecimento já amplo quando se trata de liderança, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória e bibliográfica.

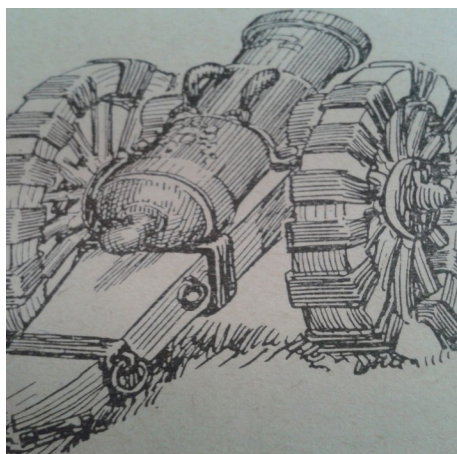
A pesquisa bibliográfica se deu em manuais do Exército Brasileiro, livros e artigos em banco de dados eletrônico que dizem respeito ao tema. Foram identificados autores como: Davis (2002), Borges (2009), Manual de Liderança do Exército Brasileiro, os quais trouxeram embasamento teórico para o estudo realizado.

### 3 BATERIA DE OBUSES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Segundo Wiltgen (2008), a Artilharia de Campanha é dividida em artilharia de tubo, de foguetes e de mísseis. A artilharia de tubo é formada por obuseiros e canhões, podendo a mesma ser rebocada por viaturas tratoras, sendo denominadas de auto rebocada(AR) ou autopropulsada(AP).

A artilharia de campanha de tubo é formada por seis tipos de obuseiros diferentes: obuseiro 155 mm M 114 AR e M 114 A2 AR; obuseiro 155 mm M 109 A3 AP; obuseiro 105 mm M 101 e M 101 A1 AR; obuseiro 105 mm M 56 AR; obuseiro 105 mm M 108 AP; obuseiro 105 mm L 118 AR (WILTGEN, 2008).

Segundo Portella (1959), os obuses, mais tarde conhecidos como obuseiros, foram criados na França por Jean Florent de Valliere, ao reorganizar a artilharia, reduzindo o comprimento da boca de fogo, sendo possível carregar a mão.



**Figura 1: Obus primitivo**  
**Fonte: Portella, 1959.**

Fortes (1964) afirma que durante a Segunda Guerra Mundial, o canhão Krupp foi substituído pelos obuses 105 e 155 mm que, primeiramente, chegaram dos EUA. Aos poucos foram criados Regimentos de obuses auto-rebocados por necessidade da Força Expedicionária Brasileira (FEB). A FEB tinha 36 obuseiros M2A1 105 mm.

Até a década de 1980, conforme a Coleção Armas de Guerra (2010), o obuseiro M1A1 de 105 mm foi utilizado pela artilharia de campanha do Exército Brasileiro. Com o passar dos anos, os obuseiros foram sendo aperfeiçoados e atualmente o obuseiro britânico 105 mm L118 “Light Gun” é um dos mais modernos das Forças Armadas.



**Figura 2: Obuseiro britânico L118 Light Gun**  
**Fonte: Exército Brasileiro, 2018.**



**Figura 3: Obuseiro M2A1 de 105 mm**  
**Fonte: Exército Brasileiro, 2018.**

De acordo com a Coleção Armas de Guerra (2010), o obuseiro italiano M56 105 mm Oto Melara é utilizado por tropas de selva, paraquedista e leve, uma vez que é muito flexível e pode ser desmontado em 12 partes.





**Figura 4: Obuseiro M56 de 105 mm Oto Melara**  
**Fonte: Exército Brasileiro, 2018.**

O Exército Brasileiro ampliou a capacidade da Artilharia com o obuseiro autopropulsado M109 A5 Plus BR, o qual tem um maior alcance e reduz o tempo entre o recebimento da missão tiro e o disparo em mais de 80% em relação aos modelos anteriores (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2017).

De acordo com Wiltgen (2018), o Exército Brasileiro adquiriu 60 unidades do M109 A5 Plus BR do Departamento de Defesa Norte Americano, as quais foram revisadas e enviadas para os Grupos de Artilharia de Campanha Autopropulsados, permitindo um maior poder de fogo terrestre.



**Figura 5: Obuseiro M109 A5 Plus BR**  
**Fonte: Exército Brasileiro, 2018.**

A missão da Artilharia de Campanha é apoiar a força pelo fogo, destruindo ou neutralizando alvos que ameaçam o êxito da operação. Assim sendo, necessário se faz que o comandante exerça total liderança sobre seus comandados, pois disso irá depender o sucesso da missão.

Por ser a liderança fundamental para as tropas, a mesma será tema do próximo capítulo.



## 4 LIDERANÇA

A liderança é de suma importância para as organizações, pois através dela haverá um controle para poder se alcançar as metas almejadas com a finalidade de obter sucesso.

### 4.1 Conceitos de liderança

Segundo Chiavenato (2004, p. 48), a liderança é definida como “uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder é estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais”. Assim, conclui-se que o líder tem como papel principal levar os liderados a cumprir suas metas.

Para Kotler (2001), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. É preciso que o líder estabeleça a estratégia a ser utilizada na organização, fazendo com que os recursos humanos estejam cientes das mesmas e motivá-los, com a finalidade de que sejam cumpridas.

De acordo com Robbins (2007, p. 129), “liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança atribuída por meio de um alto cargo na organização ou emergência informal dentro da estrutura”.

Os autores defendem um modelo de gestão de pessoas no qual a liderança seja pautada em um modelo flexível de administração, onde a participação dos colaboradores configura uma importante estratégia de gerenciamento eficaz. Segundo Chiavenato (2010, p. 7), “todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso”.

Bergamini (2004) afirma que a liderança envolve duas ou mais pessoas, desta forma o líder precisa influenciar as pessoas, para que as mesmas se sintam motivadas e desenvolvam seu trabalho de forma satisfatória.

Para a autora:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (BERGAMINI, 2004, p. 103).

Para que haja liderança é, antes de tudo, necessário que o líder exerça influência sobre os seus liderados e tenha consciência da necessidade de exercer tal influência. Para tanto é preciso motivá-los, observá-los e fazer com que os mesmos tenham confiança no líder.

Afirma a autora que a função do líder não é motivar, mas sim manter os liderados motivados, o que é muito mais difícil, uma vez que a motivação é uma força intrínseca. É preciso criar um ambiente onde a equipe voluntariamente se motive, fazendo com que a mesma trabalhe em prol dos objetivos propostos, seguindo um planejamento adequado e que ao final se obtenha sucesso com o trabalho de todos.

Já no que diz respeito à liderança militar, Brasil (2015, p. 10) conceitua a mesma como:

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar outros militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir de forma adequada suas missões específicas e a participar de forma pró-ativa das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem.

Assim sendo, tem-se que o líder deverá motivar e influenciar seus subordinados, a fim de que cumpram de forma adequada, suas tarefas, bem como participem de forma ativa das atividades que lhes são propostas.

Observa-se que o líder militar deve possuir algumas características fundamentais, como princípios de liderança, bem como desenvolver alguns valores fundamentais.

De acordo com Brasil (2015) cabe ao líder desenvolver alguns princípios de liderança militar: conhecer sua profissão; conhecer-se e procurar o autoaperfeiçoamento; assumir a responsabilidade por seus atos; decidir com acerto e oportunidade; desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados; servir de exemplo a seus homens; conhecer e cuidar do bem estar de seus subordinados; manter seus homens bem informados; assegurar-se de que as ordens são compreendidas; finalizadas e executadas; treinar seus subordinados como uma equipe e atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes.

Brasil (2015) destaca alguns valores fundamentais que o líder deve desenvolver: os valores morais, que são a honra, a integridade de caráter ou probidade, honestidade, lealdade, senso de justiça, respeito, disciplina. Os valores cívico-profissionais que são: patriotismo, espírito de corpo, camaradagem.

Para Brasil (2015, p. 21) a honra pode ser abalada caso o líder: “seja covarde diante do perigo; pratique roubo de bens públicos ou privados; minta em qualquer circunstância e utilize da fraude em qualquer caso”. Desta forma é essencial que o líder possua este valor, uma vez que um homem honrado consegue liderar.

O valor mais importante citado por Brasil (2015) é com relação à integridade de caráter ou probidade, uma vez que abrange todos os outros. O militar que possui integridade

de caráter ou probidade, moralmente falando é um indivíduo que possui um caráter sem falhas.

Brasil (2015) afirma que a honestidade é uma forma de honradez, e os desonestos são rejeitados, não conseguindo a credibilidade necessária para exercer qualquer tipo de liderança.

A lealdade, segundo Brasil (2015, p. 22) é uma atitude de solidariedade para com os companheiros, porém, deve-se observar que: a lealdade tem que ser recíproca; deve-se lealdade ao Exército e à OM à qual se pertence; deve-se lealdade ao comandante, que arca com a responsabilidade funcional de conduzir a OM; deve-se lealdade aos companheiros do mesmo nível; deve-se lealdade àqueles que nos foram dados como subordinados; não há maneira de exigir que outras pessoas nos sejam leais. A lealdade tem que ser conquistada.

O senso de justiça permite ao líder que dê a cada subordinado aquilo que é merecido, devendo o mesmo tomar cuidado para não cometer nenhuma injustiça, pois poderá abalar a confiança ou destruí-la (BRASIL, 2015).

Com relação ao respeito, a hierarquia deve ser respeitada, conforme art. 142 da CF, sendo que para o EB é um valor importante, devendo o militar conhecer, cumprir e fazer cumprir rigorosamente as leis (BRASIL, 2015).

Brasil (2015) cita a disciplina como uma rotina, a qual está diretamente ligada à obediência. Assim há seis formas de obediência, as quais o líder deve manter-se atento: obediência total ou servil, fanática, obediência por cálculo, sentimental, por identificação ou obediência da autodisciplina.

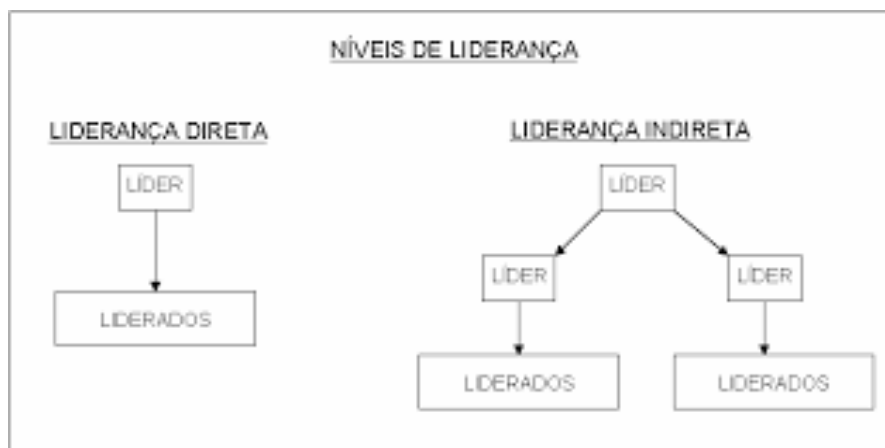
## **4.2 Tipos de liderança**

Brasil (2015) classifica os tipos de liderança militar em: autoritária e autocrática, participativa e democrática, delegativa.

A liderança autoritária é aquela na qual o líder define as regras e normas a serem obedecidas (as quais geralmente são bastante rígidas), estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados. O líder, quando usa o estilo autoritário, inspeciona os subordinados com frequência e emprega um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los, além de determinar os padrões de eficiência a serem alcançados. Ao adotar o estilo participativo, o líder procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando as ideias dos liderados, para depois decidir. Com isto, obtém, com maior facilidade, um verdadeiro engajamento de todos no cumprimento da missão que deverá ser cumprida, pois as pessoas ouvidas sentem-se co-responsáveis, tanto no êxito, como no insucesso das ações que forem empreendidas. A liderança delegativa é mais adequada para ser exercida em grupos de alto nível, que executem trabalhos de natureza técnica, onde os conhecimentos e experiências dos liderados poderão estar no mesmo patamar, ou

acima do líder, o qual dependerá de assessoramento para tomar decisões (BRASIL, 2015, p. 12).

A partir daí observa-se que há dois níveis de liderança, a direta e a indireta. Brasil (2015) aponta que na liderança direta os liderados são influenciados diretamente pelo líder e na indireta o líder atua através de outros subordinados.



**Figura 6: Níveis de liderança**  
Fonte: Brasil, 2015.

De acordo com Brasil (2015) é preciso que na liderança direta o líder tome o cuidado de dar bons exemplos, uma vez que estará a todo momento sendo observado e avaliado por seus subordinados, bem como deverá aprimorar a competência profissional, estabelecer uma comunicação eficaz com seus subordinados, agir com justiça e lealdade, supervisionar os trabalhos dos subordinados, manter-se bem informado e explicar a situação aos subordinados, mantendo-os motivados, dedica-se ao trabalho.

Já na liderança indireta Brasil (2015) chama atenção para que o líder deve fazer com que os intermediários aceitem suas ideias e a transmitam aos liderados com poucas distorções de entendimento.

Os principais tipos de liderança de acordo com Brasil (2015) são: autoritária e autocrática, participativa ou democrática, delegativa. A mais utilizada pelo EB é a liderança participativa, a qual fortalece os princípios de hierarquia e disciplina. Pelo quadro abaixo pode-se observar as diferenças entre a liderança autocrática e participativa.

<b>Liderança autocrática</b>	<b>Liderança participativa</b>
Personifica um ideal próprio e procura aumentar o seu poder “dividindo para conquistar”.	Personifica o ideal de seus seguidores e estende seu poder na medida em que estimula e consegue o apoio alheio
Jamais externa tudo o que sabe e pretende pois o elemento principal de sua eficiência exige no segredo e no monopólio de informações	Faz com que a atividade alheia se beneficie de sua experiência, e de seus conhecimentos proporcionando-lhes proveitoso acervo de informações.
Busca um prestígio com base em aparências mesmo que para sua obtenção seja necessária encobrir a verdade.	Busca uma autoridade real em bases que não impedem e pelo contrário, permitem e facilitam a aproximação dos subordinados com a verdade dos fatos.
Procura-se tão somente em conquistar o respeito dos subordinados.	Procura obter simultaneamente a estima e o respeito dos subordinados.
Exerce o controle pensando mais nos fatos do que nas pessoas.	No exercício do controle preocupa-se mais com as pessoas do que com os fatos.
Mostra-se refratário a uso do elogio como método de chefia pois o considera demonstração de fraqueza.	Não recebe o uso oportuno do elogio, porque sabe que assim alimenta o desejo de aprovação uma das motivações do comportamento humano no trabalho.
Fixa os objetivos do grupo tendo em vista os próprios interesses e a sua própria causa	Fixa os objetivos do grupo tendo em vista a causa comum.
Procura impor sua vontade. Sua autoridade apoia-se na capacidade de compelir à obediência	Fundamenta a disciplina do grupo numa solidariedade de propósitos.
Concebe a disciplina em bases de mero comando e obediência.	Procura aliciar a cooperação voluntária e a simpatia dos subordinados, assim alicerçando sua autoridade.
Adota a concepção de que o reforço da disciplina é a base do moral do grupo.	Procura assegurar um sólido moral do grupo, para que dele resulte a disciplina.
Aplica, principalmente, forças externas, de que os subordinados são objeto e sobre os quais exerce seu poder.	Esforça-se pôr despertar a energia interior dos subordinados, com os quais exerce seu poder.
Vale-se predominantemente da coação e apenas excepcionalmente da persuasão.	Vale-se predominantemente da persuasão e, apenas em circunstâncias excepcionais, da coação
Interessa-se apenas pelo resultado.	Preocupa-se, igualmente, com o processo pelo qual o resultado é obtido.
Coloca facilmente o bem-estar da organização à frente do bem-estar de seus membros	Envia esforços para que o bem-estar da organização e de seus membros sejam uma só coisa
Dirige a organização subordinando os indivíduos a fins previamente determinados	Guia e desenvolve os subordinados de tal forma que, participando do estabelecimento de finalidades, também participem de sua realização
Demonstra desconfiança intrínseca nos subordinados.	Alimenta grande fé na natureza humana.
Pensa somente em termos de relações usuais entre senhor e servidores	Trata os subordinados como seres humanos, que pensam e sentem
Comanda, manipula e manobra os subordinados.	Dirige, educa e estimula os subordinados
Insiste na obediência cega, com completa subordinação à sua vontade; qualquer crítica ou indagação lhe parece insolente e perigosa. Busca uma obediência imposta	Esta sempre disposta a explicar seus atos, porque sabe que isso atende aos interesses dos subordinados e da causa comum. Busca uma obediência consentida
Transforma as pessoas em simples peças de uma rotina, sujeitas a um sistema de controle qualquer	Procura libertar e dirigir a energia dos subordinados no sentido de um objetivo comum.
Limita a liberdade de ação dos subordinados pôr meio de regras rígidas e minuciosas. Insiste constantemente na disciplina ao pé da letra	Humano na concepção da disciplina, procura ampliar a latitude de ação dos subordinados.
Preocupa-se em ser necessário. Procura manter os subordinados numa dependência constante, pois seu posto somente estará garantido na proporção que souber cingir os outros a sua vontade	Dirige de forma a focalizar a pessoa dos subordinados, ajudando-os a desenvolver a máximo a sua capacidade.
Encara o Exército como uma série de indivíduos e setores inteiramente separados	Encara o Exército como uma organização em que um ideal comum alicerça a atividade conjunta
Inacessível, julga que a aproximação com os subordinados lhe diminui a autoridade.	Acessível facilita pôr todos os meios a aproximação com auxiliares e subordinados
Promove um ajustamento arbitrário de interesses antagonicos, tendo, como resultados, intrigas, acomodações e conchavos	Promove a criação de uma comunidade de objetivos, tendo como resultados a cooperação e a integração progressivas
Não leva em conta as diferenças individuais, preocupa-se apenas em distribuir tarefas indistintamente e a exigir que sejam cumpridas.	Considera a capacidade diversa dos subordinados, aos quais atribui tarefas e oportunidades adequadas.
Não considera o interesse que a execução das tarefas possa despertar em seus executores.	Procura fazer com que os subordinados queiram executar suas tarefas inspirando-os com entusiasmo e persistência.
Desinteressa-se pelo fato de os subordinados estarem ou não satisfeitos com as condições de trabalho.	Envia todos os esforços ao seu alcance para que os subordinados estejam satisfeitos com as condições de trabalho.
Procura conquistar adesões para seu programa de trabalho pôr quais quer meios recorrendo se necessário à coação.	Procura apoio para o seu programa de trabalho fazendo com que os outros o compreendam e o julguem necessário.
Considera predominante o auto interesse e prefere o êxito imediato.	Considera de preferência um êxito futuro que atenda aos interesses gerais.

**Quadro 1: Liderança autocrática e participativa**  
**Fonte: Brasil (2015).**

Segundo Brasil (2015, p. 2) os conceitos importantes relativos á liderança militar são:

**a.área afetiva-** Um dos domínios do comportamento humano que compreende todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções

**b.atitudes-** São predisposições aprendidas de fundo emocional, para pensar, sentir, perceber e agir consistentemente de maneira favorável ou desfavorável, em relações a pessoas, conceitos ou fatos.

**c.caráter-** Soma total dos traços de personalidade que dão consistência ao comportamento e tem por base as crenças e valores, sendo o fator preponderante nas decisões e no modo de agir de qualquer pessoa.

**d.crenças-** São suposições ou convicções julgadas verdadeiras a respeito de pessoas, conceitos ou fatos.

**e.ética militar-** É o conjunto de regras ou padrões que leva o profissional militar a agir de acordo com o cumprimento do dever, dignidade militar e decoro da classe.

**f.interesses-** são atitudes favoráveis em relação a objetos e ideias.

**g.motivação-** É a força interna que emerge, regula e sustenta todas as ações humanas. E o impulso interior que leva as pessoas a realizarem coisas.

**h.normas-** São padrões, regras e diretrizes usadas para dirigir o comportamento dos membros de um determinado grupo.

**i.valores-** Representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, às pessoas, aos conceitos ou aos fatos.

Brasil (2015) assinala quatro fatores básicos que limitam a estrutura dinâmica da liderança sendo eles o líder, os liderados, a comunicação e a situação. Assim sendo, são peculiaridades, atribuições e características de um líder:

(1)A crescente complexidade de seus encargos impõem ao líder um papel cada vez mais abrangente, aumentando sua responsabilidade na realização dos propósitos do grupo.

(2)os bons líderes são também bons seguidores, o que é lógico, quando se concebe a liderança inserida num quadro constitucional como a organização militar.

(3)o líder, independente da sua vontade, atua como elemento modificador do comportamento de seus subordinados.

(4)controlar as reações ante o inesperado, evidenciável sob formas aceitáveis e adaptadas de conduta, define a capacidade de agir com equilíbrio e presteza, essenciais ao líder eficaz.

(5)a função militar está relacionada com a responsabilidade pela vida de seres humanos. Nenhum outro profissional é forçado a assumir tarefa tão dramática como a de liderar subordinados, muitas vezes em direção ao sacrifício de suas próprias vidas. Nem se conseguirá, fora da ética castrense, explicar porque os homens estarão preparados para aceitar tal risco (BRASIL, 2015, p. 4).

Durante longos anos vários estudiosos criaram teorias acerca da liderança, sendo que as mais discutidas foram a teoria inatista, teoria sociológica e teoria do campo social, tentando assim entender como a liderança surge no meio social.

Segundo Brasil (2015, p. 9) algumas teorias da liderança são: corrente inatista, corrente sociológica e corrente do campo social. A corrente inatista defende a tese de que

“fatores hereditários determinariam a existência do líder, quase desprezando as influências do meio”. A corrente sociológica “nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores e, com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social.” A corrente do campo social “considera que os quatro fatores da liderança formam sistema com múltiplas possibilidades de interação entre seus elementos constitutivos, onde uma mesma estimulação poderá produzir resultados diferentes, devido às características dos grupos, às modificações da situação e às variações na interação entre o líder e os liderados”.

Necessário se faz que o líder militar conheça bem seu grupo para que possa escolher a forma mais apropriada para lidar com o mesmo.

Ao comparar tais teorias verifica-se que o líder é aquele que se sobressai em uma sociedade, o qual é respeitado e coaduna com as ideias da comunidade onde encontra-se inserido, também contando que as qualidades do líder devem ser a que o momento exige.

## 5 TIPOS DE LIDERANÇA NA PONTARIA DA BATERIA DE OBUSES

Para exercer a liderança na pontaria da bateria de obuses, é preciso que o líder possua alguns valores e tenha desenvolvido algumas habilidades, a fim de que possa cumprir com sua função e levar a tropa ao sucesso da missão.

De acordo com Brasil (2015), é preciso que o líder possua alguns valores, como integridade de caráter ou probidade, honra, honestidade, lealdade, senso de justiça, respeito e disciplina. Igualmente importante que o líder possua valores cívico-profissionais, tais como: patriotismo, espírito de corpo, camaradagem.

O artilheiro comandante de linha de fogo está sendo observado a todo momento pelos seus subordinados, tendo em vista a posição que ocupa na disposição da bateria no terreno. Sendo crucial a postura e a demonstração dos valores em suas ações.

A capacidade de persuasão e a credibilidade são indispensáveis ao líder militar, devendo o mesmo orientar e dirigir os comandados de forma que os mesmos sejam convencidos a aderirem às ideias do líder. Para tanto é preciso que o líder desenvolva competências (BRASIL, 2015).

Entenda-se a competência como capacidade e aptidão. Quem nunca fez e não sabe como fazer, dificilmente será capaz de expedir diretriz ou ordem coerente para que outros façam. Tratando-se da liderança militar, a competência não se resume meramente a determinados conhecimentos profissionais. É mais do que isto e envolve, também, aptidão física, comunicabilidade e o correto relacionamento com os subordinados (BRASIL, 2015, p. 31).

Segundo Brasil (2015) a inteligência é um fator preponderante para que o líder obtenha os conhecimentos necessários a uma boa liderança. É preciso que o líder militar amplie seus conhecimentos, estudando sempre e desenvolvendo sua capacidade de raciocínio e análise, isso propiciará ao mesmo um melhor entendimento das mudanças sociais e tecnológicas.

Na pontaria da Bateria de Obuses o conhecimento e inteligência profissional é imprescindível para a eficiência o processo. Tendo em vista que a tecnicidade característica da artilharia de campanha.

Para Brasil (2015), outro fator importante para um bom líder militar é a aptidão física, onde o mesmo deverá ter boa saúde e um preparo atlético adequado. Além disso, o líder deverá ser comunicativo e dominar a linguagem, para que possa dar ordens e as mesmas serem entendidas e cumpridas.



Os comandos da Linha de Fogo devem ser claros de forma que sejam compreendidos de maneira integral pelos subordinados. Bem como a fiscalização do comandante constante, tendo o líder que se deslocar pelos obuses aos quais possuem uma distância de 150 a 200 metros de frente entre eles, em média.

No que diz respeito ao relacionamento do líder militar com seus comandados, observa-se que, por lidar com situações de estresse o mesmo precisa desenvolver a habilidade de administrar conflitos, compreendendo que seus subordinados são pessoas com limitações, devendo saber avaliar os mesmos e empregar a pessoa certa no lugar certo (BRASIL, 2015).

É preciso que utilize sempre a paciência, a empatia e o tato, utilizando assim a atitude de sereno rigor, e ainda assim estará suscetível a encontrar pessoas que não serão por ele convencidas, agindo de maneira indisciplinada e prejudicando os trabalhos que deverão ser desenvolvidos (BRASIL, 2015).

Nestes casos, deverá o comandante fazer um trabalho de aconselhamento, aplicando sanções aos infratores, caso contrário o mesmo será desacreditado por todos os seus comandados, perdendo assim a rédea da situação.

Cabe ao artilheiro não só a fiscalização e punição de eventuais erros, mas o elogio as peças que tem um melhor desempenho na velocidade do processo de pontaria e as que demonstram mais eficiência e vibração.

O erro do processo de pontaria, por menor que seja, pode gerar um grande erro no produto final que é o tiro. Por isso a punição deve ser exemplar e de caráter público em grande parte dos casos.

Segundo Brasil (2015), a inteligência emocional é outro valor do líder, o qual deverá desenvolver um bom ambiente de trabalho, desta forma terá o apoio de todos os comandados e passará confiança e credibilidade aos mesmos.

Para Schein (2009), quase todos os autores de liderança apresentam uma lista própria de características que os líderes têm ou devem ter. São aparentemente padrões rígidos e de acordo com as experiências individuais.

O artilheiro, possui uma lista de características muito específicas pela natureza de sua atividade. Nos bancos escolares da Academia Militar das Agulhas Negras são trabalhado ao longo dos anos de arma de forma incessante. Os valores e características constam no perfil profissiográfico do cadete de artilharia. A meticulosidade, motivação e um pleno conhecimento técnico-profissional são traços marcantes dessa lista de características.

Byham, Smith e Paese (2003) sugerem quatro domínios básicos de competências: habilidades interpessoais, de liderança, de negócios/administração e atributos pessoais . Os

três primeiros domínios já poderiam possibilitar a atuação eficaz do líder por meio da integração dos papéis.

Entretanto, observa-se que certos líderes têm facilidade, outros encontram alguma dificuldade e alguns podem não conseguir realizar a integração/equilíbrio, mesmo que tenham sido exaustivamente treinados em todos os papéis.

Para Wilber (2004) o verdadeiro líder pode buscar seu autodesenvolvimento como forma de superar os hiatos em sua formação, ao valorizar a integração do pensamento, sentimento, sensação e intuição. Esse autodesenvolvimento deve ser amplo, englobando uma dimensão interior, uma dimensão subjetiva e interpretativa, que depende de conscientização e de introspecção. É um trabalho de evolução da consciência singular a cada ser humano que almeja a verdadeira liderança.

Bergamini (1994, p. 103) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Blake e Mouton (2009), através do grid gerencial representaram várias maneiras do líder exercer autoridade sobre seus liderados, possuindo esta duas dimensões: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas.

No que se refere à produção, o enfoque é dado aos resultados, desempenho e conquistas dos objetivos, mensurando a quantidade e a qualidade do trabalho de seus subordinados (BLAKE e MOUTON, 2009).

Já a preocupação com as pessoas diz respeito às atitudes que o líder tem para com seus subordinados, a qual revela-se pela forma como o mesmo assegura a auto estima de seus subordinados, o grau de confiança e respeito que os mesmos tem por ele, bem como a garantia de boas condições de trabalho e benefícios (BLAKE e MOUTON, 2009).

Afirmam os autores:

Quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma baixa preocupação com a produção, o líder deseja que as pessoas se relacionem bem e sejam 'felizes', o que é bem diferente de quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma alta preocupação com a produção. O líder, aqui, deseja que as pessoas mergulhem no trabalho e procurem colaborar com entusiasmo (BLAKE e MOUTON, 2009, p. 14).

Desta forma, nota-se que o grid gerencial expressa o uso de autoridade pelo líder.

O líder que se preocupa apenas com a produção e não com as pessoas é considerado aquele que centraliza e controla. É preciso exigir de si e dos outros, conforme aduz Blake e Mouton (2009), quando afirmam que desta forma mantêm, qualquer situação sob controle. É preciso que o líder tome suas próprias decisões.

Já aquele líder que se preocupa mais com as pessoas e pouco com a produção é considerado um líder que prefere estar bem com todos os liderados, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e eficácia do trabalho realizado, assim, de acordo com Blake e Mouton (2009) é o líder que não contesta os outros, acatando sempre opiniões, evitando gerar conflitos e mantendo todos unidos. Finge não enxergar o negativo, mas elogia o positivo.

O líder que pratica uma liderança empobrecida é o líder que não se preocupa nem com o pessoal nem com a produção, adotando uma postura passiva em relação ao trabalho, procurando apenas cumprir as exigências mínimas para que seja garantido seu posto. De acordo com Blake e Mouton (2009) este tipo de líder deixa que outros tomem suas decisões, se conformando com o que acontece a sua volta, evitando tomar partido, guardando para si suas opiniões.

Aquele que se mantém no meio termo é o que busca um equilíbrio entre os resultados obtidos e a motivação no trabalho, assim, de acordo com Blake e Mouton (2009) é aquele que investiga os fatos e em caso de conflitos toma uma posição que lhe seja razoável, as decisões são tomadas de acordo com que as pessoas envolvidas aceitem, ou com o que consideram conveniente.

No entanto, existe ainda aquele líder que vê no trabalho em equipe a única possibilidade de obter os resultados almejados, desta forma participa e motiva a todos, buscando objetivos comuns.

De acordo com Blake e Mouton (2009), é o líder que está sempre valorizando as decisões certas, procurando manter um clima melhor possível, evitando assim conflitos, reavaliando continuamente seus próprios dados e posições.

É preciso que o líder mantenha seus comandados motivados. Bergamini (1994, p.105), ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que "esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito". A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados.

Entretanto, não é sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes, ele precisa saber criar um ambiente no qual o subalterno possa

despertar o seu potencial motivacional. É certo que esta tarefa é muito mais difícil do que apenas manter a equipe motivada. Por isso, todo esforço no sentido de não desmotivar um indivíduo é fundamental no processo de liderança.

Assim, é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais:

a) Auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados.

Não se trata aqui de incentivar os liderados ao alcance do objetivo proposto. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente no qual o indivíduo possa acionar sua motivação intrínseca. Conforme foi proposto anteriormente, isto pode ser conseguido através de três ações conjuntas: despertar no indivíduo o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação.

b) Manter a energia motivacional dos liderados.

Se, por um lado, é difícil motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

## CONCLUSÃO

Ao finalizar a pesquisa observa-se que a liderança é de suma importância na pontaria da bateria de obuses, pois é através dela que o comandante conseguirá transmitir a seus subordinados confiança, respeito e outros atributos necessários ao militar no desenvolvimento de suas funções.

Os grandes responsáveis pela efetivação da mudança nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o de promover a formação de equipes que possuam valores e crenças que orientem as políticas e estratégias militares, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros. É necessário, portanto, que os mesmos exerçam o papel de líder orientando e despertando a motivação dos liderados em direção ao alcance das metas propostas.

Para lidar com situações de instabilidade, é preciso que o líder tenha equilíbrio mental e emocional, que não se perca na confusão e no caos, não se assuste com os desafios e que tenha a capacidade de tomar decisões rápidas e corretas. Um líder provoca a motivação e inspira e mostra o caminho em situações difíceis e ambíguas, sendo importante exercer este papel na pontaria da bateria de obuses.

O líder é alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios. Desenvolver esse tipo de cultura em uma organização militar é um grande desafio, que só será alcançado por líderes com visão, coragem e humildade para aprender e crescer constantemente.

Talvez o maior desafio do líder, principalmente o líder militar, seja manter o potencial motivacional de seus comandados. O chefe estará à procura de regras de como provocar-lhes a motivação, enquanto o líder eficaz estará atento para que o potencial, os talentos, a experiência, o conhecimento e a riqueza de cada um não se percam. A motivação só vai acontecer quando este fizer algum sentido para as pessoas. É nesse contexto que o papel do líder se torna decisivo, valorizando as necessidades individuais na busca da identidade e inteireza do seu ser, contribuindo dessa forma para o ajustamento da pessoa, ao existir de forma plena.

A reflexão feita neste trabalho impôs questões essenciais à liderança militar, ampliando a compreensão do papel do líder na condução de organizações, pessoas e sociedade, e levou a identificar a necessidade de elevar os níveis de consciência corporativa e de liderança, no interesse próprio para o bem comum.

A importância do líder militar desenvolver as competências inerentes à liderança são patentes, uma vez que, através da liderança o oficial irá conduzir sua tropa para o sucesso da missão.

As competências de ser saber e fazer também devem ser desenvolvidas pelo oficial militar, todas fazendo parte das características de um bom líder. É preciso ser motivador e transmitir confiança, uma vez que são as bases para a liderança eficaz.

Lembrar sempre que a chave da liderança é a credibilidade, a qual somente se consegue através da confiança. Um líder precisa dar exemplo, ser ético e respeitar os seus comandados, percebendo sempre suas necessidades e procurando motivá-los através de seu exemplo pessoal.

Estando em combate é preciso ter coragem e determinação, manter a equipe coesa e escolher os melhores homens para realizar a missão. Para isso o líder precisa conhecer bem seus homens e entender a natureza de cada um.

Não ter ou selecionar os melhores homens não é impeditivo para o cumprimento da missão, apenas um dificultador. O líder deve atuar para que a missão seja cumprida, aumentando a fiscalização, adestrando, motivando e utilizando os líderes intermediários para lhe ajudar a cumprir a missão.

Um bom desempenho, tanto do oficial quanto da tropa dependerá da liderança. Somente trabalhando em equipe e fazendo com que os comandados entendam o significado da missão e que podem realizá-la é possível obter a vitória.

Grande parte dos precedimentos da artilharia de campanha são técnicos e dependem da perfeita execução do subordinado. O artilheiro deve presar pelo adestramento constante de sua tropa, e deve constantemente ministrar instrução de forma que todos tenham total compreensão de sua função.

O adestramento da linha de fogo é fisicamente cansativo e trabalhoso, por isso o líder além de partilhar o conhecimento e cobrar, deve motivar seus homens explorando a importância da artilharia no combate moderno, manter vivo os valores através do culto das tradições da arma de Mallet e demonstrar vibração a todo momento.

Toda aplicação desses conhecimentos por parte do artilheiro deve visar um único objetivo que é o apoio de fogo. O apoio de fogo é uma forma imprescindível do comante da força intervir no combate, sendo a correto uso da técnica de tiro da artilharia de campanha um fator determinante para o sucesso da guerra.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BYHAM, W. C.; SMITH, C L. V.; PAESE, W. L. **Zapp! o poder da energização**: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. **O grid gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 2009.

BRASIL. **Liderança militar**. Caderno de instrução do projeto liderança. Brasília: Exército Brasileiro, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**: passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 2004.

COLEÇÃO ARMAS DE GUERRAS. vol. 13 . **Artilharia 1850 – 1945**. São Paulo: Abril, 2010.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Modernização da artilharia com novos obuseiros M109**. Disponível em: <[www.forte.jor.br/2017/06/08/video-modernizacao-da-artilharia-com-novos-obuseiros-m-109/](http://www.forte.jor.br/2017/06/08/video-modernizacao-da-artilharia-com-novos-obuseiros-m-109/)>. Acesso em: 25 nov. 2018.

KOTLER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2001.

PORTELLA, J. V. F. A. **Seis séculos de artilharia**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército-Editora, 1959.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

WILBER, K. **Administração integral**. São Paulo: Atlas, 2004.

WILTGEN, G. **Exército Brasileiro recebe primeiros M109 A5**. Disponível em: <[www.defesaaereanaval.com.br/exercito-brasileiro-recebe-os-primeiros-m109-a5/](http://www.defesaaereanaval.com.br/exercito-brasileiro-recebe-os-primeiros-m109-a5/)>. Acesso em: 25 nov. 2018.