

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

**RODRIGO OLIVEIRA DA SILVA**

**LIDERANÇA MILITAR:  
Estilos de Liderança e coesão de pequenas frações**

**Resende  
2019**

**RODRIGO OLIVEIRA DA SILVA**

**LIDERANÇA MILITAR:  
Estilos de Liderança e coesão de pequenas frações**

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

Orientador: Flávio Ferreira da Silva

Resende  
2019

**RODRIGO OLIVEIRA DA SILVA**

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

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019:

Banca examinadora:

---

Flávio Ferreira da Silva, Maj QCO (Orientador)

---

André de Oliveira Ferreira, Cap Art (Avaliador)

---

Gustavo Monteiro de Carvalho, 1º Ten Art (Avaliador)

Resende  
2019

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que iluminou meu caminho durante toda essa longa jornada me abençoando com coragem, força e fé. Dedico também a minha mãe, Rogélia, ao meu pai, Carlos e ao meu irmão, Renato e toda minha família, que me apoiaram para que eu chegasse a esse tão sonhado momento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me fortalecer a cada dia e me dar condições de enfrentar todos os desafios impostos nesta árdua caminhada.

Agradeço também aos meus pais, que tiveram sabedoria e paciência para me orientar pelos caminhos corretos e por me apoiarem nos bons e maus momentos.

À minha namorada, que esteve ao meu lado sempre me incentivando e apoiando.

Aos meus companheiros de turma, que se tornaram minha segunda família durante esse período.

A todos meus instrutores e professores, que foram fundamentais ao transmitirem da melhor maneira todo o conhecimento e os valores necessários para que eu pudesse me tornar um Oficial Combatente do Exército Brasileiro.

## RESUMO

### LIDERANÇA MILITAR: Estilos de Liderança e coesão de pequenas frações

AUTOR: Rodrigo Oliveira da Silva

ORIENTADOR: Maj QCO Flávio Ferreira da Silva

Este trabalho consiste em apresentar quais os estilos de liderança melhor se enquadram no ambiente militar atualmente e como eles devem ser aplicados pelos oficiais subalternos, líderes de pequenas frações, levando-se em consideração a forma de emprego da Força Terrestre e seus complexos desafios, ao influenciarem diretamente na coesão do grupo. A importância desse trabalho deve-se, principalmente, a evolução da forma de atuação do Exército Brasileiro, que vêm acompanhando as mudanças no ambiente operacional, que se torna cada vez mais incerto e dinâmico. Com essa mudança o Exército precisa considerar como adaptar sua abordagem na educação e desenvolvimento de líderes que guiarão a Instituição a este processo. Para tanto, seu objetivo é analisar os principais estilos de liderança e suas características relacionados ao funcionamento grupal, aplicado pelo oficial comandante de pelotão, que melhor contribuem para a coesão do grupo no contexto das missões desempenhadas pelo Exército Brasileiro na atualidade. A metodologia utilizada foi a indutiva, a partir da pesquisa bibliográfica e análise documental, que possibilitou a realização de uma análise e discussão sobre o tema abordado ao final do trabalho. Os principais resultados decorrentes da pesquisa bibliográfica e da discussão dos resultados foram que, na prática, o bom líder não deve focar em escolher o estilo de liderança mais correto mas deve buscar conhecer a melhor forma de aplicar cada um deles de acordo com as distintas formas de atuação dos militares atualmente. Junto a isso, foi comprovada a necessidade do líder militar de ampliar seus conhecimentos a respeito da Psicologia de Grupos, para que ao entender como seu grupo funciona e quais seus objetivos ele possa aplicar o melhor estilo para a situação.

**Palavras-chave :** Liderança; Exército Brasileiro; Grupo; Psicologia Militar

## **ABSTRACT**

### **MILITARY LEADERSHIP: Leadership Styles and Cohesion of Small Fractions**

**AUTHOR:** Rodrigo Oliveira da Silva

**ORIENTER:** Maj QCO Flávio Ferreira da Silva

This paper consists of presenting which leadership styles best fit into the military environment nowadays and how they should be applied by commissioned officers, leaders of small fractions, taking in consideration the Land Force's form of employment and its complex challenges, by directly influencing the cohesion of the group. The importance of this work is due mainly to the evolution of the Brazilian Army's operations, which have been accompanying changes in the operating environment, which is becoming increasingly uncertain and dynamic. With this change the Army needs to consider how to adapt its approach in the education and development of leaders that will guide the Institution to this process. In order to do so, its objective is to analyze the main leadership styles and their characteristics related to the group functioning, applied by the platoon commander, that best contribute to the cohesion of the group in the context of the missions carried out by the Brazilian Army at the present time. The methodology used was the inductive one from the bibliographical research and documentary analysis, which made possible the accomplishment of an analysis and discussion on the topic approached at the end of the work. The main results of the bibliographical research and the discussion of the results were, that in practice, the good leader should not focus on choosing the most correct leadership style but should seek to know the best way to apply each of them according to the different ways of acting of the military nowadays. Along with this, has been proven the military leader's need to broaden his knowledge regarding Group Psychology, so that, by understanding how his group works and what are their goals, he can apply the best style for the situation.

**Keywords :** Leadership; Brazilian army; Group; Military Psychology

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	12
1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. LIDERANÇA MILITAR.....	13
2.2. FATORES DA LIDERANÇA.....	15
2.2.1. A Situação.....	15
2.2.2. O Líder.....	16
2.2.3. Os Liderados.....	17
2.2.4. A Interação (Comunicação).....	18
2.3. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	18
2.3.1. Liderança Autocrática ou Autoritária.....	19
2.3.2. Liderança Democrática ou Participativa.....	20
2.3.3. Liderança Liberal.....	21
2.3.4. Liderança Carismática.....	22
2.4. O COMANDANTE E GRUPO.....	23
2.4.1. Grupos Sociais.....	24
2.4.2. Pequeno Grupo.....	24
2.4.3. Funcionamento do Grupo.....	25
2.5. EMPREGO DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA ATUALIDADE.....	26
2.5.1. Tipos de Operações.....	27
<b>2.5.1.1 Operações de Garantia da Lei e da Ordem.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5.1.2 Ações Subsidiárias.....</b>	<b>29</b>
<b>2.5.1.3 Operações de Paz.....</b>	<b>30</b>



2.5.2. A Sociedade e o Ambiente do Século XXI.....	30
<b>3. REFERENCIAL METODOLÓGICO.....</b>	<b>32</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	32
3.2. MÉTODOS.....	32
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>34</b>
4.1. FATORES DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES.....	34
4.2. LIDERANÇA E COESÃO NAS OPERAÇÕES.....	35
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a doutrina do Exército Brasileiro acerca da liderança militar é baseada no Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar (BRASIL, 2011). Neste manual é preconizado como os comandantes dos diversos escalões, seja oficial ou sargento, devem exercer suas ações de comando para atingir os objetivos da Instituição. Para tanto, é necessário que esses militares saibam combinar a autoridade legal a que a eles é investida pelo cargo ou função que ocupam junto com o estabelecimento de laços de liderança ao atuar em uma esfera informal que é o relacionamento interpessoal com o subordinado.

A sua definição de acordo com o manual é:

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

Da História Militar observa-se que a liderança está intimamente ligada a coesão do grupo e conseqüentemente ao seu bom desempenho. Por isso, para que as missões do exército possam ser bem cumpridas, é importante que sejam estabelecidos fortes laços de liderança entre comandantes e subordinados.

Segundo Anthony Kellet (1984 apud HECKSHER, 2013, p. 4):

Em uma pesquisa realizada em 1944 com tropas de infantaria no teatro de operações do Mediterrâneo, pediu-se aos entrevistados que apontassem as principais características do melhor combatente que conhecessem pessoalmente. As respostas foram separadas por grupos hierárquicos: convocados (cabos e soldados), sargentos e oficiais. Quando os entrevistados reponderam que o melhor militar que conheciam era um oficial, a “liderança” que exercia foi citada um número de vezes que chegou quase ao dobro das características pessoais “coragem” e “agressividade”. Este exemplo mostra com clareza que os soldados esperam que seus superiores hierárquicos, principalmente os oficiais, os liderem efetivamente.

Atualmente, vive-se na era da tecnologia e da informação. Isso, influência diretamente nas missões e na atuação do Exército que também está inserido nesse contexto, que é caracterizado pela complexidade e pelas incertezas.

Os líderes do futuro devem estar preparados para conflitos dinâmicos e que exigirão que a noção tradicional de que comandantes precisam tornar-se peritos tecnológicos nos campos

conhecidos da ciência militar precisa ser alterada por um conceito que abranja as especificidades dos novos desafios, onde os comandantes devem apresentar a capacidade para resolver uma variedade de problemas complexos com soluções criativas derivadas, em parte, de fontes fora dos estudos militares tradicionais (MORGADO, 2017).

Além da evolução no combate em si, a própria evolução da sociedade implica na necessidade de uma reavaliação da filosofia de liderança. Já não vive-se em uma época em que os subordinados se limitavam a cumprir ordens sem questionar suas motivações, atualmente eles são mais exigentes e possuem diferentes expectativas. Por isso são necessários líderes que sejam capazes de mostrar esses subordinados o caminho a seguir mantendo a motivação e o envolvimento de todos os elementos do grupo.

Segundo Uris, A. (1953 apud ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, 2017, p.144), que demonstrou a relação entre a caracterização do grupo e do indivíduo, “O grupo reage à liderança e à situação da mesma forma que o indivíduo”. Portanto, comandante deve conhecer a si próprio e os aspectos de organização de seu grupo a fim de melhor escolher os métodos e planejar o cumprimento das missões.

É fundamental que os líderes sejam capazes de clarificar o caminho a seguir para atingir um determinado objetivo com elevados níveis de satisfação e envolvimento. Atualmente, são necessários líderes eficazes que inspirem os subordinados e os mantenham motivados de forma a conseguirem obter esforços extraordinários, mesmo quando isolados.

## 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Para tanto, é oportuno problematizar a questão: qual o principal estilo de liderança e suas características que oficial deve apresentar e que favorecem a coesão do grupo e o sucesso das missões desempenhadas pelo Exército Brasileiro na atualidade?

Com isso tem-se a hipótese da existência um estilo de liderança mais adequado para contribuir para coesão das pequenas frações do EB, levando-se em consideração o emprego atual da Força.

Este trabalho justifica-se principalmente pela evolução do contexto de atuação atual da Força, que é caracterizado pela mudança de ambiente operacional e pela evolução da sociedade. É necessário que haja uma análise embasada e uma reflexão crítica sobre liderança e o desenvolvimento de líderes aptos a atuarem e conduzirem suas frações em operações complexas e descentralizadas, características essas da grande maioria das missões atuais. O mundo está mudando e o Exército tem a obrigação de acompanhar essas transformações para que sua missão

constitucional continue sendo bem cumprida, além de manter seu prestígio como Instituição exemplar perante a sociedade brasileira.

O escopo do estudo será a verificação dos principais estilos de liderança e suas características que o oficial necessita apresentar para fortalecer a coesão do pelotão, tendo em vista o melhor rendimento no cumprimento das missões.

Essas características deverão ser analisadas no contexto da forma que o Exército vêm sendo empregado nos últimos anos, levando-se em consideração a mudança no ambiente operacional, os perigos enfrentados e a evolução da sociedade no qual estamos inseridos.

## 1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os principais estilos de liderança e suas características relacionados ao funcionamento grupal, aplicado pelo oficial comandante de pelotão, que melhor contribuem para a coesão do grupo no contexto das missões desempenhadas pelo Exército Brasileiro na atualidade.

Seus objetivos específicos são: identificar os estilos de liderança que mais influenciam na coesão do grupo; analisar a importância do conhecimento relativo a psicologia de grupos no auxílio da tomada de decisões do comandante de fração; compreender a importância do exercício da liderança pelo comandante de fração nas missões desempenhadas pelo Exército na atualidade.

## 1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

No processo de elaboração do trabalho será realizada uma pesquisa bibliográfica de forma a enquadrar todo o trabalho e dar uma perspectiva sobre as áreas do conhecimento a serem estudadas.

Após a realização da pesquisa bibliográfica e da coleta de dados sobre os principais tópicos a serem abordados no trabalho, a saber, estilos de liderança, coesão dentro das pequenas frações (pelotão e grupo de combate) e emprego atual da Força, será realizada uma análise crítica a respeito dos assuntos, integrando-os e discutindo a hipótese da existência um estilo de liderança mais adequado para contribuir para coesão das pequenas frações do EB, levando-se em consideração o emprego atual da Força.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordado o conceito de Liderança Militar junto de suas características. Será apresentado mais especificamente os Estilos de Liderança e suas principais características adequados ao emprego do Exército Brasileiro na atualidade, pois é a partir da utilização desses estilos que o comandante irá busca a liderança efetiva de sua fração que é refletida pela coesão do grupo.

### 2.1. LIDERANÇA MILITAR

A palavra líder significa: “1. Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. 2. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.” (FERREIRA, 1999, p. 1211)

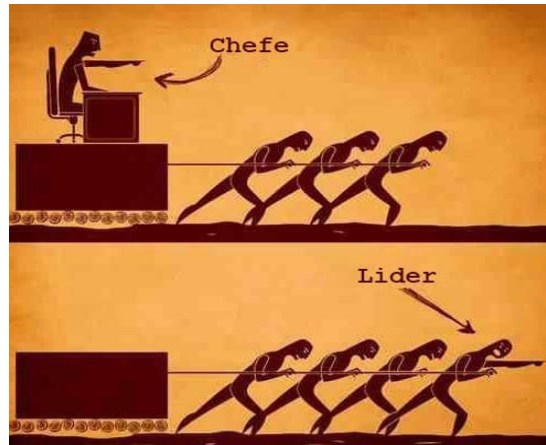
Como pode-se notar, a palavra líder muitas das vezes confunde-se com a palavra chefe, sendo elas comumente utilizadas como sinônimos. De acordo com o Hecksher, no Caderno de Instrução de Liderança da AMAN, “Entende-se que o chefe atua investido do poder que a autoridade confere, porque possui determinado grau hierárquico, tem função específica e prerrogativas consequentes da posição que ocupa” (2013, p. 5).

Porém, apesar de serem usualmente tratados como conceitos semelhantes é preciso entender que liderar é muito mais do que chefiar. O processo da liderança vai além da autoridade funcional do indivíduo. De acordo com o manual doutrinário de Desenvolvimento de Liderança do Exército dos Estados Unidos FM 6-22 (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2015, p.1-3) liderança é “o processo de influenciar pessoas provendo-as de propósito, direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão e aperfeiçoar a organização”. Sendo assim, pode-se perceber, que liderar vai além de chefiar, exigindo outras características do indivíduo, como por exemplo, a capacidade de bem administrar e gerenciar o grupo em que está inserido.

De acordo com o que é preconizado pelo EB:

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

Figura 1 – Diferença entre Líder e Chefe



Fonte: VT SERVICE (2017)

Com as diversas definições apresentadas percebe-se o quão amplo pode ser o conceito de liderança. Não deve-se afirmar que uma definição é mais completa do que a outra e sim que elas se complementam.

Quando é levado em consideração o ambiente militar atual, onde a atuação das Forças Armadas (FA) combinam operações simultâneas ou sucessivas, convencionais, de Garantia da Lei e da Ordem, de apoio às instituições, e de Assistência Humanitária, a definição dada pelo Exército Brasileiro é pertinente pois indica a necessidade da manutenção de vínculos afetivos entre o líder e os liderados a fim de bem cumprirem as missões, deixando dessa forma explícita a distinção entre o chefe (baseado somente na autoridade funcional).

O quadro abaixo resume os conceitos de Liderança Militar e Líder apresentados:

Tabela 1 – Conceitos de Liderança

Dicionário Aurélio	Líder: “1.Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. 2. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.” (AURÉLIO, 1999, p. 1211)
Exército EUA	“o processo de influenciar pessoas provendo-as de propósito, direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão e aperfeiçoar a organização.” (ESTADOS UNIDOS, 2015, p.1-3)
Exército Brasileiro	“A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar, em uma dada situação.” (BRASIL, 2011, p. 3-3)

Fonte: AUTOR (2019)

## 2.2. FATORES DA LIDERANÇA

Segundo BRASIL (2011), independentemente do conceito adotado, quatro fatores sempre estarão presentes quando da manifestação desse fenômeno: uma situação, um líder, os liderados e a interação entre líder e liderados.

### 2.2.1. A Situação

A situação é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição (BRASIL, 2011). “Todas as situações são diferentes e as ações de liderança que resultaram numa determinada situação podem não resultar numa outra situação” (VIEIRA, 2002, p. 32).

O dinamismo do ambiente operacional atual e a necessidade de respostas rápidas a qualquer tipo de situação exigem que o líder conheça seus liderados, as condições e o bem-estar de seus homens, a relação com seus superiores, o adestramento e organização de sua fração, a missão, o inimigo, o terreno e os meios disponíveis. “A liderança é função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo” (CHIAVENATO, 2009, p.129).

Outros fatores essenciais a serem considerados pelo comandante nas diversas situações é o nível de aptidão, motivação e o empenho do grupo em executar a tarefa.

Tudo isso é de fundamental para que o comandante possa, a partir desses conhecimentos e de um estudo de situação detalhado, determinar a melhor maneira de bem cumprir a missão, seja centralizando consigo a apreciação do problema e a tomada de decisão ou atribuindo maior liberdade para o grupo no processo decisório.

Figura 2 – Tropas do EB durante a Intervenção Federal do Rio de Janeiro



Fonte: AGÊNCIA BRASIL (2018)

### 2.2.2. O Líder

De acordo com Vieira (2002, p.32), “o líder tem que ter um conhecimento honesto de si próprio: do que é, do que sabe e do que pode fazer; das suas capacidades e limitações. Só assim poderá controlar-se, disciplinar-se e liderar os seus subordinados eficientemente”. Ele deve estar preparado para estar a frente de seu grupo durante a multiplicidade de situações que eles enfrentarão.

Segundo o Caderno de Instrução de Projeto de Liderança da AMAN (2013), o líder deve se preocupar com três aspectos principais em sua preparação: o que ele deve ser, ou seja, deve possuir a personalidade (caráter e temperamento) mais adequada e o nível de aptidão físico (saúde e preparo atlético) mais favorável para exercer suas funções; o que deve saber, isto é, quais os conhecimentos, obtidos através de estudo e da experiência, ele deve possuir para conduzir a instituição e o grupo sob sua responsabilidade em situações de crise e normalidade; o que deve fazer, ou seja, como deve agir diante dos problemas ou situações que surgirem, dando bons exemplos aos seus subordinados e possuindo as habilidades necessárias.

Em resumo “O líder é aquele que transforma o pensamento em ação e propaga esta energia à sua volta” (VIEIRA, 2002, p.32).



Figura 3 – General Santos Cruz, exemplo de Liderança



Fonte: UN PHOTOS (2014)

### 2.2.3. Os Liderados

Os liderados são aqueles sobre os quais o líder é responsável e exercerá influência direta ou indireta. De acordo com BRASIL (2011, p.2-2), “O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações.”

A partir do conhecimento de liderados, o líder pode encorajar seus subordinados a participar ativamente das tarefas e trabalhar em prol do objetivo do grupo.

Os grupos não são homogêneos. Embora haja indivíduos com características e valores semelhantes, o líder deve agir de maneira individualizada respeitando as limitações e aproveitando as habilidades de seus comandados, sempre os motivando ao cumprimento da missão.

O Caderno de Instrução de Projeto de Liderança da AMAN (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, 2013) apresenta um bom exemplo que nos mostra a necessidade do líder em conhecer os seus subordinados e como isso pode afetar o rendimento dos elementos do grupo: “É possível fazer quatro combinações com os dois atributos, que caracterizariam tipos diferentes de profissionais: o capaz e dedicado; o capaz e pouco dedicado; o pouco capaz, mas dedicado; e o pouco capaz e pouco dedicado.” Para que o líder possa exercer sua correta liderança orientando os menos capacitados e supervisionando os menos dedicados é necessário que haja conhecimento mútuo, respeito e confiança.

#### 2.2.4. A Interação (Comunicação)

De acordo o manual base para os assuntos relativos a liderança, “a interação é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo” (BRASIL, 2011, p.2-2). É o processo pelo qual as informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles. Por isso a forma como o líder se comunica e a forma como o faz podem reforçar ou enfraquecer seu relacionamento com o grupo.

Segundo o Caderno de Instrução de Projeto de Liderança da AMAN (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, 2013), a comunicação eficaz não é estabelecida apenas através de palavras, mas também por meio da linguagem corporal e, principalmente, das atitudes, que são exemplos visíveis daquilo que o líder deseja comunicar a seu grupo. Ao agir, o líder torna-se um modelo e suas ações serão imitadas por seus subordinados.

Além de saber passar as informações necessárias, o líder deve preocupar-se em aprender a também ouvir o subordinado. Pois assim estes darão maior importância ao que o líder tem para transmitir.

Uma comunicação de qualidade permitirá a garantia de uma melhor compreensão mútua e a adesão das tropas.

### 2.3. ESTILOS DE LIDERANÇA

“O estilo de liderança é o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação direta do líder com os seus subordinados” (VIEIRA, 2002, p.87). Sendo assim, ele pode variar de acordo com a personalidade do líder, com o subordinado ou com a situação.

O estilo de liderança diz respeito a maneira que o comandante se porta para dirigir e estimular seu grupo a atingir os objetivos preconizados.

Em 1939, o psicólogo Kurt Lewin, alemão e considerado um dos fundadores da Psicologia Social, liderou um experimento em parceria com Ronald Lippitt e Ralph White onde grupos crianças deveriam realizar tarefas lideradas por pessoas com diferentes estilos de liderança, a saber Liderança Autocrática, Democrática e Liberal. A finalidade dos estudos era entender a relação do líder com os subordinados e observar de que maneira ele orienta sua conduta e seu estilo de liderança. O estudo analisava o processo de decisão na liderança, em particular na sua componente de tomada de decisão. Esse experimento culminou na Teoria dos Estilos de Liderança.

Atualmente, além dos estilos de liderança caracterizados por Lewin, existem outros estilos que surgiram devido a fatores como flexibilização das relações de trabalho, a intensificação do uso das tecnologias da informação, aumento do foco no cumprimento das tarefas.

No meio militar, é importante que os líderes em todos os níveis tenham conhecimento desses estilos a fim de adequarem a forma de melhor conduzir seus subordinados ao cumprimento das tarefas.

Em meio ao dinamismo do ambiente operacional atual, é necessário que o líder seja flexível e tenha ciência que para cada tipo de situação e para cada tipo de grupo em que ele está inserido podem ser necessários diferentes estilos de liderança, tendo em vista que o processo de liderança não depende somente das características individuais do comandante, mas também das características da situação em que se encontra (CHIAVENATO, 2009).

A Teoria de Kurt Lewin, é importante para o líder militar pois, segundo o CI do Projeto de Liderança da AMAN (2013, p.9) “Ela, também, proporcionou uma mudança de pensamento, conduzindo à aceitação de que a liderança poderia ser ensinada, mediante o desenvolvimento de aspectos do caráter e do aprendizado comportamental.”

Dentre os diversos estilos de liderança serão apresentados quatro deles (Autocrática ou Autoritária, Democrática ou Participativa, Liberal, Carismática) e suas peculiaridades no meio militar.

### 2.3.1. Liderança Autocrática ou Autoritária

O CI de Liderança da AMAN (2013, p.16) traz que “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.” Ao fazer uso desse estilo de liderança, o comandante centraliza consigo a autoridade e o poder de tomar as decisões, evitando dessa forma a utilização do assessoramento de seus subordinados para a realização do estudo de situação.

Entre os principais pontos negativos desse estilo de liderança está a possibilidade de inibir a criatividade dentro do grupo assim como a iniciativa e a espontaneidade dos subordinados (FACHADA, 2003). Outro ponto preconizado no Manual de Campanha do EB é que “A experiência indica que esse estilo de comando, quando empregado indiscriminadamente e por tempo prolongado, tende a desgastar os vínculos afetivos estabelecidos entre o comandante e os

comandados” (BRASIL, 2011, p.6-2). Portanto é necessário que o comandante da fração tenha discernimento ao utilizar esse estilo.

Porém, tendo em vista principalmente a evolução da forma de atuação do Exército nos dias atuais, poderão haver situações em que esse estilo de liderança seja adequado como, por exemplo, situações de combate onde os subordinados devem agir de forma rápida e sem ponderar visando o cumprimento da missão. Quando há pouco tempo disponível e só o líder sabe o que e como executar a missão ou ainda quando os subordinados possuem pouca experiência ou competência, o líder deve optar por esse estilo de liderança, segundo as ideias de Vieira (2002).

Apesar da pouca participação do grupo nos processos de tomada de decisão grupo não repudia o líder pois deve confiar nele.

Figura 4 – Militar transmitindo suas ordens a seus subordinados



Fonte: AGÊNCIA VERDE-OLIVA (2017)

### 2.3.2. Liderança Democrática ou Participativa

O estilo de Liderança Democrática busca uma maior interação entre o líder e os elementos do grupo, que deixam de ser apenas executores e passam a ter suas ideias ouvidas e aproveitadas para que só assim o processo decisório seja finalizado. Isso faz com que o nível de sintonia e o grau de engajamento dos subordinados aumente consideravelmente, devido ao aumento da responsabilidade de cada participante do grupo no cumprimento da missão e conseqüentemente em seu sucesso ou fracasso.

Ao utilizar esse estilo “[...] será mais fácil o desenvolvimento de vínculos de coesão, de colaboração espontânea e de interdependência entre os membros do grupo, além de elevar os níveis de criatividade de cada indivíduo” (BRASIL, 2011, p.6-3). Isso possibilita uma maior abertura no canal de comunicação entre o comandante e o grupo, permitindo a obtenção de informações relevantes a respeito dos relacionamentos, motivações e interesses do grupo que possam influenciar nas tarefas positiva ou negativamente.

Assim como a Liderança Autoritária, esse estilo pode ser adequado em diversas situações. Quando os subordinados possuem competência e estão perfeitamente inteirados sobre os objetivos que o líder pretende alcançar, permitir a participação do grupo no estudo das linhas de ação a serem tomadas para o cumprimento da tarefa pode propiciar um impulso no desenvolvimento do espírito de equipe, além de aumentar a confiança dos subordinados no líder e neles próprios.

Segundo Vieira (2002, p.88), “O líder não deve considerar um sinal de fraqueza o fato de ouvir a opinião de um subordinado ou de utilizar uma boa ideia por ele sugerida.” Para tanto, é importante que tenha em mente que só ele pode ser responsável pelas decisões tomadas independente se elas tenham sido de forma autoritária ou participativa.

Outro aspecto importante é que após serem consideradas todas as ideias e objetivos dos subordinados a decisão final parti sempre do comandante. Como consequência “O estilo de comando participativo não exclui a autoridade do comandante, a qual deve ser exercida em sua plenitude” (BRASIL, 2011, p.6-3).

### 2.3.3. Liderança Liberal

Esse estilo de liderança é adequado para grupos experientes, motivados e competentes, onde os conhecimentos técnicos dos liderados se igualam ou superam o do líder, que utilizar o assessoramento dos integrantes do grupo no processo decisório.

O ponto principal desse estilo de liderança é manter os subordinados responsáveis pelos resultados das tarefas que foram delegadas, além de saber distribuir as atribuições e competências aos liderados, sem, no entanto, perder o controle da situação.

Porém, com o maior grau de liberdade que é dado aos subordinados, que passam a tomar as decisões quase que independentes, a participação e influência do comandante dentro do grupo pode ser prejudicada (FACHADA, 2003).

Apesar desse estilo ser frequentemente empregado em níveis intermediários e superiores, ele pode ser bem adequado em operações de execução descentralizada pelo fato de ser concedida maior liberdade aos elementos do grupo para o cumprimento da missão.

#### 2.3.4. Liderança Carismática

O manual FM 6-22, do Exército dos Estados Unidos, define a liderança como “o processo de influenciar as pessoas proporcionando propósito, direção e motivação, enquanto se atua para cumprir a missão e melhorar a organização” (2015, p. 1-3). A partir dessa definição pode-se constatar que a influência é um componente essencial da liderança.

A liderança visa à consecução de um ou mais objetivos específicos. O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo - escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder (CHIAVENATO, 2009, p.130)

Esse estilo de liderança implica o exercício da influência sobre os outros e o compartilhamento de um propósito e uma direção comum dentro de uma organização.

De acordo com Stoner e Freeman (1999 apud CAVALCANTE; ROCHA; SOUZA, 2010, p.38) “esse tipo de liderança desperta, no liderado, maior motivação e satisfação em realizar as tarefas, pelo simples fato de gostarem de seus líderes”. Ainda de acordo com eles algumas características são destacadas entre os líderes, tais como:

autoconfiança para seu próprio julgamento e suas habilidades; visão onde apresentam uma meta idealizada; habilidade de articulação esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando assim como força motivadora; forte convicção (STONER E FREEMAN, 1999 apud CAVALCANTE; ROCHA; SOUZA, 2010, p.38)

Segundo Yukl (1999 apud ROSADO, 2010, p.39) “a Liderança Carismática é analisada tendo em conta a quantidade de influência que o líder exerce sobre os seus seguidores e também o tipo de relação que existe entre líder e seguidor”.

O líder carismático dá o exemplo com seu próprio comportamento para que seus subordinados possam o seguir ao mesmo tempo que exprime confiança e expectativa positiva acerca desempenho de seus comandados.

O aspecto situacional deve ser levado em conta ao analisar-se esse tipo de liderança. House (1976), um dos primeiros a tentar estruturar os dados acerca da Liderança Carismática,

explica que esse estilo pode ser mais apropriado em momentos em que a tarefa possui um viés mais ideológico ou quando o ambiente envolve um alto grau de incerteza ou tensão. A existência de uma crise, situações de estresse ou em situações em que as pessoas temem por sua vida tornam as pessoas mais receptíveis a uma liderança carismática.

Frente aos desafios do ambiente operacional incerto enfrentado pelo Exército Brasileiro na atualidade como as Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), Missões de Paz da Organização das Nações Unidas (ONU), Ações Subsidiárias, Apoio a Grandes Eventos, entre outros, é importante que o líder conquiste a confiança de sua fração. Segundo Hecksher (2019) é importante que os soldados mantenham um vínculo afetivo com seu comandante, que irá conduzi-los ao cumprimento da missão. Para essas situações, então, é necessário que o líder conheça seus subordinados, tenha empatia e saiba utilizar os princípios da liderança carismática.

Figura 5 – General Villas Bôas, Ex-comandante do Exército



Fonte: DEFESANET (2017)

#### 2.4. O COMANDANTE E GRUPO

O caráter coletivo do ambiente militar exige que o trabalho em equipe seja valorizado e explorado de maneira que os grupos formados sejam bem direcionados para o cumprimento das tarefas. “O líder que promove e explora a capacidade de se colocar na situação de seus liderados, ou seja, de ser empático, certamente alcança a coesão da equipe, pois conquista a credibilidade de seus subordinados” (HECKSHER, 2019, p.22). Para tanto, o comandante deve saber analisar seu grupo e entender seu funcionamento para que possa contribuir com sua manutenção.

### 2.4.1. Grupos Sociais

O grupo social pode ser definido da seguinte forma segundo a Apostila de Psicologia da AMAN (2017, p.139):

A definição geral de grupo social registra três propriedades essenciais da organização social: *um conjunto de regras, de procedimentos ou padrões que dirigem tanto o grupo com os seus membros individualmente* - as normas; *uma estrutura*, formada a partir dos papéis ou funções dos membros tomados individualmente; e *um sistema unitário de objetivos entre os membros na execução das tarefas do grupo* - o desempenho coletivo.

### 2.4.2. Pequeno Grupo

São considerados Grupos Primários, Elementar ou Restritos aqueles constituídos para a satisfação das necessidades básicas da pessoa e a formação de sua identidade. Caracterizam-se por fortes vínculos afetivos interpessoais e uma hierarquização de poder.

Apesar do nome “Pequeno Grupo”, não é o número de integrantes em si do grupo seu fator ou característica principal. O principal fator que definirá o pequeno grupo são as relações entre seus elementos, que são marcadas por fortes traços de intensidade, frequência e intimidade.

O sociólogo americano Cooley definiu o termo “grupos primários” desta forma:

Por grupos primários, entendo aqueles que se caracterizam pela associação e colaboração íntima, de homem para homem. São primários em vários sentidos, mas sobretudo, no sentido de que são fundamentais para formar a natureza e os ideais sociais do indivíduo (MENDRAS H., 1973 apud APOSTILA PSICOLOGIA DA AMAN, 2017, p.140)

No ambiente militar, os grupos em geral funcionam como grupos primários, principalmente nos níveis mais baixos da cadeia de comando (pelotão e grupo de combate), onde o contato direto entre comandante e subordinados e os objetivos comuns são aliados a outras características como a comunicação pessoal facilitada, a proximidade física, e as relações interpessoais íntimas, frequentes e intensas.

É importante que o comandante saiba desses conceitos devido o tipo de relacionamento existente entre os elementos do grupo militar. Outro aspecto a ser levado em conta é o tipo de tarefa a que o grupo é direcionada a cumprir. No ambiente operacional incerto dos dias atuais a pressão pelo bom desempenho e o estresse são fatores comuns das missões e podem ser cruciais ao quebrar a motivação e a coesão do grupo.



### 2.4.3. Funcionamento do Grupo

Para exercer uma liderança eficaz, é indispensável que o comandante tenha conhecimento de como funcionam os grupos e a influência que o indivíduo exerce sobre o grupo bem como a que o grupo exerce sobre o indivíduo.

Para que o comandante de uma fração possa se tornar efetivamente um líder, é necessário que se apresente perante o grupo um conjunto de atitudes emocional e intelectual. O comandante deve possuir autoconhecimento e conhecer da mesma forma seu grupo e cada um de seus membros, seja no aspecto pessoal ou profissional. Além disso, deve ser flexível e estar apto a adaptar-se as diferentes situações.

Segundo Kurt Lewin (1973, p.54 apud CARLOS, 1998, p.201)

a essência de um grupo não reside na similitude ou dissimilitude de seus membros, senão em sua interdependência. Um grupo pode ser caracterizado como um ‘todo dinâmico’: isto significa que uma mudança no estado de uma das partes modifica o estado de qualquer outra parte. O grau de interdependência das partes ou membros do grupo varia, em todos os casos, entre uma massa sem coesão alguma e uma unidade composta.

De acordo com Lewin (1973), qualquer alteração individual afeta o coletivo. No ambiente militar isso não é diferente. O exercício da liderança está relacionado com o indivíduo, a dinâmica de grupo e o contexto em que a missão está inserida.

Olmsted (1979, p.12 apud CARLOS, 1998, p.201) trata o mesmo tema da seguinte forma: “uma pluralidade de indivíduos que estão em contato uns com os outros, que se consideram mutuamente e que estão conscientes de que têm algo significativamente importante em comum”.

Nas afirmações acima pode-se perceber que alguns pontos são comuns ao tratar-se de pequenos grupos. O contato, a interdependência, a busca por objetivo comum e a coesão são pontos comuns na formação e no funcionamento desses grupos.

Segundo Moskovici (1985), os principais componentes de funcionamento grupal são: Comunicação, Objetivos, Motivação, Processo decisório, Relacionamento, Inovação e Liderança. A partir da análise desses componentes o comandante deve buscar organizar o grupo e simultaneamente adaptar-se ao estilo de liderança mais adequado a situação.

De acordo com o exposto na Apostila de Psicologia da AMAN:

Durante a análise do grupo, o comandante deve sempre estar enfatizando o desenvolvimento de aspectos favoráveis a que o grupo tenha um bom desempenho coletivo. Deve-se trabalhar ao máximo para conseguir a sinergia no grupo. Um grupo onde há sinergia (convergência de esforços) é um grupo coeso, os componentes estão em

conformidade com os objetivos e normas, todos se sentem aceitos no grupo, não há individualismos, os integrantes sentem-se satisfeitos em um clima de entusiasmo, motivação e bem-estar, a comunicação é aberta e sem bloqueios, a criatividade e a iniciativa são estimuladas, enfim, a liderança é atuante e empenhada em diminuir a individualização e aumentar a sinergia. (2017, p. 146)

## 2.5. EMPREGO DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA ATUALIDADE

A Constituição da República Federativa do Brasil cita:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da e da ordem. (BRASIL, 1988)

Ainda de acordo com a legislação nacional vigente, tem-se na Lei Complementar N° 97, de 9 de Junho de 1999 o exposto:

Art. 15. O emprego das Forças Armadas na defesa da Pátria e na garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, e na participação em operações de paz, é de responsabilidade do Presidente da República, que determinará ao Ministro de Estado da Defesa a ativação de órgãos operacionais, observada a seguinte forma de subordinação:

Art. 16. Cabe às Forças Armadas, como atribuição subsidiária geral, cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República.

Parágrafo único. Para os efeitos deste artigo, integra as referidas ações de caráter geral a participação em campanhas institucionais de utilidade pública ou de interesse social. (Incluído pela Lei Complementar n° 117, de 2004)

Art. 16-A. Cabe às Forças Armadas, além de outras ações pertinentes, também como atribuições subsidiárias, preservadas as competências exclusivas das polícias judiciárias, atuar, por meio de ações preventivas e repressivas, na faixa de fronteira terrestre, no mar e nas águas interiores, independentemente da posse, da propriedade, da finalidade ou de qualquer gravame que sobre ela recaia, contra delitos transfronteiriços e ambientais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, executando, dentre outras, as ações de:(Incluído pela Lei Complementar n° 136, de 2010).

Para cumprir com todos seus deveres constitucionais, é necessário que se tenha profissionais capacitados e com conhecimento profissional.

No Século XXI, o ambiente que os militares podem encontrar possui características inovadoras como: nível elevado de complexidade, dinamismo, velocidade, materiais modernos, alta tecnologia, operações concentradas em ambiente urbano e um maior nível de descentralização das missões.

Tanto no campo externo como no campo interno a atuação pode se dar de forma conjunta ou isolada. Em ambos os casos, o fator comum e mantido dentre todas as mudanças no ambiente operacional, é a interação humana.

Essa mudança no cenário é bem retratada pelo Coronel Andrew Morgado, do Exército dos EUA em seu artigo na *Military Review* que diz:

A guerra da Era Industrial, caracterizada por uma ênfase na obtenção da massa para o êxito, está sendo substituída por uma ênfase na agilidade e na adaptação. A noção tradicional de que comandantes precisam tornar-se peritos tecnológicos nos campos conhecidos da ciência militar precisa ser substituída por um conceito mais amplo onde comandantes possuem a capacidade para resolver uma ampla variedade de problemas complexos com soluções criativas derivadas, em parte, de fontes fora dos estudos militares tradicionais. (2017, p. 44)

A importância da preparação do pessoal na “Era do Conhecimento e da Informação” é aumentada se levado em consideração que “qualquer desvio ético-moral tomará grandes proporções e repercussão negativa imediata” (NEVES FILHO, 2012, p. 18).

As soluções materiais por si só não proporcionarão a vantagem decisiva contra a complexa variedade de ameaças rapidamente adaptáveis que enfrentamos. Para responder ao desafio desse novo paradigma, o Exército precisa investir no seu recurso mais valioso, o seu pessoal (BROWN, 2014 apud MORGADO, 2017, p.43).

### 2.5.1. Tipos de Operações

#### 2.5.1.1 OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM

De acordo com o Decreto N° 3897, de 24 de Agosto de 2001:

Art.3º Na hipótese de emprego das Forças Armadas para a garantia da lei e da ordem, objetivando a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, porque esgotados os instrumentos a isso previstos no art. 144 da Constituição, lhes incumbirá, sempre que se faça necessário, desenvolver as ações de polícia ostensiva, como as demais, de natureza preventiva ou repressiva, que se incluem na competência, constitucional e legal, das Polícias Militares, observados os termos e limites impostos, a estas últimas, pelo ordenamento jurídico.

Art.4º Na situação de emprego das Forças Armadas objeto do art. 3º, caso estejam disponíveis meios, conquanto insuficientes, da respectiva Polícia Militar, esta, com a anuência do Governador do Estado, atuará, parcial ou totalmente, sob o controle operacional do comando militar responsável pelas operações, sempre que assim o exijam, ou recomendem, as situações a serem enfrentadas.

Art.5º O emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, que deverá ser episódico, em área previamente definida e ter a menor duração possível, abrange, ademais da hipótese objeto dos arts. 3º e 4º, outras em que se presume ser possível a perturbação da ordem, tais como as relativas a eventos oficiais ou públicos, particularmente os que contem com a participação de Chefe de Estado, ou de Governo, estrangeiro, e à realização de pleitos eleitorais, nesse caso quando solicitado.

Segundo Neves Filho (2012), as Operações de GLO, possuem como característica básica o controle do uso da violência em um ambiente incerto.

As Forças Armadas possuem amparo jurídico para atuarem nesse tipo de operação, que na maioria das vezes são caracterizadas por serem operações tipo polícia, dado o aumento considerável do crime organizado no país e seus efeitos diretos e indiretos, que são prejudiciais para população.

Nas operações de GLO, é importante que o comandante, principalmente dos escalões inferiores (Pel e GC), esteja preparado para todas as especificidades desse tipo de operação, tendo em vista que o ambiente é difuso e mutável, além de se incluírem no aspecto doutrinário do amplo espectro das operações, de acordo com Hecksher (2019).

Outro aspecto que deve ser levado em consideração pelos comandantes nesse tipo missão, exigindo presença e liderança, é a visibilidade pela população no local. Atualmente com a facilidade e velocidade que as informações são transmitidas, qualquer desvio ético-moral ou profissional por parte da tropa será rapidamente explorado fazendo com que a Força perca um de seus pontos mais fortes, sua credibilidade (NEVES FILHO, 2012).

Figura 6 – Emprego de tropas em missões de pacificação no Rio de Janeiro



Fonte: AGÊNCIA BRASIL (2018)

#### 2.5.1.2 AÇÕES SUBSIDIÁRIAS

As Ações Subsidiárias são ações realizadas pelas FFAA em caráter complementar a suas atribuições constitucionais que visam contribuir com o desenvolvimento nacional e a Defesa Civil.

Ao atuarem junto a diversas organizações e instituições da sociedade, prestam apoio a população participando de ações cívico-sociais, campanhas de saúde, apoio a vítimas de desastres naturais e calamidades, fiscalização de produtos controlados, entre outras missões.

Esse tipo de missão é fundamental para externalizar a importância dos militares junto a população, conquistando seu respeito, apoio e credibilidade. Para tanto, os comandantes envolvidos nessas ações devem tomar sempre uma postura condizente com a situação e no trato com a população, atentando para orientação dos seus subordinados quanto a importância da demonstração dos valores militares. Além disso, ao atuarem junto a outras instituições deverão adequar o estilo de liderança a situação e aos grupos envolvidos.

Figura 7 – Militares do EB em apoio a famílias afetadas por enchentes



Fonte: 9º BE CMB (2018)

### 2.5.1.3 OPERAÇÕES DE PAZ

As Operações de Manutenção da Paz das Nações Unidas tem por objetivo a promoção da paz e da segurança em regiões conflituosas ao redor do mundo.

Esse tipo de missão possui um caráter semelhante ao das Operações de GLO, porém estão inseridos no contexto internacional.

As mudanças do ambiente operacional e da sociedade também afetam as missões de paz, exigindo poder de adaptação e adequação dos estilos de liderança aos comandantes e líderes nas diversas situações.

Outro aspecto relevante dessas operações é o fato da repercussão de seus efeitos, sejam eles positivos ou negativos, serem de cunho internacional, favorecendo ou comprometendo a imagem do país no cenário externo (NEVES FILHOS, 2012).

### 2.5.2. A Sociedade e o Ambiente do Século XXI

A Era do Conhecimento e a globalização decorrentes dos avanços científicos e tecnológicos acarretaram em mudanças significativas na vida cotidiana das pessoas. A velocidade de transmissão de informações aumentou, bem como a quantidade disponível para um número cada vez maior de pessoas. Junto a esses avanços houve também a melhoria da qualidade de vida, a partir

da facilitação ao acesso dos mais variados tipos de bens e serviços nas mais diversas áreas como educação, saúde, segurança, lazer, entre outras.

Fruto dessas mudanças o perfil da sociedade também mudou (e como consequência os militares). Agora as pessoas, sobre tudo os jovens, que são o grupo mais afetado por essas mudanças, possuem um perfil mais crítico, não obedecem ordens cegamente, são questionadores e atualizados. Em contra partida esse mesmo grupo de pessoas possui uma forte tendência a ser mais relaxado devido as facilidades criadas e incorporadas no cotidiano das pessoas, gerando jovens inaptos as exigências do combate, segundo Neves Filho (2012).

Segundo Neves Filho (2012, p. 22), “Desde tenra idade o homem moderno sofre um bombardeio de maus exemplos e a idéia da impunidade já faz parte do cotidiano das pessoas.” Isso é refletido em subordinados indisciplinados e acostumados com o excesso de liberdade. Essas características também são acentuadas pela banalização de valores morais e de caráter que são considerados ultrapassados pelos jovens de hoje em dia.

O comandante deve aprender a lidar com esse novo perfil de subordinado e junto a isso inseri-lo no contexto de complexidade do ambiente operacional da Força, que por sua vez está inserida em um contexto de instabilidade política, econômica e sociocultural. Tudo isso faz parte da complexidade da arte de liderar em que estão inseridos os comandantes do Século XXI (NEVES FILHO, 2012).

### 3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

O presente estudo foi realizado dentro de um processo científico e calcado em procedimentos metodológicos.

A trajetória desenvolvida pela presente pesquisa teve seu início na revisão teórica do assunto, através da consulta bibliográfica a manuais doutrinários, documentos, relatórios de experimentações e trabalhos científicos (artigos, trabalhos de conclusão de curso e dissertações), a qual prosseguiu até a fase de análise de resultados e discussão.

A pesquisa bibliográfica possibilitou uma análise crítica e ampla sobre, a fim de que o trabalho não fosse uma mera repetição do que já foi dito ou escrito, mas sim, proporcionasse o exame do tema sob um novo enfoque, chegando a conclusões inovadoras e atuais.

O estudo destina-se a analisar os principais estilos de liderança e suas características relacionados ao funcionamento grupal aplicado pelo oficial comandante de pelotão, que melhor contribuem para a coesão do grupo no contexto das missões desempenhadas pelo Exército Brasileiro na atualidade.

O trabalho será delineado pelas fases de levantamento e seleção da bibliografia; coleta dos dados, crítica dos dados, leitura analítica e fichamento das fontes, argumentação e discussão dos resultados.

#### 3.2. MÉTODOS

A partir da pesquisa bibliográfica foi utilizado o método indutivo como forma de viabilizar a tomada de decisões acerca do alcance das comparações, e da validade de suas generalizações a fim de gerar conhecimentos para a aplicação prática.

Trata-se de estudo bibliográfico que, para sua consecução, terá por método a leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa, bem como sua revisão integrativa, contribuindo para o processo de síntese e análise dos resultados de vários estudos, de forma a gerar um corpo de literatura atualizado e compreensível.

A fim de realizar a busca a respeito do assunto foi utilizada a localização dados eletrônicos, por meio de sites de busca na internet. A base de dados Scielo ( Scientific Eletronic Library OnLine) e Ebusca ( rede de bibliotecas indexadas do Exército Brasileiro) serviram como instrumento para



coleta de dados a partir dos seguintes descritores: Liderança; Estilos de Liderança; Liderança Militar; Grupos Sociais; Psicologia de Grupos.

Foram utilizadas fontes de confiáveis especializadas nos assuntos, dentre as quais destacam-se: artigos da Revista Military Review, o Manual de Campanha C 20-10 (Liderança Militar), Idalberto Chiavenato (2009), General Belchior Vieira (2002), Neves Filho (2012).

A primeira constatação foi que foram editados até o momento muitos títulos sobre o assunto. Quanto a qualidade das fontes encontradas, podemos dizer que a maioria das fontes consultadas possuem credibilidade, sendo trabalhos de autoria de militares e civis com experiência no assunto, baseados em estudos e pesquisas assim como experiências vividas na posição de comandantes e líderes de grupos.

Na discussão dos dados, foram confrontados ainda, os resultados da teoria estudada na revisão da literatura com o que prescrevem os conceitos de liderança e funcionamento dos grupos para confirmar a importância para o oficial comandante de pelotão de se conhecer os estilos de liderança e suas relações com o funcionamento grupal e saber como aplicá-los de forma a contribuir para a coesão do grupo no contexto das missões desempenhadas pelo Exército Brasileiro na atualidade.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a realização da revisão da literatura conseguiu-se obter os seguintes resultados de relevância a fim de se confirmar a hipótese da existência um estilo de liderança mais adequado para contribuir para coesão das pequenas frações do Exército Brasileiro, levando-se em consideração o emprego atual da Força.

### 4.1. FATORES DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES

Dos conceitos de liderança apresentados no Capítulo 2.2 deste trabalho pôde-se constatar que quatro fatores são comuns independente da definição escolhida para o termo. Cada um desses fatores possui um certo grau de influência dentro dos pelotões e devem ser considerados pelo comandante da fração no processo decisório.

Do apresentado, no contexto das operações contemporâneas, conclui-se que a “Situação” é dinâmica, incerta e complexa. Isso implica na necessidade de líderes altamente adaptáveis, que saibam utilizar o conhecimento técnico-profissional bem como apresentar outros atributos (físicos e morais), valores e conhecimentos, dentre os quais destaca-se o conhecimento a respeito do perfil da sociedade em que ele e seus subordinados estarão inseridos, tendo em vista o crescimento das operações em que a tropa estará em contato direto com a população, como, por exemplo, nas operações de GLO e nas operações de paz da ONU. As situações enfrentadas pelos comandantes atualmente, exigem uma inteligência social, que “é a capacidade para escolher os comportamentos mais apropriados para cada situação” (HOOIJBERG & SCHNEIDER, 2001 apud ROUCO, 2012, p.170). Ainda de acordo com Hooijberg & Schneider (2001 apud ROUCO, 2012, p.170), “Os líderes que sejam inaptos em situações sociais estão condenados a ter insucesso nas posições de níveis superiores da hierarquia”.

O último fator apresentado foi a “Interação”, que se refere a forma como o comandante se comunica com seus subordinados e transmite suas ordens. É a partir desse fator que o comandante poderá conhecer os elementos do seu grupo, a fim de saber como e quando empregá-los, de acordo com o tipo de missão e as habilidades individuais de cada homem. Como foi exposto no subcapítulo 2.5.2, o perfil da sociedade mudou e os militares também estão inseridos nessa mudança, principalmente os mais jovens. A vasta gama de informação disponível criou uma sociedade mais crítica, portanto é importante para o comandante dominar as formas de comunicação para que possa ser compreendido e compreender seus subordinados transmitindo a sua intenção de maneira eficiente, tornando o fator essencial no cumprimento das missões. Isso também fará com que ele

esteja sempre ciente da situação do grupo, evitando conflitos internos e procurando amenizar as insatisfações, contribuindo para formação de um grupo coeso. Só através dessa coesão serão capazes de atuar no ambiente operacional difuso dos dias atuais, haja vista a necessidade de se terem militares motivados e que saibam trabalhar em grupo visando sempre o sucesso das missões.

Portanto, como consequência de uma boa comunicabilidade, pode-se concluir que o comandante poderá influenciar de maneira adequada seus subordinados para que os objetivos da Instituição sejam cumpridos, liderando efetivamente seus homens de acordo com definição utilizada no capítulo 2.1.

#### 4.2. LIDERANÇA E COESÃO NAS OPERAÇÕES

No capítulo 2.3 foi abordado as principais características dos Estilos de Liderança. Como resultado das pesquisas bibliográficas observou-se que a escolha do estilo mais adequado ao comandante está intrinsecamente ligado aos Fatores de Liderança abordados anteriormente.

Em decorrência do trabalho, também pôde-se observar que ao decidir por um Estilo de Liderança o comandante deve levar em consideração o conhecimento do funcionamento dos pequenos grupos bem como o emprego do EB no contexto da sociedade atual, temas abordados nos capítulos 2.4 e 2.5, respectivamente.

Os grupos militares foram caracterizados com características de funcionamento similares aos pequenos grupos devido aos fortes traços de intensidade, frequência e intensidade nos relacionamentos. O contato direto entre comandante e subordinado facilita a comunicação pessoal dentro do grupo, além de possibilitar o processo de influenciar cada um dos elementos do grupo estabelecendo as normas a serem seguidas, motivando-os ao cumprimento das missões e estabelecendo a coesão necessária dentro de um grupo bem-sucedido. “Para House (1966), a capacidade produtiva de um grupo depende do seu grau de coesão, que por sua vez exige uma liderança eficaz para a sua promoção.”(apud SANTOS, 2012, p.15)

Como já foi constatado o grau de complexidade do ambiente operacional se elevou, exigindo uma maior descentralização das ações, maior responsabilidade e iniciativa por parte dos pequenos grupos que são formados. Porém como consequência das evoluções da Era do Conhecimento, o Exército conta com militares cada vez mais preparados e capacitados em todos seus escalões. Por isso o comandante deve procurar aproveitar o máximo do potencial individual de cada elemento de seu grupo assim como ensiná-los a utilizar esse potencial em favor do grupo como um todo. Isso elevará os níveis de motivação do grupo, pois a partir do momento em que o indivíduo se envolve mais na situação-problema ele se sente parte da situação e se preocupa com

seus resultados. No fim o comandante consegue um grupo coeso onde todos buscam um objetivo comum.

O ambiente difuso e incerto de atuação do EB atualmente exige com que o comandante esteja preparado para missões de todos níveis, que podem ir de operações mais simples como ações de apoio até missões de paz em um território de instabilidade político-social. Esse grau de adaptabilidade deve ser estendido para o Estilo de Liderança. Cada estilo abordado no capítulo 2.3 possui características específicas que irão se adequar as diversas situações e o seu conhecimento dará subsídios ao comandante de fração para manter o grupo coeso em qualquer ambiente, seja ele de tranquilidade ou de estresse.

A partir do estudo dos quatro estilos apresentados, chegou-se a conclusão que o líder ideal é aquele que é mutável assim como o ambiente e as situações em que ele e o grupo estão inseridos, utilizando-se de todos os estilos para tornar o grupo coeso, aliando eficiência e satisfação, e capazes de cumprir as tarefas. Além disso, pôde-se concluir também que o comandante de fração deve priorizar por atentar para importância do fortalecimento das relações interpessoais dentro do grupo e possibilitar um canal de comunicação mais aberto entre ele e o subordinado, pois como foi verificado, esses fatores são a base para se gerar a influência necessária dentro do grupo, o estabelecimento das normas, a motivação para o cumprimento das tarefas e como consequência tornar o grupo coeso.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal analisar os principais estilos de liderança e suas características relacionados ao funcionamento grupal aplicado pelo oficial comandante de pelotão, que melhor contribuem para a coesão do grupo no contexto das missões desempenhadas pelo Exército Brasileiro na atualidade.

A metodologia indutiva utilizada mostrou-se eficaz pois permitiu alcançar o objetivo proposto a partir da análise e comparação dos materiais coletados na pesquisa bibliográfica a fim gerar conhecimento a partir das generalizações, bem como, através da revisão da literatura, alcançar os seguintes objetivos específicos: identificar os estilos de liderança que mais influenciam na coesão do grupo; analisar a importância do conhecimento relativo a psicologia de grupos no auxílio da tomada de decisões do comandante de fração; compreender a importância do exercício da liderança pelo comandante de fração nas missões desempenhadas pelo Exército na atualidade.

Por intermédio da revisão da literatura, primeiramente, foi apresentado a definição de Liderança Militar que norteia a doutrina do EB atualmente. Em seguida foram apresentados os Fatores de Liderança, que estão sempre presentes e devem ser levados em consideração na manifestação desse fenômeno. Na sequência, foram apresentados os Estilos de Liderança junto de suas características, além de exemplos de suas aplicações por parte do comandante e seus efeitos no grupo. Finalizando a revisão da literatura, foi apresentado a forma de emprego do EB na atualidade e o contexto social em que a Força está inserida, mostrando as consequências das mudanças no ambiente operacional e na sociedade.

Os resultados encontrados mostram a grande influência dos avanços tecnológicos e científicos nas mudanças ocorridas na sociedade século XXI e por conseguinte nas mudanças do cenário de atuação do EB. A pesquisa demonstrou que a sociedade, de maneira geral, está mais crítica e exigente em relação a instabilidade política, econômica e sociocultural que vive o país. Junto a isso, a crescente atuação da Força Terrestre em operações cada vez mais complexas e distintas entre si, porém com algumas características em comum como: proximidade com a população civil, forte atuação de pequenos escalões (Pel e GC), atuação isolada, possibilidade de engajamento com elementos que fazem parte do crime organizado. A partir dessa combinação de sociedade e forma de emprego, chegou-se a conclusão da necessidade de comandantes que além do preparo técnico-profissional, estejam preparados para resolver uma grande quantidade de problemas complexos a partir de conhecimentos, muitas das vezes, fora do campo dos estudos militares propriamente dito. Para isso, foi verificado que uma característica é crucial para o comandante e

líder inserido em um ambiente dinâmico e incerto como o apresentado, que é a capacidade de se adaptar.

Sob esta ótica, foram apresentados quatro estilos de liderança e suas características na expectativa de se verificar qual é o mais adequado ao comandante neste contexto e como seu uso influenciaria a coesão do grupo e o desempenho nas missões.

Ao serem analisadas fontes da pesquisa bibliográfica, observou-se que a coesão do grupo pode ser determinante e fator de distinção entre uma fração bem-sucedida e uma fração que não consegue cumprir suas missões de maneira adequada. Em um cenário onde há o aumento das ações descentralizadas e em ambiente urbano, faz-se necessário que o comandante de fração exerça a liderança direcionando o comportamento de seus liderados, influenciando, motivando, e tornando o grupo coeso para cumprimento da missão.

Destaca-se a correlação e a pertinência dos conhecimentos a respeito do fenômeno liderança e psicologia de grupos, mais especificamente, o funcionamento dos pequenos grupos, por serem semelhantes ao funcionamento dos grupos militares. Ao entender como funciona o grupo, será mais fácil aplicação do estilo de liderança mais adequado a situação.

Diante dos resultados, concluiu-se que não existe um único estilo de liderança que pode ser considerado adequado para contribuir para coesão das pequenas frações do EB, dado a forma de emprego da Força atualmente. O comandante de fração deve ser flexível e ter discernimento para saber qual o melhor estilo de liderança para cada situação, devido ao ambiente multifacetado e complexo. Para liderar, ele deve exercer influência sobre seus liderados, conhecendo seus homens e estabelecendo confiança e vínculos afetivos, a fim de favorecer o pleno cumprimento da missão. Confirma-se a importância dos conhecimentos na área de psicologia de grupos, bem como entender o contexto político, econômico e social da sociedade atualmente.

Concluindo, observou-se a necessidade do contínuo desenvolvimento de líderes aptos a conduzirem suas frações em operações complexas buscando a coesão do grupo e resultados positivos, acompanhando a evolução do contexto de atuação do EB, a partir da aplicação correta dos estilos de liderança.

## REFERÊNCIAS

- ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Cadeira de Liderança. **Liderança Militar**. Resende: Acadêmica, 2013.
- ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Cadeira de Psicologia. **Psicologia**. Resende: Acadêmica, 2017.
- AMARAL, Vera Lúcia do. A Dinâmica do grupo e o processo grupal. **Psicologia da Educação**. Natal, 2007.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 18. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016.
- BRASIL. **Decreto N° 3897, de 24 de Agosto de 2001**. Fixa as diretrizes para o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem, e dá outras providências. Brasília, 1999
- BRASIL. **Lei Complementar nº 97**, de 9 de junho de 1997. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Brasília, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Exército. Estado Maior**. C 20- 10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília, DF, 2011.
- CAIAFA, Roberto. Villas Boas deverá passar o comando do Exército ao final de março. **Tecnologia e Defesa**. Disponível em: <<http://tecnodefesa.com.br/villas-boas-devera-passar-o-comando-do-exercito-ao-final-de-marco/>>. Acesso em: 08 de maio de 2019.
- CARLOS, Sérgio Antônio. O processo grupal. **Psicologia social contemporânea**, p. 199-206, 1998.
- CASTRO, Paulo César de. A Liderança Militar Estratégicas: Experiências e Reflexões. **Military Review (edição brasileira)**, p. 02-08, Segundo Trimestre, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Headquarters, Department of Army. **Field Manual 6-22: Army Leadership**. Washington, DC, 2006
- FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo, 2003.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Nova Fronteira, 1999.
- Garanti da Lei e da Ordem. **Ministério da Defesa**. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/exercicios-e-operacoes/garantia-da-lei-e-da-ordem>>. Acesso em: 17 de maio de 2019.
- GOES, G. A.; LOPES FILHO, J. G. **A Liderança para gestão de pessoas: O líder que as empresas procuram**. Araçatuba: CONVIBRA, 2014.
- HECKSHER, Gustavo Megale. A liderança militar na intervenção federal no Rio de Janeiro. **Doutrina Militar Terrestre em Revista**, v. 1, n. 17, p. 20-23, 2019.
- Intervenção Federal. **Plug News**. Disponível em: <<https://plugnews.com.br/site/intervencao-federal-no-rio-de-janeiro/>>. Acesso em: 15 de jun. de 2019.

KELLETT, Anthony. **Motivação para o combate o comportamento do soldado na luta**. Biblioteca do Exército, 1987.

Líder ou Chefe. **VT Service**. Disponível em: <<http://www.vtservice.com.br/lider-ou-chefe/chef-vs-lider/>>. Acesso em: 12 de março de 2019.

LEWIN, Kurt; LEWIN, Gertrude Weiss. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1970.

Mandato do general Santos Cruz em missão da ONU no Congo é renovado. **Ministério da Defesa**, 2014. Disponível em: <<https://www.defesa.gov.br/noticias/14176-mandato-do-general-santos-cruz-em-missao-da-onu-no-congo-e-renovado>>. Acesso em: 08 de maio de 2019

McDONALD, Sean P. A Liderança Baseada no Empirismo: Como Integrar a Ciência da Psicologia na Construção de um Modelo Melhor de Liderança. **Military Review (edição brasileira)**, p. 47-57, Maio-Junho, 2013.

MORGADO, Andrew. A Renovação da Liderança nos Centros de Preparação de Oficiais da Reserva e o Futuro da Força. **Military Review (edição brasileira)**, p. 43-50, Segundo Trimestre, 2017.

No Centro-oeste, 24 horas por dia, militares auxiliam população afetada pela enchente do rio Aquidauana. **Exército Brasileiro**. Disponível em: <[http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset\\_publisher/MjaG93KcunQI/content/no-centro-oeste-24-horas-por-dia-militares-auxiliam-populacao-afetada-pela-enchente-do-rio-aquidauana](http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/no-centro-oeste-24-horas-por-dia-militares-auxiliam-populacao-afetada-pela-enchente-do-rio-aquidauana)>. Acesso em: 17 de maio de 2019.

NEVES FILHO, Ubirajara Vieira. **A Formação e A Avaliação do Comandante e Líder Militar do Exército do Século XXI**. Rio de Janeiro: ESG, 2012.

O preparo do militar para defesa externa do país. **Exército Brasileiro**. Disponível em: <[http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset\\_publisher/MjaG93KcunQI/content/o-preparo-do-militar-para-a-defesa-externa-do-pais](http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/o-preparo-do-militar-para-a-defesa-externa-do-pais)>. Acesso em: 17 de maio de 2019.

PAIVA, Luiz Eduardo Rocha. O Líder Militar: uma visão pessoal. **Coleção Meira Mattos-Revista das Ciências Militares**, v. 3, n. 19, 2008.

PAPE, Jason. Reavaliação da Liderança do Exército no Século XXI. **Military Review (edição brasileira)**, p. 62-70, Segundo Trimestre, 2009.

PENTEADO, J R Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; DE SOUZA, Washington José. Estilos de liderança: um estudo em uma organização militar. **Revista de Administração**, v. 8, n. 2, p. 35-50, 2010.

ROSADO, João Pedro Pinto Graça et al. **Liderança transformacional e carismática, personal branding e social media: Caso de estudo: Gary Vaynerchuk**. 2010.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. 2012.



SANTOS, Daniela. **Caracterização da Liderança e Coesão nas subunidades de Artilharia**. Tese de Doutorado. Academia Militar. Direção de Ensino, 2012

SILVELA, Enrique. O Líder Influyente. **Military Review (edição brasileira)**, p. 82-92, Terceiro Trimestre, 2009.

VIEIRA, Belchior. **Liderança militar**. Academia Militar. Estado Maior do Exército, 2002.

YUKL, Gary. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The leadership quarterly**, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.