


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

João Pedro Stradolini de Sant'Anna

**A IMPORTÂNCIA DA ESPIRITUALIDADE DO TENENTE COMANDANTE DE
PELOTÃO NO TRATO COM SEUS SUBORDINADOS NAS SITUAÇÕES DE
CHEFIA, LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO**

**Resende
2019**

	<p align="center">APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOUTRINA NA AMAN</p>	<p align="center">AMAN 2019</p>
---	--	--

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO:

A IMPORTÂNCIA DA ESPIRITUALIDADE DO TENENTE COMANDANTE DE PELO-TÃO NO TRATO COM SEUS SUBORDINADOS NAS SITUAÇÕES DE CHEFIA, LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO

AUTOR:

JOÃO PEDRO STRADOLINI DE SANT'ANNA

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

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

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

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

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

Resende, 14 de OUTUBRO de 2019

Assinatura do Cadete

João Pedro Stradolini de Sant'Anna

A IMPORTÂNCIA DA ESPIRITUALIDADE DO TENENTE COMANDANTE DE PELOTÃO NO TRATO COM SEUS SUBORDINADOS NAS SITUAÇÕES DE CHEFIA, LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO

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

Orientador: Uyrájá Lucas Mota Diniz – Cap QCM

Resende
2019

João Pedro Stradolini de Sant'Anna

A IMPORTÂNCIA DA ESPIRITUALIDADE DO TENENTE COMANDANTE DE PELOTÃO NO TRATO COM SEUS SUBORDINADOS NAS SITUAÇÕES DE CHEFIA, LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO

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

Aprovado em ____ de _____ de 2019.

Banca Examinadora:

Uyrajá Lucas Mota Diniz, Capitão QCM
Academia Militar das Agulhas Negras
(Orientador)

Erick da Silva Paranhos, 1° Ten

Matheus Sangoi Mendonça, 1° Ten

Resende
2019

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, minha fortaleza, que me deu forças e luz para atingir mais esse objetivo.

Aos meus pais, Gustavo e Claudia, os quais colocaram inúmeras vezes as minhas necessidades à frente das próprias e a todos os meus familiares que estiveram presente durante toda a caminhada;

Aos meus amigos e fiéis companheiros de caserna e a minha namorada, Eduarda, que foi fundamental fator de incentivo e motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, nosso Senhor, pela luz do Espírito Santo e pela oportunidade de realizar este trabalho.

Agradeço ao Capitão Lucas, meu orientador e capelão militar, ao qual devo muitas horas de dedicação, trabalho duro e atenção ao meu trabalho.

Agradeço aos meus companheiros, pelas contribuições pontuais, ideias, críticas e sugestões.

Agradeço, por fim, ao Curso de Cavalaria da AMAN, o qual me forjou como militar e me deu base para concluir esta jornada.

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DA ESPIRITUALIDADE DO TENENTE COMANDANTE DE PELOTÃO NO TRATO COM SEUS SUBORDINADOS NAS SITUAÇÕES DE CHEFIA, LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO

AUTOR: JOÃO PEDRO STRADOLINI DE SANT'ANNA

ORIENTADOR: UYRAJÁ LUCAS MOTA DINIZ

Este trabalho apresenta uma pesquisa sobre a importância da espiritualidade para o tenente comandante de pelotão nas situações de chefia, administração e liderança. O meio militar exige dos seus líderes que disseminem os valores e conduzam seus homens pelo caminho do dever e do bom cumprimento das missões. Para isso, procurou-se mostrar qual a importância do cuidado com o espírito diante de situações cotidianas do oficial subalterno e como isso pode auxiliar o comandante de fração na manutenção do bom relacionamento com seus comandados. Com o intuito de atingir esses objetivos, o desenvolvimento se deu por meio de pesquisa exploratória, para proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo. A pesquisa desenvolveu uma abordagem qualitativa, ideal para analisar a figura do comandante de pelotão, visto que procura interpretar percepções individuais e relações interpessoais, e referindo-se à coleta de dados, foi feita bibliograficamente, ou seja, por meio de coleta de dados em diversas fontes de consulta. O método utilizado para as considerações finais foi o dedutivo, permitindo a conclusão por meio de análise no sentido interpretativo e não da experimentação caso a caso. Por fim, pode-se confirmar que a espiritualidade tem papel importante na relação comandante-subordinado e pode influenciar positivamente de muitas formas.

Palavras-chave: espiritualidade; liderança; chefia; administração; comandante.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF SPIRITUALITY OF LIEUTENANT PLATOON COMMANDER IN DEALING WITH ITS SUBORDINATED IN CHIEF, LEADERSHIP AND ADMINISTRATION SITUATIONS

AUTHOR: JOÃO PEDRO STRADOLINI DE SANT'ANNA

ADVISOR: UYRAJÁ LUCAS MOTA DINIZ

This work presents a research on the importance of spirituality for the lieutenant commander of platoon in the situations of leadership, administration and leadership. The military means that its leaders must disseminate values and lead their men along the path of duty and mission. In order to do so, we sought to show the importance of care with the spirit in the face of daily situations of the subordinate officer and how this can assist the fraction commander in maintaining good relationships with his commanders. In order to achieve these objectives, the development took place through exploratory research, to provide greater familiarity with the object of study. The research developed a qualitative approach, ideal for analyzing the figure of the platoon commander, since it seeks to interpret individual perceptions and interpersonal relations, and referring to data collection, was done bibliographically, that is, by means of data collection in different sources of consultation. The method used for the final considerations was the deductive, allowing the conclusion through analysis in the interpretive sense and not of the case-by-case experimentation. Finally, it can be confirmed that spirituality plays an important role in the commander-subordinate relationship and can influence positively in many ways.

Keywords: spirituality; leadership; boss; administration; commander.

Lista de Figuras e Gráficos

Figura 1 – Razões para levar a espiritualidade ao mundo do trabalho.....16

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	11
1.1. OBJETIVOS.....	13
1.1.1. Objetivo Geral.....	13
1.1.2. Objetivos específicos.....	13
2.CAPÍTULO I – CONCEITOS.....	14
2.1 Definição de espiritualidade.....	14
2.1.1 Religião, religiosidade e espiritualidade.....	14
2.1.2 A espiritualidade no ambiente de trabalho.....	15
2.2 Chefia, liderança e administração.....	17
3.CAPÍTULO II - O TENENTE COMANDANTE E A ESPIRITUALIDADE.....	20
3.1 Situações de comando.....	20
3.1.1 O Tenente na missão de administrar.....	20
3.1.2 O Tenente na missão de chefiar.....	21
3.1.3 O Tenente na missão de liderar.....	22
3.2 O comandante e a espiritualidade.....	23
4.CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	25
4.1 Procedimentos de pesquisa.....	25
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
6.REFERÊNCIAS.....	28
7.ÍNDICE.....	32

1. INTRODUÇÃO

A liderança militar é uma característica importante para os comandantes dos diversos níveis hierárquicos, mas principalmente nas menores frações, devido à maior proximidade entre comandante e subordinado. Segundo Ralph M. Stodgill a liderança não é uma questão de “*status*” passivo ou de posse de determinadas características, parece mais uma relação na qual o líder adquire “*status*” através da participação ativa e da sua capacidade de atingir resultados. Atualmente, em meio a uma crise de valores na sociedade (verdade, lealdade, probidade, responsabilidade, entre tantos outros), as Forças Armadas, e mais especificamente, o Exército Brasileiro, são referência na manutenção e desenvolvimento desses valores, fundamentais no papel dos comandantes como líderes, chefes e administradores de suas frações.

A importância desta pesquisa reside no destaque entre a espiritualidade (qualidade do que é espiritual, ou seja, daquilo que vem do espírito) e os valores militares (inerentes ao combatente) e também ao como os comandantes de pelotão poderão utilizar essa ferramenta da espiritualidade para “ganhar” suas frações, aproximando-se dos seus comandados e proporcionando-lhes crescimento profissional e principalmente pessoal.

Para atingir esse objetivo, foi levantado o seguinte problema de pesquisa: a espiritualidade do tenente comandante de pelotão no trato com seus subordinados nas situações de chefia, liderança e administração é importante? Em outras palavras, qual é a relevância do cuidado com o próprio espírito para o Aspirante a Oficial recém-chegado à tropa, que será responsável por homens, tarefas e materiais, cabendo-lhe ainda desempenhar as missões que lhe serão atribuídas, com eficiência e em conjunto do pelotão, necessitando portanto de uma base espiritual sólida, a fim de conquistar a confiança de seus homens. Essa base encontra-se nos princípios e valores, não somente militares, necessários para a liderança.

Este trabalho visa mostrar que espiritualidade é importante sim, e que pode auxiliar o comandante de fração na consecução de um melhor relacionamento com seus comandados, e o fez da seguinte maneira: conceituando e explorando a temática da “espiritualidade”, a fim de facilitar o entendimento acerca de seu papel na relação comandante-subordinado e diferenciando-a de outros conceitos comumente confundidos, como por exemplo o da religiosidade; definiu-se, em seguida, o que vem a ser chefia, administração e liderança; restringindo e exemplificando algumas situações em que o comandante de pelotão poderá usar sua capacidade de chefiar,

liderar e administrar, em uma demonstração prática do que venha a ser “influência espiritual”; e mostrando como o comandante de pelotão, na figura do líder, poderá utilizar a espiritualidade a seu favor.

Com o intuito de atingir esses objetivos, o desenvolvimento se deu por meio de uma pesquisa exploratória, que proporcionou maior familiaridade com o objeto de estudo (LEONEL E MOTTA, 2007). Ainda sobre as metodologias utilizadas, a pesquisa desenvolveu uma abordagem qualitativa, ideal para analisar a figura do comandante de pelotão, visto que procura interpretar percepções individuais e relações interpessoais.

Referindo-se à coleta de dados, a pesquisa se deu bibliograficamente, ou seja, por meio de coleta de dados em livros, apostilas, manuais, sites e diversas fontes de consulta.

Por fim, o método utilizado foi o dedutivo, permitindo a conclusão por meio de análise no sentido interpretativo e não da experimentação caso a caso.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Mostrar a importância da espiritualidade do comandante de pelotão, no trato com os subordinados, nas diversas situações de chefia, liderança e administração.

1.1.2. Objetivos específicos

Conceituar espiritualidade a fim de facilitar o entendimento acerca de seu papel na relação comandante-subordinado;

Definir chefia, administração e liderança, visando entender a diferença entre cada um dos conceitos;

Definir, restringir e exemplificar algumas situações em que o comandante de pelotão usará sua capacidade de chefiar, liderar e administrar, mediante o emprego de elementos oriundos de sua espiritualidade;

Apresentar formas de como o comandante de pelotão líder pode aproveitar melhor a sua espiritualidade.

2. CONCEITOS

2.1. DEFINIÇÃO DE ESPIRITUALIDADE

2.1.1. Religião, religiosidade e espiritualidade

É muito comum quando abordado o tema espiritualidade, confundi-lo com religiosidade e com religião, porém, são conceitos distintos. Para King e Crowther (2004), *“a definição desses constructos carece de refinamento, e, por isso, são usados muitas vezes como sinônimos”*.

A religiosidade se refere a qualidade do indivíduo que possui disposição ou tendência para refletir sobre os aspectos da atividade religiosa, independente da religião, ou seja, está ligada à prática em relação aos ideais religiosos.

Segundo Siqueira (2008), a religiosidade configura-se por ser desenvolvida de forma individual, não apresentar uma hierarquia, assim como não possuir contexto doutrinário nem ser institucionalizada.

A palavra religião tem origem do latim, e é construída pelo prefixo *re* (outra vez, de novo) e pelo verbo *ligare* (ligar, unir, vincular) (SILVA, 2008). Segundo Chauí (2001), *“a religião é um vínculo entre o profano e o sagrado, isto é, entre a Natureza (água, fogo, ar, animais, etc) e as divindades que nela habitam”*. Para Dürkheim (1996), *“a religião pode ser definida como um sistema solidário de crenças e práticas relativo a entidades sacras e que une, em uma mesma comunidade moral, todos os que a ela aderem”*. Segundo Wildes (1995), *“religião é um conjunto de crenças, leis e ritos que visam a um poder que o homem considera supremo, do qual é dependente e com o qual tem um relacionamento e obtém favores”*.

Pode-se entender que quem possui religião, é espiritualizado, porém, o indivíduo que é espiritualizado, não necessariamente encontra-se vinculado a uma instituição religiosa.

Para a Calderia, Frederico e Gomes (2011) a espiritualidade é nada mais do que uma dimensão da pessoa humana, a qual lhe concede uma natureza interpretativa relativa às suas vivências, dando consistência as experiências.

Moreira-Almeida, Lotufo Neto, & Koenig (2006), *“espiritualidade se refere a uma questão de natureza pessoal para a compreensão de respostas a questões fundamentais da vida, sobre significado, o qual pode (ou não) levar ou resultar do desenvolvimento de rituais religiosos”*.

Ainda sobre o conceito de espiritualidade, é interessante observar as palavras

José Roberto Marques, Master Coach Sênior e presidente do Instituto Brasileiro de Coaching, afirmando que ela está relacionada com propósito de vida, crença em si mesmo e força de caráter.

Em um trecho do texto “conceito de espiritualidade”, no Blog JMR Coaching, José Roberto Marques diz ainda que:

“A espiritualidade é a característica ou qualidade daquilo que é espiritual, uma predisposição humana de procurar sentido para a vida através de conceitos que transcendem o tangível, através de uma conexão com algo maior que si próprio e, que o indivíduo espiritualizado, busca exercitar suas crenças e seus valores morais e éticos, assim como aplicá-los na efetivação de relacionamentos positivos”.

Para Guilhory (2002), a espiritualidade *“constitui-se principalmente no conhecimento, desenvolvimento e uso dos valores humanos”*, ele também afirma que ela é *“a nossa consciência interior, é a fonte de inspiração, criatividade e sabedoria, que vem de dentro, transcendendo nossas crenças e valores programados”*.

Segundo apresentam os autores Moreira-Almeida, Lotufo Neto, & Koenig, (2006) *“a espiritualidade se refere a uma questão de natureza pessoal para a compreensão de respostas a questões fundamentais da vida, sobre significado, o qual pode (ou não) levar ou resultar do desenvolvimento de rituais religiosos”*.

Para Hill e Pargament (2003), *“a espiritualidade está ligada a aspectos subjetivos da experiência de busca pelo sagrado, processo através do qual as pessoas procuram descobrir e, em alguns casos, transformar aquilo que há de sagrado em suas vidas”*.

2.1.2. A espiritualidade no ambiente de trabalho

Abordando o lado prático da espiritualidade e sobre como pode-se associá-la e inseri-la nas organizações, Rego, Cunha e Souto (2011) sugerem que ela está vinculada a dois conceitos: o primeiro é de “valor espiritual”, que estão atrelados no respeito ao ser humano e sua dignidade; o segundo conceito está ligado a liderança espiritual, que se relaciona com a transformação organizacional.

A espiritualidade no trabalho, segundo King (1997), está relacionada à:

Valorização de um axioma (sentimentos de totalidade, de alegria, de significado e de sentido) que impulsiona a experiência de transcendência do trabalho e, como resultado, faz o trabalhador sentir-se conectado com os colegas, com a empresa, com a sociedade e até mesmo com o transcendente.

Ashar & Lane-Maher (2004); Cavanagh (1999); Fox (1994), afirmam que a

espiritualidade no trabalho:

Trata-se de ter um sentido identificado na atividade laboral e de legitimá-lo por meio do suporte social e do compartilhamento de valores com o coletivo de trabalho, possibilitando, assim, a construção de uma comunidade em que se supera o senso individual e em que se permite um significado e uma satisfação maiores.

Para Ashar e Lane-Maher (2004), *“a utilização cada vez maior da espiritualidade no trabalho ancora-se, fundamentalmente, na constatação de que ela melhora o clima organizacional e a satisfação no trabalho”*. Segundo Fava e Gilz (2008), ela está imbuída de um poder capaz de transformar a maneira de pensar da organização, dos colabores, da sociedade e também do mundo.

Eldred (2012) escreve que a espiritualidade nas organizações *“carrega um conjunto de elementos”* como, por exemplo, o amor, a esperança e o espírito de servidão. Como consequência, *“lhe é atribuído um poder capaz de mudar sentimentos e atitudes da organização e de seus colaboradores [...], ela sempre vai além do convencional, ao mesmo tempo que conserva e faz a empresa avançar”*.

Figura 1 – Razões para levar a espiritualidade ao mundo do trabalho



Fonte: Baseado Kivitz (2009)

Dessa forma, a liderança espiritual promove motivação e inspiração nos colaboradores no ambiente de trabalho.

2.2. CHEFIA, LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO

Observando-se superficialmente as palavras chefe, administrador e líder, torna-se muitas vezes difícil diferenciar suas definições, podendo inclusive serem tratados como sinônimos, porém, apesar de correlacionados, são distintos.

Parte dessa sinonímia imprecisa para essas funções se dá pelo fato de que as três “responsabilidades”, distintas, podem ser de competência de uma mesma pessoa. Na maioria dos casos, essas “personalidades” serão interdependentes entre si, ou seja, há situações em que o chefe ou o líder precisarão exercer tarefas administrativas, assim como os bons chefes podem se tornar líderes perante seus subordinados.

Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, o chefe se define por *“pessoa que, entre outros, é o principal ou o que dirige; funcionário ou empregado que dirige um serviço; diretor; cabeça, principal”*.

O chefe é tradicionalmente caracterizado por uma pessoa que tem responsabilidade sobre um grupo e deve orientá-lo na execução de objetivos, sendo esse termo aplicado mais comumente no ambiente de trabalho.

Segundo José Roberto Marques, no texto “Diferença entre chefe e líder”, (2018), *“quando falamos de chefe é comum lembrarmos-nos de um cargo de autoridade com responsabilidades técnicas que dita regras e controla tudo e todos da equipe.”*

Sérgio D. Neviola do portal rh.com.br. defende que:

O chefe existe naquelas organizações que não precisam - ou não querem ser eficientes, normalmente no setor público ou empresas familiares, onde os privilégios pessoais são mais importantes que projetos de longo prazo.

A chefia deriva da palavra chefe, portanto, percebe-se que chefiar está estritamente relacionado com um cargo mandatário, que emite ordens e faz-se obedecido, de bom grado ou não. Como aborda HECKSHER e GODOY (2015):

Chefia indica a utilização da autoridade legal que o comandante recebeu por delegação e os seus subordinados têm por obrigação obedecê-lo, porém, em situações de crise, o chefe dificilmente será obedecido exercendo somente a sua chefia.

Seguindo essa linha de pensamento, entende-se que aquele que exerce papel de chefe e não se esforça para assumir uma posição de liderança perante sua equipe, está fadado ao não cumprimento de suas missões.

A liderança, tem sua origem advinda do inglês e foi adotada pela língua portuguesa no seu sentido original, sendo traduzida como *leadership*, que deriva do

termo *leader*, o qual significa líder. Como consta no Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, liderança “*é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal; capacidade de liderar; função de ser líder.*” O conceito possui ainda definições mais profundas, como a que apresenta KOUSSER; POSNER (1997):

Arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.

José Roberto Marques (2018), afirma que o líder deve ter uma visão sistêmica, que nada mais é do que saber enxergar todos os setores da organização em que se enquadra. Observa ainda que liderar é um exercício diário de condução de profissionais para alcançar com eficácia os resultados planejados pela empresa sem deixar de ser um ambiente saudável de trabalho.

Voltando-se para o meio militar, o manual C20-10, Liderança Militar, diz que a liderança se define por “*uma ferramenta que permite ao comandante mover homens não apenas pela força das leis ou regulamentos, mas por conta de sua qualificação profissional e empenho pessoal*”. É necessário observar que o líder militar, é originalmente um líder funcional, ou seja, foi designado para comandar uma fração, e não escolhido dentre candidatos para ocupar aquele cargo, o que não necessariamente é prejudicial para seu papel, como disserta Irving Knickerbocker:

A literatura mostra que há grandes diferenças entre o homem líder para seus seguidores funcionais e o mesmo Líder para aqueles que não estão funcionalmente relacionados a ele. [...] Não há razão para crermos que os dois conceitos, líder e liderança funcional, não possam, em muitos casos, ser fundidos. O primeiro parece, certamente, surgir do segundo. Se as pessoas estão à procura do primeiro, algumas delas, pelo menos, podem tentar ver, em cada líder funcional, um líder.

Bergamini (2002) aponta para o fato de que, para serem aceitos de forma espontânea, os líderes dependem da percepção dos seus liderados. Se positiva, essa percepção poderá resultar em maior credibilidade e comprometimento por parte dos seus liderados, credibilidade essa que, juntamente com o respeito e a confiança, HECKSHER e GODOY (2015), tratam como os principais fatores para o sucesso do

comandante junto aos seus subordinados.

Segundo o editorial do site Mundo Carreira, no texto “Conheça a diferença entre gestão e administração” (2014), a palavra administração, que deriva do latim *administrare*, tem seu conceito definido como:

Gerir, ação de administrar, função de administrador e, por estar diretamente relacionada a gestão **pode-se afirmar que administrar significa gerir um bem, zelar por negócios dos que os possuem, portanto é a prática de gerir.**

Então, a administração é vista como “processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos” (MARTINS, 1999).

Voltando ao editorial do site Mundo Carreira, administrar significa “*planejar algo, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros*”. Em sua concepção, o termo é voltado para o lado técnico, com foco no processo administrativo.

Outra abordagem, segundo Jules Henri Fayol, fundador da Teoria Clássica da Administração, afirma que:

O administrador é responsável por conduzir a empresa, levando em consideração alcançar os objetivos da organização, buscando extrair todas as vantagens possíveis. Sendo assim, a administração é racional e visa atingir as metas e os propósitos da empresa.

Frequentemente se confunde a liderança com boa administração, enquanto boa administração diz respeito “alcançar objetivos por meio da elaboração de planos e projetos de rígidas estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados”, a liderança, como já abordado, e segundo Robbins (2002), pode ser definida como “*a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos*”.

Para HECKSHER e GODOY, no Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN (2015), a administração consiste em:

Saber administrar, no sentido mais abrangente da palavra, abarcando as questões financeiras, materiais, pessoais, da guerra e do preparo para tal circunstância. Essa administração deve estar focada nos objetivos organizacionais visando o êxito dos processos administrativos.

3. O TENENTE COMANDANTE E A ESPIRITUALIDADE

3.1. SITUAÇÕES DE COMANDO

Para melhor entendimento e exemplificação podem-se apresentar três situações, cada uma destinada a enfatizar e relacionar, sucessivamente, a administração, a chefia e a liderança com a missão do tenente junto ao pelotão. As situações escolhidas têm por base o dia a dia nos corpos de tropa, facilitando a análise da importância da espiritualidade do comandante na relação superior-subordinado.

3.1.1. O Tenente na missão de Administrar

A primeira situação, com maior enfoque na administração, terá como referência os pelotões especiais de fronteira, onde o oficial comandante tem em suas mãos muito mais que seus homens, mas toda uma comunidade em seu entorno. Esses pelotões são unidades isoladas, onde muitas vezes a única presença do Estado é representada pelo Exército, ou seja, o tenente é a maior autoridade governamental que reside nesses locais. Com base nessa situação, pode-se perceber quão grandiosa é a missão do oficial muitas vezes recém-formado, tendo diversas famílias sob sua responsabilidade.

O papel da espiritualidade nessa situação, destaca-se, segundo Silva (2008), por proporcionar relacionamentos mais próximos, ter claro o sentimento de pertencimento à organização (Exército Brasileiro) e à comunidade bem como o significado do trabalho podem representar grandes contribuições para a melhoria não só da qualidade de vida do pelotão mas também da sociedade. Isso ocorre porque a ênfase não seria dada apenas à satisfação pessoal, física, emocional e mental, mas também à consciência de fazer diferença, de aproximar-se do outro, de realizar uma atividade significativa para si e para a comunidade.

Ainda sobre a o comandante administrador, vale destacar a honestidade, que, segundo HECKSHER e GODOY (2015), é fundamental para se alcançar a eficácia administrativa. Esse valor assim como outros, encontra-se ligado à espiritualidade do homem, onde existe uma vida intangível, com características próprias como: amor, paz, esperança, integridade, honestidade e outras, que é correspondida mediante um trabalho com significado. Não existe possibilidade de apropriação dessa essência humana pelo capital, nem tampouco como separá-la do profissional, pois faz parte do homem e da organização (CAGGY, BARBOSA e CORREDOURA, 2014).

3.1.2. O Tenente na missão de Chefiar

A segunda situação, direcionada para a chefia, estará voltada para as diversas ordens que o tenente precisa dar cotidianamente a seus homens, visto que para as todas missões recebidas, o tenente terá que delegar funções, definindo qual papel cada sargento, cabo e soldado protagonizará, o que será fundamental para o bom desempenho ou não daquela fração.

A espiritualidade encontra sua importância nessa situação, não só na pessoa do comandante, mas também dos subordinados, que precisarão internalizar e “abraçar” as ordens daquele que está ali para conduzir o pelotão.

Ressalta-se importantes colocações de Silva (2008), sobre o comandante, o qual disserta que *“um gestor imbuído da espiritualidade tem condições maiores para apresentar aos seus colaboradores um significado maior ao trabalho”*, e de White (1995), que se aplica mais precisamente aos subordinados, afirmando que:

O trabalho mesmo permeado de cansaço e problemas traz ao homem reconhecimento, senso de utilidade, encorajamento, humor, prosperidade, proteção contra violação das leis morais e judiciais, pelo ócio e a estagnação. Homens e mulheres que tem tais tipos de pensamentos a respeito do trabalho, encontrará nele uma das mais elevadas, fonte de prazer e alegria de suas vidas.

Em outras palavras, é necessário mostrar firmeza de caráter e decisão, por meio da espiritualidade, para que os homens sob seu comando confiem em suas escolhas (HECKSHER e GODOY, 2015), ainda que o subordinado não goste de sua função, ou ache que não está desempenhando a função adequada para si, a confiança o fará acreditar naquela escolha.

A respeito disso, observa-se a colocação de Anderson (2012) sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho:

Forma equipes, coesas e complementares, maior elo afetivo, identificação das habilidades fortes de uns, que possa complementar as carências dos outros e o remanejamento para as áreas que melhor atuam, preferencialmente as que se goste de desenvolver, entretanto, deve-se se ter cuidado, pois nem sempre o que mais se gosta de realizar em alguns casos, condiz com as capacidades que o indivíduo tem e são exigidas para a função, tais condições leva à organização a prosperidade como um todo.

Percebe-se então, que a espiritualidade deve ser transmitida do comandante para seus subordinados, melhorando não só o ambiente de trabalho mas também a vida das pessoas que fazem parte daquela organização e da comunidade.

3.1.3. O Tenente na missão de Liderar

A terceira situação, que ilustrará o quesito liderança, será a condução de uma missão real que envolva risco de vida, como por exemplo, operações na faixa de fronteira ou pacificação de comunidades no Rio de Janeiro. Nessa situação, destaca-se a importância do exemplo, através do qual o líder guiará os seus liderados pelo caminho do êxito. Dessa forma, vale observar a colocação de Irving Knickerbocker:

A necessidade de um líder é real e perceptível para a maioria dos grupos. Na medida em que os objetivos do grupo requerem maior diversificação de esforços e maior coordenação, aumenta a necessidade de um líder. [...] O líder é seguido porque promete levar, ou realmente leva, mais do que qualquer outra pessoa, seus seguidores para perto daquilo que querem.

No decorrer desse tipo de missão, que oferece risco de vida a seus homens, o comandante deve estar à frente de seus homens, como escreve Robbins (2002): *“a liderança representa um papel central na compreensão de comportamento de grupos, porque é o líder quem geralmente fornece a direção para a realização da meta.”* Quando o Tenente se torna um exemplo a ser seguido pelos subordinados por meio de sua espiritualidade, liderança, dedicação, bom preparo físico, conhecimento técnico profissional e capacidade de executar as atividades previstas, estará mais apto a conduzir sua fração em situações de dificuldade.

Dito isso, observa-se que para melhor conduzir o seu pelotão em missões que ofereçam risco real a seus homens, não basta que o tenente seja apenas um líder comum, mas sim que tenha uma liderança espiritualizada e que seja preocupado com a espiritualidade de seus comandados. Acerca dessa característica da liderança, entende-se que é baseada em princípios éticos e morais elevados, introduzindo o paradigma de que o líder deve centrar em princípios sua vida e a influência que exerce na organização e nas pessoas com que trabalha (MOGGI; BURKHARD, 2004).

Essa e outras situações de liderança ressaltam que *“o estreitamento da relação entre líderes e liderados podem se dar por meio de sinergias existentes entre os indivíduos, tornando a equipe capacitada para superar as demandas”* (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012; DIAS e BORGES, et al 2015). MANOLA e MOREIRA (2014), ilustram essa afirmação dizendo que:

A abordagem da relação entre líderes e liderados se torna necessária a partir do ponto em que se percebe como líderes são capazes de inspirar um grande número de seguidores a alcançar feitos extraordinários, e mesmo com espírito de servidão, transformar fiéis seguidores em líderes capazes.

3.2. O COMANDANTE E A ESPIRITUALIDADE

Onde se encaixa a espiritualidade e qual a sua importância para o comandante de pelotão? Retomando a ideia de que a espiritualidade está ligada a valores e ao desenvolvimento espiritual, e não necessariamente a uma religião institucional, a pessoa que é espiritualizada, de acordo com o que diz o Coach Sênior José Roberto Marques em seu blog JRM Coaching:

Tem maior crença em si mesmo; é humanizada, ou seja, valoriza o ser humano e a condição humana; relaciona-se com generosidade, compaixão e tem preocupação em dar valor aos atributos e realizações humanas e, [...] possui grande força de caráter.

O líder espiritualizado, segundo Lacerda (2005) *“é ético, ajuda os colegas, serve em vez de ser servido e não tem vergonha de dizer que depende da equipe para crescer”*. Para possuir visão espiritual é necessário possuir inspirações, convicções em crenças e valores e procurar colocá-los em prática, ou seja, prezar por princípios no ambiente de trabalho como honestidade, humildade, dedicação e um relacionamento saudável com seus subordinados (CIPRIANO, 2009).

Segundo Covey (1996), quando princípios e valores são colocados como alicerce para a maneira de ser e agir do líder, esse torna-se uma pessoa mais segura, orientada, forte e sábia. *“Os valores não são coisas nem simples ideias que adquirimos, mas conceitos que traduzem as nossas preferências”*, é o cometário de Roberto Sganzerla (2011) em seu blog, e completa da seguinte maneira:

Não atribuímos a todos os nossos valores a mesma importância. Na hora de tomar uma decisão, cada um de nós, hierarquiza os valores de forma muito diversa. A hierarquização é a propriedade que tem os valores de se subordinarem uns aos outros, isto é, de serem uns mais valiosos que outros. [...] Creio que os líderes devam usar valores espirituais de várias fontes para obter orientação no seu trabalho. Isto com certeza os ajudarão em suas decisões cruciais de liderança. Também concordo com Marinho & Oliveira (2009), quando dizem que o modelo de liderança fundamentado na ética e na espiritualidade, que implica integridade, moralidade e responsabilidade social, dispensa maiores defesas, mas isso nem sempre é fácil de pôr em prática.

Ao longo de sua trajetória, profissional e particular, o comandante deve estar pronto para tomar decisões que afetarão a vida pessoal de seus comandados. De acordo com Gusmão (2005), para que o líder realmente se comprometa com as pessoas, precisará passar por uma mudança interior, resultando na incorporação de, pelo menos, cinco atitudes: *“saber julgar; ser autêntico; ter senso de comunidade; partilhar poder; e valorizar o desenvolvimento das pessoas”*.

Em outras palavras, por enxergar no líder alguém em quem possa confiar, “os

liderados depositam nele as suas crenças, aumentando sua credibilidade para tomar decisões que afetem os seus interesses e os da equipe em geral” (ZANINI, MIGUELES, COLMERAUER e MANSUR, et al 2012, BERGAMINI, 2002). Para isso, é importante que o Tenente tenha suas decisões constantemente alinhadas com seus valores.

Matos (2001), disserta que, quando o sistema de liderança não se orienta por diretrizes espirituais e de valorização humana, acaba-se a reserva motivacional *“e tudo se reduz a obrigações, não havendo satisfação e realização”*. O autor menciona ainda que *“só as pessoas felizes são realmente produtivas e a felicidade é, não só possível, como imprescindível à produtividade sustentada e a perpetuidade organizacional”*.

O crescimento espiritual se reflete em produtividade, representando uma maior consciência do papel dos colaboradores, não só na organização, mas em todas as esferas da vida, portanto, cabe ao líder promover esse desenvolvimento espiritual por meio do trabalho (LACERDA, 2005). Sendo assim, a espiritualidade se destaca como um caminho para uma relação mais saudável entre comandantes e comandados, considerando o trabalho como parte de algo que transcende os aspectos materiais, contemplando inclusive as dimensões psíquicas, sociais e espirituais (CIPRIANO, 2009).

4. METODOLOGIA

4.1. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Referindo-se ao nível de profundidade, a pesquisa utilizou o método exploratório, que, segundo Leonel e Motta (2007) tem como objetivo proporcionar ao leitor maior familiaridade com o objeto de estudo. De acordo com Mattar (1994), *“ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.”* Sendo assim, a apresentação dos assuntos espiritualidade, liderança, chefia e administração buscou ambientar e aproximar o público à pesquisa.

Para isso, a coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica de caráter descritivo, portanto, foi desenvolvida a partir de material já elaborado. Os principais meios utilizados foram livros, manuais militares, apostilas, trabalhos acadêmicos e, ainda, artigos públicos que tenham relação com o assunto em questão. Segundo Rudio (2001), a pesquisa descritiva visa obter informações do que já existe, buscando descrever e interpretar a realidade.

Quanto à abordagem, foi utilizada a qualitativa, que busca interpretar percepções de indivíduos e relações interpessoais, além de ser a abordagem ideal para a análise das ações profissionais do comandante de pelotão frente a seus subordinados, assim como a importância da espiritualidade nesse processo. Segundo Souza Neto (2006) esse método permite compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Para esta pesquisa, foi utilizado o método dedutivo, o qual possui alcance limitado, Cervo e Bervian (1996), visto que o conteúdo da conclusão não excede o das premissas. Ainda assim, a dedução conduz a um elevado grau de certeza do conhecimento, devido às restrições impostas pelos termos das premissas (CRUZ e RIBEIRO, 2003), o método se mostrou ideal, pois sua abordagem *“parte do geral para o particular, permitindo a conclusão através da análise interpretativa ao invés da experimentação das ideias”*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo mostrar a importância da espiritualidade e sua influência nas situações de chefia, liderança e administração para o Tenente comandante de pelotão, ou seja, através da relevância do tema, estimular os oficiais comandantes a desenvolverem sua espiritualidade, desfrutando dos benefícios que ela pode trazer, como por exemplo a formação de redes sociais entre os trabalhadores, superiores ou subordinados, onde a espiritualidade pode ser uma poderosa ferramenta para essa construção (SILVA, 2008).

A espiritualidade do comandante, foco central da pesquisa, está longe de ser algo abstrato e sem importância, pois envolve valores essenciais e práticos, merecedores de um cuidado especial por parte das organizações. Ela pode ser considerada como guia no caminho do bem e da ética, fortalecendo relacionamentos harmoniosos e alimentando a motivação para atingir os objetivos.

Os resultados encontrados foram ao encontro do problema levantado, ou seja, com base nas pesquisas realizadas, pode-se afirmar que a espiritualidade influencia muito positivamente no dia a dia e nas missões de chefiar, administrar e liderar do Tenente, portanto, diante dos resultados encontrados, é possível afirmar que a espiritualidade é importante sim para o comandante de pelotão. O que se pretende com isso é, na verdade, melhorar as condições e o sentido do trabalho, além de incentivar o desenvolvimento pessoal, trazendo ganhos para a instituição Exército Brasileiro

A pesquisa procurou mostrar que a utilização da espiritualidade aponta para a valorização e humanização das organizações e também para estimular um maior envolvimento emocional e espiritual dos colaboradores, sejam eles comandantes ou subordinados (SILVA e SIQUEIRA, 2009). Com isso, entende-se que o Tenente precisa utilizar-se dessa ferramenta para ganhar seus homens, criar vínculos com eles, conquistar sua confiança, contribuindo assim para melhorar o ambiente de seu pelotão e de toda a organização militar em sua volta.

Apesar de a pesquisa ter alcançado os objetivos e confirmado as hipóteses levantadas, verificou-se que há sim uma necessidade de maior aprofundamento do assunto, visto que há diversas fontes que abordam o assunto. De acordo com Caggy, Barbosa e Corredoura (2014), ocorreu um aumento repentino de palestras, seminários e livros sobre o tema, revelando que nos últimos anos há uma crescente significativa da espiritualidade dentro das organizações.

Com o decorrer do trabalho, houve grandes dificuldades de encontrar materiais que relacionassem a espiritualidade com o meio militar, sendo os trabalhos e pesquisas voltados mais especificamente para o meio empresarial. Fica, portanto, a sugestão para novas pesquisas que aprofundem a relação entre o meio militar e a espiritualidade, a fim de disseminar o tema e incentivar a prática da espiritualidade.

*“Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo cuja existência todo mundo conhecia, mas que ninguém sabia definir. Tem se aparecido e desaparecido muitas outras teorias sobre liderança. **Nenhuma resistiu à prova do tempo**”* (BENNIS; NANUS, 1988).

6. REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Dave. A fé nos negócios. Trad. Marcello Lino. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

- Ashar, H., & Lane-Maher, M. Success and spirituality in the new business paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 2004.

- BENNIS, W.; NANUS, B. Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil gestão das motivações. In: WOOD Jr., Thomaz (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A importância da credibilidade na liderança eficaz. *Revista de Economia e Administração*, 2002.

- CALDEIRA, Sílvia; GOMES, Ana Calapez e FREDERICO, Manuela. De um novo paradigma na gestão dos enfermeiros: a espiritualidade no local de trabalho. *Rev. Enf. Ref.* [online]. 2011.

- Cavanagh, G. F. Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 1999.

- Chauí, M. H. *Filosofia*. São Paulo: Ática, 2001.

- Colunista Portal Educação. Gestor de conteúdo - Diferença de administração e gestão, 2013. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/marketing/gestor-de-conteudo-diferenca-de-administracao-e-gestao/44042>. Acesso em 02.04.2019.

- COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1996.

- DIAS, M. A., BORGES, R. S. *Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor*

público. Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre, ed. 80, n. 1, 2015.

- Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa Online. Conceito de chefe, 2018.

Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/chefe>. Acesso em 27.04.2019.

- Durkheim, E. Formas elementares da vida religiosa. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

- EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. C 20-10, Liderança Militar. Brasília: EGGCF, 2011.

- FAVA, Rubens; GILZ, Claudino. Espiritualidade Organizacional. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

- HECKSHER, Mario Neto e GODOY, Eugênio de Machado; Caderno de Instrução de Liderança Militar. Resende, 2015.

- HECKSHER, Mario Neto e outros. Estruturação da Liderança Militar – Military Review, 3rd quadrimestre; Forte Leavenworth, Kansas, 1996.

- King, U. Spirituality. In J. Hinnels (Ed.), A new handbook of living religions. London: Penguin, 1997.

- King, J. E., & Crowther, M. R. The measurement of religiosity and spirituality. Examples and issues from psychology. Journal of Organizational Change Management, 2004.

- KIVITZ, Ed Rene. Fórum sobre Espiritualidade no Mundo do Trabalho – 2009. Dez razões para levar espiritualidade para o mundo do trabalho. Disponível em: <http://ibab.com.br/mensagens/mensagem/dez-razoes-para-levar-a-espiritualidade-para-o-mundo-do-trabalho>. Acesso em 20 nov 2014.

- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- LACERDA, Daniela. O líder espiritualizado. Você S.A., 2005.

- LANNING, Michael Lee; Chefes Líderes e Pensadores Militares. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1999.
- LEONEL, Vilson e MOTTA, Alexandre; Ciência e pesquisa – Disciplina na modalidade a distância. Universidade do Sul de Santa Catarina, 2007.
- MANOLA, C. C. V., MOREIRA, S. A. S. Liderança: uma abordagem entre líderes e liderados à luz do grid gerencial. Revista UNA, Belo Horizonte, 2014.
- MARQUES, José Roberto. Conceito de espiritualidade. Blog do JMR, 2016.
Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-espiritualidade/>.
Acesso em 22.09.2018.
- MARQUES, José Roberto. Diferença entre líder e chefe. Blog do JMR, 2018.
Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-diferenca-entre-lider-e-chefe/>. Acesso em 26.04.2019.
- MATOS, Francisco Gomes de. Empresa com alma: espiritualidade nas organizações. São Paulo, Makron Books, 2001.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 1994.
- MINISTÉRIO DA DEFESA. E1-80, Estatuto dos Militares. Brasília: EGGCF, 1980.
- MOGGY, Jair; BURKHARD, Daniel. Como integrar a liderança e espiritualidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Moreira-Almeida, A., Lotufo-Neto, F., & Koenig, H. G. Religiosidade e saúde mental: uma revisão. Revista Brasileira de Psiquiatria, 2006.
- NOGUEIRA, M. L. O., COSTA, L. V., CLARO, J. A. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba, 2015.

- OLIVEIRA, J. F. & Marinho, R. M. Liderança. Uma Questão de Competência. São Paulo: Editora Saraiva. 2009.
- Redação. Conheça a diferença entre gestão e administração. Mundo carreira, 2014. Disponível em: <http://www.mundocarreira.com.br/administracao/conheca-diferenca-entre-gestao-e-administracao/>. Acesso em 04.05.2019
- REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. RAE-eletrônica, 2007.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SGANZERLA, Roberto. Ética, valores e espiritualidade. Disponível em <http://www.robertosganzerla.com.br/etica-valores-e-espiritualidade/>. Acesso em 06.05.2019.
- SILVA, Rogério Rodrigues. Espiritualidade e Religião no Trabalho: Possíveis Implicações para o Contexto Organizacional. Psicologia Ciência e Profissão, 2008.
- SIQUEIRA, Deis. O labirinto ocidental. Da religião à espiritualidade. Do institucional ao não convencional. Brasília: Soc. Estado, 2008.
- SIQUEIRA, Deis; SILVA, Rogério Rodrigues. Espiritualidade, religião e trabalho no contexto organizacional. Maringá: Psicologia em Estudo. 2009.
- WHITE, E. G. Patriarcas e Profetas. Trad. Flávio L. Monteiro. 14. Ed. São Paulo: Casa Publicadora Brasileira, 1995.
- Wildes, I. Cultura religiosa: as religiões do mundo. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- ZANINI, M. T., MIGUELES, C. P., COLMERAUER, M., MANSUR, J. Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. RAC, Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, 2013.

ÍNDICE

FOLHA DE APROVAÇÃO	4
DEDICATÓRIA	5
AGRADECIMENTOS	6
RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS	9
SUMÁRIO	10
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I	
CONCEITOS	
2.1 Definição de espiritualidade.....	14
2.1.1 Religião, religiosidade e espiritualidade.....	14
2.1.2 A espiritualidade no ambiente de trabalho.....	15
2.2 Chefia, liderança e administração.....	17
CAPÍTULO II	
O TENENTE COMANDANTE E A ESPIRITUALIDADE	
3.1 Situações de comando.....	20
3.1.1 O Tenente na missão de administrar.....	20
3.1.2 O Tenente na missão de chefiar.....	21
3.1.3 O Tenente na missão de liderar.....	22
3.2 O comandante e a espiritualidade.....	23
CAPÍTULO III	
METODOLOGIA	
4.1 Procedimentos de pesquisa.....	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28
ÍNDICE	32