

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1810)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Mateus Leite Albuquerque

**OS EFEITOS NEGATIVOS DAS FALHAS DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS
FRAÇÕES**

Resende

2019

Mateus Leite Albuquerque

**OS EFEITOS NEGATIVOS DAS FALHAS DA LIDERANÇA NAS 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: Ten Rodrigues Ayres Chaves

**Resende
2019**

Mateus Leite Albuquerque

**OS EFEITOS NEGATIVOS DAS FALHAS DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS
FRAÇÕES**

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

Aprovado em _____ de _____ de 2019.

Banca examinadora:

Ten Rodrigues Ayres Chaves
(Presidente/Orientador)

Resende
2019

Dedico este trabalho à minha família e meus amigos por sempre terem acreditado e torcido por mim. à todos os companheiros do curso de infantaria pelos momentos vividos até o dia de hoje e por sempre mostrarem que nunca estive sozinho nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

A AMAN por todas as experiências e oportunidades que tive o prazer de vivenciar nesta casa de líderes.

A minha família por nunca ter desistido de mim, me apoiado nos momentos mais difíceis e pelo seu amor incondicional.

A Deus por sempre ter sido meu porto seguro todos os dias dessa caminhada.

E a todos que fizeram parte de alguma maneira desses 5 anos de formação.

RESUMO

OS EFEITOS NEGATIVOS DAS FALHAS DA LIDERANÇA NAS PEQUENAS FRAÇÕES

AUTOR: Mateus Leite Albuquerque

ORIENTADOR: Ten Rodrigues Ayres Chaves

Este estudo tem como tema os efeitos negativos das falhas da liderança nas pequenas frações, onde constatou-se pelas pesquisas bibliográfica e estudo de campo realizados que o líder tem papel fundamental na coesão da equipe e no bom desempenho da mesma. Caso haja algum tipo de falha por parte do líder, toda a missão estará comprometida, podendo levar a sérios problemas como fracasso da missão, envolver o nome da instituição negativamente e até mesmo levar a óbito a equipe, dependendo da missão. Assim sendo, ressaltou-se neste estudo a importância das escolas de formação no processo de ensino-aprendizagem de liderança nas instituições militares.

Palavras-chave: Liderança. Efeitos negativos. Comandante. Pequenas frações. AMAN.

ABSTRACT

THE NEGATIVE EFFECTS OF LEADERSHIP FAULTS IN SMALL FRACTIONS

AUTHOR: Mateus Leite Albuquerque

ORIENTER: Ten Rodrigues Ayres Chaves

This study has as its theme the negative effects of leadership failures in small fractions, where it was verified by bibliographical research and field study that the leader plays a fundamental role in team cohesion and good performance. If there is some kind of failure on the part of the leader, the whole mission will be compromised, leading to serious problems such as failure of the mission, involvement of the institution's name negatively and even death, depending on the mission. Thus, this study emphasized the importance of training schools in the teaching-learning process of leadership in military institutions.

Keywords: Leadership. Negative effects. Commander. Small fractions. AMAN.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo geral	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 LIDERANÇA MILITAR	12
2.1.1 Teorias da liderança	13
2.1.2 Fatores da liderança e sua influência no comportamento da tropa	14
2.1.3 Tipos de liderança	15
2.2 FALHA NA LIDERANÇA E SUAS IMPLICAÇÕES.....	19
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO	22
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	22
3.2 MÉTODOS	22
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	22
4 ESTUDO DE CAMPO	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29
ANEXO	30
ANEXO 1 – ENTREVISTA COM OS CADETES	31

1 INTRODUÇÃO

Esse estudo visa demonstrar o reflexo negativo das falhas da liderança na imagem da instituição e o papel das escolas de formação na busca por sua prevenção. Poucos assuntos dentro da temática da Liderança merecem tanta atenção quantos as falhas, visto que somente através da análise e estudo das mesmas é que se torna possível prevenir a recorrência dos fatos.

Falar sobre liderança militar nos dias atuais é de suma importância, tendo em vista que somente um bom líder será capaz de levar sua equipe ao sucesso nas operações militares, uma vez que em se tratando de conflito armado o principal ator será o homem, o qual deve estar bem preparado para qualquer situação, o que só se consegue se este for bem liderado.

A liderança militar encontra-se, desta forma, em um contínuo processo de aperfeiçoamento, onde é preciso que os líderes militares sejam capazes de desempenhar bem suas funções em situações de combate, além de terem competência.

Para que a liderança seja exercida de forma satisfatória, necessário se faz que o oficial atente para os ensinamentos recebidos nas escolas de formação, mesmo porque nas mãos do líder estará a vida de seus comandados, sendo por este motivo a liderança militar tratada de forma diferenciada das demais profissões.

Os líderes militares possuem características próprias, as quais definem a maneira pela qual seus comandados irão obedecer suas ordens, sendo necessário que o líder passe confiança de que irá conduzir seus comandados pelo melhor caminho possível.

Com o emprego do Exército Brasileiro (EB) em missões reais como a intervenção federal no Rio de Janeiro e a constante presença da mídia aumenta a exposição da instituição, o que potencializa qualquer tipo de falha cometida pelo comandante responsável pela fração.

As pequenas frações compõem a ponta da lança e por isso são fundamentais para o sucesso das diversas operações desencadeadas pela força terrestre, o que se espera de seus comandantes é nada menos que uma postura pró ativa face aos diversos problemas que podem se apresentar.

Cabe também ressaltar a importância do papel desempenhado pelas escolas de formação, uma vez que elas são as principais responsáveis por incutir valores e moldar os futuros comandantes das pequenas frações, principalmente nos dias de hoje em que os militares estão realizando missões reais pouco tempo após formados.

Assim sendo, cabe problematizar a questão: quais os efeitos negativos das falhas da liderança nas pequenas frações em operações de combate?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os efeitos negativos das falhas da liderança nas pequenas frações em operações de combate.

1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar liderança;

Ressaltar a importância das escolas de formação na prevenção das falhas;

Verificar como uma postura pró ativa pode evitar com que a falha ocorra;

Identificar os principais fatores que levam a ocorrência das falhas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Brasil (2011), o tema liderança integra uma área de pesquisa que tem despertado grande interesse no mundo atual. Trata-se de assunto complexo, haja vista envolver variáveis de igual complexidade dentro da psicologia social. Os meios acadêmicos, empresariais e militares debruçam-se, cada vez mais, no estudo da fenomenologia da liderança.

Quatro fatores sempre estarão ligados quando este fenômeno ocorrer. São eles uma situação, o líder em questão, os liderados e a interação entre o líder e os liderados (BRASIL, 2011).

2.1 LIDERANÇA MILITAR

A liderança é um fator importante no que diz respeito ao militar, onde de acordo com Kotter (1992, p. 3) “a liderança é definida como o processo de mover um grupo (ou grupos) em alguma direção através de meios não coercitivos”. Corroborando com tal ideia está Robbins (2000, p. 371) que entende a “liderança como o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns compartilhadas”.

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar outros militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir de forma adequada suas missões específicas e a participar de forma pró-ativa das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem (BRASIL, 2011, p. 2).

Assim é importante estar atento para a influência do líder sobre o liderado, onde deve haver cooperação e motivação entre os envolvidos. O líder deve ser visto como um orientador, um guia, para que a equipe consiga alcançar os objetivos desejados.

Bergamini (2004, p. 19) afirma:

O líder é visto como alguém que traz algum benefício não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercâmbio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os membros do grupo devolverão ao líder o seu reconhecimento que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa a ter perante seus seguidores.

Assim, o líder deve ter habilidades como inteligência, equilíbrio emocional, além de transmitir confiança para seus liderados. Um líder deve saber motivar, e segundo Robbins (2000, p. 342) “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Uma equipe motivada realiza as tarefas com disposição e deve haver sempre uma sintonia entre os membros da mesma, para que todos trabalhem em prol de um objetivo em comum.

2.1.1 Teorias da liderança

Segundo Brasil (2011), a partir do século XX, muitos sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e outros profissionais passaram a estudar com maior interesse o fenômeno da liderança. Desses estudos, e a partir de várias teorias sobre o assunto, resultaram quatro correntes de pensamento que se fizeram mais conhecidas: a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora.

A corrente centrada na figura do líder foca principalmente o que o líder é e o que ele faz. Consideram os seguidores dessa linha de pensamento que a liderança é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio. Portanto, interpretam o destaque do líder como resultante de suas qualidades ou de suas ações frente aos demais integrantes do grupo (BRASIL, 2011).

Já a corrente centrada nos seguidores nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social. O profissional seria, então, levado àquela situação devido às contingências vividas pelo grupo ou às suas crenças sobre como deve ser um líder e não em virtude de suas competências superiores. A aceitação do líder emergente pelo grupo deve-se ao fato de ele representar e sintetizar, em um determinado momento, o ideal dos integrantes daquela coletividade (BRASIL, 2011).

A corrente centrada na situação trouxe um grande avanço para o entendimento do fenômeno, pois relativizou a situação do líder. A liderança passou a ser dependente da situação, o que levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo (BRASIL, 2011).

A corrente integradora diferencia-se sutilmente das anteriores por não atribuir o surgimento da liderança a qualquer fatalidade, seja oriunda de ocorrências fortuitas da dinâmica grupal, seja por coincidências ligadas às características especiais do líder. Os seus adeptos consideram que os quatro fatores principais da liderança formam sistemas com múltiplas possibilidades de interação entre seus elementos constitutivos, devido às características dos grupos, às modificações da situação e às variações na interação entre o líder e os liderados (BRASIL, 2011).

Com a criação dessas correntes tornou-se possível focar em diferentes elementos da liderança, facilitando, desta maneira, o seu estudo. A corrente mais aceita atualmente é a integradora, pois ela não amarra o surgimento da liderança a um fato isolado, ao invés disso ela trabalha as interações existentes entre o líder e os liderados e dá um foco na dinâmica presente no grupo.

2.1.2 Fatores da liderança e sua influência no comportamento da tropa

De acordo com Belchior (2002), são quatro os fatores gerais da liderança: o liderado, o líder, a situação e a comunicação. Estes fatores estão sempre presentes em qualquer ação de liderança, antes e durante o seu desenvolvimento, mas a sua influência ou importância relativa é variável. A auto avaliação, o estudo e a experiência permitirão aos líderes aperfeiçoar a sua compreensão sobre a forma como eles são susceptíveis de afetar as ações de liderança.

O desempenho é produto do esforço e da habilidade dentro de um contexto de probabilidade de desempenho. Os resultados de desempenho são as recompensas obtidas na busca da satisfação.

Cada pessoa desenvolve forças motivacionais, dependendo da sua cultura, forças estas que influenciam no seu trabalho e em sua maneira de encarar a vida. As forças motivacionais mais comuns são a motivação para a realização (impulso para superar desafios, avançar e crescer); a motivação para a afiliação (impulso para relacionar-se eficazmente com as pessoas); a motivação para a competência (impulso para realizar trabalho de alta qualidade); e a motivação para o poder (impulso para influenciar pessoas e situações). Conhecendo as forças motivacionais de cada empregado, o administrador tem condições de entender melhor as suas atitudes diante das situações por eles enfrentadas, e até colocá-lo em uma função mais adequada aos seus impulsos naturais (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

Segundo Robins (2000), as teorias motivacionais destacam que um indivíduo pode ter, como fonte de suas ações, razões internas (intrínsecos) ou externas (extrínsecos). Os motivos intrínsecos são resultantes da própria vontade do indivíduo, enquanto os extrínsecos

dependem de fatores externos. Alguns motivos provêm de fontes externas ao indivíduo e à tarefa, incluindo-se aí diversas recompensas sociais e sinais de sucesso. Outras fontes podem ser resultado da estrutura psicológica do indivíduo e de suas necessidades pessoais de sucesso, sociabilidade, reconhecimento e etc. Apesar de haver numerosos fatores que influenciam a motivação individual, alguns autores classificam as pessoas segundo os motivos que as fazem ingressar em situações de sucesso.

Samulski (2002) afirma que, a motivação consiste em alinhar o conhecimento teórico com a prática no mundo corporativo, de forma que as ações sejam planejadas com maior coerência em seus propósitos, de maneira que otimizem os resultados que a organização, os gestores, os colaboradores, os líderes e os liderados estejam aspirando. Motivar é diferenciar potencial e desempenho; fazer treinamentos para desenvolver competências e valorizar constantemente os avanços através de *feedbacks*; tolerar e lidar de forma positiva com eventuais falhas; elogiar sempre que for pertinente; comemorar vitórias e respeitar e cumprir acordos estabelecidos.

É preciso que o líder mantenha um canal aberto de comunicação entre ele próprio e os membros da equipe, afinal, estão todos em busca de um objetivo comum.

É preciso que haja comunicação entre os membros da equipe para que isso ocorra e para que haja comunicação é preciso troca de informações entre os membros. Assim, de acordo com Chiavenato (2002, p 32) “comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambos”.

2.1.3 Tipos de liderança

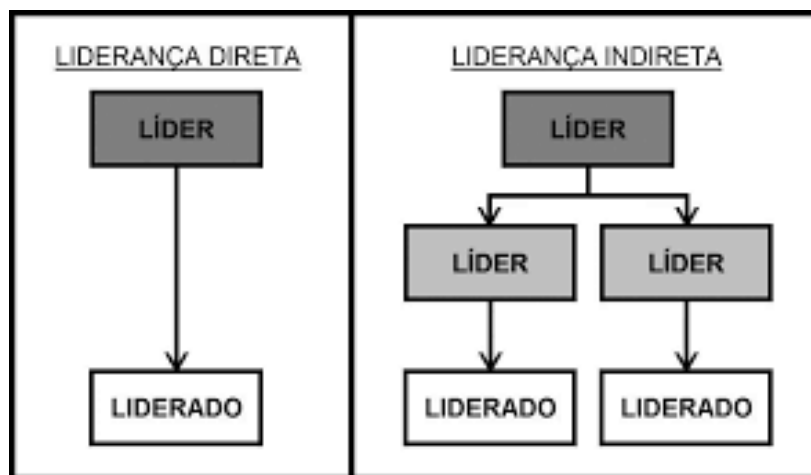
Existem três tipos de liderança: autoritária, participativa e delegativa.

Segundo Brasil (2011), na liderança autoritária o líder define as regras e normas a serem seguidas e inspeciona regularmente os subordinados, utilizando o sistema de recompensa ou punições. Já a liderança participativa o líder ouve as ideias do grupo e procura aproveitar suas ideias para somente depois tomar suas decisões. Agindo assim o líder consegue construir vínculos com seus subordinados, fazendo com que os mesmos colaborem espontaneamente com o grupo e desenvolvam seu senso de criatividade. A liderança delegativa deverá ser exercida em equipes de alto nível, onde o nível de conhecimento dos subordinados é igual ou chega perto do nível do líder, assim o líder deverá delegar atribuições sem no entanto perder o controle sobre o grupo.

Por serem as circunstâncias em que se encontrará o líder durante um combate adversas, necessário se faz que o mesmo utilize uma liderança situacional, onde deverá ser utilizado o modelo mais adequado a cada caso.

No que diz respeito aos níveis de liderança, Brasil (2011) cita liderança direta e indireta. Na liderança direta o líder influencia diretamente os liderados, sendo muito importante o exemplo pessoal, já na indireta o líder atua através de outros líderes a ele subordinados.

Figura 1 – Níveis de liderança



Fonte: BRASIL (2011)

Observa-se pela figura acima que a liderança direta é exercida pelo líder diretamente a seus liderados, enquanto a indireta possui outros líderes que estão sob seu comando. Na liderança indireta é de suma importância estabelecer uma cadeia de lideranças de forma a atingir todos do grupo.

Segundo Brasil (2011), a chave da liderança é a credibilidade, onde a partir daí possa se estabelecer laços de liderança, advindo daí a confiança e o respeito. Os três pilares para que isso ocorra são: competência profissional, senso moral e outros atributos.

A **competência** indica capacidade e abrange, além dos conhecimentos peculiares a cada profissão ou cargo, a capacidade física para estar à frente dos trabalhos que estão sendo realizados, a capacidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo e, sobretudo, a capacidade para interagir com pessoas, respeitando-as e orientando-as em suas deficiências e dificuldades. O **senso moral** diferencia os que usam o poder que o cargo lhes confere para fazer o bem, dos que usam este poder para o mal. Implica na incorporação à personalidade de características como o respeito, a honestidade, a honra, o senso de justiça, a lealdade e a disciplina. Por último, o indivíduo deve possuir uma personalidade integrada por determinados **atributos** que favorecem o exercício da liderança, como: a autoconfiança, a coragem (física e

moral), a criatividade, a decisão, a dedicação, o entusiasmo, o equilíbrio emocional, a iniciativa, a persistência, e a responsabilidade (BRASIL, 2011, p. 16).

O mais importante é que o líder queira liderar deixando de lado seus próprios interesses em detrimento aos interesses do grupo. Através de suas próprias atitudes dará o exemplo ao grupo e poderá deles cobrar para que ao final todo o grupo saia ganhando.

A liderança militar exige que o líder siga alguns princípios, que segundo Brasil (2011) são: conhecer os indivíduos que estão sob suas ordens e ter interesse pelo seu crescimento profissional e bem estar; comunicar-se com correção e eficiência; agir com decisão e firmeza, mas ter paciência, empatia e tato; ensinar o subordinado a confiar; treinar seu bom senso e manter o equilíbrio emocional; elogiar o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo pretendido; apoiar e estimular a iniciativa de seus comandados e incentivá-los para que apresentem soluções para os problemas do grupo; conversar com o pessoal, mantendo-os informados e tendo sempre uma palavra positiva para animar seus comandados; em todas as situações, procurar controlar o medo e demonstrar coragem; ser um permanente bom exemplo para os subordinados, agir com responsabilidade, com honestidade e falar sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. Evitar cometer falhas que comprometam sua credibilidade.; ter um projeto para a organização militar ou o setor que está a seu comando, mas saiba explicá-lo a seus subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo; empenhar-se em identificar e formar outros líderes, com os quais constituirá um grupo coeso, capaz de cumprir missões complexas com eficiência.

De acordo com Brasil (2011) o Exército exige que o indivíduo possua alguns valores, para que assim seja capaz de liderar e levar o grupo a ter consciência da importância destes valores para a sobrevivência do indivíduo em sociedade.

Os valores fundamentais são: os valores morais, onde estão inseridos a honra, a integridade de caráter ou probidade, honestidade, lealdade, senso de justiça, respeito, disciplina. Os valores cívico-profissionais englobam: patriotismo, espírito de corpo, camaradagem (BRASIL, 2011).

No que diz respeito à honra, é imprescindível que o líder tenha este valor, pois com a honra abalada o mesmo não conseguiria liderar. Brasil (2011, p. 21) cita exemplos de ações que abalam a honra do militar: “covardia diante do perigo; roubo de bens públicos ou privados; mentira em qualquer circunstância e fraude em qualquer caso”.

Com relação à integridade de caráter ou probidade, Brasil (2011) afirma ser o valor mais importante, uma vez que abrange todos os outros. Assim, o indivíduo que possui integridade de caráter ou probidade, em se falando de moral, é um indivíduo que possui um caráter sem falhas.

A honestidade é uma forma de honradez, afirmando que todos irão rejeitá-lo caso seja uma pessoa desonesta, o que tornaria impossível exercer a liderança ou ter credibilidade seja de qualquer escalão (BRASIL, 2011).

A lealdade é uma atitude de solidariedade para com os companheiros, onde Brasil (2011, p. 22) frisa que para mantê-la alguns itens devem ser observados, e cita:

- A lealdade tem que ser recíproca.
- Deve-se lealdade ao Exército e à OM à qual se pertence.
- Deve-se lealdade ao comandante, que arca com a responsabilidade funcional de conduzir a OM.
- Deve-se lealdade aos companheiros do mesmo nível.
- Deve-se lealdade àqueles que nos foram dados como subordinados.
- Não há maneira de exigir que outras pessoas nos sejam leais. A lealdade tem que ser conquistada.

Ao se referir ao senso de justiça Brasil (2011) afirma que este valor é a capacidade de se dar a cada indivíduo aquilo que o mesmo merece. Assim sendo, observa o autor que se por acaso a liderança cometer algum ato de injustiça com um dos membros do grupo terá a confiança abalada e quiçá destruída.

O respeito é outro valor citado por Brasil (2011), onde o autor exemplifica a Constituição Federal em seu art 142, o qual prevê o respeito à hierarquia, o que se sabe que para o Exército, é de suma importância o respeito à mesma. Mas o autor atenta para o fato de que também o respeito às leis é fundamental ao militar, o qual deverá conhecer, cumprir e fazer cumprir rigorosamente as mesmas. Igualmente importante é o respeito aos camaradas, os quais fazem parte da família militar, a qual deve ser sempre zelada pelo comandante.

No que diz respeito à disciplina, o autor cita que todas as sociedades bem sucedidas possuem disciplina em sua rotina, onde a mesma vincula-se ao conceito de obediência, citando o autor seis formas de obediência, das quais o líder deve tomar conhecimento: obediência total ou servil, fanática, obediência por cálculo, sentimental, por identificação ou obediência da autodisciplina.

Brasil (2011) aponta os motivos pelos quais os soldados obedecem as ordens e cumprem sua missão: porque sabe que seus camaradas contam com ele; Porque acha que, se não cumprir a missão, será chamado de covarde e discriminado pelos companheiros; Porque

acredita que seu comandante sabe tomar a melhor decisão; Porque quer ser solidário com seu comandante; Porque acredita que será levado à “corte marcial” se não cumprir a ordem; Porque acredita que cumprir a ordem é sua obrigação; Porque visualiza que será recompensado se aceitar o desafio; Porque conclui que assumir o risco é menos perigoso que ficar onde está; Porque julga que se sentirá culpado e terá remorso se não cumprir a ordem; Porque quer provar que é corajoso ou quer obter o reconhecimento do grupo; Porque odeia o inimigo; Porque incorporou o hábito de cumprir ordens.; Porque gosta da sensação do combate e do perigo.

Dentre os valores cívico-profissionais Brasil (2011) cita o patriotismo como sendo um sentimento de amor incondicional à pátria, onde quatro características são identificadas: desinteresse, realidade, permanência e amor sem inveja nem rivalidade.

Para o autor o militar faz um juramento de sacrificar-se em defesa da Pátria, devendo o patriotismo ser ensinado à juventude militar, no intuito de que não deixem de cumprir o juramento feito diante da Bandeira.

O espírito de corpo, de acordo com o autor deve ser desenvolvido através de práticas esportivas, através de competições, onde se um membro da equipe receber uma recompensa, todos devem se orgulhar do feito do companheiro.

A camaradagem é citada por Brasil (2011) como sendo o respeito que têm uns pelos outros, sendo que a lealdade é fator preponderante para a existência da mesma.

2.2 FALHA NA LIDERANÇA E SUAS IMPLICAÇÕES

Segundo Drucker (2009), líderes podem falhar. A história nos mostrou repetidas vezes que o fracasso da liderança sempre tem consequências terríveis e duradouras para os líderes e suas organizações. Normalmente, quanto maior o escopo da influência de um líder, mais severas são as consequências de seu fracasso. Numerosos exemplos são abundantes nas arenas corporativa, política e religiosa que ilustram isso.

A verdade, no entanto, é que o fracasso da liderança não acontece da noite para o dia. Sempre há causas e sintomas que apontam para a iminente calamidade. O problema, no entanto, é que muitas pessoas ignoram esses sinais e, portanto, não conseguem interpretá-los com precisão. Alguns desses sinais incluem evitar conflitos, microgerenciamento, a tiranização de subordinados, dentre outros (DRUCKER, 2009).

As consequências de uma falha na liderança variam com a gravidade da situação. O maior risco da liderança fracassada é que muitas vezes não há como “consertar” o erro, e a

própria organização será seriamente prejudicada por uma falha de liderança. Os subalternos podem ficar frustrados com essa falta de ação adequada e necessária e sentirem-se desmotivados a contribuir com a organização, degradando ainda mais seus pontos fortes. E a falta de liderança pode se tornar um hábito, enfraquecendo os "músculos" da liderança na organização e dificultando muito a liderança no futuro (DRUCKER, 2009).

Dentro do Exército Brasileiro, uma falha na liderança pode ocasionar sérios danos à instituição e até mesmo levar a óbito militares envolvidos na missão.

Segundo Forsling (2017), recentemente, o termo "liderança tóxica" se dividiu na cultura dominante. Onde costumava ocupar principalmente salas de reuniões e periódicos profissionais, agora entrou no léxico da psicologia pop e de consultores administrativos. Os militares, para seu crédito, dedicaram muito tempo e energia ao estudo da liderança, provavelmente muito mais do que o mundo civil. Há anos que tenta resolver o problema da liderança tóxica, com pouco sucesso.

Um "líder tóxico" é diferente de apenas um líder pobre. Um líder pobre é aquele que falha com sua missão ou seu povo. Um líder tóxico falha na missão e falha com seu povo. Seu comando falha por medidas externas e internas (FORSLING, 2017).

Apenas ser incompetente ou ineficaz não torna um líder tóxico. Enquanto um líder com essas características pode definitivamente ser difícil de servir, uma equipe de apoio competente pode mascarar a incompetência técnica do comandante (FORSLING, 2017).

A combinação de egoísmo e incompetência faz um líder tóxico. E é por isso que é tão difícil filtrar. O egoísmo por si só na verdade ajuda muitos líderes a ascenderem na escada. Enquanto eles forem competentes, eles podem ser comandantes exigentes, mas suportáveis, porque suas unidades são bem-sucedidas. Eventualmente, porém, um líder tóxico atinge um nível além de sua capacidade. Como uma vítima de afogamento, ele se agita para pegar algo para se manter à tona. Nesse caso, são seus subordinados. Um líder egoísta que se afoga subirá em cima de seus seguidores para manter sua cabeça acima da água. Eventualmente, essa estratégia falha (FORSLING, 2017).

Em combate, se o líder falhar, levará a missão ao insucesso, bem como colocará sua própria vida e a de seus subordinados em risco. Isso equivale a dizer que estará colocando a vida de toda uma nação em risco, pois poderá dar ao Exército inimigo o gosto da vitória (FORSLING, 2017).

Os militares podem certamente ser mais proativos em assegurar a competência de seus líderes, isso é metade do problema, mas eliminar líderes egoístas é muito mais difícil.

Assim sendo, observando-se as terríveis consequências que a falha na liderança militar pode causar, realizou-se um estudo de campo com cadetes do 4º ano da AMAN, a fim de verificar o conhecimento e as opiniões que os mesmos têm a respeito do tema.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos utilizados foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema; fichamento das principais referências bibliográficas que foram utilizadas no decorrer do estudo, sem contudo tais fichamentos serem apresentados junto ao TCC. Ao serem estabelecidas as bases práticas para a pesquisa, procurou-se garantir a execução da pesquisa seguindo o cronograma proposto além de propiciar a verificação das etapas de estudo.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a qual embasou o estudo teórico.

Posteriormente foi realizado um estudo de campo com cadetes do 4º ano da AMAN.

3.2 MÉTODOS

Procedemos ao levantamento dos dados bibliográficos, bem como fichamento do material utilizado, os quais não constarão no TCC. A pesquisa bibliográfica se deu através do Manual de Liderança do Exército Brasileiro, bem como livros e bancos de dados eletrônicos que dizem respeito ao tema.

Foi realizado um questionário virtual com 30 cadetes do 4º ano da AMAN, a fim de verificar o conhecimento e opinião dos mesmos a respeito da falha na liderança do comandante de pequenas frações.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Questionário virtual respondido por 30 cadetes do 4º ano da AMAN.

4 ESTUDO DE CAMPO

Estudo de campo realizado através de um questionário virtual com 30 cadetes do 4º ano da AMAN. O estudo tem por objetivo verificar o conhecimento e opiniões que os mesmos têm a respeito das falhas na liderança de comandantes de pequenas frações.

No que diz respeito sobre conhecer o tema liderança militar, 100% dos entrevistados responderam que conhecem o tema, conforme gráfico abaixo:

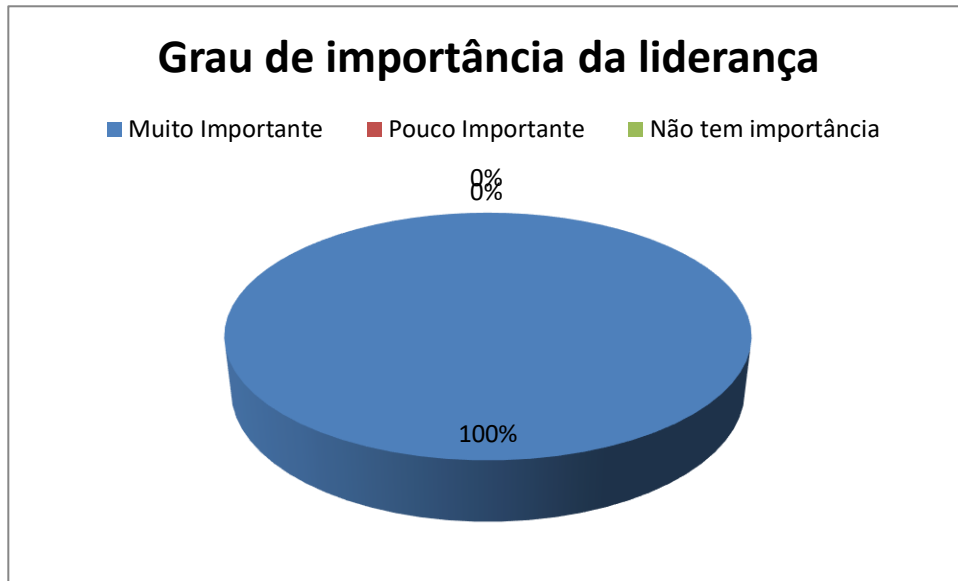
Gráfico 1 – Conhecer o tema liderança militar



Fonte: DO AUTOR (2019)

Com relação ao grau de importância que o entrevistado dá à liderança militar, tendo sido dadas as opções: () Muito Importante () Pouca importância () Não é importante, 100% dos entrevistados disseram ser muito importante.

Gráfico 2 – Grau de importância da liderança militar



Fonte: DO AUTOR (2019)

Com relação ao grau de importância das escolas de formação na prevenção às falhas de liderança, tendo sido dadas as opções: () Muito Importante () Pouca importância () Não é importante, 100% dos entrevistados disseram ser muito importante.

Gráfico 3 – Grau de importância das escolas de formação



Fonte: DO AUTOR (2019)

Com relação aos atributos que o entrevistado acha que as escolas de formação trabalham a fim de prevenir as falhas de liderança, 80% disseram ser disciplina; 13% comunicação e 7% empatia.

Gráfico 4 – Atributos trabalhados na escola de formação a fim de prevenir falhas na liderança



Fonte: DO AUTOR (2019)

A respeito de que fator o entrevistado considera mais importante para levar à ocorrência de falhas, tendo sido dadas as opções: () falta de comunicação () falta de disciplina () falta de empatia; 80% responderam ser falta de disciplina; 20% responderam ser falta de comunicação.

Gráfico 5 – Fatores que levam à ocorrência de falhas na liderança



Fonte: DO AUTOR (2019)

Foi observado que 100% dos entrevistados entendem a respeito de liderança, tendo sido a mesma considerada pelos 100% como muito importante para a carreira militar.

100% dos entrevistados consideram que as escolas de formação são muito importantes na prevenção de falhas de liderança.

80% dos entrevistados reconhecem a disciplina como um atributo trabalhado pelas escolas de formação a fim de prevenir as falhas de liderança; 13% a comunicação e 7% a empatia.

Com relação aos fatores que levam à ocorrência de falhas na liderança, 80% dos entrevistados disseram ser falta de disciplina e 20% disseram ser falta de comunicação.

Desta forma, tem-se que os cadetes do 4º ano da AMAN compreendem o que é o tema liderança militar, bem como a consideram muito importante para suas carreiras, tendo sido reconhecido por 100% dos entrevistados que as escolas de formação são muito importantes na prevenção de falhas de liderança e uma forma de prevenir essas falhas é manter no currículo a disciplina liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização do estudo em questão pôde-se observar o quanto é importante a liderança nas pequenas frações, e todas as exigências para que o líder realmente consiga executar seu papel de forma eficaz.

Sabe-se que o líder é quem definirá o papel de seu comandado, sendo necessário que o mesmo seja capacitado e levado a agir em consonância com seu nível hierárquico e de acordo com suas competências. Se o líder desenvolver bem seu papel os comandados obterão sucesso em tudo aquilo que fazem.

O bom líder deverá inspirar seus comandados, ter ética, capacidade de tomar decisões, capacidade de delegar e desenvolver talentos, bem como influenciar os outros. Também são exigidos do bom líder ter uma visão macro, capacidade de planejamento e antecipação, saber ouvir e ser dinâmico.

Ao líder militar além de todas essas exigências ainda lhe é exigido que o mesmo tenha um bom preparo físico e saúde, pois a ele caberá conduzir suas tropas em tempos de guerra, por locais e situações inimagináveis, onde a saúde física e o preparo serão pontos fundamentais para o sucesso.

As falhas de liderança podem acarretar sérios problemas tanto para o líder quanto para os liderados, principalmente os líderes de pequenas frações, os quais, dependendo de sua falha, colocará a missão em risco e a sua própria vida e de seus subordinados.

Assim sendo, o Exército Brasileiro, em suas escolas de formação, como na AMAN, agregou a seus currículos a disciplina Liderança, a qual é estudada de forma teórica e prática pelos alunos.

Tendo em vista a importância do tema para a instituição, foi realizada uma pesquisa de campo com cadetes do 4º ano da AMAN, com a finalidade de verificar o conhecimento e as opiniões que os mesmo têm a respeito de liderança e de falhas na liderança.

Foi constatado que 100% dos entrevistados conhecem o tema liderança e a considera muito importante para a carreira militar. 100% dos entrevistados consideram que as escolas de formação são muito importantes na prevenção de falhas de liderança.

80% dos entrevistados reconhecem a disciplina como um atributo trabalhado pelas escolas de formação a fim de prevenir as falhas de liderança; 13% a comunicação e 7% a empatia.

Com relação aos fatores que levam à ocorrência de falhas na liderança, 80% dos entrevistados disseram ser falta de disciplina e 20% disseram ser falta de comunicação.

Desta forma, tem-se que os cadetes do 4º ano da AMAN compreendem o que é o tema liderança militar, bem como a consideram muito importante para suas carreiras, tendo sido reconhecido por 100% dos entrevistados que as escolas de formação são muito importantes na prevenção de falhas de liderança e uma forma de prevenir essas falhas é manter no currículo a disciplina liderança.

REFERÊNCIAS

BELCHIOR, V. **Liderança Militar:** Disponível em: <www.fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/36779571802673>. Acesso em: 22 set. 2018.

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

BRASIL. **Manual de Liderança.** Brasília: Exército Brasileiro, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas:** passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 2002.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **O gestor eficaz.** São Paulo: LTC, 2009.

KOTTER, J. P. **O fator liderança.** São Paulo: Mc Graw Hill, 1992.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAMULSKI, D. **Psicologia do Esporte.** Barueri: Manole. 2002.

ANEXO

ANEXO 1 – ENTREVISTA COM OS CADETES

ENTREVISTA

- 1) Você conhece o tema liderança militar?
- 2) Qual o grau de importância que você dá à liderança militar?
() Muito Importante () Pouca importância () Não é importante
- 3) Qual o grau de importância das escolas de formação na prevenção às falhas de liderança?
() Muito Importante () Pouca importância () Não é importante
- 4) Quais atributos você acha que as escolas de formação trabalham a fim de prevenir as falhas de liderança?
- 5) Que fator você considera mais importante para levar à ocorrência de falhas?
() falta de comunicação () falta de disciplina () falta de empatia
- 6) O que as escolas de formação podem fazer para prevenir as falhas de liderança?

