

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)**

**LUCAS MARQUES ARECO**

**SITUAÇÕES NAS QUAIS O MILITAR DEVE AGIR COMO CHEFE,  
ADMINISTRADOR OU LÍDER PARA OBTER MELHORES RESULTADOS COM  
SEUS LIDERADOS.**

**Resende  
2019**

**LUCAS MARQUES ARECO**

**SITUAÇÕES NAS QUAIS O MILITAR DEVE AGIR COMO CHEFE,  
ADMINISTRADOR OU LÍDER PARA OBTER MELHORES RESULTADOS COM  
SEUS LIDERADOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Academia Militar  
das Agulhas Negras como parte  
dos requisitos para a Conclusão do  
Curso de Bacharel em Ciências  
Militares, sob a orientação do Maj  
Art Sozzi.

**Resende**

**2019**

**LUCAS MARQUES ARECO**

**SITUAÇÕES NAS QUAIS O MILITAR DEVE AGIR COMO CHEFE,  
ADMINISTRADOR OU LÍDER PARA OBTER MELHORES RESULTADOS COM  
SEUS LIDERADOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Maj Art Sozzi.

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

Banca examinadora:

---

**Atílio Sozzi Nogueira – Maj de Artilharia**  
(Presidente/Orientador)

---

**Matheus de Aguiar Vallim Muniz – 1° Ten de Artilharia**

---

**Carlos Victor Viana da Conceição– 1° Ten de Artilharia**

Resende

2019

Dedico este trabalho a minha família e aos meus amigos companheiros de turma que sempre incentivaram e apoiaram a minha formação e principalmente ajudaram a realização do meu sonho, tornar-se oficial do Exército Brasileiro.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar saúde acima de tudo e forças para não desistir frente às dificuldades impostas.

A minha família, que sempre esteve ao meu lado participando dos momentos da formação.

Agradeço também aos meus companheiros da turma 70 anos da vitória da FEB que puderam compartilhar e desfrutar dos bons momentos que serão sempre guardados com carinho na memória.

Ao meu orientador, por contribuir com a realização desse trabalho com esforço, paciência e profissionalismo.

## RESUMO

### **SITUAÇÕES NAS QUAIS O MILITAR DEVE AGIR COMO CHEFE, ADMINISTRADOR OU LÍDER PARA OBTER MELHORES RESULTADOS COM SEUS LIDERADOS.**

AUTOR: Lucas Marques Areco  
ORIENTADOR: Atílio Sozzi Nogueira

As diversas situações que um oficial do Exército Brasileiro pode vivenciar estão diretamente ligadas a como ele deve conduzir seus homens para conseguir o melhor resultado da missão desempenhada. Diante disso, foram estudados os tipos de estilos de liderança que um líder pode exercer sendo as principais a administração, a chefia e o comando. O objetivo desse trabalho é mensurar quais desses estilos já apresentados são considerados mais importantes tanto em tempos de normalidade quanto em tempos de guerra. Sendo assim, realizou-se uma análise quantitativa e qualitativa que possibilita identificar as preferências do público alvo, nesse caso os futuros oficiais do Exército Brasileiro, em suas escolhas de acordo com a circunstância vivenciada. Também foi pesquisada a correlação entre os tempos de guerra e de normalidade com as 19 atitudes do Perfil Profissiográfico desenvolvido na AMAN ao longo dos anos de formação sendo evidenciadas quais atitudes estão mais presentes para cada circunstância. Logo, segundo os resultados, notou-se que em tempos de normalidade a administração foi a mais escolhida pelos cadetes do 4º ano do curso de artilharia da AMAN, já em tempos de guerra e conflitos o comandante foi quem prevaleceu. Dentre as atitudes do Perfil Profissiográfico do concludente da AMAN as atitudes como organização e responsabilidade foram as mais relacionadas aos tempos de normalidade e em tempos de guerra o equilíbrio emocional, a combatividade e a rusticidade são as atitudes que mais se relacionaram a um líder. Com essa pesquisa foi possível levantar, segundo a participação de 48 cadetes a importância de um líder sobre os liderados e as diversas características e atitudes que são necessárias para que os oficiais possam cumprir as inúmeras missões, tanto nos tempos de normalidade, quanto nos de guerra ou conflito.

Palavras-chave: Liderança. Administração. Chefe. Perfil Profissiográfico. Normalidade. Guerra.

## ABSTRACT

**Situations in which the military man should act as chief, administrator or leader to obtain better results with his people.**

AUTHOR: Lucas Maques Areco

ADVISOR: Atílio Sozzi Nogueira

The various situations that an officer of the Brazilian Army can experience are directly linked to how he should lead his men to achieve the best result of the mission performed. Thus, the types of leadership styles that a leader can exercise are studied, the main ones being administration, leadership and command. The purpose of this work is to measure which of these styles already presented are considered more important both in times of normality and in times of war. Therefore, a quantitative and qualitative analysis was carried out to identify the preferences of the target public, in this case, the future officers of the Brazilian Army, in their choices according to the circumstance experienced. It was also investigated the correlation between wartime and normality times with the 19 attitudes of the Profissiographic Profile developed in the AMAN throughout the years of formation being evidenced which attitudes are more present for each circumstance. Therefore, according to the results, it was noticed that in times of normality the administration was the most chosen by the cadets of the 4th year of the AMAN artillery course, already in times of war and conflicts the commander was the one who prevailed. Among the attitudes of the profisiographic profile of the conclude of the AMAN, the attitudes as organization and responsibility were the most related to the times of normality and in times of war the emotional balance, the combativeness and the rusticity are the attitudes that most related to a leader. According to the participation of 48 cadets, the importance of a leader over the leaders and the different characteristics and attitudes that are necessary so that the officers can fulfill the numerous missions, both in times of normality and war or conflict.

Keywords: Leadership. Administration. Boss. Profisiographic profile. Normality. War.

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Justificativas das escolhas dos aspectos do Perfil Profissiográfico em tempos de normalidade.....	33
TABELA 2 - Justificativas das escolhas dos aspectos do Perfil Profissiográfico em tempos de guerra.....	35



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de emissão de ordens. ....	21
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Estilos de liderança em tempos de guerra.....	24
Gráfico 2	Estilos de liderança em tempos de normalidade.....	24
Gráfico 3	1ª prioridade em tempos de normalidade.....	26
Gráfico 4	2ª prioridade em tempos de normalidade.....	27
Gráfico 5	3ª prioridade em tempos de normalidade.....	28
Gráfico 6	Total de escolhas em tempos de normalidade.....	28
Gráfico 7	1ª prioridade em tempos de guerra.....	29
Gráfico 8	2ª prioridade em tempos de guerra.....	30
Gráfico 9	3ª prioridade em tempos de guerra.....	30
Gráfico 10	Total de escolhas em tempos de guerra.....	31

## **LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
OM	Organização Militar
NDACA	Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais
TEAM	Termo de Exame e Averiguação de Material
TREM	Termo de Recebimento e Exame do Material

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	OBJETIVO GERAL.....	14
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.1.4	HIPÓTESE.....	15
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1	LIDERANÇA.....	16
2.2	ADMINISTRADOR.....	18
2.3	CHEFE.....	19
2.4	COMANDANTE.....	20
<b>3.</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	22
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2	MÉTODOS.....	22
3.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	22
3.4	PERFIL PROFISSIONAL.....	24
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	24
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	38
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39
	<b>APÊNDICE A</b> .....	41
	<b>ANEXO A</b> .....	44

## 1 INTRODUÇÃO

As características do novo cenário mundial exigem um líder diferente do passado. O líder atual tem que adequar-se internamente com seus liderados e em diversas situações deve agir como administrador ou chefe, além de exercer a função de liderança (SOUZA; ULBANERE; JESUS, [201-]).

A necessidade de mudanças no meio organizacional vem tornando-se constante e essa está cada vez mais relacionada à liderança, cujo foco está nas pessoas. Essas mudanças são observadas pela criação de estratégias, geração de cultura e valores comuns, colaboração quanto ao crescimento, inspiração e motivação (NETO, 2011).

A autossuficiência técnica, tão valorizada pelos líderes do passado, vem demonstrando não ser mais suficiente, pois, mais do que saber o que fazer, as pessoas querem utilizar seu conhecimento para serem importantes na construção do futuro da organização a que pertencem. (CHIAVENATO, IDALBERTO, 2005). Sendo assim, nota-se a preocupação dos líderes em atingir seus objetivos da melhor forma possível em prol da instituição que fazem parte.

A pesquisa a ser realizada abordará o assunto “Situações nas quais o militar deve agir como chefe, administrador ou líder para obter melhores resultados com seus liderados” inseridos dentro do contexto de liderança militar.

A formação da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) desenvolve a capacidade de seus cadetes para conduzir uma fração de pessoas para o combate e cabe ao oficial formado nessa instituição saber como irá obter os melhores resultados de seus liderados em diversas situações sem deixar de apresentar o resultado final da ação em prejuízo.

O trabalho irá verificar as características de um chefe, um líder e um administrador e as principais diferenças de cada estilo. Serão levantadas as principais atitudes do perfil de um líder relacionadas a situação de guerra e de não guerra, tudo sob o ponto de vista dos 49 cadetes participantes do questionário.

De acordo com o Manual de fundamentos eb20-mf-10.102- doutrina militar terrestre (2014) o contexto atual onde o Exército Brasileiro passa por reformulações tecnológicas e é empregado em diversas situações de combate moderno, como as operações de garantia da lei e da ordem (GLO), a manutenção da soberania

nacional, exercícios de campanha, tarefas rotineiras dentro do quartel entre outras diversas atividades que a profissão oferece, cabe a questão: Como o oficial deve agir para obter o melhor resultado possível em cada situação? Como ele deve empregar seus subordinados de acordo com a situação? Esses questionamentos demonstram a importância desse tema para a atualidade dentro da necessidade imposta de acompanhamento das características (Chefe, administrador ou comandante) inerente ao oficial com a evolução da sociedade e suas peculiaridades.

É desejável que um bom comandante lidere seus subordinados, além de ser um chefe correto e um bom administrador, para alcançar com maior facilidade os objetivos que precisa atingir com a fração sob seu comando. Em suma, nota-se a preocupação dos líderes em atingir seu objetivo da melhor forma possível em prol da sua instituição ou organização, fazendo o oficial da AMAN não ser diferente dos demais. O oficial da atualidade passa a exercer funções administrativas, de chefia e de comandante. Sendo assim cabe a ele discernir, de acordo com a situação vivida, qual característica (comandante, chefe, administrador) deverá utilizar para obter melhores resultados.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar as situações que o oficial militar deve agir com chefe, líder ou administrador para obter melhores resultados sobre seus comandados, pela perspectiva dos 49 cadetes do 4º ano do curso de Artilharia da AMAN do ano de 2019.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Apresentar as principais características e diferenças entre líder, chefe, administrador e comandante.

Apresentar de acordo com características (líder, chefe, administrador) os diferentes tipos de resultados em tempos de normalidade ou em tempos de guerra.

Compreender quais atitudes, dentro do Perfil Profissiográfico da AMAN, obtém melhores influências sobre os subordinados de acordo com a situação, sob o ponto de vista dos 49 cadetes entrevistados.

Relacionar o tipo de resultado a atingir com qual característica (chefe, comandante e administrador) que o oficial deve apresentar para conduzir seus liderados, sob o ponto de vista dos 49 cadetes entrevistados.

### **1.1.3 Justificativa**

Justifica-se esse projeto tendo em vista que o oficial formado na AMAN está diretamente envolvido em situações nas quais coordena as atividades realizadas por um grupo de pessoas, sendo assim, ele deve demonstrar características e atitudes para conseguir extrair o melhor desempenho do grupo.

As situações vividas pelo oficial são variadas e cabe a ele discernir quando terá que atuar como líder, como chefe ou como administrador, pois independente de suas ações o resultado delas é o que importa para a instituição que ele pertence.

As organizações precisam de liderança forte e administração forte para atingir sua eficácia ótima. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status quo, criem visões do futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Também precisamos de executivos para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia. (ROBBINS, 2008, p. 161).

São diferenças como as apresentadas por Robbins(2008) que geram questionamentos sobre como deve ser a atitude do oficial ao comandar sua fração.

### **1.1.4 Hipótese**

Dentro do contexto de tempos de normalidade espera-se encontrar maior relação da liderança com características administrativas, pois durante a formação do futuro oficial aprende-se que as atividades rotineiras estão vinculadas a essa característica. Diante disso, as atitudes que podem se correlacionar mais com a administração são a disciplina intelectual, pelo fato da necessidade de ter conhecimento técnico profissional sobre diversos assuntos para executar bem as missões, a honestidade, pois trata-se muito da administração de recursos e a imagem do militar perante a sociedade esta atrelada a honestidade, a organização,

também pelo fato de tratar-se de uma otimização do emprego dos recursos para alcançar melhores resultados e a atitude da responsabilidade, pois relacione-se ao fato de arcar com as consequências e a importância do trabalho a ser realizado.

Em contrapartida, os tempos de guerra/conflito podem estar mais relacionados as características que exigem um perfil mais autoritário, de emissão de ordens e delegação de funções de uma maneira mais imposta e ríspida. Sendo assim espera-se uma relação com as características de chefe e/ou comandante. Logo, as atitudes que podem estar relacionadas a essas características (chefe e/ou comandante) em tempos de guerra são a rusticidade, pelo fato do comandante ter uma maior durabilidade no combate junto com seus liderados, a capacidade de decisão pelo fato da circunstância vivida exigir tomadas de decisões rápidas para não prejudicar o cumprimento da missão e autoconfiança, pois o líder deve estar convicto de seus atos e ações para passar um sentimento de segurança aos seus liderados e assim não perder a confiança dos demais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A proposta dessa pesquisa visa analisar a importância das características de liderança através do ato de comandar, chefiar ou administrar e principalmente investigar quando é viável o emprego dessas características para atingir o melhor resultado possível de acordo com a situação apresentada.

### **2.1 LIDERANÇA**

Segundo o Dicionário Aurélio da língua portuguesa, liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder. (HOLANDA, 2010). No seu sentido mais simples, a liderança pode ser definida como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adaptar um comportamento que de outro modo eles não adaptariam. (VIERA, 2002).

Entender os conceitos sobre liderança e adquirir suas habilidades, são essenciais para o sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2005). A liderança também é definida como a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo (BRASIL, 2014).



No entanto, o estudo sobre liderança existe há mais de 100 anos. Desde o início, as repetições disponibilizaram critérios que influenciam o pensamento e o comportamento dos líderes e como esses são vistos e entendidos. (BATISTA, 2013).

As características a se estudar são responsáveis diretamente pelo resultado a se conquistar (VIEIRA, 2002). O conceito de liderança não aparece com uma definição, mas sim dividido em diversos conceitos que juntos formam a definição do conceito. Entre eles estão as definições de administração, comando e chefia, que unidos formam a liderança. (IAEM, EME, 1977).

Robbins diz que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção aos objetivos e que essa influência pode ser conferida em um cargo gerencial ou em posições que subentendem certo grau de autoridade (ROBBINS, 2008).

O oficial deve atuar como líder e saber quais as situações deve empregar melhor cada estilo de liderança para atingir o melhor desempenho possível com sua fração. As situações vividas pelo oficial são variadas e cabe a ele discernir quando terá que atuar como líder, como chefe ou como administrador, pois independente de suas ações o resultado delas é o que importa para a instituição que ele pertence.

Os líderes além de serem motivadores também servem para realizar um elo entre seus subordinados e os líderes de um escalão superior e atingir assim seus objetivos (PREE, 1989).

Sendo assim, para alcançarem, com sucesso, os objetivos que estiverem previstos ou determinados para suas OM os comandantes, chefes ou diretores deverão fazer três trabalhos interdependentes: terão que chefiar administrar e liderar (NETO, MACHADO, 2011). Em contrapartida cabe-se questionar qual característica o oficial deve utilizar para desempenhar melhor sua função de acordo com a situação vivida, como em atividades rotineiras em tempos de paz, ou em tempos de guerra ou conflitos armados.

Na liderança, tornou-se claro que prever seu sucesso era algo que se relaciona aos traços ou comportamentos, e a eficácia do desempenho do grupo depende do estilo do líder (ROBBINS, 2008).

Sendo assim, vale ressaltar quais dentre as 19 atitudes do Perfil Profissiográfico do oficial formado na AMAN devem ser utilizadas para melhor formar seu estilo de liderança e para desempenhar a função de líder dentro das suas características de acordo com a situação vivida.

## 2.2 ADMINISTRADOR

Faz parte das características da liderança militar a parte administrativa de um trabalho. Diante disso pode-se destacar a administração como a ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar como recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo, com vista ao cumprimento econômico e eficiente da missão (VIEIRA, 2002).

Ao abordar sobre as funções administrativas inerentes a profissão militar na AMAN, instrutores e professores sempre relevam a sua importância e que essas atividades serão frequentemente executadas no corpo de tropa como oficiais ao longo da carreira, e que irão ser realizadas de diversas maneiras. Serão desenvolvidas diversas atividades de caráter administrativo, tanto em sua essência como no Termo de Averiguação de Exame de Material (TEAM), Termo de Recebimento e Exame de Material (TREM) e sindicâncias, como na função de administrar os liderados em atividades simples e básicas do dia a dia.

Cabe ressaltar que as atividades administrativas também se relacionam com os tempos de guerra e operações de uso efetivo do emprego militar, pois caberá uma gestão de recursos e administração de emprego de pessoal, dentre outras atribuições.

Sendo assim, a liderança relaciona-se com a administração, principalmente quando relacionamos as características e a personalidade da pessoa que está executando a função de gestor com os seus demais subordinados e como ele pretende alcançar seus objetivos de melhor maneira para sua instituição.

“Se, como supomos e como a realidade das organizações comprova a cada dia - existe uma ligação entre a personalidade dos administradores e líderes e o tipo de administração de suas empresas, todo o conhecimento e toda a tomada de consciência da realidade psíquica, enfim da personalidade dos dirigentes, serão úteis a uma melhor compreensão dos fenômenos ligados à administração e à liderança.” (LAPIERRE, 1989).

A liderança desempenha um papel importante para a compreensão grupal, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação aos alcances dos objetivos. (ROBBINS, 2008).

Logo se percebe que o sucesso da instituição relaciona-se com seu líder. Isso é evidenciado em tempos de crise ou de grandes incertezas, pois a presença de

dirigentes com liderança carismática pode influenciar positivamente o desempenho de seus funcionários (ROBBINS, 2008).

Quando se trata do sucesso da instituição, nesse caso uma instituição militar, vale ressaltar o resultado que deve ser atingido, tanto em tempos de paz, quanto em tempos de guerra. Entretanto como vivemos em tempos de paz, não se deve esquecer da preparação e treinamento para desenvolver uma administração em tempos de guerra.

O Exército necessita de líderes com a aptidão para olhar para além das preocupações do tempo de paz e capazes de executarem as suas missões de guerra mesmo depois de longos períodos de paz (VIERA, 2002).

Em suma, os administradores eficazes devem desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que pretendem liderar, pois à medida que as organizações se tornam menos estáveis, fortes laços de confiança substituem as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e das expectativas (ROBBINS, 2008).

### **2.3 CHEFE**

O líder é o indivíduo que chefia, comanda ou orienta em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias, sendo, também, o guia, chefe, ou condutor que representa um grupo ou corrente de opinião (HOLANDA, 2010). Já o chefe é o principal entre outros, aquele que exerce autoridade, o dirigente, o diretor, o patrão, aquele que governa ou comanda, o cabeça, o caudilho (NETO, MACHADO, 2011).

Diante dessas afirmações, percebe-se a integração entre os conceitos de liderança e chefia, tornando-os quase sinônimos. Tal confusão entre os termos chefe e líder se perpetua até os dias atuais. A substituição dos termos “chefia” e “chefe” por “liderança” e “líder” passam a fazer parte do arsenal linguístico das organizações e, conseqüentemente, das suas práticas discursivas. (BATISTA, 2013). Essa substituição passou a ser considerada, pois a chefia passa a ser parte da característica de um líder.

Neste caso a chefia indica o exercício da autoridade legal que foi delegada ao comandante e que obriga os subordinados a obedecerem às ordens por ele emitidas; mas isto poderá não ocorrer em situações de crise (NETO, MACHADO, 2011).

Chefe, nesse contexto, é aquele que tem o poder de mandar e de se fazer obedecer. (FAYOL, [1949] 2011).

Dentre as definições pode-se perceber a relação entre a palavra chefe e autoridade. Sendo assim, autoridade, define-se como o direito que determina o poder para ordenar; poder exercido para fazer com que (alguém) obedeça. (CHEFE 2018). Distingue-se, num chefe, a autoridade estatutária ou regimental inerente à função e a autoridade pessoal, derivada da inteligência, do saber, da experiência, do valor moral, da aptidão de comando, dos serviços prestados (FAYOL, [1949] 2011).

Tratando-se especificamente do oficial combatente, vale perguntar quando se deve desenvolver uma característica mais autoritária ou mais liberal, aberta a sugestões, e até onde essas diferenças podem influenciar os resultados a se obter, tanto em tempos de normalidade/paz, como os que vivemos atualmente, ou tempos de guerra ou conflitos armados como vividos em operações GLO.

O Poder de Combate Terrestre traduz-se em oito elementos essenciais e indissociáveis, a saber: Liderança, Comando e Controle, Informações, Movimento e Manobra, Inteligência, Fogos, Logística e Proteção (BRASIL, 2014). Notando-se assim a importância do ato de liderar em um sentido de chefiar em operações de combate.

“Em crise não há liderança partilhada, quando o barco está afundando o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas, tem de dar ordens. Esse é o segredo da liderança partilhada: saber em que situações deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro (DRUCKER, 2000).”

Em contrapartida, um chefe que desenvolve sua autoridade em empresas e organizações pode resultar em piores resultados (BERGAMINI, 1994), logo pode-se relacionar as empresas e organizações civis com as organizações militares em atividades rotineiras do dia a dia. Sendo assim, percebe-se a relação entre a autoridade e a capacidade de decisão com a de chefia e as características mais liberais com as atividades rotineiras do dia-a-dia da OM.

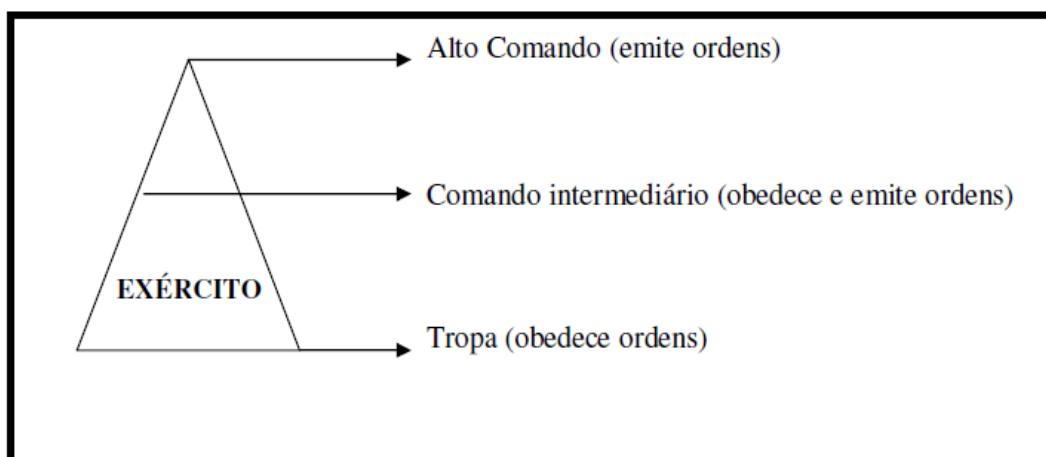
## **2.4 O COMANDANTE**

O comando, pode ser definido como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada (IAEM, EME, 1977).

Esclarece assim que o ato de comandar contém implícito a chefia, e a administração. (BATISTA, 2013). Diante disso, percebe-se que o comandante, de altos escalões, difere-se do oficial subalterno, pois ele atua de uma forma mais distante dos liderados, preocupando-se mais em gerir e dirigir do que propriamente liderar e influenciar os liderados.

De acordo com a Figura 1 pode-se observar que o ato de comandar está vinculado a emissão de ordens, sendo assim, cabe ao oficial emitir as ordens mais próximos aos liderados.

Figura 1 – Níveis de emissão de ordens.



Fonte: Brasil (2014).

Diante do ato de comandar pode-se observar as distinções entre os tempos de normalidade e os tempos de guerra, sendo mais necessário a emissão de ordens em situações de crises, sendo assim o manual de fundamentos eb20-mf-10.102-doutrina militar terrestre demonstra essas diferenças.

“Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão pressionadas, geralmente, as ordens dos comandantes são cumpridas. Entretanto, nas crises e principalmente no combate, quando está presente o risco de vida e os soldados sofrem penúrias de todo tipo, os indivíduos só obedecem, voluntariamente, às ordens se confiam e acreditam em seus comandantes, ou seja, se os comandantes estiverem liderando.” (BRASIL, 2014).

Segundo Batista (2013) os soldados seguem o comportamento e os padrões dos seus comandantes. Torna-se, assim, indispensável que os líderes militares exerçam a sua ação segundo padrões éticos perfeitamente definidos. Infere-se que

não é possível ter um exército pronto para cumprir as respectivas missões constitucionais sem comandantes adequadamente preparados, em todos os níveis (BRASIL, 2014).

### **3. REFERENCIAL METODOLÓGICO**

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

A pesquisa foi realizada a fim de levantar quais estilos de liderança (administrador, chefe, comandante) os cadetes do 4º ano do curso de artilharia da AMAN julgam mais importantes em tempos de guerra e em tempos de normalidade. Além disso, esta pesquisa visa levantar quais dentre as 19 atitudes do Perfil Profissiográfico desenvolvidas, observadas e avaliadas ao longo da formação os cadetes do 4º ano do curso de artilharia julgam de maior valia em tempos de normalidade e em tempos de conflitos.

Essa pesquisa foi desenvolvida dentro do curso de artilharia onde 48 cadetes do 4º ano participaram da primeira parte do questionário e 49 da segunda parte.

#### **3.2 MÉTODO**

O método utilizado para a pesquisa foi através de questionário (Apêndice 1), composto por perguntas abertas e fechadas. O processo de conclusão foi feito mediante a análise gráfica e correlação de palavras chaves das respostas abertas com sua respectiva atitude.

#### **3.3 ANÁLISES ESTATÍSTICAS**

Após levantamento de dados em relação a quais tipos de liderança o líder deve exercer para obter melhores resultados com sua fração em tempos de normalidade e em tempos de guerra, foi realizada a tabulação quantitativa e qualitativa e análise de dados.

Sendo assim, foi possível obter os resultados plausíveis para uma análise. A pesquisa em questão buscou evidenciar quais características dentro da liderança são consideradas mais efetivas em tempos de normalidade e em tempos de guerra,

além de relacionar a capacidade de liderança com os aspectos atitudinais que são selecionados como prioritários para um líder em tempos de guerra ou em tempos de normalidade.

### 3.4 PERFIL PROFISSIONAL

Durante a formação do cadete da AMAN, em suas diversas atividades, são desenvolvidas atitudes do perfil profissional do concluinte da AMAN. No anexo A estão presentes as principais definições dos conteúdos atitudinais desenvolvidos, observados e avaliados de acordo com as Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA).

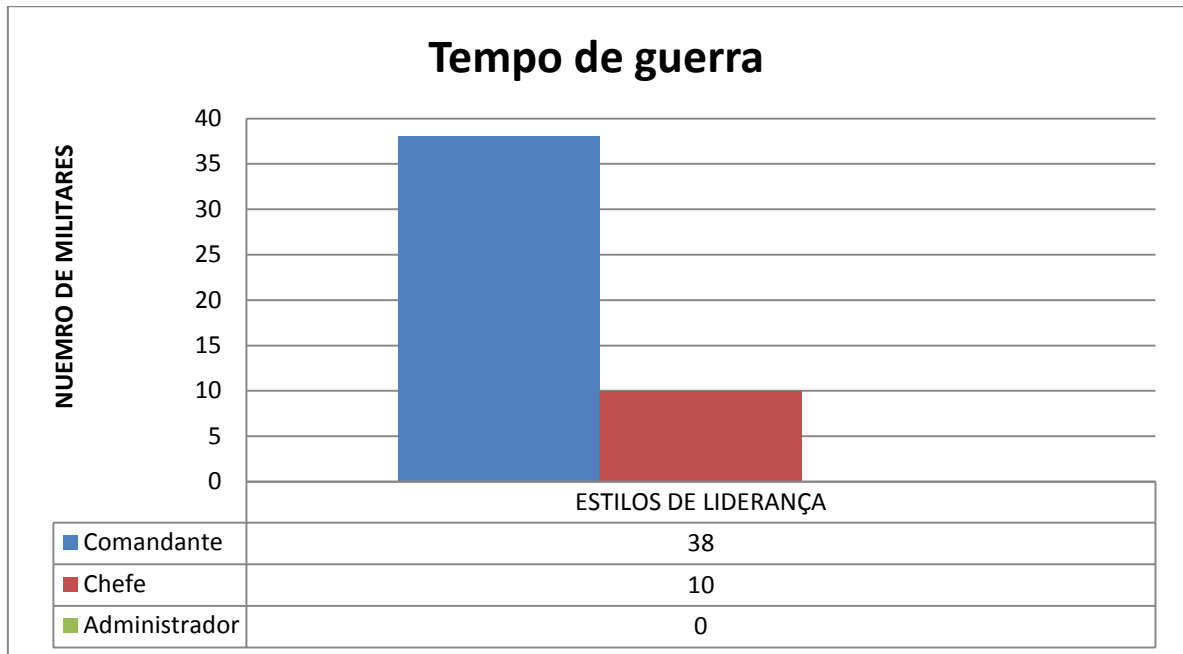
Abnegação, adaptabilidade, autoconfiança, camaradagem, combatividade, cooperação, decisão, dedicação, disciplina intelectual, discrição, equilíbrio emocional, honestidade, iniciativa, lealdade, organização, persistência, responsabilidade, rusticidade e sociabilidade são atitudes desenvolvidas pelos cadetes ao longo dos anos de formação, desenvolvidas através das diversas atividades realizadas, como as atividades em terreno, em salas de instrução e até mesmo no convívio diário com os demais cadetes.

Dentro dessas atitudes houve a necessidade de levantar quais delas o cadete, no caso deste trabalho do 4º ano do curso de artilharia da AMAN, julga que são as mais importantes para se desenvolver em tempos de guerra e em tempos de normalidade. E quais atitudes relacionam-se mais de acordo com a situação apresentada.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

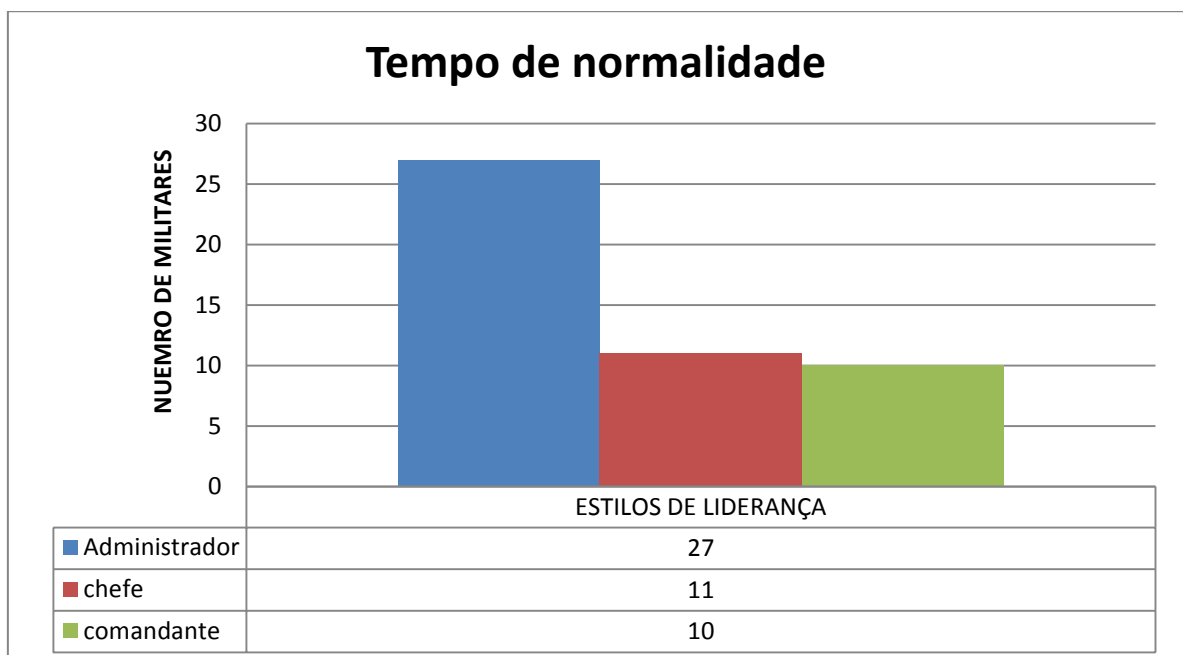
O Gráfico 1 abaixo mostra quais características foram escolhidas como mais importantes em relação a execução da liderança em tempos de guerra e em tempos de normalidade.

Gráfico 1 – Estilos de liderança em tempos de guerra.



Fonte: Autor (2019).

Gráfico 2 – Estilos de liderança em tempos de normalidade.



Fonte: Autor (2019).



Diante disso, pode-se afirmar que a expectativa do cadete do 4º ano do curso de artilharia, quando for desenvolver atividades rotineiras nas diversas organizações militares, é utilizar características relacionadas à administração para 56,3% dos respondentes, relacionadas a chefe para 22,9% e para comandante em 20,8.

Em suma, o futuro oficial entende que a sua principal função em tempos de normalidade será gerir os recursos que são colocados a sua disposição, tanto em quesitos de recursos materiais, humanos, financeiros e de tempo, e como uma segunda prioridade, exercer a autoridade exigida pelas capacidades de comandante e chefe.

Em contrapartida, ao observar-se os dados apurados sobre os tempos de guerra/conflitos, nota-se uma drástica inversão nos papéis em relação aos tempos de normalidade. As características que mais tomam destaque são a de comandante e a de chefe, nessa ordem de prioridade. Ou seja, nota-se que durante os tempos de guerra e conflitos os atuais cadetes do 4º ano de artilharia tem maior expectativa em exercer funções relacionadas a execução da autoridade inferida ao cargo de oficial, pois nessas circunstâncias, as tomadas de decisões, o encorajamento dos subordinados e principalmente o êxito da missão estão vinculados ao rígido cumprimento da hierarquia e disciplina, não dando espaço a atividades administrativas durante a execução das ações em tempos de guerra.

Outro ponto observado é a inexistência de expectativa do uso administrativo em tempos de guerra, sendo assim, pode-se afirmar que o futuro oficial não espera encontrar atividades administrativas ao conduzir sua fração em tempos de conflito na hora efetiva da ação, porém, vale ressaltar que um planejamento pré-operação pode ser considerado uma atividade administrativa.

Portanto, pode-se verificar que as expectativas quando relacionadas ao tempo de atividades rotineiras de uma Organização Militar (OM) em tempos de normalidade está vinculada a execução de atividades administrativas, já ao tratar de atividades em tempos de conflito/guerra observou-se o destaque da atuação da característica de comandante.

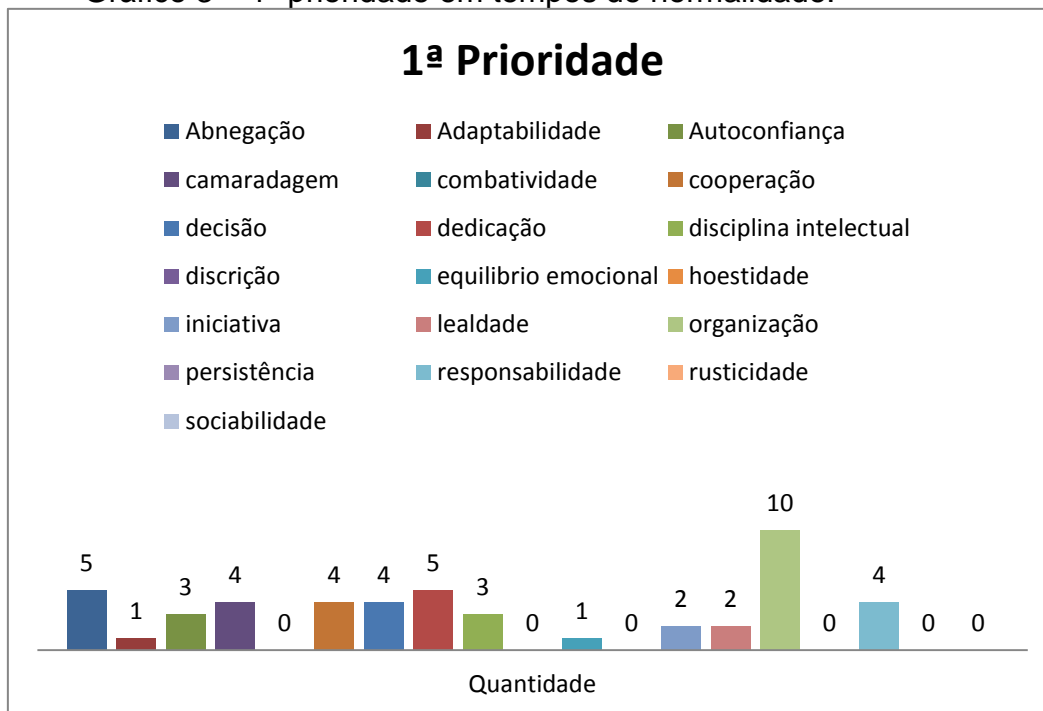
Em relação às características a serem utilizadas, tanto em tempos de guerra, quanto em tempos de normalidade foi levantada a necessidade de saber quais dentre as 19 atitudes desenvolvidas pelo Perfil Profissiográfico da AMAN o militar espera utilizar. Diante disso, foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa

para saber qual função pode ser considerada mais importante dentro das duas circunstâncias e a justificativa dessas escolhas.

Dentro das 19 atitudes apresentadas obteve-se os seguintes resultados:

Em tempos de normalidade foram escolhidas três opções dentro de um grau de prioridade por cada participante da pesquisa. Sendo assim distribuído da seguinte forma:

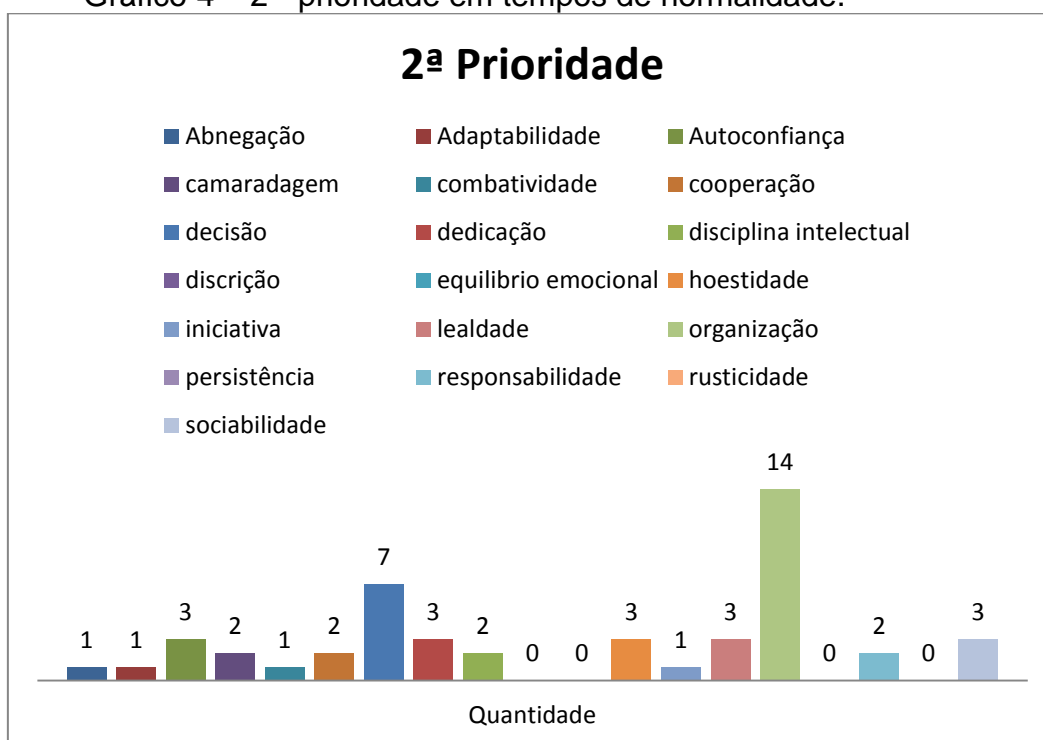
Gráfico 3 – 1ª prioridade em tempos de normalidade.



Fonte: Autor (2019).

Nota-se que o público alvo da pesquisa entende que organização é a principal atitude em tempos de normalidade para desenvolver o papel de um bom líder. Como segunda escolha, ainda dentro da primeira prioridade, aparecem a abnegação e a dedicação empatadas. Em contrapartida, como expoentes negativos aparecem com nenhuma correlação às atitudes como combatividade, descrição, honestidade, persistência, rusticidade e sociabilidade.

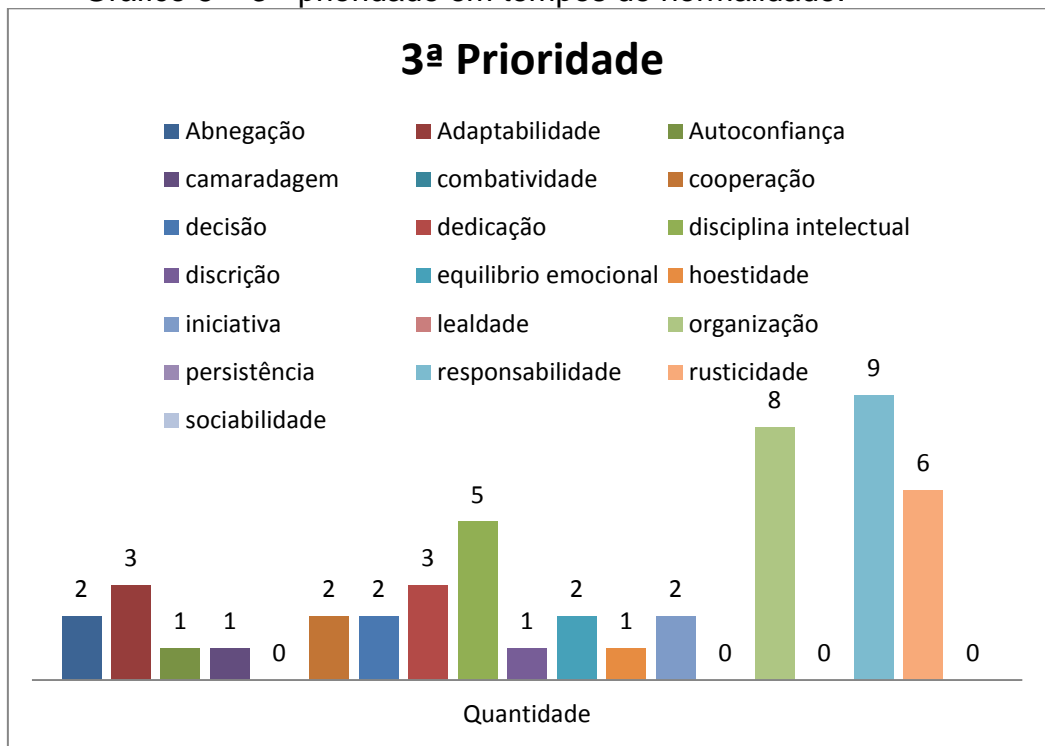
Gráfico 4 – 2ª prioridade em tempos de normalidade.



Fonte: Autor (2019).

Como segunda prioridade a atitude organização também atendeu as preferencias do público e a atitude decisão ficou em segundo lugar. Essas atitudes, segundo a pesquisa, também se atrelam as características em tempos de normalidade. Porém a atitude equilíbrio emocional e discrição ficaram sem nenhuma correspondência, demonstrando a falta de correlação com os tempos de normalidade.

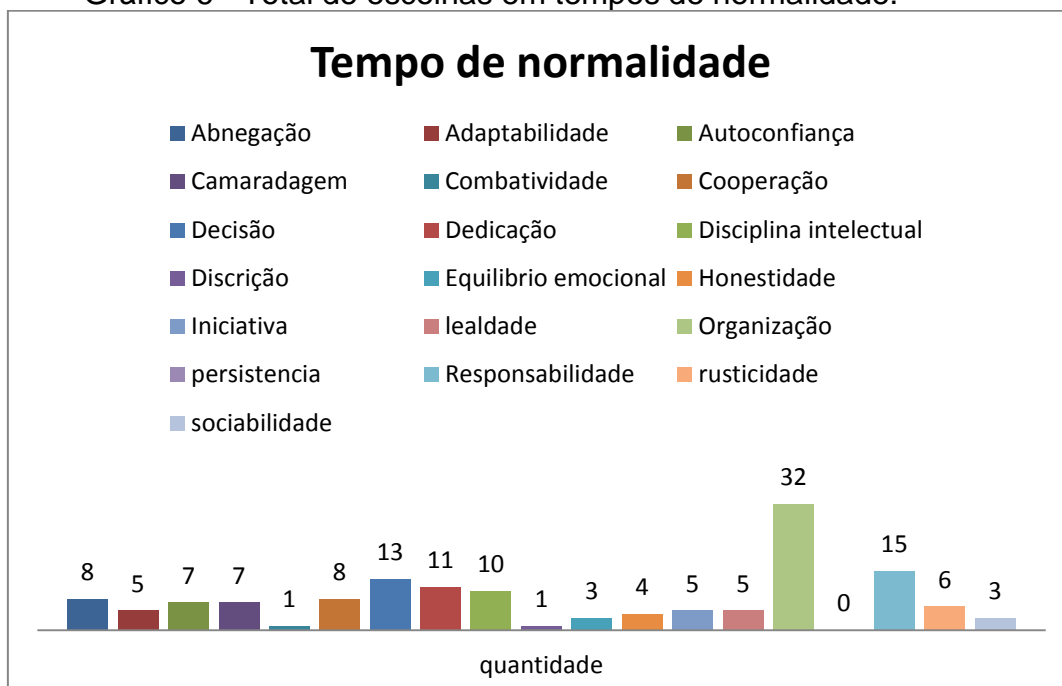
Gráfico 5 – 3ª prioridade em tempos de normalidade.



Fonte: Autor (2019).

Já como terceira prioridade o aspecto responsabilidade lidera, seguido dos aspectos organização e disciplina intelectual. Nota-se a terceira aparição da característica organização entre as mais escolhidas.

Gráfico 6 - Total de escolhas em tempos de normalidade.

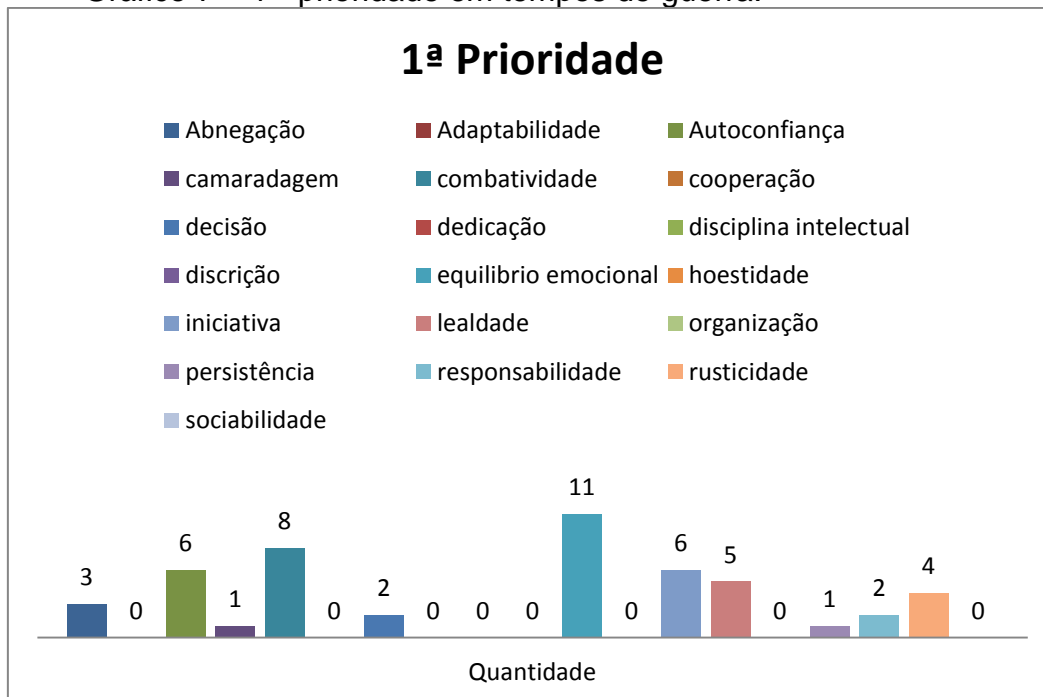


Fonte: Autor (2019).

Em tempos de normalidade verificou-se que os aspectos organização, responsabilidade, decisão, dedicação e disciplina intelectual aparecem como os mais frequentes. Em relação ao grau de prioridade de escolhas o aspecto organização apareceu como a principal tanto na primeira como na segunda prioridade, já na terceira a responsabilidade foi a mais escolhida.

Diante disso, pode-se concluir que organização pode ser considerado o aspecto mais importante em relação ao líder em tempos de normalidade, seguido da responsabilidade. Em contrapartida os aspectos que menos se correlacionam com os tempos de normalidade é persistência, com nenhuma frequência, e combatividade e discrição com uma aparição. Ao analisar os aspectos em tempos de guerra/conflito, sendo utilizado o mesmo método de pesquisa, tem-se:

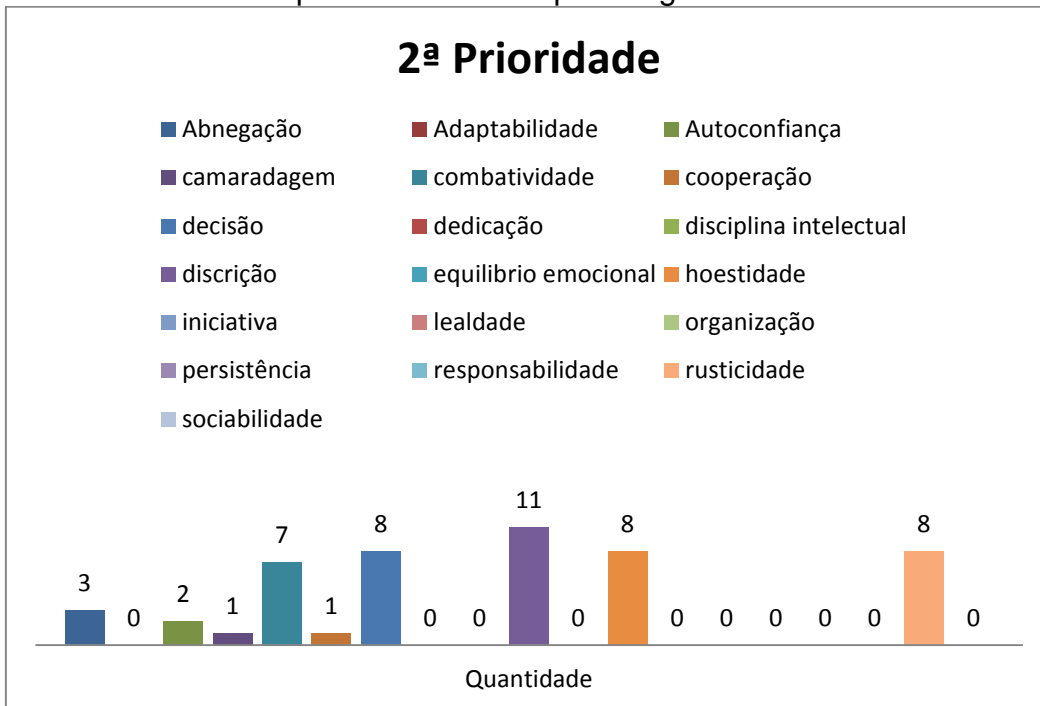
Gráfico 7 – 1ª prioridade em tempos de guerra.



Fonte: Autor (2019).

Nos tempos de guerra nota-se uma aparição de aspectos que em tempos de normalidade eram julgados menos importantes, como a rusticidade e a combatividade que aparecem com relevância entre as escolhas de primeira prioridade. Porém como destaque de prioridade a atitude equilíbrio emocional é considerada a mais importante.

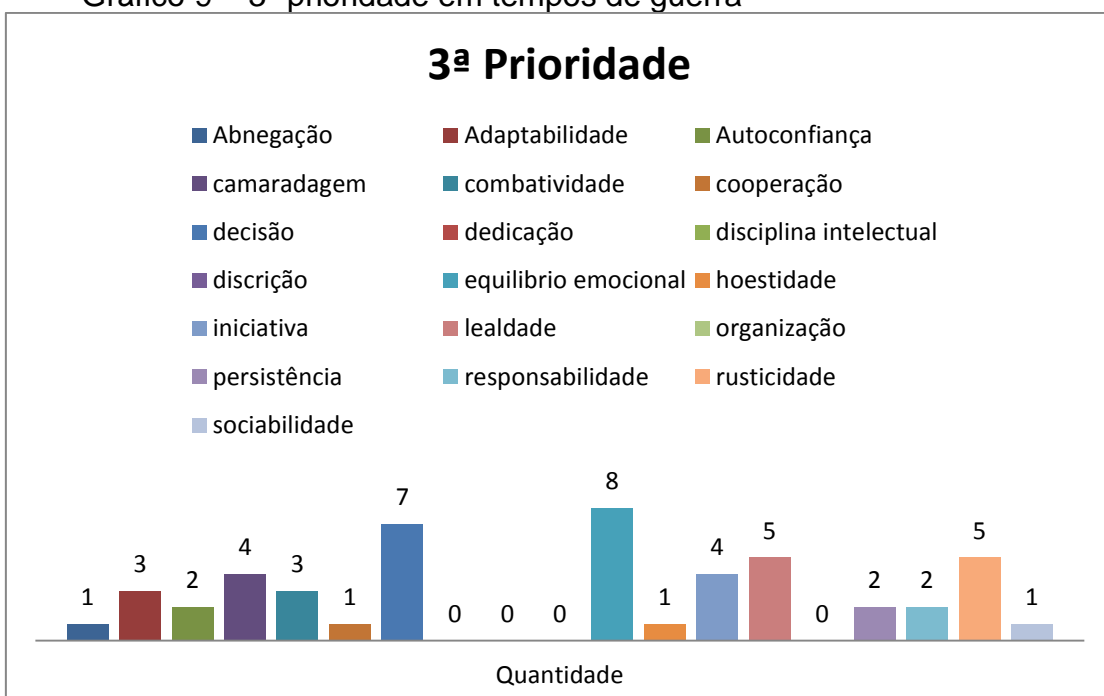
Gráfico 8 – 2ª prioridade em tempos de guerra.



Fonte: Autor (2019).

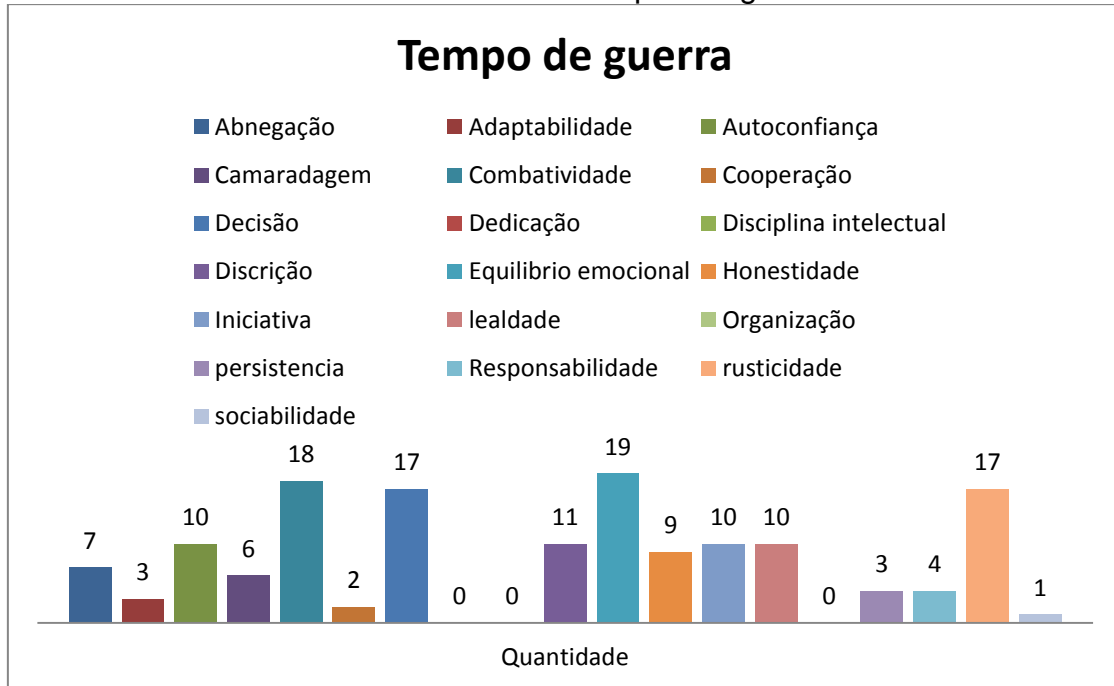
Como segunda prioridade em tempos de guerra a atitude discrição aparece com relevância, junto com equilíbrio emocional e decisão nessa ordem de prioridade. Sendo assim, nota-se a concentração das escolhas em apenas nove atitudes, deixando outras dez sem escolhas, evidenciando as atitudes que mais se relacionam com o tempo de guerra e as que menos se relacionam também.

Gráfico 9 – 3ª prioridade em tempos de guerra



Na terceira prioridade a atitude equilíbrio emocional lidera, seguida da decisão. Novamente nota-se a presença do equilíbrio emocional como a principal escolha para tempos de guerra.

Gráfico 10 – Total de escolhas em tempos de guerra.



Fonte: Autor (2019).

Em aspectos quantitativos entre as três prioridades, nota-se a maior frequência das atitudes equilíbrio emocional, combatividade, decisão, rusticidade e discrção como as principais escolhas em tempos de guerra. Sendo assim pode-se concluir que essas atitudes estão diretamente ligadas as características de um líder nessas circunstâncias.

Dentro das escolhas em ordem de prioridade apareceram a atitude equilíbrio emocional, como primeira prioridade, discrção, como segunda e novamente equilíbrio emocional com terceira. Logo conclui-se que equilíbrio emocional é considerado a atitude mais importante em tempos de guerra.

Também se percebe que as atitudes combatividade e decisão não são consideradas as mais importantes em ordem de prioridade, mas figuram entre as mais constantes em um líder em tempos de conflito, ou seja, não são julgadas como as atitudes primordiais a serem desenvolvidas pelo líder em tempos de guerra, mas estão entre as mais presentes em relação ao conjunto de atitudes que um líder possui para obter êxito em missões nos tempos de guerra.

Em contrapartida, observa-se a inexistência de correlação de atitudes como organização, que é a principal atitude dos tempos de normalidade, disciplina intelectual e dedicação com os tempos de guerra/conflito. Logo, pode-se concluir que o líder em tempos de guerra, segundo as opiniões dos cadetes envolvidos nessa pesquisa, o futuro oficial deve possuir atitudes como equilíbrio emocional, combatividade, decisão, rusticidade e discrição entre suas principais características para poder liderar e deve desenvolver em menor frequência a dedicação, disciplina intelectual e organização.

Ao comparar as escolhas das atitudes dos tempos de normalidade com os tempos de guerra pode-se concluir que as principais atitudes em uma circunstância são os menos importantes em outra. Organização e responsabilidade segundo as opiniões dos cadetes participantes da pesquisa são as principais atitudes para um líder em tempos de normalidade e também são os que obtém as menores correlações em tempos de guerra, já o equilíbrio emocional, combatividade, rusticidade e descrição são atitudes que não se destacam em tempos de normalidade, com menor ou nenhuma frequência, porém aparecem com muita frequência, em tempos de guerra/conflito, sendo as principais características dessa vertente.

A hipótese apresentada está parcialmente de acordo com os resultados apresentados, pois as atitudes de organização, responsabilidade e disciplina intelectual estão relacionadas aos tempos de normalidade de acordo com o público da pesquisa, porém honestidade não obteve a correspondência esperada. Entretanto decisão e dedicação foram atitudes que se relacionaram com os tempos de normalidade e não eram esperadas de acordo com a hipótese.

Em tempos de guerra a hipótese foi atendida parcialmente, pois as atitudes que eram esperadas como as mais importantes (rusticidade, autoconfiança e decisão) resultaram em grau relevante de importância, porém não são as consideradas mais prioritárias para os tempos de guerra/conflitos. O equilíbrio emocional e a combatividade foram as duas atitudes mais escolhidas e não estavam na hipótese, porém vale destacar que a escolha do equilíbrio emocional está vinculada a ação de tomada de decisão, pois o público da pesquisa entende que o equilíbrio emocional é importante para tomar uma boa decisão durante a pressão vivida pelo conflito e assim não prejudicar o cumprimento da missão.



Diante desses dados foi necessário saber a justificativa dessas escolhas, que serão apresentadas em forma de relação entre cada um dos aspectos do Perfil Profissiográfico e as palavras chaves das justificativas feitas no questionário.

Sendo assim em tempos de normalidade são as seguintes justificativas:

TABELA 1: Justificativas das escolhas das atitudes do perfil profissiográfico em tempos de normalidade

<b>Atitudes</b>	<b>Justificativas de escolha</b>
<b>Abnegação</b>	Dar o exemplo Prioridade Disponibilidade Obrigação do oficial Resolução de problemas
<b>Adaptabilidade</b>	Flexibilidade Versatilidade Obrigação Diversidade
<b>Autoconfiança</b>	Passar confiança para o subordinado Demonstrar conhecimento Dar o exemplo Não perder a confiança do subordinado
<b>Camaradagem</b>	Conhecer as necessidades dos subordinados Empatia Preocupar-se com o subordinado
<b>Combatividade</b>	Obrigação do oficial
<b>Cooperação</b>	Empatia Utilizar melhor o tempo Saber empregar melhor o pessoal Cooperar com o resultado final
<b>Decisão</b>	Saber empregar melhor os recursos Tomar decisões Saber ensinar o subordinado Aproveitar as oportunidades
	Empenho

---

<b>Dedicação</b>	Motivação Ter melhor desempenho Dar o exemplo Preocupação com as missões
<b>Disciplina intelectual</b>	Passar o conhecimento Não perder a confiança Auto aperfeiçoamento Buscar melhor resultado Não prejudicar a tropa
<b>Discrição</b>	Saber exercer as tarefas
<b>Equilíbrio emocional</b>	Tomar decisões Não se desestabilizar
<b>Honestidade</b>	Tomar decisões Administrar os recursos Passar confiança ao subordinado
<b>Iniciativa</b>	Enfrentar as adversidades Tomar decisões
<b>Lealdade</b>	Empatia Preocupação com subordinado Lealdade Estar presente com a tropa
<b>Organização</b>	Conseguir melhores resultados Adequar-se as situações Aproveitar melhor os recursos Administrar melhor Fluência das atividades Mais eficiência
<b>Persistência</b>	-
<b>Responsabilidade</b>	Responsabilidade dos atos Preocupar-se com as consequências Analisar melhor a situação Ter melhores resultados

---

---

<b>Rusticidade</b>	-
<b>Sociabilidade</b>	Saber como lidar com o subordinado Controlar melhor a tropa Ter a tropa no controle Empatia

---

Fonte: Autor (2019).

A hipótese apresentada tinha como principal aspecto dentre as atitudes a melhor gerência dos recursos disponíveis para atingir melhor os resultados em tempos de normalidade. Diante disso pode-se dizer que a hipótese está parcialmente correta, pois a melhor gestão de recursos está entre as principais justificativas, porém a empatia, a confiança do subordinado e o exemplo das ações dos líderes estão entre as principais justificativas para a escolha das atitudes que se relacionaram com os tempos de normalidade.

Já em tempos de guerra/conflitos foram apresentadas as seguintes justificativas para cada atitude do perfil profissiográfico.

TABELA 2: Justificativas das escolhas das atitudes do perfil profissiográfico em tempos de guerra

<b>Atitudes</b>	<b>Justificativas de escolha</b>
<b>Abnegação</b>	Dar o exemplo Disponibilidade Ter foco na missão
<b>Adaptabilidade</b>	Flexibilidade
<b>Autoconfiança</b>	Passar confiança para o subordinado Demonstrar conhecimento Dar o exemplo Tomar decisões Ter controle da situação
<b>Camaradagem</b>	Preocupar-se com o subordinado Ajudar o subordinado em momentos difíceis Empatia

---

---

<b>Combatividade</b>	Dar o exemplo Conduzir os homens no combate Prontidão Ombrear com a tropa Necessidade da situação Conseguir bom desempenho
<b>Cooperação</b>	Preocupar-se com o subordinado Ombrear com a tropa
<b>Decisão</b>	Saber empregar melhor os recursos Tomar as melhores decisões Não retardar o prosseguimento da missão Ter credibilidade Não prejudicar o subordinado
<b>Dedicação</b>	-
<b>Disciplina intelectual</b>	-
<b>Discrição</b>	-
<b>Equilíbrio emocional</b>	Tomar decisões Controlar a situação Inerente ao oficial Conduzir melhor o subordinado Necessidade da situação Tomar decisões de acordo com a razão Não perder a estabilidade
<b>Honestidade</b>	Ser transparente
<b>Iniciativa</b>	Agir por conta própria em algumas situações Conduzir melhor os subordinados Tomar decisões Não retardar o prosseguimento da missão Ter o controle
<b>Lealdade</b>	Empatia

---

---

	Preocupação com subordinado Ombrear com a tropa com a tropa
<b>Organização</b>	-
<b>Persistência</b>	Não desistir frente as adversidades
<b>Responsabilidade</b>	Saber os limites das decisões Tomar as decisões
<b>Rusticidade</b>	Obter os melhores resultados Dar o exemplo Passar confiança para o subordinado Durabilidade no combate Característica do inerente ao militar Não passar vergonha frente a tropa Ignorar as adversidades
<b>Sociabilidade</b>	Fortalecer o vínculo com a tropa

---

Fonte: Autor(2019).

A hipótese apresentada está também parcialmente correta, pois a durabilidade no combate tomadas rápidas de decisões estão entre as principais justificativas de escolhas para as principais atitudes, porém, novamente o exemplo do oficial em relação as suas ações esta entre as principais escolhas de justificativas de acordo com o público da pesquisa.

Diante das justificativas e dados apresentados para as duas circunstâncias, pode-se afirmar que tomar decisões, ter a confiança da tropa, e principalmente dar o exemplo aos liderados são as características que mais se destacaram. Logo, pode-se afirmar que um líder deve ser aquele que dá o exemplo, busca ter a confiança de seus liderados e toma as decisões para obter os melhores resultados de uma tarefa independente da circunstância vivida.

## 5. CONCLUSÃO

A liderança é um fator diretamente ligado ao desempenho de uma missão, pois cabe ao líder influenciar seus liderados. Sendo assim, são apresentadas diversas atitudes que fazem parte dos estilos de um líder, entre eles estão as características sobre o ato de comandar, chefiar e administrar.

Ao analisar as circunstâncias atuais de emprego dos oficiais formados na AMAN, depara-se com atividades rotineiras, sendo denominadas de situações de normalidade e atividades de emprego efetivo, denominadas situações de guerra ou conflito. Diante dos resultados e análises de pesquisas notou-se que a característica administrativa relacionou-se diretamente com os tempos de normalidade e a característica de comandante relacionou-se com os tempos de guerra/conflito, tudo conforme as percepções dos cadetes participantes da pesquisa.

Dentro dessas características, coube ainda saber quais aspectos dentro do Perfil Profissiográfico do concludente da AMAN mais se relacionam com os tempos de guerra/conflito e os tempos de normalidade. Logo, a atitude de equilíbrio emocional associou-se ao uso da liderança em tempos de guerra e a organização em tempos de normalidade.

Em suma, é importante saber que as justificativas mais preponderantes para realização de escolhas entre os 19 atitudes relaciona-se com a capacidade de dar exemplos aos liderados e a tomadas de decisões. Diante disso, vale sugerir que o cadete durante o período de formação passe ou seja propositalmente colocado em situações que exijam a tomada de decisão. Também vale ressaltar que os valores aprendidos na AMAN estão em sua maior parte relacionados a dar o exemplo não só ao subordinado, mas a qualquer cidadão.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, F.R. B; **Do comandar ao servir: noções de poder nos discursos sobre liderança** ,2013.

BERGAMINI C. W; **Liderança: a administração do sentido**, 1994.

BRASIL; **Manual de fundamentos eb20-mf-10.102- doutrina militar terrestre, 1. ed. 2014.**

BRASIL; **Manual de campanha c20-10 liderança militar, 2ª Edição**, 2011.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. rio de janeiro: elsevier - ed. campus, 2005.

DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO. Portaria n. 001 – Departamento de Educação e Cultura do Exército, de 19 de janeiro de 2018 .(2018) Aprova as Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA -EB60-N-05.013).

**DICIO**: Dicionário online de português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/lider/>. Acesso em 28 ago. 2018; <https://www.dicio.com.br/chefe/>. Acesso em 28 ago 2018; <https://www.dicio.com.br/autoridade/>. Acesso em 28 ago 2018.

**Dicionário elaborado pelos Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM) e Estado-Maior do Exército (EME) (1977).**

DRUCKER, P. **E assim começa o milênio...** Ed. Especial. São Paulo: HSM Management, 2000.

DRUCKER, P. **O Melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração, a Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HOLANDA, A. B. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**; 5. ed. Curitiba, positivo; 2010.

LAPIERRE, L - **Revista de Administração de Empresas**, 1989 - SciELO Brasil Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901989000400002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901989000400002&script=sci_arttext&tlng=pt).

LEITE, A.S. **Liderança organizacional: a influência do líder no bom desempenho das equipes no frigorífico Eldorado em lagrapé do Meio-MA.** 2015 Disponíveis em: <https://pt.scribd.com/document/315179560/Projeto-de-Pesquisa-Lideranca-Organizacional> acesso 29 AGO 18.

**NETO, MACHADO;** Caderno de instrução do projeto Liderança da AMAN. 2011.

PREE , M; **Liderar é uma Arte**, Difusão Cultural, Lisboa 1989.

ROBINNS, S.P. **Comportamento Organizacional** Tradução de Reinaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Pearson do Brasil, 2008.

SOUZA, G.; ULBANERE, R.; JESUS, B. **Estilos de liderança: Estudo de caso Vale do Rio Doce.** [201\_]. Disponível em <https://www.unaerp.br/documentos/1582-estilos-lideranca-estudo-de-caso-vale-do-rio-doce/file>. Acesso em 27 ago. 2018.

VIEIRA, Belchior. **Liderança militar.** 2002. Disponível em: [https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/\(Livro\\_Lideran\\_Mili%20tar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira\).pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/(Livro_Lideran_Mili%20tar_GEN_Belchior_Vieira).pdf). Acesso em 27 ago. 2018.



**Apêndice A – Questionário sobre percepção dos cadetes 4° em relação aos estilos de liderança e as características do perfil profissiográfico desenvolvido na AMAN com os tempos de guerra e normalidade.**

Prezado camarada, peço a sua participação na resposta deste questionário para meu TCC. Para responder você levará apenas alguns minutos e os resultados da pesquisa servirão para sugerir aperfeiçoamentos no sistema ensino-aprendizagem da AMAN.

Tendo em vista os estilos de liderança já estudados no 3° ano da AMAN, seguem abaixo algumas definições para resolução das questões 1 e 2 desse questionário.

a. **Comando:** autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. é acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada;

b. **Chefia:** arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles a confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência;

c. **Administração:** ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar - recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo ,com vista ao cumprimento econômico e eficiente da missão.

1) Qual estilo de liderança militar e você julga ser mais importante para conduzir as atividades em situação de normalidade? (Exemplo: atividades rotineiras no dia- a- dia na OM).

- a) administrador
- b) chefe
- c) comandante

2) Qual estilo de liderança militar você julga ser mais importante para conduzir as atividades em tempos de guerra/ conflito/ crise? (Exemplo: atividades de efetivo emprego da força, tais como guerra, GLO, etc).

- a) administrador
- b) chefe
- c) comandante

- 3) Dentre as 19 atitudes constantes do Perfil Profissiográfico do concludente da AMAN (descrição na última folha), eleja, na ordem de prioridade, as **3 mais importantes** para um líder em **tempos de normalidade**, como as atividades rotineiras no dia- a- dia na OM. Justifique ao lado o motivo da sua escolha.

1ª atitude:

Justificativa:

---

---

---

2ª atitude:

Justificativa:

---

---

---

3ª atitude:

Justificativa:

---

---

---

- 4) Dentre as 19 atitudes constantes do Perfil Profissiográfico do concludente da AMAN (descrição na última folha), eleja, na ordem de prioridade, as **3 mais importantes** para um líder em **tempos de guerra/conflito/crise**. Justifique ao lado o motivo da sua escolha.

1ª atitude:

Justificativa:

---

---

---

2ª atitude:

Justificativa:

---

---

---

3ª atitude:

Justificativa:

---

---

---

19 ATITUDES CONSTANTES DO PERFIL PROFISSIONAL DO  
CONCLUENTE DA AMAN.

- 
1. ABNEGAÇÃO
  2. ADAPTABILIDADE
  3. AUTOCONFIANÇA
  4. CAMARADAGEM
  5. COMBATIVIDADE
  6. COOPERAÇÃO
  7. DECISÃO
  8. DEDICAÇÃO
  9. DISCIPLINA INTELLECTUAL
  10. DISCRIÇÃO
  11. EQUILÍBRIO EMOCIONAL
  12. HONESTIDADE
  13. INICIATIVA
  14. LEALDADE
  15. ORGANIZAÇÃO
  16. PERSISTÊNCIA
  17. RESPONSABILIDADE
  18. RUSTICIDADE
  19. SOCIABILIDADE
-

### Anexo A – Competências do Perfil Profissiográfico

ATITUDE	DEFINIÇÃO (NDACA)
<b>Abnegação</b>	Agir, renunciando aos interesses pessoais, integridade física e conforto, em favor da Instituição, grupos e/ou pessoas, no sentido do cumprimento da missão.
<b>Adaptabilidade</b>	Ajustar-se apropriadamente a quaisquer mudanças de situações.
<b>Autoconfiança</b>	Agir com segurança e convicção nas próprias capacidades e habilidades, em diferentes circunstâncias. Está relacionada à atitude de iniciativa.
<b>Camaradagem</b>	Agir, relacionando-se de modo solidário, cordial e desinteressado com superiores, pares e subordinados, por meio da escuta empática e prestação de serviços.
<b>Combatividade</b>	Atuar sem esmorecer, e defender as ideias e causas em que acredita ou aquelas sob a sua responsabilidade.
<b>Cooperação</b>	Contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe.
<b>Decisão</b>	Optar pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção, evitando a omissão, a inação ou a ação intempestiva.
<b>Dedicação</b>	Realizar as atividades necessárias ao cumprimento da missão com empenho e entusiasmo.
<b>Disciplina Intelectual</b>	Adotar e defender a decisão superior e/ou do grupo mesmo tendo opinado em contrário.
<b>Discrição</b>	Manter reserva sobre fatos de seu conhecimento que não devam ser divulgados.
<b>Equilíbrio Emocional</b>	Agir, controlando as próprias reações emocionais e sentimentos, para se conduzir de modo apropriado, nas diferentes situações.
<b>Honestidade</b>	Agir no sentido de reconhecer os direitos de propriedade de outrem. A honestidade se relaciona também com as atitudes de sinceridade e transparência na expressão de ideias e sentimentos, enfatizando a expressão da verdade. A honestidade, na cultura militar, exprime-se também no cumprimento da palavra dada.
<b>Iniciativa</b>	Agir de forma adequada e oportuna, em conformidade com as demandas da missão, sem depender de ordem ou decisão superior.
<b>Lealdade</b>	Agir, sendo fiel a pessoas e grupos, considerando as necessidades da Instituição, de modo a inspirar confiança.
<b>Organização</b>	Desenvolver atividades profissionais de forma sistemática e metódica.
<b>Persistência</b>	Manter-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontradas.
<b>Responsabilidade</b>	Cumprir adequadamente as atribuições de seu cargo, função e posto, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões.

<b>Rusticidade</b>	Adaptar-se a situações de restrição e/ou privação, mantendo a eficiência.
<b>Sociabilidade</b>	Agir, relacionando-se com outros por meio de ideias e ações de modo adequado, considerando os seus sentimentos e ideias, sem ferir suscetibilidades.