



# **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

## **A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS PARA A ARTILHARIA ANTIAÉREA**

Ten Inf Aer **DIEGO DA CONCEIÇÃO RIBEIRO**

RIO DE JANEIRO

2013

**MINISTÉRIO DA DEFESA**  
**EXÉRCITO BRASILEIRO**  
**DECEx - DETMil**  
**ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA**  
**(C Instr A Cos – 1934)**

Ten Inf Aer **DIEGO** DA CONCEIÇÃO RIBEIRO

**A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS PARA  
A ARTILHARIA ANTIAÉREA**

**RIO DE JANEIRO**

**2013**

R484i

2013

Ribeiro, Diego Conceição

A importância da manutenção da motivação dos subordinados para a artilharia antiaérea /  
Diego Conceição Ribeiro - 2013

45f.: II

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea, Rio  
de Janeiro, 2013.

1. Artilharia Antiaérea 2.Motivação 3.Liderança I. Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea  
II. Título

CDD:358.2

Ten Inf Aer **DIEGO** DA CONCEIÇÃO RIBEIRO

A IMPORTÂNCIA DA MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS PARA  
A ARTILHARIA ANTIAÉREA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no programa de pós-graduação *latu sensu* como requisito parcial para a obtenção do certificado em Ciências Militares com ênfase na especialização em Artilharia Antiaérea. Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea.

Orientador: Cap Art DANIEL RODRIGUES **LOBO VIANNA**

RIO DE JANEIRO

2013



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
DECEx - DETMil  
ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA  
(C Instr A Cos – 1934)**

**COMUNICAÇÃO DO RESULTADO FINAL AO POSTULANTE (TCC)**

*RIBEIRO, Diego da Conceição (1º Ten)*. A importância da Manutenção da Motivação dos Subordinados para a Artilharia Antiaérea. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no programa *lato sensu* como requisito parcial para obtenção do certificado de especialização em Operações Militares. Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea.

Orientador: DANIEL RODRIGUES **LOBO VIANNA** – Cap

Resultado do Exame do Trabalho de Conclusão de Curso Artilharia Antiaérea

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de outubro de 2013.

---

**DANIEL RODRIGUES LOBO VIANNA** – Cap  
PRESIDENTE

---

**LUIZ CLAUDIO DE JESUS**– Maj  
MEMBRO

---

**RICARDO LUIZ RIBEIRO** – Cap  
MEMBRO

## RESUMO

DIEGO, da Conceição Ribeiro. A importância da manutenção da motivação dos subordinados para a Artilharia Antiaérea. Rio de Janeiro, 2013.

Neste trabalho de conclusão de curso foi feito um estudo acerca da importância da manutenção da motivação dos subordinados para a artilharia antiaérea. Para direcionamento da pesquisa foi levantado o seguinte questionamento: Como manter a motivação dos subordinados na artilharia antiaérea? O objetivo geral consiste em analisar como a manutenção da motivação dos subordinados pode gerar resultados para a artilharia antiaérea. Para o desenvolvimento do estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica em livros que abordam teorias tradicionais de motivação, revistas de credibilidade no assunto e artigos de escritores renomados com o intuito de conseguir o embasamento teórico necessário, posicionando melhor o leitor acerca do tema abordado. Ao final pode-se constatar que a manutenção da motivação dos subordinados não é tarefa fácil para a artilharia antiaérea em nenhum nível considerado, dadas as diversas tarefas inerentes à vida na caserna a realizar com prazos curtos, porém, as ferramentas de liderança e motivação são de uso indispensável no dia a dia, pois garantem uma artilharia antiaérea mais forte e sinérgica.

**Palavras-Chave:** Artilharia Antiaérea. Motivação. Liderança.

## **ABSTRACT**

DIEGO, da Conceição Ribeiro. The importance of maintaining the motivation of subordinates for the Anti-Aircraft Artillery. Rio de Janeiro, 2013.

In this work, completion of course was a study done about the importance of maintaining the motivation of subordinates for flak. To guide this study was raised the following question: How to keep the motivation of subordinates in flak? The overall objective is to analyze how to maintain the motivation of subordinates can generate results for the flak. To develop the study research was used on books that address traditional theories of motivation, magazines articles and credibility on the subject of renowned writers in order to achieve the necessary theoretical framework, better positioning the reader about the topic covered. At the end it can be seen that maintaining motivation of subordinates is not easy to flak at any level considered, given the various tasks inherent to life in the barracks to make tight deadlines, however, the tools of leadership and motivation are use indispensable in everyday life, because guarantee a flak stronger and synergistic.

**Keywords:** Anti-Aircraft Artillery. Motivation. Leadership.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Aula inaugural com o Comandante da EsACosAAe, Cel Art Carvalho, em 18 de março de 2013.....	23
Figura 02: Seção de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro .....	24
Figura 03: Canhão.....	27
Figura 04: Míssil .....	28
Figura 05: Bateria de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro .....	28
Figura 06: Bateria de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro .....	30
Figura 07: Bateria de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro .....	31
Figura 08: Contínuo do comportamento de liderança.....	39
Figura 09: Estilos básicos de comportamento de líder .....	40
Figura 10: Liderança Situacional .....	42



## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. CONCEITOS TRADICIONAIS SOBRE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA .....</b>	<b>11</b>
2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	11
2.1.1 Bergamini (1978, p.11).....	12
2.1.2 Dorsch (1976) .....	12
2.2 ALGUMAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO HUMANA .....	13
2.2.1 A Psicanálise de Freud.....	13
2.2.2 A psicologia existencial humanista .....	14
2.2.3 A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow .....	14
2.2.4 A Teoria ERG de Clayton Alderfer .....	15
2.2.5 A Teoria das Necessidades de McClelland.....	16
2.2.6 A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg .....	16
2.2.7 Pérez-Ramos (1990).....	17
<b>3 APRENDIZAGEM .....</b>	<b>18</b>
3.1 CONCEITO DE APRENDIZAGEM.....	18
3.1.1 Conceito de aprendizagem .....	18
3.1.2 Aprendizagem por condicionamento simples: .....	19
3.1.3 Aprendizagem por Condicionamento Operante: .....	19
3.1.4 Aprendizagem por ensaio-e-erro:.....	20
3.1.5 A aprendizagem por discernimento ou “insight” descritos por Telford (1973): .....	20
3.1.6 Aprendizagem por raciocínio: .....	21
<b>4 ATIVIDADES DE ARTILHARIA ANTIAÉREA .....</b>	<b>22</b>
4.1 SEÇÕES DE ARTILHARIA ANTIAÉREA DO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	23
4.1.1 Possibilidades.....	26
4.1.2. Limitações .....	26
4.2 BATERIAS DE ARTILHARIA ANTIAÉREA DO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	28
4.3 GRUPOS DE ARTILHARIA ANTIAÉREA .....	30
4.4 BRIGADAS DE ARTILHARIA ANTIAÉREA .....	31

<b>5 A LIDERANÇA APLICADA À ARTILHARIA ANTIAÉREA NO EXÉRCITO BRASILEIRO E NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA.....</b>	<b>33</b>
5.1 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA.....	33
5.2 ABORDAGEM BASEADA NOS TRAÇOS OU PERFIS .....	35
5.3 TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL.....	37
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Tanto na administração quanto da psicologia, as ciências têm demonstrado um nível alto de preocupação com os aspectos organizacionais no mundo contemporâneo, tendo como foco principal de seus estudos o ser humano, pois, por meio do elemento humano, dependendo da maneira com que esse elemento é conduzido, a organização pode ter uma repercussão positiva ou negativa. Por isso, o comportamento humano tem sido explorado por pesquisadores de todas as épocas e formas, visando à obtenção de maior rendimento, compreensão, intelectualidade, competência, conhecimento tecnológico, desenvolvimento de talentos individuais e maior produtividade laboral.

Considerando esses aspectos, o presente trabalho foi desenvolvido tendo em vista a necessidade de compreender a sistemática de gestão adotada pelos oficiais na Artilharia Antiaérea (AAAe), já que técnicas modernas de administração dão conta de novas abordagens motivacionais que permitem resultados mais eficazes na garantia de um nível maior de comprometimento dos subordinados durante o seu aprendizado e nas atividades de AAAe.

Assim sendo, a questão chave que se pretende responder é: Até que ponto os oficiais estimulam a motivação dos subordinados na AAAe?

A hipótese levantada para tal problemática parte da premissa de que um estilo de gestão pautado no controle só é eficaz quando existe a prática de medidas coercitivas para com seus liderados. Mas, a ausência desse controle, não garantirá a prática das doutrinas vigentes na AAAe. Portanto, o objetivo desta monografia foi o de apresentar métodos tradicionais e alternativos que possam substituir o condicionamento operante, atual método utilizado largamente pelos oficiais na AAAe como sendo uma abordagem motivacional, apresentando vantagens e desvantagens da escolha do condicionamento operante como forma de doutrina para seus liderados.

A substituição do condicionamento operante utilizado atualmente pela aplicação da liderança situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986, p. 193) elevaria os níveis

de motivação dos subordinados e/ou contribuiriam para melhores resultados da Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira?

Outro objetivo proposto pelo presente trabalho é avaliar através de comparações entre as teorias e, ao analisar a estrutura e atividades da Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro, apresentar a teoria de liderança situacional como uma alternativa de aplicação, visto que a sua estrutura e atividades podem evidenciar características que propiciam sua aplicação, como por exemplo a diferença de maturidade dos subordinados nos diversos níveis hierárquicos.

Assim, este trabalho busca, através da manutenção da motivação dos subordinados, o eficaz emprego da Artilharia Antiaérea no âmbito do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira.

## 2. CONCEITOS TRADICIONAIS SOBRE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

### 2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Uma primeira idéia sugestiva sobre motivação, aplicada a qualquer atividade humana, remete à etimologia da palavra, que vem do verbo latino movere, cujo tempo supino motum e o substantivo motivum, do latim tardio, deram origem ao termo semanticamente aproximado, que é motivo. Assim, genericamente, a motivação, ou o motivo, é aquilo que move uma pessoa e a põe em ação ou a faz mudar o curso (BORUCHOVITCH; BZUNECK, Orgs., 2001, p.9).

O conceito de motivação é amplo e a sua definição deve considerar todos os fatores que suscitam e dirigem a conduta do ser humano. Em geral, " motivação é um termo empregado para designar os fenômenos envolvidos nas ações de incentivo e impulsos.

De acordo com Doron e Parot (2001), é graças à motivação que as necessidades se transformam em objetivos, planos e projetos. Os autores (p.514) afirmam que a motivação envolve "a canalização das necessidades (aprendizagem); a elaboração cognitiva (objetivos e projetos); a motivação insepiental (meios e fins); e a personalização (autonomia funcional)."

Ainda segundo os autores, "o estudo da motivação para o trabalho focaliza as condições responsáveis pelos seus objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento nesta atividade" (p.514).

### **2.1.1 Bergamini (1978, p.11)**

Bergamini explica que a freqüência com que se vem utilizando, devida ou indevidamente o termo "motivação", não apenas dentro dos círculos científicos, como também por pessoas sem formação humanística específica, evidencia que esse assunto não caracteriza mais uma pura curiosidade intelectual do cientista do comportamento, mas sim uma problemática objetivamente manipulada no dia a dia de trabalho, fora ou dentro do contexto de trabalho.

### **2.1.2 Dorsch (1976)**

Para Dorsch (1976), a motivação é um fenômeno que explica a conexão e os modelos de relação entre os sucessivos estados do acontecer psíquico. Cada acontecimento da vida psíquica é motivação para o acontecimento seguinte, que por sua vez foi motivado pelo precedente. Ainda segundo o autor, a motivação é impulsora e sustenta a força da ação e assinala a direção. O rumo do acontecer psíquico é dirigido pela motivação mais forte, tornando sem efeito as motivações mais fracas. A motivação tem bases afetivas, emocionais e intelectuais, os pontos de vista arraigados e os objetivos mais significativos são potentes criadores de motivações. Pode-se depreender das explicações anteriores que a motivação é a grandeza que dirige as ações humanas e sua força reside no mais íntimo das pessoas, podendo ser alterada, porém jamais exterminada.

## 2.2 ALGUMAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO HUMANA

As motivações, ou motivos, no ser humano não são estáticos, mas sim forças dinâmicas e persistentes capazes de interferências no comportamento das pessoas. As teorias mais reconhecidas na psicologia sobre motivação são aquelas que se relacionam com as necessidades humanas. As teorias do crescimento e da individualidade de Maslow (1968) postulam que o futuro também existe agora na pessoa, sob a forma de ideais, esperanças, deveres, tarefas, planos, metas, potenciais idealizados, missão, fé, destino, etc. Para aquele que o futuro não existe resta o concreto, o vazio, as impotências e a desesperança. Essa pessoa necessita "encher o tempo" com coisas e pensamentos, pois sua existência ficou sem sentido e sem direção (baixa motivação).

### 2.2.1 A Psicanálise de Freud

Entende-se que o comportamento humano é determinado pela motivação do inconsciente e pelos impulsos instintivos. id, Ego e Superego formam a estrutura da personalidade. O Id foi entendido como um reservatório de impulsos instintivos. O Ego seria o sistema que, em contato com o mundo exterior, procuraria satisfazer as exigências instintivas do Id. E o Superego, crítico, censor, é formado pela internalização dos valores e atitudes sociais aceitáveis e descartando as reprováveis. Sendo assim, na teoria freudiana, a motivação do comportamento é proveniente do Id inconsciente e o comportamento resulta da interação conflitiva dos três sistemas. Freud entendia que se concentrar somente nos estudos dos aspectos observáveis do comportamento das pessoas era muito pouco e superficial, devendo-se aprofundar as observações aos seus lados sombrios interiores, o que mais tarde chamou de inconsciente e subconsciente. (Broxado 2001, p.16).

### **2.2.2 A psicologia existencial humanista**

Se interessa pela natureza humana, principalmente pelo seu potencial positivo, assim como, pelo modo como essa natureza é criada e revelada no ser existencial (SANTOS, 1991). Essa psicologia trata diretamente com o interior humano, e nenhuma força é mais interna no homem do que a motivação. Também no âmbito da Psicologia, porém na orientação comportamentalista, o homem é um organismo passivo, governado por estímulos do ambiente externo. O homem pode ser manipulado e seu comportamento contido através do adequado direcionamento dos estímulos ambientais (BROXADO, 2001). Ainda hoje, um grande número de organizações no Brasil utiliza essa concepção behaviorista, conhecida como a "teoria do estímulo — resposta", a qual afirma que um comportamento só aparecerá mediante uma condição externa específica. Essas organizações ainda não entenderam que "condicionar" é muito diferente de "motivar", uma vez que apenas as forças internas são capazes de motivar as pessoas.

### **2.2.3 A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow**

De acordo com Mosqueira Apud Santos (1991) existem necessidades básicas direcionadas ao indivíduo aparentemente imutáveis e de origem genética ou instintiva. As necessidades básicas do ser humano são tanto de origem fisiológica quanto de ordem psíquica e vão surgindo à medida que outras necessidades básicas urgentes vão sendo satisfeitas. O mesmo explica que o mundo é extremamente belo e fascinante. "Explorá-lo, manipulá-lo, interatuar com ele, contemplá-lo, desfrutá-lo, são tudo espécies



motivadas de ação (necessidades cognitivas, motoras e estéticas)" Maslow (1968, p.248). As necessidades básicas definidas por Maslow (1968) pregam que o ser humano, quando satisfaz suas necessidades mais urgentes, elege outras mais elevadas para perseguir. O teórico hierarquiza essas necessidades, de acordo com suas urgências: - Fisiológicas = são as mais prementes e urgentes, pois determinam a sobrevivência. Ninguém consegue pensar em amor se sua fome não for saciada.

a) Segurança: uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas surge o desejo de estabilidade e fuga do perigo.

b) Amor: satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança surge a necessidade de associação, amor, afeição e de participação.

c) Estima: são aquelas relacionadas à auto-estima e ao respeito das outras pessoas.

d) Auto-realização ou auto-atualização Trata-se do desejo de realizar-se através de seu próprio desempenho e do sentimento de "dever cumprido".

#### **2.2.4 A Teoria ERG de Clayton Alderfer**

Sumariza a hierarquia das necessidades de Maslow em três grupos: Existência, Relações e Crescimento. O autor explica que uma ou mais necessidades podem estar operantes ao mesmo tempo, ou seja, não é obrigatório que uma necessidade seja satisfeita para que outra entre em ação. A teoria ERG é mais consistente com o conhecimento das diferenças interpessoais, pois variáveis como educação, estrutura familiar e cultura podem alterar a ordem na qual as necessidades são satisfeitas. Por exemplo, pessoas naturais da Espanha e Japão colocam suas necessidades sociais à frente das necessidades psicológicas, contrariando a teoria de Maslow (ROBBINS, 2001).

### **2.2.5 A Teoria das Necessidades de McClellans**

Explica que a maioria das pessoas busca trabalhos que ofereçam um grau moderado de responsabilidades e riscos. Essa teoria tende a mostrar que o ser humano procura por atividades nas quais se sinta desafiado, porém com um grau de risco moderado. Para McClellans a satisfação está na sensação do dever cumprido, ou seja, uma pessoa se sente realizada desde que seja capaz de executar suas tarefas com sucesso; por esse motivo evita tarefas de alto risco, onde a possibilidade de fracasso é muito maior (ROBBINS, 2001).

### **2.2.6 A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg**

Estabelece dois conjuntos de fatores:

a) Fatores motivadores: uma vez presentes no ambiente esses fatores são responsáveis por grande satisfação no trabalho. Os fatores motivacionais foram classificados em: reconhecimento, realização, possibilidade de crescimento, progresso, responsabilidade e o trabalho em si.

b) Fatores de higiene: quando esses fatores estão presentes no ambiente de trabalho não são responsáveis por intensa satisfação, porém a ausência dessas variáveis provoca grande insatisfação. Tratam do ambiente organizacional, incluindo elementos administrativos e de política de pessoal. Herzberg classificou esses fatores em: condições de trabalho, salário, segurança, relacionamento interpessoal, política de supervisão e administração, política e administração da empresa, vida pessoal e status.

Segundo Nakamura (1994, p.65) Herzberg identificou as características das pessoas que são orientadas aos fatores motivacionais.

### **2.2.7 Pérez-Ramos (1990)**

Partindo-se do conceito de motivação com uma força interna que impulsiona o indivíduo a satisfazer suas necessidades, pode-se afirmar que a motivação é um processo crescente e contínuo. Isto quer dizer que sempre haverá uma necessidade não satisfeita causando tensão. Essa tensão é positiva, à medida que se reflete no comportamento motivado, e "por sua vez, só será minimizada ou eliminada quando esta necessidade for atendida, podendo resultar no comportamento construtivo." (Nakamura, 1994).

### **3 APRENDIZAGEM**

#### **3.1 CONCEITO DE APRENDIZAGEM**

Os líderes da AAAe, em todos os níveis considerados, aplicam a doutrina de ensino estabelecida no âmbito das Forças Armadas, e, seguindo essa filosofia de ação, buscam estimular a motivação dos subordinados.

Esses princípios de ensino seguem teorias de aprendizagem específicas descritas por diferentes autores. Assim, este capítulo pretende apresentar as diferentes abordagens em teorias de aprendizagem, partindo da premissa que o tipo de estímulo motivacional adotado nas Forças Armadas está totalmente associado a alguns desses modelos de aprendizagem.

##### **3.1.1 Conceito de aprendizagem**

Sabe-se que o ser humano está em constante aprendizagem, e que cada vivência contribui para a sua evolução interior, sendo assim, podemos citar como exemplo a definição de Stephen sobre o conceito: “A aprendizagem é qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de uma experiência ou uma prática”. (Robbins Stephen P., 1943, p.37).

Para facilitar a maneira de abordagem do tema proposto, adotaremos os tipos de aprendizagem descritos por Sawrey e Talfor (1973, p.107-115):

### **3.1.2 Aprendizagem por condicionamento simples**

Originou-se com os estudos do fisiologista russo Ivan P. Pavlov (1849-1936). Nesse tipo de aprendizagem encontramos algumas peculiaridades, tais como a extinção (quando o estado-neutro for apresentado sem o estado-condicionante original, que provocava naturalmente a resposta) e generalização da resposta condicionada (quando houver coincidência de estímulos diversos com o estado-condicionante original). O condicionamento é um tipo comum de aprendizagem e responsável por muitos de nossos gostos, temores, simpatias ou antipatias, aparentemente irracionais, pois o condicionamento ocorre, em grande parte, sem que o aprendiz tome consciência do processo.

### **3.1.3 Aprendizagem por Condicionamento Operante**

B. F. Skinner (1994) diz que a distinção do comportamento operante reside no fato de que o reforço (estímulo ou qualquer evento que aumenta a frequência de um comportamento) não ocorre simultaneamente ou precedendo a resposta (como no condicionamento clássico), mas, sim, aparece depois dela. Os reforços positivos seriam aqueles estímulos cuja retirada fortalecesse a resposta (som desagradável, censura, choque elétrico). A extinção se apresenta aqui quanto ao reforço. Na maioria dos nossos comportamentos visa à obtenção de um reforço (“positivo”).

### **3.1.4 Aprendizagem por ensaio-e-erro**

No site da infopedia.pt, o artigo que fala sobre Edward Lee Thorndike (1874-1949) explica que ele escreveu sobre a aprendizagem por ensino-e-erro dizendo que é aquela que almeja a eliminação gradual dos ensaios ou tentativas que levem ao erro e à manutenção daqueles comportamento que conquistaram o efeito desejado. Como pilares desse tipo de aprendizagem estão as leis do efeito (um ato é alterado pela suas consequências) e a lei do exercício (a conexão entre os estímulos e respostas é fortalecida pela repetição). Plausível de questionamento, com relação a similitude à aprendizagem por meio de condicionamento operante, os argumentos em prol da distinção milita por uma maior complexidade por meio de ensaio-e-erro, uma vez que o aprendiz tem a intenção na aquisição de algum efeito específico.

### **3.1.5 A aprendizagem por discernimento ou “insight” descritos por Talfor (1973)**

Se dá nos momentos em que uma pessoa, frente a um problema, não consegue ter atitudes concretas, instante em que, repentinamente, passa a enxergar a solução para aquele problema. Essa aprendizagem apresenta vantagens sobre os outros tipos de aprendizagem, pois se estabeleceu experimentalmente que, a rapidez na aprendizagem repentina, proporciona uma melhor retenção de informações;

### 3.1.6 Aprendizagem por raciocínio

O aprendizado tem início diante do surgimento de uma necessidade de resolução de um problema seguido da análise e formulação de respostas ao problema levantado. Embora seja verdadeira a afirmação de que o homem não é o único animal que faz uso da razão, ele raciocina muito mais, ele pensa em termos muito mais abstratos e os resultados de sua ideação são muito mais importantes em sua vida do que na vida dos animais. Estudos feitos pelos pesquisadores Sawrey e Telford revelam que a memorização de informações não se constitui em empecilho, como se pensa popularmente, mas sim um requisito importante para a habilidade de raciocinar; experiências passadas bem sucedidas com o ataque racional a um problema tornam mais prováveis o uso do raciocínio em novas situações; a rapidez do pensamento é um fator que dificulta o raciocínio, ao passo que a flexibilidade facilita.

Contudo, pode-se dizer que o processo de ensino-aprendizagem que vem sendo desenvolvido no âmbito das Forças Armadas do Brasil tem uma abordagem intimamente relacionada às teorias motivacionais, isso ficou nítido neste capítulo quando abordamos a teoria de Skinner e comparamos o dia-a-dia nos quartéis das Forças Armadas do Brasil, onde está inserida a Artilharia Antiaérea Brasileira, parte do objeto de nossos estudos. Quando por exemplo um militar comete uma transgressão disciplinar, expressão típica militar utilizada para dizer que o militar deixou de cumprir algo previsto no Regulamento Interno de sua Instituição para que fosse cumprido, ou que faz algo que seja proibido por tal regulamento, então a ele é imputada uma punição disciplinar, também prevista no Regulamento Interno de sua Força Armada, seja a Força Aérea Brasileira, seja o Exército Brasileiro. Esta punição, traçando-se um paralelo ao que Skinner diz em sua teoria, seria um reforço negativo a fim de fazer o militar aprender e internalizar tal regulamento.

## 4 ATIVIDADES DE ARTILHARIA ANTIAÉREA

Antes de relacionar a importância da liderança com a Artilharia Antiaérea faz-se necessário falar sobre as atividades de Artilharia Antiaérea desenvolvidas atualmente no Exército Brasileiro em todos os escalões a fim de verificar a importância do exercício da liderança em todos os níveis.

Euller, 2002, diz que a liderança no Exército atual aumenta de importância, em consequência das mudanças na tecnologia e na redução da estrutura que estão afetando todas as forças singulares. A liderança adaptável é necessária no ambiente militar complexo e ambíguo contemporâneo. A tecnologia, a disponibilidade e o fluxo de informação contribuem para uma situação operacional.

O Manual de Campanha (FM) 22-100 do Exército dos EUA, Army Leadership (Liderança do Exército), acrescentou estilos de liderança transacionais e transformativas de administração, participação e delegação. Esta flexibilidade de estilos acrescentam-se ao arsenal do líder e podem ser usados para moldar o comportamento, emoções e o clima organizacional, potencializando os resultados de uma forma geral.

O antigo Chefe de Estado-Maior do Exército, General Dennis J. Reimer, declarou que com a atual doutrina de liderança e a tradição de líderes que verdadeiramente se importam com os soldados, os desafios podem se tornar grandes oportunidades. Para fazer seus subordinados se tornarem líderes eficientes e operarem como equipes coesas, os líderes devem ser flexíveis em seus próprios estilos de liderança, usando a liderança participativa para concederem poder ao subordinado por meio da delegação de competência. A capacidade de reconhecer a importância de um líder atuante no desenvolvimento de seus subordinados, onde a delegação de competência é possível, é a utilidade do modelo da liderança situacional.





Figura 01: Aula inaugural com o Comandante da EsACosAAe, Cel Art Carvalho, em 18 de março de 2013

fonte: <http://www.esacosaae.ensino.eb.br>

#### 4.1 SEÇÕES DE ARTILHARIA ANTIAÉREA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Para avaliar as atividades de uma Seção de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro, deve-se considerar inicialmente qual é o armamento empregado por ela, visto que isso fará toda a diferença, seja no quantitativo do efetivo, seja nas especificações e habilidades exigidas pelos diversos tipos de armamento, seja míssil ou canhão.

Torna-se importante considerar que, de uma forma geral, os canhões tem mobilidade inferior e necessitam melhores vias de acesso para serem empregados, em relação aos mísseis.

Em contrapartida, os mísseis exigem um nível técnico e de adestramento mais elevados devido ao altíssimo custo de suas munições.

De acordo com o Manual de Exército C44-1, que contém os princípios básicos de emprego da Artilharia Antiaérea (AAe) e versa sobre a organização, missão e emprego dos diversos escalões (Esc) de AAe, define a Seção de Artilharia Antiaérea constitui-se de um Comando e de um número variável de Unidades de Tiro (U Tir), de acordo com o tipo de material, de forma que possa efetivamente realizar a DA Ae de determinado P

Sen ou tropa, com base de alocação de 3 a 4 por Bateria. As Baterias serão tratadas no próximo tópico.

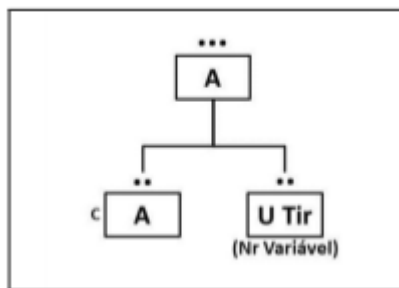


Figura 02: Seção de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro

Fonte: Manual do Exército C44-1

Para entendermos mais sobre as atividades de Artilharia Antiaérea desenvolvidas numa Seção de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro, é importante entender um pouco sobre os seus princípios de emprego, descritos no próprio Manual de Exército C44-1, quais sejam: dosagem adequada, a flexibilidade de Defesa Antiaérea (DA Ae), os meios em reserva, centralização, as prioridades adequadas e facilitar operações futuras.

Apresentando de uma forma resumida cada um desses princípios, visto que este assunto é bem extenso e não queremos desviar demais do tema principal, podemos dizer que a dosagem adequada é quantidade de meios suficientes para a DA Ae de determinado P Sen, A Sen, força ou tropa; a flexibilidade de DA Ae é liberdade de manobra, através de uma DA Ae que possa acompanhar as necessidades de mudança de dispositivos e de prioridades com rapidez e eficiência; os meios em reserva significa que as necessidades de DA Ae, aliadas à natural insuficiência de meios antiaéreos, exige o emprego de todos os meios disponíveis; a centralização corresponde ao princípio de emprego que faz uso o tanto quanto possível do comando e do controle de sua tropa; o princípio da prioridade adequada indica que os meios de artilharia antiaérea são escassas no âmbito do Exército Brasileiro e que para atender as inúmeras necessidades de DA Ae na Zona de Interior e no Teatro de Operações impõe a necessidade de se estabelecer prioridades; e facilitar operações futuras significa que o planejamento do

emprego da AAAe deve considerar a necessidade de facilitar a adequação da organização para o combate à evolução da situação.

Com já foi dito inicialmente, a dotação orgânica da Seção de Artilharia Antiaérea pode ser de míssil ou canhão, e a diferença do armamento empregado vai influenciar em toda a estrutura e emprego da Seção, o fato das Seções que empregam o canhão contarem com um efetivo maior e necessitarem de uma via de acesso compatível com a estrutura a ser transportada, faz com que ela tenha que atuar em conjunto, o que evidencia a necessidade desses militares desenvolverem uma habilidade maior de trabalho em equipe. Por outro lado, as seções de mísseis podem ser alocadas em locais com acesso mais difícil. Seu efetivo, apesar de ser menor, necessita de uma especialização e um preparo mais elaborada, visto que os mísseis constituem um meio nobre, não podendo ser desperdiçado. Nesse momento, vale ressaltar que existe também uma enorme diferença entre o emprego do míssil e do canhão. Enquanto o primeiro pode ser empregado em baixa, média ou grande altura, que de acordo com o padrão internacional, o primeiro atua contra alvos voando até 3000 m, o segundo contra alvos voando entre 3000 e 15000 m; e o terceiro, contra alvos voando acima de 15000 m. Sendo assim, o míssil normalmente fica alocado a uma distância maior do ponto sensível. Já os canhões são sempre empregados na baixa altura e portanto ficam alocados mais próximos ao ponto sensível. Dessa forma, dentro do próprio Manual C44-1 podemos perceber que os canhões normalmente são empregados na Zona de Interior e os mísseis no Teatro de Operações.

Para entender melhor as peculiaridades das Seções de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro, vale comentar também sobre suas possibilidades e limitações segundo o Manual C44-1:

#### 4.1.1 Possibilidades

- a) Coordenar seu emprego, seus fogos e a utilização do Espaço Aéreo com a Força Aérea, Força Naval (F Nav) e a Força Terrestre;
- b) Concentrar seus fogos, quando necessário, sobre um ou mais alvos;
- c) Bater, simultaneamente, diversos alvos com rapidez e precisão;
- d) Deslocar-se com rapidez;
- e) Possuir mobilidade tática compatível com a natureza da força que defende;
- f) Combinar diversos tipos de material para o cumprimento de uma determinada missão;
- g) Montar um sistema de controle e alerta (Sist Ct Alr) capaz de integrar-se com os sistemas de controle da F Ter, da F Ae e da F Nav (sfc);
- h) Realizar a Vigilância do Espaço Aéreo (VEA), através dos Sensores de Vigilância (Sns Vig) e Postos de Vigilância (P Vig) de suas Unidades (U) e Subunidades (SU);
- i) Realizar a busca (Bsc), a detecção, a identificação e a destruição de alvos Ae;
- k) Empregar variados tipos de munição, contra alvos Ae e de Spf; e
- j) Atuar, ininterruptamente, sob quaisquer condições de tempo, visibilidade e, ainda, dentro de um ambiente de GE.

#### 4.1.2. Limitações

- a) Dificuldades para realizar a defesa aproximada de suas posições;

b) Exigência de atividades de Suprimento (Sup) e Manutenção (Mnt) muito bem estruturadas, em virtude do elevado consumo de suprimentos CI III e V (M) e da elevada dependência de manutenção especializada;

c) Dificuldade de coordenação (Coord), de Ct e de Mnt do sigilo das DA Ae, quando operando em ambiente de GE, face ao largo emprego de equipamentos de detecção eletrônicos (Elt) e de Sist Com rádio, que necessitem operar diuturnamente;

d) Dificuldade de engajar Msl balísticos e de cruzeiro, bem como demais alvos com pequenas dimensões, com grande velocidade e que empreguem tecnologia furtiva;

e) Existência de teto e alcance mínimo de emprego para os Msl AAe em função da impossibilidade de guiamento pleno no início da trajetória; e

f) Vulnerabilidade à capacidade de supressão de DA Ae pelo oponente Ae, devido à rápida e constante evolução tática e tecnológica da ameaça Ae.



Figura 03: Canhão

fonte: <http://www.esacosaae.ensino.eb.br>



Figura 04: Míssil

fonte: <http://www.esacosaae.ensino.eb.br>

#### 4.2 BATERIAS DE ARTILHARIA ANTIAÉREA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

De acordo com o Manual C44-1, As Baterias de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro compõe-se de um Cmdo, uma Seç Cmdo, uma Seç Log e, normalmente, de duas a três Seç AAAe, de Can e/ou Msl. Em situações especiais, como na selva, a Bia AAAe poderá compor-se com quatro Seç AAAe, face às elevadas necessidades de DA Ae.

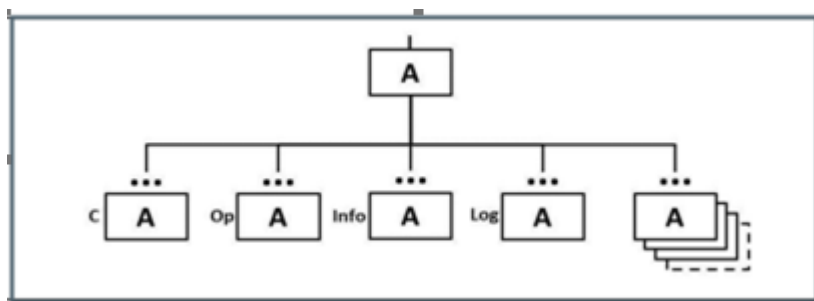


Figura 05: Bateria de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro

Fonte: Manual do Exército C44-1

Quando se fala em Bateria de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro, deve-se ressaltar que existe a Bateria orgânica de um Grupo de Artilharia Antiaérea, e a Bateria orgânica de uma Brigada de Infantaria ou Cavalaria. A Bateria de Artilharia Antiaérea (Bia AAe) é uma SU de AAe, que quando enquadrada por um GAAe, realiza a DA Ae conforme determinado pelo grupo e quando orgânica de Bda AAe ou Brigada de Infantaria ou Cavalaria (Bda Inf/Cav), realiza a DA Ae de acordo com a missão tática recebida.

Na selva ocorre uma situação especial, pois mesmo as Bda Inf SI sendo ternárias existem quatro Seç AAe, face às elevadas necessidades de DA Ae.

Assim como vimos no item acima quando falamos das Seções, que os princípios de emprego, as possibilidades e limitações dependem da dotação orgânica, na Bateria funciona da mesma forma visto que as Baterias são constituídas por Seções.

De uma forma geral, pode-se dizer que as Baterias de Artilharia Antiaérea orgânicas de Brigadas de Cavalaria e Infantaria têm como missão realizar a defesa antiaérea de órgãos e frações do seu escalão enquadrante, no teatro de operações terrestre, e seguindo uma prioridade estabelecida pelo Comando da mesma. Já as Bia AAe incorporadas, orgânicas de um determinado GAAe têm como missão participar da defesa aeroespacial do território nacional, como elo eventual do Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro (SISDABRA), e participar de operações de garantia das leis e dos poderes constitucionais.

Conforme já foi visto, as Baterias são compostas de Seções de Artilharia Antiaérea, que por sua vez são compostas de Unidades de Tiro. A quantidade de Unidades de Tiro da Bateria está intimamente ligada ao armamento de dotação. Uma Bia AAe dotada do sistema Iglá possui Seções de AAe a 6 (seis) Unidades de Tiro. Enquanto uma Bia AAe dotada do sistema Canhão 35 mm possui Seções de AAe a 3 (três) Unidades de Tiro.

### 4.3 GRUPOS DE ARTILHARIA ANTIAÉREA

De acordo com o Manual C44-1 do Exército Brasileiro, a missão de um Grupo de Artilharia Antiaérea é realizar a DA Ae de Z Aç, A Sen, P Sen e tropas, estacionadas ou em movimento. Para que seja possível cumprir esta nobre missão, o Grupo compõe-se de uma Bateria de Comando e Serviços (Bia C Sv) e de 3 (três) Bia AAAe, podendo ser de Can e/ou Míssil. Com uma base de alocação variável, de acordo com as necessidades, na Bda. Apresenta somente um por Divisão de Exército (DE), mesmo quando a FTC for composta apenas por uma DE.

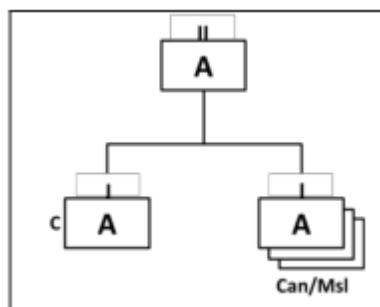


Figura 06: Grupo de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro

Fonte: Manual do Exército C44-1

Os Grupos de Artilharia Antiaérea podem ter a missão, por exemplo, de realizar uma Ação em Conjunto a uma Divisão de Exército, considerando-se a dosagem adequada no teatro de operações terrestres de acordo com o DAMEPLAN. Além disso, pode participar da defesa aeroespacial do Território Nacional, como elo eventual do Sistema de Defesa Aeroespacial Brasileiro (SISDABRA), e participar de operações de garantia das leis e dos poderes constitucionais.



#### 4.4 BRIGADAS DE ARTILHARIA ANTIAÉREA

De acordo com o Manual de Exército Brasileiro C44-1, as Brigadas de Artilharia Antiaérea têm como missão realizar a DA Ae de Z Aç, A Sen, P Sen e tropas, estacionadas ou em movimento, em sua área de responsabilidade. As Brigadas de Artilharia Antiaérea são constituídas a fim de contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando interesses nacionais, e cooperando com o desenvolvimento nacional e bem-estar social. Em sua composição consta um Cmdo e EM, Bia C, Companhia de Comunicações (Cia Com), Batalhão de Manutenção e Suprimento de AAAe (B Mnt Sup AAAe) e um número variável de GAAAe (2 a 8) e de Bia AAAe (até 4) diretamente Subrd. O B Mnt Sup AAAe realiza apenas as atividades de Mnt e Sup especializado do material de AAAe.

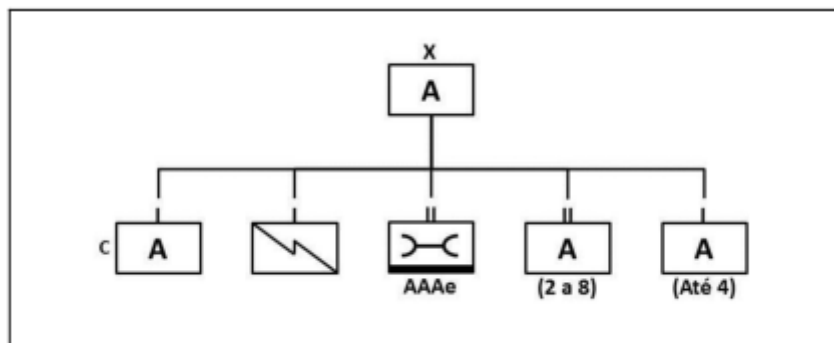


Figura 07: Brigada de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro

Fonte: Manual do Exército C44-1

Contudo, podemos perceber que as atividades de Artilharia Antiaérea no Exército Brasileiro contornam diversos escalões, diversos níveis hierárquicos e diversas tarefas, que podem ser diferenciadas não só pelo nível hierárquico considerado, mas também pela dotação utilizada, como vimos quando analisamos as diferenças do míssil para o canhão. Assim, percebemos a importância da manutenção da motivação dos militares

desde os que atuam de forma mais operacional, que apesar de comporem um círculo hierárquico inferior, atuam na utilização direta de armamentos, como o caso do míssil, de altíssimo valor e, portanto, não pode ser desperdiçado, não apenas pelo desperdício em si, mas um desperdício de um meio nobre desta natureza poderia significar a tentativa frustrada de defesa antiaérea de um ponto vital para o nosso país num determinado momento, e neste caso sim, poderia culminar num prejuízo inestimável. Portanto, fica evidente a importância da manutenção do conhecimento, adestramento e motivação destes militares que estarão na “linha de frente” operando os armamentos da Artilharia Antiaérea tanto quanto aos que estarão nos níveis hierárquicos mais elevados, não só pelo exemplo que representam aos seus subordinados, mas também, porque todo o planejamento e execução das operações dependem do comando e controle de líderes abnegados e motivados.

## 5 A LIDERANÇA APLICADA À ARTILHARIA ANTIAÉREA NO EXÉRCITO BRASILEIRO E NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Após uma análise das teorias motivacionais dos principais autores do campo da psicologia e da administração, das principais teorias que tratam do aprendizado, e da estrutura e atividades da Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro, vamos abordar as principais lideranças e suas abordagens, e assim, estaremos prontos para uma conclusão sobre a importância da manutenção da motivação dos subordinados para a Artilharia Antiaérea.

### 5.1 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Diversas definições podem ser dadas para a palavra liderança. Segundo Chiavenato (2007, p.307), "Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos." Esta influência pode ocorrer sob a forma de coação, pressão, persuasão, sugestão ou emulação. Para Maximiano (2008, p.251), "A liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados".

A liderança, segundo Douglas McGregor, não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social complexo. Nesse processo, interagem quatro variáveis ou componentes: (1) as motivações dos liderados, (2) a tarefa ou missão, (3) o líder e (4) a conjuntura ou contexto dentro do qual ocorre a relação entre o líder e os liderados. (MAXIMIANO, 2008, p. 252).

Robbins (2004, p.137) define "liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos." E ainda, "Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes.". Em outras palavras, o autor destaca que o fato de um indivíduo deter a autoridade formal ou hierárquica não o coloca em uma condição de líder, ao mesmo tempo em que estar em uma condição de líder não significa deter a autoridade formal ou hierárquica. No entanto, para um comandante,

conciliar a autoridade hierárquica ou poder formal com a autoridade de líder lhe garante maior efetividade no exercício do comando.

Tamayo e Porto (2005, p.191) observam que para alguns autores "liderança" e "práticas de gerenciamento" são sinônimos, enquanto para outros são termos distintos.

Todavia, Dorfman (1996) observa que ainda não existe um consenso quanto à sua definição. Podemos considerar, contudo, que a noção de "influência" é central para o conceito de liderança, além de ser uma característica universal deste conceito (Bass, 1992; Smith & Bond, 1999). (TAMAYO e PORTO, 2005, p.191).

Finalmente, Hersey e Blanchard (1986, p.104), analisam diversos autores:

Segundo George R. Terry, "liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo". Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler e Fred Massarik definem liderança como "influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos". Harold Koontz e Cyril O'Donnell afirmam que "a liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum". (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.104).

A liderança é vista por uns como uma ciência, por outros com uma arte. Para que o exercício da liderança assuma mais características de ciência do que de arte, é essencial sua fundamentação em modelos teóricos que permitam aplicação prática. A preocupação com a busca por orientações adequadas acompanhou os grandes líderes da história, como Napoleão Bonaparte:

Leiam e tornem a ler as campanhas de Alexandre, Aníbal, César, Gustavo, Turenne, Eugene e Frederick. Tomem-nos como seus modelos. Este é o único modo de se tornar um grande general e dominar a arte da guerra. Com seu próprio gênio iluminado por esse estudo, vocês rejeitarão todas as máximas que se opõem a esses grandes comandantes (BONAPARTE. Apud METS, 2002).

A liderança continua sendo a mais misteriosa das artes [...] enquanto não soubermos exatamente o que faz com que os homens pulem da trincheira e, à ordem de outro homem, avancem enfrentando a morte, a liderança continuará sendo uma das qualidades mais elevadas e esquivas. Continuará sendo uma arte (STOKESBURY. Apud WADDELL, 1995).

E concluem que: "a maioria concorda em ser a liderança o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação.". Ou seja, "o processo de liderança é uma função do líder, do liderado ou subordinado e de variáveis situacionais:  $L = f(L, I, s)$ " (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.104).

## 5.2 ABORDAGEM BASEADA NOS TRAÇOS OU PERFIS

Os estudos científicos iniciais realizados com o intuito de compreender os aspectos relacionados à liderança deram-se no começo do século XX.

A primeira teoria baseada em traços específicos do líder foi defendida por Carlyle, em 1910, e ficou conhecida como Teoria do "grande homem".

Nos primórdios do século XX, para a escola de administração científica ou clássica de Frederick Winslow Taylor, "o líder concentrava-se nas necessidades da organização, e não nas pessoas [...] enfatizava a preocupação com a tarefa (produção)" (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.106).

Na década de 20 e começo da de 30, para escola de relações humanas de Elton Mayo, "o enfoque principal, ao contrário da teoria da administração científica, eram as necessidades das pessoas e não as da organização, [...] destacava a preocupação com as relações humanas (as pessoas)" (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.107).

Pesquisadores como Elton Mayo & Kurt Lewin estudaram a liderança baseada em traços de personalidade nas décadas de 30 e 40 (TAMAYO e PORTO, 2005, p.191).

A teoria partiu do pressuposto de que determinadas pessoas possuem traços característicos inatos que as predispõe a liderar enquanto outras, sem estes traços, estão predestinadas à subordinação.

Diversas características foram levantadas, mas na prática a teoria se mostrou inconsistente, pois nem todos os líderes apresentavam tais características enquanto outros que os apresentavam não se tornavam necessariamente líderes. Apesar disto, o estudo apontou alguns traços predominantes como: "determinação, iniciativa nas relações pessoais, vontade de liderar e autoconfiança" (MAXIMIANO, 2008, p.255) ou "ambição e energia, o desejo de liderar e influenciar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, e conhecimentos relevantes da área sob sua responsabilidade" (ROBBINS, 2004, p.138).

No meio militar observa-se o seguinte:

Mesmo assim, nas Forças Armadas ainda é comum a disseminação dos conceitos de liderança associados aos traços de personalidade, o que ocorre certamente pela influência dos exemplos de heróis militares que, em épocas distintas da história, tornaram-se famosos por seus atos de bravura e pelo poder de conduzirem homens ao campo de batalha. Jarbas Passarinho (1987), por exemplo, dedica um capítulo do seu livro “Liderança Militar” à apresentação de diversas qualidades já enumeradas por renomados pesquisadores, apontando-as como indispensáveis a um líder eficaz. Outra obra que também ratifica a importância que o meio militar credita à abordagem dos traços é o livro “Quatro Perfis de Chefia”, do General Paula Couto, pertencente ao Exército Brasileiro. Seus escritos basearam-se em estudos sobre a personalidade de quatro chefes militares da Segunda Guerra Mundial: Eisenhower, Bradley, Patton e Rommel. Não se pode considerar, todavia, que essa postura das Forças Armadas seja uma negação ao processo evolutivo dos conceitos de liderança, pois o que se tem observado nas últimas décadas é o resgate das pesquisas focadas em líderes que possuem a habilidade de promover um impacto excepcional sobre as organizações em função das suas características pessoais. (MOURA, 2007, p.15).

De fato, recentemente, os estudos sobre a personalidade dos líderes ressurgiram com o desenvolvimento de listas características e traços mais apropriados para executivos obterem cargos de liderança (TAMAYO e PORTO, 2005, p.191).

Os anos 80 foram marcados pelos estudos dos psicólogos organizacionais que passaram a se interessar pela participação da cultura no processo de liderança. Surgem diversas teorias como: Participativa, Carismática, Transacional, Transformacional e Cultural.

Em 1989, os trabalhos de Schein voltaram-se para a relação dual entre cultura e liderança, resultando nos conceitos de liderança transacional e transformacional ou carismática, chamados por Maximiano (2008) de estilos motivacionais. Em 1990, House corroborou com as novas tendências, defendendo a teoria da liderança carismática.

Em 1998, Sá e Limeone desenvolveram o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (MACHADO, 2008). Este questionário, composto por quatro fatores transformacionais, dois transacionais e um de ausência de liderança, trata das percepções dos empregados em relação ao líder, além de medir o esforço extra, a efetividade e a satisfação.

Abordagens mais recentes apresentam o conceito de líder estratégico que combina a liderança gerencial, voltada para as atividades rotineiras, de curto prazo e a

manutenção do status quo, com a liderança visionária voltada para a criatividade, a inovação, o longo prazo e a mudança do status quo.

### 5.3 TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL

Hersey e Blanchard (1986) apresentam a Teoria de Liderança Situacional, na qual a eficácia do líder depende da sua adaptação à maturidade dos liderados e à situação que envolve a execução da tarefa. Segundo a Teoria de Liderança Situacional, a maturidade dos seguidores não é absoluta e depende da capacidade e da disposição relativas à tarefa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 187). Apesar de Hersey e Blanchard (1977, p. 108) abordarem o exemplo militar em situação de combate, o objeto do presente estudo é aprofundar a análise, considerando as atividades em situação de paz também.

A ênfase no estudo das habilidades dos líderes bem sucedidos direcionou as primeiras abordagens teóricas que valorizam os traços de personalidade como fatores essenciais para uma liderança eficaz. Entretanto, é clara a dificuldade de consolidar quais qualidades são mais importantes para definir o líder ideal.

E como a boa chefia não é privativa de um determinado tipo de personalidade, “encontrando-se bons chefes com os mais diversos tipos caracterológicos”, é evidente que os processos e os atributos sejam assim tão tremendamente múltiplos (PASSARINHO, 1987, p. 99). A diversidade de características pessoais encontrada nos líderes eficientes não permite sustentar um modelo baseado apenas em suas biografias. “Embora as aptidões do indivíduo possam revestir-se de certa importância, elas devem-se combinar com as necessidades e propriedades do grupo para produzir uma liderança efetiva” (HARRISON, 1975, p. 434).

Reforçando esta corrente de questionamentos à teoria dos traços, Tennenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 41), citam a obra de Gouldner (1950), que analisou uma série de pesquisas baseadas neste modelo teórico de liderança, subsidiando argumentos para uma conclusão de que “não existem provas de confiança quanto à existência de características universais de liderança” (VILANI, 2004, p. 34).

Frederick Winslow Taylor foi o teórico que estabeleceu os fundamentos da administração científica. Tornou-se clássico seu estudo de tempos e movimentos, como marco de uma concepção cujo foco principal era o aumento da produção. Assim, o líder (ou gerente) preocupava-se apenas com as tarefas ou necessidades da organização, não concentrando sua atenção nas pessoas (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 106). O movimento de relações humanas promovido por Elton Mayo contrariou os conceitos da administração científica, ressaltando a importância do líder preocupar-se com as pessoas. O bom desempenho da organização seria resultado do maior rendimento das pessoas pela satisfação dos seus próprios objetivos (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 106).

A abordagem comportamental de liderança associou o estilo autoritário do líder à preocupação com as tarefas, enquanto o interesse pelas pessoas foi representado pelo estilo democrático. Complementando os ensinamentos de Taylor e Mayo, Tannenbaum e Schmidt (Apud HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 107) teorizaram a existência de vários estilos de comportamento que se situam entre os extremos dos líderes autoritários e democráticos. Esta faixa de estilos de comportamentos está apresentada a seguir:

1. O líder toma decisões, apresentadas depois aos seguidores.
2. O líder vende a decisão.
3. O líder apresenta idéias e pede perguntas.
4. O líder apresenta decisão provisória, sujeita a mudança.
5. O líder apresenta o problema, recebe sugestões, toma decisão.
6. O líder define limites; pede que o grupo tome uma decisão.
7. O líder permite que os subordinados funcionem em limites definidos pelo superior.



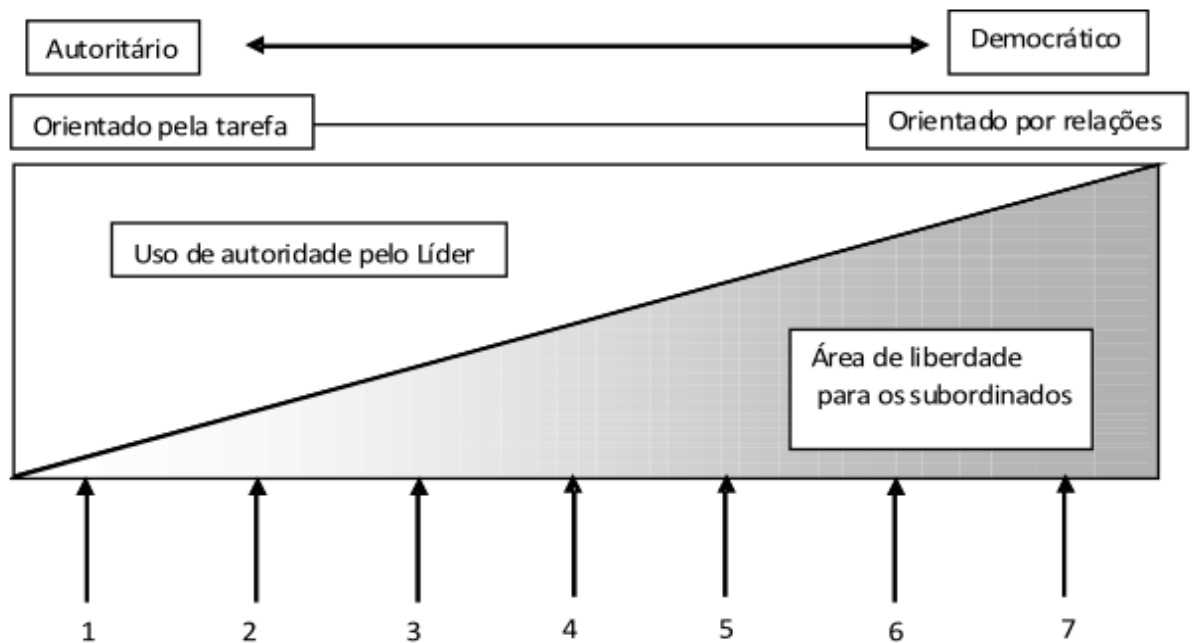


Figura 08: Contínuo do comportamento de liderança  
 Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 108.

É interessante observar que, para Hersey e Blanchard (1986), o modelo de comportamento contínuo de liderança representa as possibilidades do líder em uma única dimensão. Dessa forma, não é admitida a hipótese de se adotar um comportamento voltado para as tarefas e para as relações humanas simultaneamente.

Em Hersey e Blanchard (1986), são descritos os estudos que demonstraram que o comportamento do líder pode adotar estilos com várias combinações. A representação do modelo que considera as orientações voltadas para as tarefas e para as relações humanas em dimensões distintas divide-se em quadrantes:

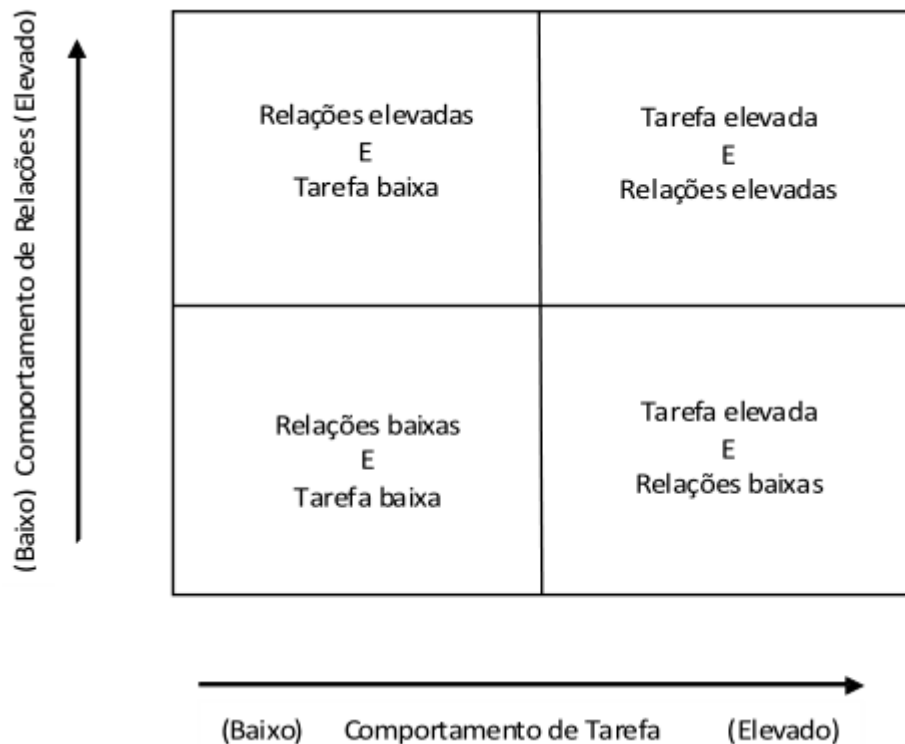


Figura 09: Estilos básicos de comportamento de líder  
Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 108.

Com a consolidação desses quatro estilos básicos de liderança, o modelo adotado passou a ser bidimensional, no qual são combinados dois tipos de comportamento:

Comportamento de tarefa. É aquele que os líderes adotam para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo (subordinados), explicar as atividades que cada um deve executar e quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas; caracteriza-se pelo esforço para estabelecer padrões bem-definidos de organização, canais de comunicação e meios de conseguir que as coisas sejam feitas. Comportamento de relacionamento. É aquele que os líderes adotam para manter relações pessoais entre si e os membros do seu grupo (subordinados), abrindo canais de comunicação, providenciando apoio sócio-emocional, “carícias psicológicas” e sendo flexíveis com os comportamentos (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 120).

Ao confrontar os estilos básicos com a realidade, verifica-se que não há um estilo que seja eficaz em todas as situações. Embora seja possível classificar os estilos dos líderes em variadas combinações dos dois tipos de comportamento, falta descobrir como esses estilos relacionam-se com a eficácia.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 121), o estilo de liderança é um estímulo que pode apresentar resultados eficazes ou não. A evolução dos estudos sobre o assunto chegou a conclusão que não existe um estilo mais eficiente que possa ser empregado em todos os casos.

É interessante notar que, assim como na abordagem personalística, a abordagem comportamental permaneceu, até esse ponto, sem encontrar um modelo que servisse de orientação para o desenvolvimento da liderança. Dependendo de diversas variáveis, os estilos podem ser eficientes em diferentes gradações. A abordagem situacional surgiu para tentar explicar quais fatores no ambiente são decisivos para que determinado estilo de liderança seja eficaz. Ao conceber a Teoria de Liderança Situacional, Hersey e Blanchard (1986, p. 187) consideraram que, embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados. Assim, a melhor maneira de influenciar indivíduos ou grupos depende de como as pessoas recebem os estímulos gerados pelos líderes.

Hersey e Blanchard (1986, p. 187) fixam a maturidade dos liderados como o principal fator situacional para a escolha do estilo adequado à liderança. A maturidade é definida como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Para a Teoria de Liderança Situacional, não é considerada a maturidade de forma absoluta e refere-se a determinada tarefa específica a ser realizada. Os estilos de comportamento do líder passam a ser relacionados com o nível de maturidade dos liderados conforme a figura a seguir:

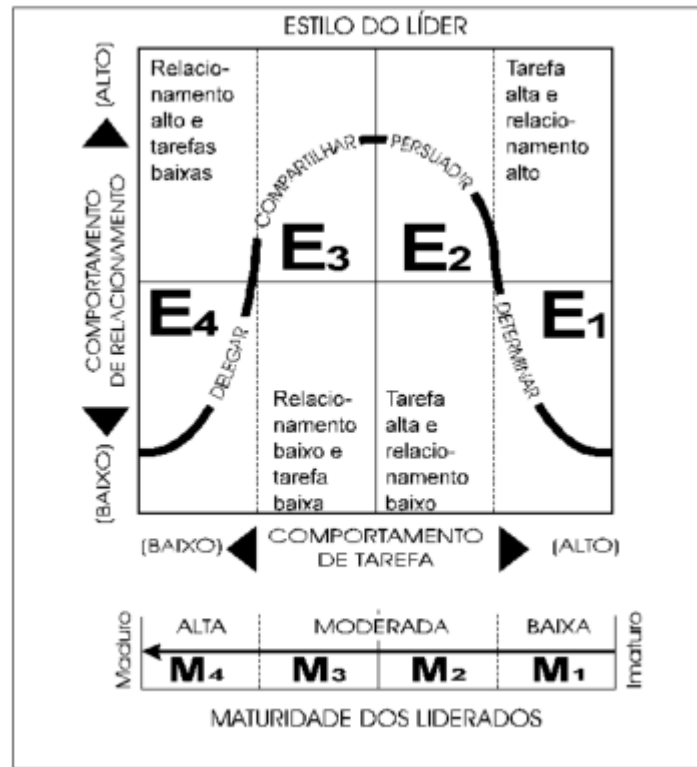


Figura 10: Liderança Situacional  
 Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189.

A colaboração principal da Teoria de Liderança Situacional é reduzir a dificuldade de diagnóstico de ambiente, evitando que os líderes tenham que considerar inúmeras variáveis para decidir sobre qual postura é adequada.

A curva em formato de sino representa o estilo de liderança indicado conforme a medida de maturidade dos liderados. As combinações de comportamentos voltados para tarefas e para relações humanas estão identificados pelas ações características: “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”. No quadrante de maturidade mais baixa, “determinar” significa definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer; como, quando e onde devem executar várias tarefas. Esse perfil diretivo aproxima-se do estilo autoritário, sendo mais adequado para pessoas que não têm capacidade nem disposição para alguma tarefa. É importante destacar que Hersey e Blanchard (1986, p.

190) consideram a falta de disposição, em muitos casos, consequência da insegurança em relação à tarefa exigida.

O estágio seguinte de maturidade engloba as pessoas que têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. O estilo “persuadir” adota comportamento diretivo devido à falta de capacidade, porém associado ao apoio para reforçar a disposição e entusiasmo das pessoas com essa maturidade. Os liderados que se encontram nesse estágio geralmente aceitam as decisões quando entendem as razões dos líderes e estes lhes oferecem alguma ajuda e direção. No estágio anterior à maturidade ideal, os liderados possuem capacidade para a execução da tarefa, mas não têm disposição ou confiança proporcionais à competência. O líder precisa motivá-los e apoiar os seus esforços para usar a capacidade que já possuem. No estilo “compartilhar”, líder e liderado participam juntos no processo de tomada das decisões, cabendo ao líder o papel de facilitar a comunicação.

Por último, as pessoas psicologicamente maduras necessitam de pouco apoio e direcionamento para que cumpram suas responsabilidades. “Delegar” consiste em permitir que os liderados decidam como, quando e onde fazer as tarefas que lhes cabem. Embora a participação do líder possa contribuir no processo, o liderado possui maturidade para solicitar apoio apenas quando julgar conveniente.

Para a correta aplicação da liderança situacional, é preciso avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Ao considerar os vários contextos organizacionais, Hersey e Blanchard (1986, p. 204) abordam a organização militar em duas situações distintas.

Em circunstâncias de crise, o êxito depende de respostas rápidas, não havendo tempo para discutir ou explicar decisões. O treinamento militar gera o condicionamento para que liderados obedeçam ao estilo diretivo apropriado ao combate. Os comandantes adotam comportamentos voltados para as tarefas, com bons resultados. Fora do ambiente operacional, a abordagem resume-se a ressaltar que, com pessoal de alto nível técnico e emocionalmente maduro, o estilo mais eficaz é o de delegação. O exemplo trata da área de pesquisa e desenvolvimento, na qual o nível de formação e a experiência exigem liberdade de atuação. Entre os dois extremos assinalados, pode-se inferir que a

maioria das instituições militares aproxima-se das demais organizações, com as mesmas variações situacionais.

Todavia, a condução das atividades de Artilharia Antiaérea no Exército Brasileiro e na Força Aérea Brasileira apresentam características específicas que exigem uma análise particular sobre seu processo de planejamento e sua execução à luz da Teoria de Liderança Situacional.

#### 5.4 APLICAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL NAS ATIVIDADES DE ARTILHARIA ANTIAÉREA DO EXÉRCITO BRASILEIRO E DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Quando Hersey e Blanchard (1986, p. 193) comentam a aplicação da liderança situacional, afirmam que está implícita na teoria a idéia de que o líder deve contribuir no desenvolvimento da maturidade dos liderados. É preciso averiguar se existe a possibilidade de aplicação do ciclo de crescimento da teoria ao processo de condução nas atividades de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira. Hersey e Blanchard (1986, p. 255) sustentam que é possível fazer um indivíduo percorrer o ciclo completo, da baixa maturidade até a maturidade extremamente alta, em qualquer período de tempo. Essa questão depende da complexidade da tarefa e do potencial de desempenho do liderado.

Ao analisar os papéis nos diversos níveis hierárquicos nos diversos escalões da estrutura da Artilharia Antiaérea, no capítulo anterior, observa-se o exercício da liderança em dois níveis. Ao mesmo tempo em que o militar é responsável por toda a parte técnica envolvida na atividade, cabe-lhe a liderança da sua própria equipe, seja do nível Unidade de Tiro até o nível Brigada, cujo objetivo deve ser o mais importante. Mesmo não sendo obrigatório, é desejável que pelo menos um dos militares seja experiente, para que possa conduzir a missão em caso de indisponibilidade do líder. Para a condução das atividades da Artilharia Antiaérea no Exército Brasileiro e na Força Aérea Brasileira, na falta do líder, também existe um substituto previsto que será o segundo militar mais antigo que

acompanha de perto todo o planejamento realizado. Tanto na concepção tática da atividade, quanto na elaboração do planejamento, o líder tem a responsabilidade e a competência para considerar os aspectos mais relevantes e decisivos. Seu esforço deve ser concentrado no trabalho mental, deixando a transformação das intenções em planos para os demais militares.

Pela interação natural da convivência no ambiente interno de uma Organização Militar na estrutura da Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira, é normal que haja o reconhecimento do poder pessoal, além do poder de posição, pelos militares do efetivo em relação aos militares mais antigos, que devem ser líderes em potencial. Com esses militares sendo capacitados e estando dispostos a realizar o detalhamento da missão específica, todos os elementos indicam a delegação como uma forma eficiente de liderança. Ao delegar, o líder consegue dividir sua atenção entre os aspectos de sua missão específica e os da Unidade como um todo. Apesar disso, é conveniente salientar que o líder não transfere a sua responsabilidade, nem o poder de decisão, a outro componente da Unidade. O planejamento deve ocorrer segundo sua concepção, e a execução das operações militares precisa ser guiada pelo líder, que detém maior capacidade e experiência. Cabe ressaltar que o estilo “delegar” não é o único adequado para o líder adotar com os seus subordinados. Por fatores diversos, os liderados podem não possuir confiança suficiente na consonância de suas pequenas decisões com as do líder. O estilo “compartilhar”, apoiando os esforços e facilitando a tomada de decisão, pode ser apropriado em algumas situações.

Caso os subordinados possuam pouca experiência, o que significa menor “maturidade”, é provável que o líder tenha que “persuadir” para conseguir explicar suas intenções e convencê-los. Apesar de pouco provável, essa situação passa a influenciar o desempenho na atividade operacional, já que demanda maior parcela do tempo disponível. Militares com capacidade restrita que obriguem o líder a “determinar” todo o planejamento da operação seja comprometido pela impossibilidade da devida dedicação às demais atividades. Fica evidente que a adequação do estilo somente é possível conforme o diagnóstico de maturidade seja feito de maneira correta. E, até aqui, a

aplicação da liderança situacional foi importante para reforçar a necessidade de alocação de militares capazes e motivados junto aos superiores hierárquicos.

Ao aplicar a Teoria de Liderança Situacional no planejamento e na execução das atividades de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira, foi mostrada a possibilidade de implementação do ciclo de desenvolvimento de maturidade proposto por Hersey e Blanchard (1986).

Após análise do presente capítulo, entendemos que a Liderança Situacional poderá fornecer contribuição para fundamentar o exercício da liderança dos subordinados para a artilharia antiaérea no Exército Brasileiro e na Força Aérea Brasileira. A eficácia da prática da liderança vai depender da habilidade do militar em adaptar o seu estilo de liderança em relação ao nível de maturidade do subordinado frente a uma determinada atividade, ou seja, o seu sucesso como líder depende da articulação entre maturidade do liderado e o seu estilo de liderança adotado.

Assim, fica nítido que, para que a artilharia antiaérea do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira continuem se desenvolvendo em acompanhamento ao crescimento do nosso país, é extremamente necessário que seus militares estejam motivados para que executem seus papéis e suas tarefas de forma eficiente e eficaz, beneficiando ambas as partes. Assim, as artilharias antiaéreas do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira atingirão seus patamares de progresso e seus militares se sentirão realizados e recompensados. Após pesquisa na revisão da literatura até o presente momento, podemos concluir que é um desafio aplicar as teorias de motivação nos subordinados na estrutura e atividades da artilharia antiaérea no Exército Brasileiro e na Força Aérea Brasileira devido à constante sobrecarga de atividades e responsabilidades desses militares, aliada à complexidade das teorias de motivação e suas diferentes abordagens, e necessidades humanas e suas variáveis. É preciso entender plenamente a abordagem dessas teorias e tentar encaixá-las junto às necessidades dos subordinados e dos objetivos da organização. Além disso, outros fatores higiênicos como um bom ambiente de trabalho e outros fatores motivacionais como reconhecimento, responsabilidade, realização pessoal, oportunidade de crescimento, desafios, etc. Para se ter um resultado quase cem por cento eficaz de



motivação nos subordinados, é preciso uma pesquisa e entendimento mais profundo de todas as teorias de motivação e do comportamento humano.

## 6. CONCLUSÃO

A atuação da Artilharia Antiaérea no Exército Brasileiro e na Força Aérea Brasileira, empregando mísseis e canhões para se contrapor a uma ameaça aérea, tornou-se necessária. O desenvolvimento doutrinário operacional tem acompanhado o avanço tecnológico promovido pela modernização dos armamentos adquiridos pelas Forças Armadas do Brasil, e vem sendo apoiado pela experiência em exercícios realizados esporadicamente. Entretanto, o estudo teórico como suporte adequado de toda atualização doutrinária também é muito importante. A liderança em operações militares cumpre papel fundamental para que os resultados operacionais alcançados sejam de acordo com os planejamentos efetuados. Para quem já participou de uma dessas operações ou mesmo na rotina de uma Unidade de Artilharia Antiaérea do Exército Brasileiro ou da Força Aérea Brasileira, basta uma análise do conteúdo apresentado comparada à realidade que vai perceber muitas atitudes comportamentais que comprometeram o rendimento da liderança, ressaltando a necessidade de maior conhecimento sobre o assunto. Então, objetivos intermediários foram traçados para que a pesquisa atingisse o objetivo final de verificar a importância da manutenção da motivação dos subordinados para a Artilharia Antiaérea. Após a introdução do presente relatório visou fornecer uma descrição sucinta das pretensões do trabalho, a metodologia empregada foi exposta no capítulo 4.

Os aspectos necessários à compreensão da importância da manutenção da motivação dos subordinados para a artilharia antiaérea do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira ficou evidenciada já no capítulo 1, onde vimos através de renomados autores que tratam do assunto, como uma pessoa motivada pode gerar melhores resultados, atingindo um dos objetivos propostos.

Para alcançar outro objetivo, o capítulo 4 ressaltou a evolução teórica relacionada à liderança e os pontos da Teoria de Liderança Situacional vislumbrados como pertinentes à condução das atividades da artilharia antiaérea. Considerou-se o diagnóstico de maturidade dos liderados como a variável situacional mais importante no desenvolvimento da liderança. Em seguida, a maturidade dos liderados foi conceituada

segundo a capacidade e a disposição relativas a tarefas específicas. Os estilos de liderança foram classificados em quadrantes compostos por combinações de comportamentos em duas dimensões. Assim, surgiram quatro ações que representam os estilos de liderança que devem ser adequados a cada nível de maturidade dos liderados.

Com isso, a pesquisa forneceu embasamento teórico que podem destacar a importância da manutenção da motivação dos subordinados, e acarretar em melhores desempenhos de liderança nas atividades de artilharia antiaérea no âmbito do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira, caso o conhecimento seja difundido. Com a introdução dos conceitos da liderança situacional do capítulo 4, é possível fornecer as ferramentas necessárias para que os planejamentos cumpram os objetivos estabelecidos com maior eficiência, contribuindo para um eficaz emprego da artilharia antiaérea no âmbito do Exército Brasileiro e da Força Aérea Brasileira.\*

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Objetivos motivacionais e estilos de comportamento**. Revista de Administração, v.13, n. 1, p. 11-32, 1978.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **DCA 1-1: doutrina básica da Força Aérea Brasileira**. Brasília, DF, 2005d.

BRASIL, Ministério da Defesa, Exército Brasileiro – Estado Maior do Exército. **Emprego da Artilharia Antiaérea brasileira**. 4 ed. 2001.

BORUCHOVITH, E.; BZUNECK, J. A. (Org). **A motivação do aluno**: contribuições da psicologia contemporânea. Petrópolis: Vozes, 2001.

BROXADO, S. A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CONCEIÇÃO, Marcelo Eduardo de Souza. **A influência do radar SABER-M60 na estrutura organizacional das baterias de artilharia antiaérea**. Ministério da Defesa – Exército Brasileiro – Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea, Rio de Janeiro, 2009.

DORON, R.; PAROT, F. **Dicionário de Psicologia**. Tradução Odilon Soares Leme. São Paulo: Ática, 2001.

DORSCH, F. **Dicionário de Psicologia**. Barcelona: Herder, 1976.

EULLER, B. **Liderança Situacional**. 2002. Disponível em:

<http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/oldsite/portuguese/3rdQtr02/yeakley.pdf> Acesso em junho/2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. HARRISON, A. A. **A psicologia como ciência social**. São Paulo: Cultrix/EDUSP, 1975.

HARRISON, A. A. **A psicologia como ciência social**. São Paulo: Cultrix/EDUSP, 1975.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

\_\_\_\_\_. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1977.

HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review – Business Classics: Fifteen Key Concepts for Managerial Success, p. 13-22, 1987.

JUNIOR, Sergio Antonio da Fonseca. A companhia de comunicações da brigada de artilharia antiaérea no território nacional: uma proposta de organização. **INFORMATIVO ANTIAÉREO** - Publicação Científica. 2008.

THORNDIKE, Edward Lee. **lei do efeito**. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2013. Disponível em [http://www.infopedia.pt/\\$lei-do-efeito](http://www.infopedia.pt/$lei-do-efeito)> Acesso em maio/2013.

MACHADO, José Marcelo Azevedo. **A Liderança Estudada na Escola de Aperfeiçoamento**. Rio de Janeiro: ECEMAR, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MASLOW, A.A. **Introdução à psicologia do ser**. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro. Eldorado, 1968.

MATOS, Vitor; Stochero, Tahiane. Dilma recebe Medvedev e tenta fechar compra de artilharia antiaérea. **G1 Política**. 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/politica/noticia/2013/02/dilma-recebe-medvedev-e-tenta-fechar-compra-de-artilharia-antiaerea.html> Acesso em: abril/2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MERETSKOV, Kiril. A evolução da artilharia – Parte 2. **Clube dos Generais**. 2012. Disponível em: <http://www.clubedosgenerais.org/portal/modules.php?name=Conteudo&pid=259> Acesso em: maio/2013.

NAKAMURA, J Fatores motivacionais: **estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação e informação do sistema SEBRAE**. 1994. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

PASSARINHO, J. G. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicologia USP, v. 1, n. 2, p.127-140, 1990.

PRODÓSCIMO, César B. Menine C. **A Missão Militar Norte-Americana no Brasil**: sua influência para a Doutrina de Artilharia de Costa e Antiaérea brasileira. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em História Militar Brasileira) – Universidade Federal do Estado Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. Tradução M. J. C. Ferreira. Lisboa: Moraes, 1970.

SANTOS, M. L. C. **Fatores motivacionais e suas influências no comportamento humano**. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, João Pessoa, 1991.

SEGUNDA BATERIA DE ARTILHARIA ANTIAÉREA. Antiaérea. **2ª Bia AAe**, 2012. Disponível em: <http://www.2biaaaae.eb.mil.br/antiaerea.htm> Acesso em: maio/2013.

SILVA, Hian Carreiro da. A artilharia antiaérea do exército brasileiro face às ameaças do teatro de operações sul-americano. **INFORMATIVO ANTIAÉREO** - Publicação Científica. 2005.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Science and human behavior**. New York MacMillan, 1953.

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TELFORD, C. W. & SAWREY, J. M. **Psicologia**: Uma Introdução aos Princípios Fundamentais do Comportamento. 3ª ed. Cultrix, São Paulo, 1968.

VALENTE, Augusto. Brasil avança para comprar artilharia antiaérea da Rússia. **DW Notícias**, 2013. Disponível em: <http://www.dw.de/brasil-avan%C3%A7a-para->



comprar-artilharia-antia%C3%A9rea-da-r%C3%BAssia/a-16615691 Acesso em:  
abril/2013.

VILANI, L.H.P. **Liderança situacional II e a relação treinador-atleta em diferentes categorias de base no tênis de mesa nacional**. 2004. 172f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, Belo Horizonte, 2004.

WADDELL III, D. E. Um modelo de liderança situacional para chefes militares. **Airpower Journal**: em português, 1. trim. 1995. Disponível em:  
<<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/1995/1tri95/pwaddel1.html>>.  
Acesso em: 05 jul 2008.