

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

Pedro Henrique Tibulo

A LIDERANÇA DO TENENTE DE CAVALARIA NO PELOTÃO BLINDADO

**Resende
2020**

Pedro Henrique Tibulo

A LIDERANÇA DO TENENTE DE CAVALARIA NO PELOTÃO BLINDADO

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**.

Orientador: Rodrigo Silva de Assis.

Resende
2020

Pedro Henrique Tibulo

A LIDERANÇA DO TENENTE DE CAVALARIA NO PELOTÃO BLINDADO

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

Aprovado em ____ de _____ de 2020:

Banca examinadora:

**Rodrigo Silva De Assis, Maj Inf
Orientador**

Thiago Caron da Silva, Maj Cav

Pedro Albuquerque Coutinho de Andrade, Ten Cav

Resende
2020

Dedico este trabalho, primeiramente à Deus, sem a ajuda dele não seria possível superar tantos desafios inerentes a carreira militar e, também, aos meus pais que estão sempre me apoiando e rezando pelo meu sucesso e de meus companheiros de turma.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus que sempre me protegeu e me deu forças para superar desafios, aos meus pais, por todo apoio que eles sempre me deram, obrigado pelos ensinamentos, conselhos e por sempre acreditarem em mim e no meu potencial, sem a ajuda deles não seria possível a conclusão do curso.

Ao meu orientador agradeço por toda a ajuda e esforço ao auxiliar-me no desenvolvimento deste trabalho, sem sua ajuda e experiência não saberia a maneira correta de fazê-lo. Abrindo mão de momentos de lazer em prol de minha formação.

Agradeço também aos meus colegas de profissão que sempre me alegraram e estiveram do meu lado, foi uma longa e árdua caminhada, mas sem vocês não seria possível chegar até o final.

RESUMO

A LIDERANÇA DO TENENTE DE CAVALARIA NO PELOTÃO BLINDADO

AUTOR: Pedro Henrique Tibulo
ORIENTADOR: Rodrigo Silva de Assis

O seguinte trabalho de conclusão do curso expõe como tema A LIDERANÇA DO TENENTE DE CAVALARIA NO PELOTÃO BLINDADO. O objetivo é analisar quais fatores são inerentes a liderança do oficial de cavalaria e como a liderança ocorre nas organizações militares que são blindadas. Dessa forma, realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca do tema liderança e de como o tenente de cavalaria se torna o líder de seu pelotão, bem como uma pesquisa de campo para ter uma visão mais ampla sobre a atuação do tenente na tropa e realizar perguntas sobre o tema liderança aos militares do 9º Regimento de Cavalaria Blindado, pois no começo o oficial recém incorporado na organização militar pode sentir dificuldades para liderar seus subordinados, muitas vezes, esse militar não conhece as individualidades de cada um ou até mesmo não tem conhecimento das teorias acerca da liderança, isso prejudica a conquista da liderança do pelotão. A fim de reduzir esse problema, o tema liderança na vida militar deve ser estudado para facilitar o comando das tropas no exército brasileiro.

A liderança tem que ser conquistada e mantida diariamente, com uma análise nas repostas do questionário, foi observado, que a liderança ocorre em todas as atividades que são executadas, desde as missões complexas até as mais simples, bem como as missões dos pelotões da arma de cavalaria, muitas vezes, são realizadas com certa descentralização, ou seja, os subordinados possuem liberdade para tomar decisões, por isso o comandante de pelotão deve ser líder e ter a confiança dos seus subordinados, ademais a credibilidade ao dar as ordens é fator fundamental para o cumprimento da missão. Deste modo, foi possível notar que, o tenente deve sempre estar dando bom exemplo para os militares mais modernos e as suas atitudes devem ser corretas tanto dentro do quartel ou área militar, quanto suas atitudes e postura em lugares civis.

Palavras-chave: Liderança. Pelotão Blindado. Comandante de Pelotão. Cavalaria.

ABSTRACT

THE LEADERSHIP OF THE LIEUTENANT OF CAVALRY IN THE ARMORED PLATOON

AUTOR: Pedro Henrique Tibulo
ORIENTADOR: Rodrigo Silva de Assis

This final paper presents the following theme: THE LEADERSHIP OF THE CAVALRY LIEUTENANT IN THE ARMORED PLATOON. The objective is to analyze the inherent factors regarding the leadership of the cavalry officer and how it occurs in an armored military camp.

Thus, a bibliographic research was carried out about the theme leadership and how the cavalry lieutenant becomes the leader of his armored platoon, also, a field research in order to have a wider view over the acting of the lieutenant in the troops and ask questions about the theme leadership to military officers of the 9th Regiment of Armored Cavalry, because in the beginning the military officer newly incorporated into the military organization may show some difficulties to lead his subordinates, many times, this military officer does not know each of his men, perhaps has no knowledge of theories about leadership, and this affects the platoon leadership. In order to lessen the problem, the theme leadership in the military life has to be studied to facilitate the commandment of troops in the Brazilian Army.

The leadership has to be conquered and maintained daily, analyzing the answers of the quiz, we observed that leadership is present in all the activities, from the most complex mission to the easiest ones, as well as cavalry's armored platoon missions are often carried out with a certain decentralization, that is to say, subordinates are free to make decisions, therefore, the platoon commander must be a leader and be trusted by his subordinates, in addition, credibility when giving orders is a fundamental factor for mission's good achievement. In this way, we observed that the lieutenant should always be a good example for the newcomer military men, must also be correct both within the military camp or outside the military area and behave in civilian places.

Keywords: Leadership. Armored platoon. Platoon commander. Cavalry

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Aspectos básicos da liderança militar	18
Figura 2 – Winston Churchill	28
Figura 3 – Marechal Osório	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de serviço dos militares do 9º RCB	31
Gráfico 2 – Análise entre os tipos de liderança	32
Gráfico 3 – Representação referente à capacidade que os subordinados têm de superar as limitações de seus líderes	33
Gráfico 4 – Análise quanto a influência na liderança dos subordinados pelos superiores	33
Gráfico 5 – A influência do TFM na liderança dos subordinados	34
Gráfico 6 – O incentivo dos líderes para o cumprimento das missões	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RCB	Regimento de Cavalaria Blindado
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
SGM	Segunda Guerra Mundial
TFM	Treinamento Físico Militar
%	Percentual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específico	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	A LIDERANÇA EM TERMOS TEÓRICOS	14
2.1.1	A importância da liderança no trabalho coletivo	14
2.1.2	Conceitos e exemplos da consciência situacional	14
2.1.3	Estilos da liderança: o que são, tipos e como funcionam	15
2.1.4	Liderança e Gestão Descomplicada	16
3	O FENÔMENO DA LIDERANÇA	17
3.1	TEORIAS DA LIDERANÇA	18
3.2	TIPOS DE LIDERANÇA	19
3.3	PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA MILITAR	20
4	AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR	22
4.1	AS COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS	22
4.2	COMPETÊNCIAS AFETIVAS INTERPESSOAIS	25
4.3	A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	26
5	LÍDERES MILITARES DE CAVALARIA E SUAS ATUAÇÕES	28
6	REFERENCIAL METODOLÓGICO	30
6.1	TIPO DE PESQUISA	30
6.2	MÉTODOS	30
7	RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE A – Questionário referente ao tema LIDERANÇA no ambiente militar	40

1 INTRODUÇÃO

Diante das situações que ocorrem no contexto do combate de amplo espectro a liderança do tenente de cavalaria influencia de forma direta no cumprimento das missões, por isso o comandante deve atender aos requisitos que são necessários ao líder para o cumprimento de suas atribuições. Além disso, o entusiasmo e disciplina dos subordinados espelham a postura do militar que está no comando da fração.

Dessa maneira, é oportuno problematizar a questão: Como deve ser a liderança de um tenente de cavalaria em um pelotão blindado?

Com base nesse questionamento, desenvolveram-se pesquisas e estudos acerca do tema liderança para ser possível analisar e compreender como a liderança ocorre não só no ambiente acadêmico da AMAN, mas também no dia a dia dos militares já formados nos corpos de tropa. Para isso, será realizado um questionário de caráter voluntário que será entregue juntamente com um termo de consentimento, nesse questionário cujas respostas são sigilosas, os militares do 9º Regimento de Cavalaria Blindado responderão a perguntas sobre a liderança para ampliar a análise até o ponto de vista de Sargentos e demais militares no regimento.

Segundo o Manual de Campanha de Liderança Militar (EB-MC-C 20-10, 2011, p.23):

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 23).

O termo liderança militar, muitas vezes, é confundido com chefia ou gerência. Porém, há uma grande diferença entre o sentido desses sinônimos, tendo em vista que o chefe ou o gerente, que trabalham no mercado civil, nem sempre possuem o prestígio e confiança de seus empregados. Dessa forma, o chefe apenas dá a ordem e, muitas vezes, não participa do cumprimento da missão, apenas confere o trabalho realizado pelo empregado. Por outro lado, na rotina militar ocorrem situações mais complexas, como nos campos realizados no terreno pela cavalaria, em que há necessidade de haver um líder para que os subordinados pensem e tenham atitudes corretas apesar do desconforto físico e cansaço psicológico, ou seja, o comandante deve fazer com que a sua fração atue independente de sua vontade, segundo o Manual de Campanha de Liderança Militar (EB-MC-C 20-10, 2011).

Segundo o manual IP 20-10 (1991) a liderança:

A liderança militar não é um privilégio de alguns poucos chefes, dotados de qualidades inatas para influenciar o comportamento de outras pessoas. É natural que tais qualidades concorram para a formação e aperfeiçoamento do líder, mas sua simples existência não determina o sucesso de seu desempenho. A liderança militar é um constructo classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais, portanto, passível de ser desenvolvida pela via do processo ensino-aprendizagem, permitindo e tornando desejável que todo militar, independente do escalão ou da natureza dos cargos de chefia para os quais esteja habilitado, seja um líder em sua profissão (BRASIL, 1991, pg. 3-2).

É notório que cabe a todos os militares desenvolverem sua liderança, independentemente de sua patente na hierarquia. Além disso, ser líder deve ser sempre um dos principais objetivos durante a formação do oficial do exército brasileiro, tendo em vista, que em breve esses militares assumirão um pelotão que na sua maioria será composto por jovens recém ingressos nas Forças Armadas.

Se por um lado para ser um bom líder é necessário ter boas competências afetivas pessoais, como agir com coerência, de acordo com suas próprias ideias em qualquer situação, ser dedicado realizando as atividades com empenho e ter responsabilidade assumindo as consequências por suas ações, por outro também é imprescindível que o líder possua competências afetivas interpessoais, ou seja, o militar deve saber se comunicar com as outras pessoas, transmitindo suas ideias e a intenção do comandante, do mesmo modo deve haver empatia, sabendo o tenente raciocinar e interpretar a situação se colocando no lugar de seu subordinado, gerando assim a confiança com o mesmo, segundo o Manual de Campanha de Liderança Militar (EB-MC-C 20-10, 2011).

Ainda, para exemplificar grandes líderes de cavalaria e suas ações, cabe ressaltar a liderança e valores gravados na história como Winston Leonard Spencer-Churchill (Churchill) que chegou a ser primeiro-ministro britânico, após a Revolução Comunista Russa, Churchill demonstrou ser contra a expansão comunista na Europa. Porém, foi por sua atuação e ideias contra as imposições de Hitler e o apoio ao rearmamento inglês e preparação para um futuro conflito, que surgiu com a Segunda Guerra Mundial (SGM), que o tornou exemplo de liderança até os dias atuais, segundo o site (Castro, s.d.). Bem como, Manuel Luis Osório, Marechal Osório, que entrou aos quinze anos de idade no exército como voluntário e graças aos seus valores e atitudes galga todos os postos da hierarquia militar de sua época, vindo a ser conhecido como “O Legendário” por estar sempre à frente dos seus subordinados durante os combates, se tornando o Patrono da Arma de Cavalaria do Exército Brasileiro. De acordo com o site (Frazão, 2020).

Esta pesquisa justifica-se para otimizar os estudos acerca do tema liderança militar, realizando análises para que os futuros líderes através deste trabalho possam retirar dúvidas e compreender melhor esse tema o qual é importante que todos comandantes de fração tenham conhecimento.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a liderança do tenente de cavalaria no pelotão blindado para que futuros oficiais possam compreender e se tornarem bons líderes.

1.1.2 Objetivos específicos

Analisar através de pesquisa quais são os conceitos e as características inerentes ao líder militar;

Estabelecer, com base em líderes da arma de cavalaria do passado que foram referência no conceito liderança, exemplos a serem seguidos no futuro;

Colher informações de como a liderança ocorre na prática com base em pesquisas realizadas com militares de pelotões blindados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A LIDERANÇA EM TERMOS TEÓRICOS

2.1.1 A importância da liderança no trabalho coletivo

Cabe ao líder desenvolver os talentos e habilidades do seu grupo que visam um objetivo comum, sendo o responsável pelo sucesso do mesmo. Ele deve buscar despertar no grupo um ideal coletivo e influência para que todos integrantes do grupo juntos possam concretizá-lo e buscar através de suas necessidades alcançar objetivos comuns que no campo militar é o cumprimento da missão (SEBRAE, 2019).

Os líderes atuam em todos os setores e tipos de grupos minimamente organizados, pois assumem sua função na gestão do coletivo, bem como incentivam pessoas a assumir novas posturas quando ocorre algum tipo de convergência de ideias, opiniões diferentes e nos seus atos para empreender os objetivos comuns. Dessa forma os integrantes do grupo sabem que podem relatar suas opiniões livremente no grupo se houver retaliações quanto a isso (SEBRAE, 2019).

Portanto, o líder deve sempre buscar o assessoramento de seus subordinados, pois mesmo havendo opiniões divergentes, deve-se existir um alinhamento com a intenção do comandante. A medida que os subordinados se expressam a linha de ação anterior pode mudar, ademais as retaliações apenas prejudicam o desempenho do pelotão.

2.1.2 Conceitos e exemplos da consciência situacional

As ações do líder se moldam conforme as situações que estão ocorrendo no momento, embora a atitude do líder também deve levar em conta a maturidade do seu subordinado. Cabe ao líder saber interpretar da forma correta o que está acontecendo antes de adotar sua postura, adequando-se ao momento, para delegar as tarefas e motivar as pessoas que estão sob sua gestão (CURCIO, 2017).

A liderança exige do líder certas características como: flexibilidade, jogo de cintura, inteligência emocional, bom relacionamento, visão sistêmica, boa comunicação, bom relacionamento, resiliência e maturidade profissional (CURCIO, 2017).

A liderança situacional possui quatro modos que são:

A Direção que ocorre quando o subordinado ainda precisa aprender a tarefa a ser

executada, o ensinado pode contar com o direcionamento do líder para realizar a tarefa até que em certo ponto, depois da prática, poderá realizá-la sozinho; a Orientação acontece quando o líder auxilia e facilita para seu grupo poder conhecer a tarefa a ser executada e cria um estímulo para sua execução que serve de catalisador para as tarefas; o Apoio se dá quando o líder estimula o colaborador a buscar por segurança e aprendizado, aumentando seu conhecimento na área e suas habilidades e; na delegação os liderados já possuem maior autonomia, não estão mais preocupados em adaptar-se, estão mais seguros e livres para tomar suas decisões, o líder pode delegar funções (CURCIO, 2017).

2.1.3 Estilos da liderança: o que são, tipos e como funcionam

Os estilos de liderança influenciam diretamente na eficiência de um determinado grupo, bem como na qualidade dos resultados obtidos. Ela acontece quando através do comando, incentivo e orientação um grupo de pessoas visa atingir uma meta ou objetivo comum. Pode surgir naturalmente quando uma pessoa assume de forma informal o papel do líder (NARCISO, 2018).

Desse modo o papel do líder inclui, segundo Narciso (2018), as seguintes atribuições:

- Garantir a harmonia do grupo e uma boa comunicação;
- Delegar as tarefas de maneira eficiente e otimizada;
- Oferecer motivação e inspiração aos membros do grupo;
- Organizar as metas e prazos e determinar melhor caminhos para chegar aos objetivos.

Existem três estilos de liderança: a autocrática, a democrática e a liberal.

Na liderança autocrática é adotada uma liderança autoritária e centralizadora perante a equipe. Pois, as decisões são tomadas com base no conhecimento do líder sem o assessoramento dos liderados. Os colaboradores estão sujeitos as regras definidas impostas pelo líder. Esse estilo de liderança possui vantagens como agilidade nos processos decisórios, os liderados tendem a ser mais produtivos sob pressão e também maior controle dos liderados. Porém, esse estilo também traz consigo desvantagens como o alto nível de stress cotidiano que tende a gerar conflitos, os subordinados podem se sentir desvalorizados, o líder pode ficar sobrecarregado, bem como a equipe apresenta desmotivação e frustração (NARCISO, 2018).

Na liderança democrática o líder está aberto a sugestões, a participação e contribuição da equipe, nesse estilo o líder está sempre preocupado com o bem-estar e motivação de seus liderados. As principais vantagens são a interação entre líder e equipe, a

motivação e satisfação faz o trabalho ser mais produtivo, ocorre a contribuição e o comprometimento de todos os integrantes do grupo. As desvantagens da liderança democrática são que os processos decisórios são lentos, exige um alto nível de maturidade do grupo e o risco de ocorrer a perda de controle em atividades (NARCISO, 2018).

Na liderança liberal, a equipe já possui uma maturidade muito elevada que torna o papel do líder não essencialmente necessário porque existe a autogestão da equipe. As vantagens desse estilo são a liberdade para a tomada das decisões, a confiança na capacidade dos liderados e a descentralização e a falta de burocracia. Porém as desvantagens da liderança liberal são a baixa produtividade devido à falta de orientação e feedback do líder e também um sentimento de desorientação (NARCISO, 2018).

2.1.4 Liderança e Gestão Descomplicada

Segundo Dantas (2014), o líder possui dimensões que impactam na sua atuação e influencia em seus resultados com seu grupo:

- Na dimensão pessoal, envolve o convívio que acontece no dia a dia entre as pessoas, e que é influenciado pelos níveis de stress apresentados no ambiente de trabalho, bem como a inteligência emocional que são alterados de acordo com o autoconhecimento apresentado com base em experiências do passado.
- Na dimensão da equipe, os incentivos certos são responsáveis pelo respeito, satisfações individuais, que surgem ao finalizar uma tarefa difícil e na colaboração.
- Na dimensão da empresa, a performance é resultado de equipes engajadas e alinhadas.
- Na dimensão da sociedade, é valorizado não só por resultados financeiros que surgem com o trabalho, mas também quanto as pessoas se tornam longevas e contribuem para o bem da sociedade.

A liderança é o elemento chave no desempenho, desenvolvimento e satisfação que ocorre do engajamento das pessoas nas atividades que executam. (DANTAS, 2014).

Os gerenciadores são aqueles que auxiliam o líder nas tarefas introduzindo novas tecnologias e facilitando o processo de liderança para com os subordinados (COVEY, 1989).

3 O FENÔMENO DA LIDERANÇA

Para ser realmente um líder é necessário que o comandante de pelotão possua as características individuais e os valores militares para ser referência ao comandar os seus subordinados, bem como suas ações devem ser condizentes com a situação e com o ambiente com que se encontra.

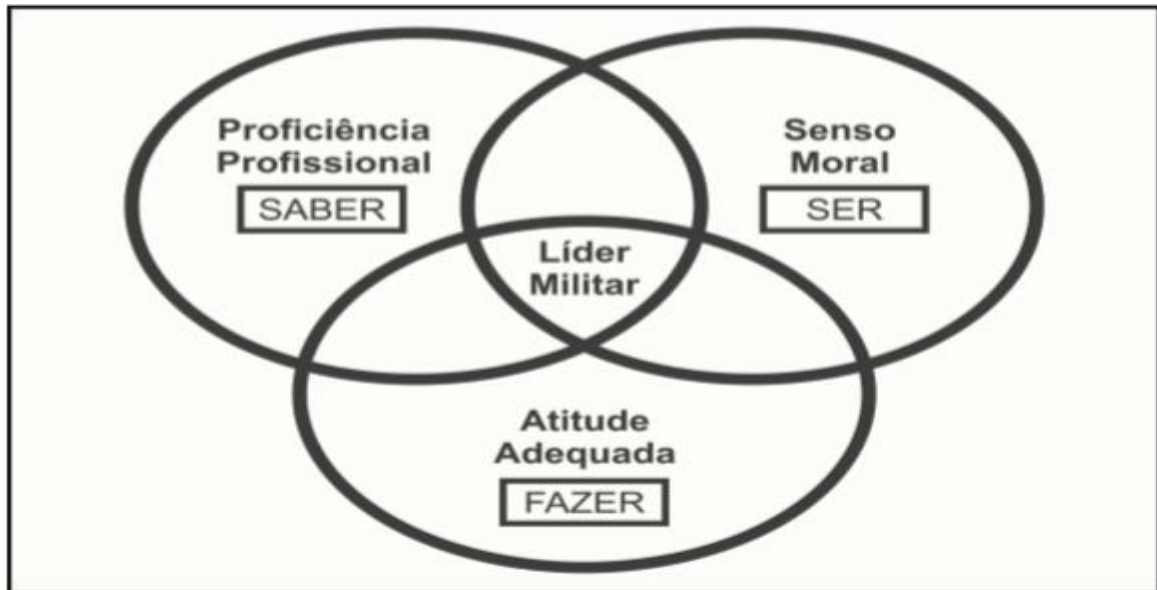
A liderança não acontece apenas pela influência do mais antigo sob os militares a ele subordinados, mas também requer esforço e cooperação dos mesmos para alcançar o objetivo principal que é cumprir a missão da melhor maneira possível, pois segundo Hollander (1978, p.45):

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o entendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (HOLLANDER, 1978).

Ter um bom ambiente de trabalho na Organização Militar entre os diferentes postos hierárquicos facilita o processo de liderança, para isso o líder deve possuir empatia e saber que apenas por seu posto ser mais elevado, ou seja, pôr o tenente ser mais antigo, não necessariamente o oficial se tornará naturalmente um líder dos subordinados, para isso o comandante de pelotão deve através de seu exemplo conquistar a liderança sempre agindo da maneira correta, segundo Maxwell (2008) “A liderança mais eficaz é conseguida por meio de exemplo, e não de lei”.

Para comandar de maneira correta os subordinados, o líder deve ter o conhecimento necessário para fazê-lo, esse conhecimento é adquirido através do estudo, caracterizando o fator saber. Além disso, o oficial deve ter as atitudes corretas, caracterizando o fazer, ademais o mesmo deve possuir os valores inerentes a profissão militar, de acordo com Neto e Machado (2015).

Figura 1 - Aspectos básicos da liderança militar



Fonte: BRASIL (2011)

3.1 TEORIAS DA LIDERANÇA

Existem diversas teorias sobre liderança que pode ter enfoque tanto no líder quanto na situação em que o líder está inserido.

Teoria do Grande Homem

Essa teoria defende a ideia de que o homem já nasce com as qualidades do líder, ou seja, independentemente de sua criação ele seria um líder nato. Dessa forma, as demais pessoas não tinham a oportunidade para liderar, mesmo se buscassem o aperfeiçoamento (BENNIS, 2001).

Teoria dos Traços

Essa teoria relata que os traços da personalidade, do oficial comandante do pelotão, são o principal fator para que o militar seja um bom líder, sendo necessário para isso que esses traços sejam mais desenvolvidos do que as características da personalidade dos seus subordinados, pois a personalidade molda e marca a conduta e a forma de agir diante das situações que ocorrem no dia a dia (BRYMAN 1992).

Teoria Contingencial

Essa teoria relata que a liderança ocorre somente com a relação entre o líder e os seus liderados, os subordinados do seu pelotão, por isso, segundo essa teoria não são os traços da personalidade do indivíduo que o fazem um bom líder ou não, mas sim a maneira com que o oficial, comandante de pelotão consegue se adaptar as mais diversas situações (BERGAMINI, 1994).

Teoria das Trocas

Segundo essa teoria, a personalidade do líder não determina seu grau de liderança, bem como a sua adaptação as situações que são adversas, mas sim quando os subordinados, seu grupo de liderados, possui os mesmos valores que seu líder, ou seja, existe certa concordância entre o líder e seus liderados (HOLLANDER, 1964).

3.2 TIPOS DE LIDERANÇA

Dentre os tipos de liderança, quando se leva em consideração os aspectos da profissão militar, analisa-se como os principais tipos de liderança a Autocrática, a Participativa e a Delegativa.

Liderança Autocrática

O líder, nesse tipo de liderança, possui toda a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso, de seu pelotão, pois cabe a ele o cumprimento dos objetivos exigidos, bem como a positividade dos resultados que surgem através de seu comando específico. É de relevância que o líder encontre o melhor meio de motivar seus subordinados, podendo ser através de recompensas ou punições, criando as normas que desejar. Segundo o manual C 20-10 (2011, p. 6-2).

Liderança Participativa

Nesse tipo de liderança, o líder busca o assessoramento dos seus subordinados, aproveitando a criatividade de cada integrante do seu pelotão, ademais a participação dos

membros mais modernos do pelotão pode influenciar na sua tomada de decisão. Dessa maneira, há uma maior coesão do grupo no qual o comandante está inserido. De acordo com manual C 20-10 (2011, p. 6-3).

Liderança Delegativa

O líder delega a missão a uma pessoa ou um grupo específico de militares, não possuindo controle do modo como o subordinado vai abordar a situação e nem mesmo como as tarefas serão realizadas para isso. Embora esse tipo de liderança seja bom para resolver assuntos mais técnicos, percebe-se que o líder nessa situação não aproveita a criatividade dos seus liderados. Segundo o manual C 20-10 (2011, p. 6-3).

3.3 PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA MILITAR

Para ser um bom líder e comandar bem seus subordinados cabe ao oficial seguir, resguardar, se aperfeiçoar e também se aprofundar quanto aos princípios de liderança militar, segundo o IP 20-10 (1991):

Atribuir missões de acordo com as características de cada subordinado – Saber explorar os talentos individuais dos subordinados para melhor cumprir a missão.

Manter seus homens bem informados - Informar o pelotão dos fatos que estão ocorrendo e que podem vir a influenciar no cumprimento da missão, entretanto saber distinguir quais informações podem ser compartilhadas e quais são sigilosas.

Ter projetos para a carreira – É de extrema relevância acompanhar as atualizações dos manuais, bem como das doutrinas que se atualizam com o passar do tempo, e também cabe ao líder militar conhecer as técnicas e características de sua profissão, bem como buscar uma especialização delegando para si próprio objetivos pessoais.

Assumir a responsabilidade por seus atos e ter sereno rigor – Ter a consciência de que suas atitudes estão sempre a influenciar seus subordinados e assumir quando comete erros inerentes a seus atos julgando sempre com justiça cada fato.

Ser exemplo para seus subordinados – Buscar sempre ter atitudes que gerem admiração dos seus subordinados e influenciar positivamente em suas atitudes.

Buscar o auto aperfeiçoamento – Conhecer-se é essencial para um líder para que ele possa buscar explorar suas dificuldades e se adaptar as atualidades que surgem no dia a dia.

Desenvolver a responsabilidade em seus subordinados formando líderes – Muitos militares recém ingressos no exército brasileiro, talvez não possuam um senso de responsabilidade muito aguçado, por isso cabe ao seu líder desenvolvê-lo.

Possuir equilíbrio emocional e ponderar decisões – Tomar as decisões corretas no menor tempo possível tirando proveito das oportunidades sempre com equilíbrio sem perder a calma.

Possuir confiança – Acreditar em si mesmo para que os subordinados também o façam, acreditando no seu preparo intelectual e também em seu equipamento.

Elogiar os subordinados – O pelotão deve receber elogios de seu comandante quando a situação permitir como por exemplo em volta de uma missão que foi bem executada.

Ser corajoso – Muitas missões são complexas e envolvem perigo em sua execução, por isso o comandante deve liderar com coragem para superar as adversidades.

Incentivar e estimular a iniciativa – Os subordinados que possuem iniciativa buscam cooperar para a missão. Dessa maneira o líder deve estimular para que o pelotão tenha iniciativa.

4 AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

O líder militar atua com seus subordinados buscando resultados. Além disso, o modo como o mesmo age influencia no comportamento dos militares que estão sob seu comando, por isso as competências que estão relacionadas com as áreas afetivas, cognitivas e psicomotoras de seu comportamento estão ligadas a conquista de objetivos. Segundo o manual C 20-10 (2011, p. 5-3).

4.1 AS COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS

As competências afetivas pessoais estão diretamente ligadas aos valores e às habilidades individuais dos militares.

As competências que estão ligadas aos valores são:

Coerência - Agir com coerência é possuir franqueza e honestidade tanto com os superiores hierárquicos, quanto com os subordinados que são mais modernos baseado nos valores morais. De acordo com o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-3).

Coragem- A coragem física ocorre quando o líder militar superar os danos físicos que surgem durante o cumprimento do dever. Ademais, a coragem moral se dá conforme o líder segue seus princípios morais durante as missões, tendo em vista que a missão pode contrariar seus próprios interesses, segundo o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-4).

Dedicação- A dedicação é o agir com empenho, mesmo que o militar possua dificuldade em certa área, buscando sempre aprender e o melhor modo de aplicar o conhecimento adquirido em prol da tropa. Conforme o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-4).

Imparcialidade- O líder não deve levar em consideração o lado afetivo em conta para suas tomadas de decisões, ou seja, as recompensas devem ser distribuídas pelo mérito individual de seus subordinados, deixando de lado o lado pessoal como diz o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-4).

Responsabilidade- Em muitas missões cabe ao líder tomar decisões de acordo com seus princípios morais ao mesmo tempo em que o líder deve assumir as consequências que surgem

com as mesmas na medida em que deve buscar sempre a verdade com honestidade, pois sua iniciativa influência na vida de outras pessoas, conforme o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-4).

As competências que estão ligadas as habilidades individuais são:

Adaptabilidade- As situações mudam exigindo a adequação das atitudes para o sucesso da missão, por isso o líder deve saber se adaptar de acordo com que o ambiente operacional o está exigindo, as mudanças podem ocorrer constantemente, afirma o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-4).

Autoconfiança- O líder deve sempre reagir com segurança e convicção de suas ações na medida em que as dificuldades irão surgir, muitas vezes, a autoconfiança é demonstrada pelo entusiasmo com que o comandante enfrenta os desafios, bem como suas atitudes servem de exemplo para seus liderados. Conforme o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-4).

Criatividade- Baseado no manual de liderança militar C 20-10 (2011, P. 5-5) a criatividade se dá quando o líder busca por novas ideias, até mesmo rompendo com padrões pré-selecionados, em busca de uma solução para um problema, inovando com sua criatividade conforme é preciso.

Decisão- O líder deve possuir essa competência para um bem desenrolar das missões, muitas vezes, o comandante não terá muito tempo para decidir qual a melhor opção a se tomar, bem como qual a melhor linha de ação. Porém, a escassez de tempo não deve abalar seu discernimento e nem sua capacidade de decidir. De acordo com o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-5).

Dinamismo- O dinamismo como competência do líder é agir com energia e vitalidade no decorrer das missões, sem cumprir etapas que não são necessárias para o sucesso na medida em que essas etapas podem causar desinteresse nos subordinados. Baseado no manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-5).

Equilíbrio Emocional- Ter equilíbrio emocional é o líder ter a capacidade de não se deixar tomar decisões levando em conta somente suas emoções e mesmo estando sob pressão

psicológica ou física deve ser capaz de desempenhar sua liderança e suas atividades, tendo em consideração o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-5).

Flexibilidade- De acordo com o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-5) para um líder ser flexível é necessário ter a competência de reformular planejamentos que se adequem as novas exigências que ocorrem no transcorrer da missão. Além disso, deve ocorrer um planejamento com antecedência sobre possíveis situações que possam vir a ocorrer.

Iniciativa- O manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-5) afirma que possuir iniciativa é ter a capacidade e coragem para agir face a situações inesperadas, sem depender necessariamente da autorização do escalão superior, ademais o líder deve ter a iniciativa de buscar soluções alternativas quando a ação adotada não está sendo eficaz.

Objetividade- A objetividade é essencial para o sucesso da missão na medida em que o líder deve saber selecionar, dentre todas as opções, o que é essencial para se alcançar um determinado objetivo, sem perder o foco com ações desnecessárias. Segundo o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-6).

Organização- Baseado no manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-6) percebe-se que as missões são complexas na maioria das vezes, por isso cabe ao líder manter sempre um elevado nível de organização, sistematizando tarefas, realizando seus planejamentos sempre de forma ordenada.

Persistência- Mesmo os obstáculos parecendo insuperáveis é de responsabilidade do líder ter a perseverança para superá-los, as dificuldades não podem impedir o sucesso da missão afirma o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-6).

Resistência- O manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-6) relata que a resistência deve ser tanto física, quanto moral. Pois, a atividade militar é bastante desgastante, principalmente em operações continuadas, porém o comandante deve sempre estar em condições de cumprir seu dever.

4.2 COMPETÊNCIAS AFETIVAS INTERPESSOAIS

Competências do líder relacionadas às habilidades de relacionamento.

Comunicabilidade

O líder não precisa ser necessariamente um excelente orador para conseguir interagir com seu pelotão, porém cabe ao comandante comunicar-se de maneira inteligível com seus subordinados na medida em que é por meio dessa interação, que pode ser verbal ou não verbal, que os comandados irão entender qual a intenção do comandante e quais são as ações a serem executadas a partir das ordens. De acordo com o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-7).

Camaradagem

A camaradagem possibilita relações amistosas entre superiores, pares e subordinados. Consequente a isso, dá-se um bom ambiente de trabalho, por isso a camaradagem torna-se imprescindível para as soluções dos problemas. Segundo o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-7).

Cooperação

O manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-7) aborda que a cooperação ocorre quando alguém contribui espontaneamente para o cumprimento da missão sem ser preciso que o líder interfira por meio de suas ordens, o trabalho em equipe é fundamental por isso essa competência faz com que a tropa esteja sempre com consonância com o seu comandante.

Direção

Baseado no manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-7) a direção é o líder conduzir e coordenar pessoas a fim de alcançar o objetivo de cumprimento da missão, tomando as atitudes corretas.

Empatia

Empatia é saber discernir entre o que as pessoas querem e o que as pessoas necessitam, ou seja, não é agir por simpatia, compaixão ou por pena, mas sim ter competência para tomar as decisões, gerando a confiança e sabendo se colocar no lugar do indivíduo, percebendo os sentimentos e valores de cada integrante do pelotão de acordo com o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-7).

Persuasão

É fundamental que o líder saiba persuadir as opiniões e atitudes de seus subordinados, a melhor forma para isso é a persuasão através do exemplo, ademais existem outras formas como punições, recompensas, aconselhamento, quanto maior for a capacidade persuasiva do comandante mais sucesso ele terá em concordância com o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-8).

Tato

Cada pessoa possui características individuais de sua personalidade, por isso o tato é necessário para um bom líder na medida em que o comandante deve saber o momento certo de agir e de que maneira agir, bem como o momento em que não deve agir. Interagindo da maneira mais eficaz possível, empregando o sereno rigor na orientação de seus subordinados. De acordo com o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-8).

4.3 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional divide-se em quatro habilidades fundamentais segundo o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-9):

- (1) o conhecimento das próprias emoções (autoconhecimento);
- (2) a capacidade de controlar essas emoções (autocontrole ou equilíbrio emocional);
- (3) o reconhecimento das emoções nas demais pessoas ou nos grupos (empatia);
- (4) a administração dos relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da autoridade, da paciência e do tato) (BRASIL, 2011).

Possuir o autocontrole das emoções é fundamental para um bom líder comandante de pelotão, ademais possuir o equilíbrio emocional para agir da maneira correta independentemente da situação. O lado emocional particular dos subordinados deve ser conhecido pelo superior para designar as missões específicas de acordo com essas características.

O líder deve criar a motivação para si próprio e sempre persistir diante as dificuldades em busca de seus objetivos. Bem como, é imprescindível que o comandante de pelotão controle seus impulsos e não busque apenas a satisfação de seus desejos no decorrer da missão, mas sim manter um bom estado de espírito e sua capacidade de raciocínio de acordo com o manual de liderança militar C 20-10 (2011, p. 5-10).

5 LÍDERES MILITARES DE CAVALARIA E SUAS ATUAÇÕES

Winston Leonard Spencer-Churchill nascido em Woodstock no ano de 1874, de família nobre. Porém, foi uma criança rebelde com dificuldades na escola. Churchill formou-se no colégio militar real e logo trabalhou como correspondente de guerra em Cuba, em 1895. Bem como no ano seguinte combateu por 3 anos na segunda guerra Anglo-Afegã segundo o site (Castro, s.d.).

Churchill foi preso em um campo de prisioneiros de guerra em Pretoria, de onde ele fugiu, andando 500 quilômetros, após isso escolheu permanecer na África onde lutou diversas batalhas. Após esse feito, foi considerado um herói nacional no ano de 1900 de acordo com o site (Castro, s.d.).

Cabe ressaltar sua atuação na Segunda Guerra Mundial, pois a partir de 1933 já demonstrou que considerava a ascensão de Hitler na Alemanha uma ameaça, apoiando a ideia de preparação para um futuro conflito. Após declarada guerra contra a Alemanha em 1939, Churchill foi nomeado Primeiro-Ministro segundo o site (Castro, s.d.).

Dentre suas características estavam uma excelente oratória, ou seja, Churchill se comunicava bem, atendendo a esse princípio de liderança, conquistando a confiança e motivando seus soldados, bem como a população inglesa. Ademais, suas tomadas de decisão eram rápidas, característica necessária para manter a iniciativa de seus subordinados.

Figura 2 - Winston Churchill



Fonte: WIKIMEDIA COMMONS (s.d)

Outro líder militar que merece desta é Manuel Luis Osório (Marechal Osório) patrono da arma de Cavalaria do Exército Brasileiro, nascido no dia 10 de maio de 1808, filho de estancieiro, que entrou no Exército Imperial de forma voluntária aos quinze anos de idade, sendo que para treinar suas habilidades em cima do cavalo retirava toda a encilha do animal para evoluir seu equilíbrio durante os combates. Por suas características como bravura, astúcia e heroísmo logo obteve devido destaque nas batalhas participando com brilhantismo das Campanhas da Independência, Cisplatina, de Monte Caseros e da Guerra da Tríplice Aliança (FRAZÃO, 2020).

Segundo o site (Marechal Osório-Cavalaria, 2020):

De seus vários atos de bravura, astúcia e heroísmo destaca-se a atuação como tenente-coronel em Monte Caseros, quando, à frente do 2º Regimento de Cavalaria, na vanguarda das tropas brasileiras, inflige ao inimigo o rompimento do seu dispositivo de defesa e comanda decisivas operações de aproveitamento do êxito e perseguição. Marechal e marquês, em seu brasão há três estrelas douradas que representam os ferimentos sofridos no rosto durante a cruenta Batalha de Avaí, em dezembro de 1868. Apesar do reconhecimento que lhe fora dispensado até mesmo pelos inimigos de então e da popularidade que o transformara em mito nos campos de batalha, Osório expirou em 4 de outubro de 1879 com a mesma simplicidade que o acompanhara durante toda a vida (FRAZÃO, 2020).

Por seu exemplo de bravura estando sempre à frente de seus subordinados durante as batalhas, bem como incentivar a iniciativa de seus subordinados, possuindo a confiança de seus comandados, tornou-se o patrono da arma de cavalaria e seus feitos são exaltados até os dias atuais no Exército Brasileiro, sendo comemorado o dia da cavalaria no dia de seu nascimento, mesmo Osório estando gravemente ferido pelo inimigo, decidiu continuar liderando seus homens que o seguiam para onde fosse necessário, tornando famosa a frase “ É fácil a missão de comandar homens livres, basta mostrar-lhes o caminho do dever”- Marechal Osório.

Figura 3- Marechal Osório



Fonte: ESA1978 (2016)

6 REFERENCIAL METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa de campo quantitativa com coleta de dados, sendo que foi realizado um questionário sobre temas relacionados a liderança militar e como ela se desenvolve no dia a dia com os militares do 9º RCB.

Esta pesquisa foi desenvolvida levando em consideração a forma como ocorre a liderança diretamente entre o comandante de pelotão e seus subordinados tendo em vista ajudar na compreensão dos futuros líderes formados na Academia Militar das Agulhas Negras, das diferenças existentes entre a liderança na vida acadêmica em relação as atividades na tropa.

De acordo com a quantidade de respostas em questões de múltipla escolha é possível entender qual o melhor tipo de liderança, bem como elencar quais os princípios da liderança os subordinados preferem em seus líderes.

Além de respostas de múltipla escolha, foram realizadas questões com espaço aberto para a resposta para que os entrevistados possam expressar em espaço aberto quais os fatores que os mesmos julgam importantes para os líderes e em quais as atividades, de seu quartel especificamente, a liderança ocorre com mais intensidade.

6.2 MÉTODOS

Primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica através de livros, manuais e monografias. Após isso, foi realizada uma pesquisa de campo com um questionário aplicado aos militares do 9º RCB.

Através das respostas dos militares do 9º RCB percebe-se que através do método dedutivo é possível analisar a quantidade de votos de cada resposta para analisar quais qualidades um bom líder deve ter, focando principalmente na visão do subordinado e nas tarefas que os futuros aspirantes irão encontrar na tropa.

Todas as respostas foram de caráter voluntário e de maneira anônima para que os entrevistados pudessem ficar à vontade para realizar as respostas sem medo de represálias ou vergonha para darem suas respostas. Dessa forma, ao analisar as respostas é possível que os futuros comandantes de pelotão possam entender o que os subordinados esperam de sua liderança na tropa.

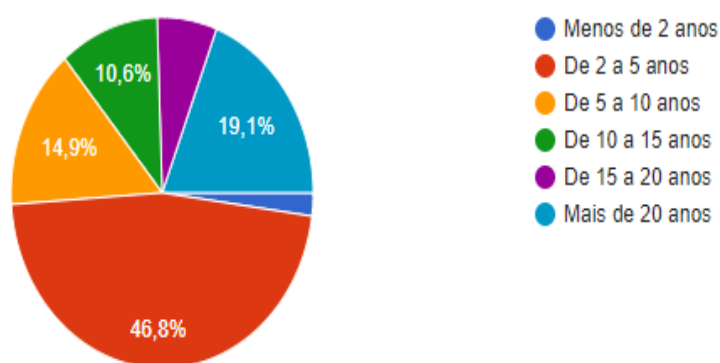
7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No questionário foram abordadas algumas questões para entender, do ponto de vista dos militares que estão na tropa, como a liderança acontece e em quais aspectos ela exemplifica-se durante o dia a dia.

Na primeira pergunta foi levantado qual é a função que o militar executa na sua organização militar, tendo em vista que os futuros aspirantes poderão exercer algumas dessas mesmas funções, por isso cabe ressaltar que as principais respostas foram: Adjunto de pelotão, Auxiliar S1, Comandante de Carro de Combate, Comandante de Garagem, Comandante de Grupo de Combate, Encarregado de Material, Sargenteante, Auxiliar da Seção de Operações, Chefe de Peça, Chefe da Seção de Informática, Auxiliar da Seção de Saúde Auxiliar do S3, entre outras funções. Dessa maneira, fica claro a grande variedade de funções tornando possível um amplo campo de respostas dentre as diversas atividades que são executadas nos quartéis.

Outro ponto abordado na pesquisa foi o tempo de serviço dos militares que estavam respondendo ao questionário, gerando o seguinte gráfico de respostas.

Gráfico 1 - Tempo de serviço dos militares do 9º RCB

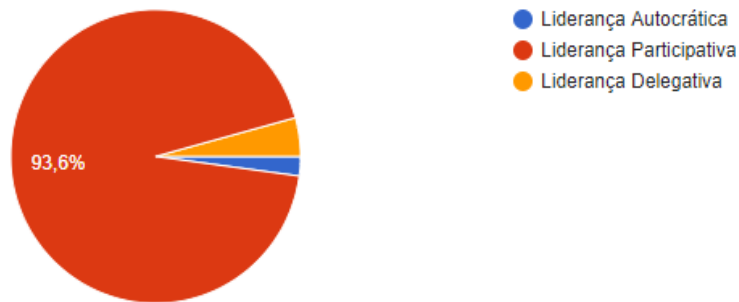


Fonte: AUTOR, 2020

Analisando as respostas percebe-se que a maioria dos militares que responderam às perguntas são experientes e possuem mais de dois anos de serviço. Dessa forma, os militares têm mais vivência de tropa e tem melhores condições de responder ao questionário devido ao maior tempo de serviço e conseqüentemente um maior número de missões.

Dando continuidade à pesquisa, foi analisada qual o melhor tipo de liderança, tema acima abordado, verificou-se que 93,6% dos militares julgam ser melhor a liderança participativa, sendo a grande maioria dos votos, em segundo lugar ficou a liderança delegativa com 4,3% e por último a liderança autocrática com 2,1%.

Gráfico 2 - Análise entre os tipos de liderança

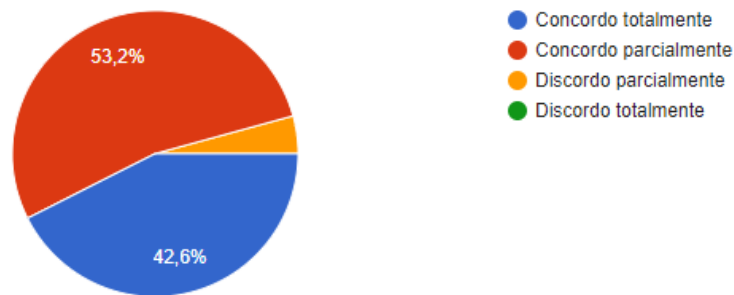


Fonte: AUTOR,2020

De acordo com esse gráfico fica claro que a liderança participativa é a mais bem cotada, pois um bom líder deve buscar o assessoramento de seus subordinados sempre que possível antes de tomar uma decisão.

Em sequência foi perguntado se um grupo de subordinados são capazes de superar as limitações seus líderes, a maioria, com 53,2% dos respondentes concordaram parcialmente, ademais 42,6% concordaram totalmente, com isso nota-se que a grande maioria acredita que os subordinados são capazes de superar as limitações de quem os está liderando. Além disso, 4,3% discordaram parcialmente e ninguém discordou totalmente.

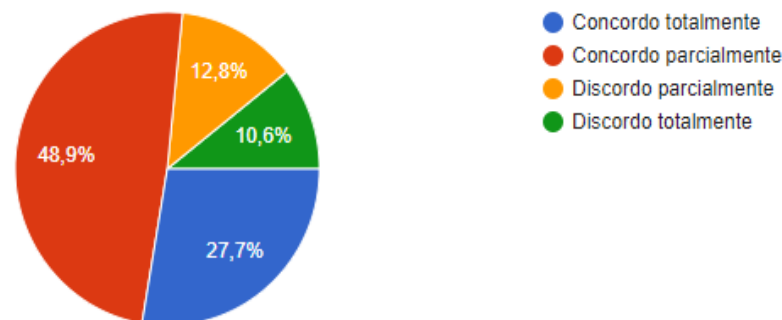
Gráfico 3 - Representação referente a capacidade que os subordinados têm de superar as limitações de seus líderes



Fonte: AUTOR, 2020

Por conseguinte, foi relevante perguntar se os superiores influenciam na liderança dos subordinados.

Gráfico 4 - Análise quanto a influencia na liderança dos subordinados pelos superiores



Fonte: AUTOR, 2020

Analisando o gráfico, conclui-se que a maioria dos militares concordam, sendo que 27,7% concorda totalmente e 48,9% concorda parcialmente. Ademais, 12,8% discorda parcialmente e apenas 10,6% discorda totalmente. Logo, nota-se que as atitudes do líder influenciam na liderança dos seus subordinados, por isso cada comandante deve atentar para ser um bom exemplo e ter a ciência de que suas atitudes interferem no cumprimento da missão.

No que se refere aos princípios da liderança, os militares responderam que o principal princípio é ser um bom exemplo para seu subordinado, o segundo princípio mais bem votado foi conhecer bem o subordinado, em terceiro lugar saber comunicar-se bem, depois que o líder deve ter equilíbrio emocional e em sequência sempre conversar e informar

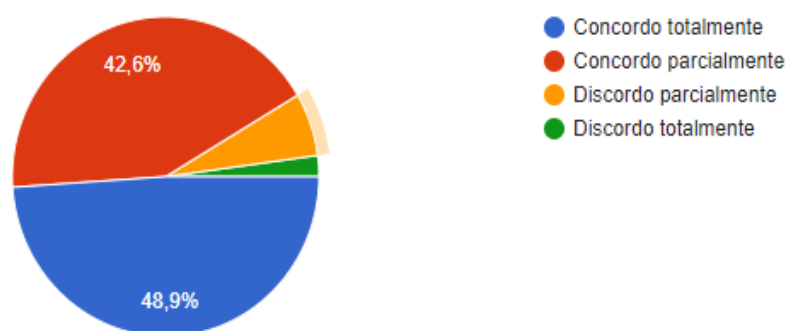
o subordinado, ter confiança, estimular a iniciativa do subordinado, ser corajoso, elogiar o subordinado como recompensa e tratar o subordinado com sereno rigor.

Em seguida foi perguntado quais os principais fatores são necessários para ser um bom líder, a grande maioria das respostas, que eram abertas para responder, foi que o líder deve sempre estar buscando dar bom exemplo para os subordinados, em concordância com a questão anterior elegendo ser um bom exemplo como principal fator de liderança. Além disso, saber relacionar-se com o subordinado e retirar as dúvidas foram elencados em grande parte das respostas.

Dando continuidade à pesquisa foi perguntado em quais atividades a liderança se torna mais necessária para o cumprimento das missões, apesar de a resposta ser aberta e os militares terem a total liberdade para escrever qualquer resposta, a gigante maioria respondeu que a liderança é importante em todas as atividades, ou seja, desde missões simples com realizar uma faxina até missões reais o líder sempre é necessário para a tropa.

Uma atividade cotidiana na vida militar é o treinamento físico militar (TFM), por isso foi relevante indagar os militares quanto se o TFM influencia na liderança dos subordinados.

Gráfico 5 – A influência do TFM na liderança dos subordinados

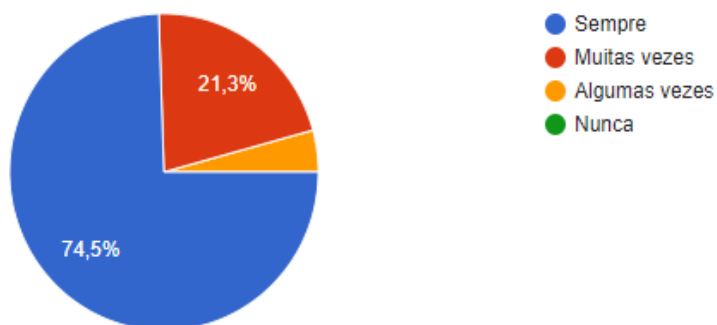


Fonte: AUTOR, 2020

Analisando o gráfico fica nítido que mais de 90% concorda que o TFM influencia na liderança dos subordinados, sendo também uma atividade que gera liderança.

A última questão indagou os militares quanto a se eles buscam incentivar seus pares e subordinados a cumprirem as missões no seu dia a dia e como resposta segue o seguinte gráfico.

Gráfico 6 – O Incentivo dos líderes para o cumprimento das missões



Fonte: AUTOR, 2020

Ao analisar o gráfico fica explícito que 74,5%, a grande maioria, sempre buscam incentivar seus subordinados nas diversas missões do dia a dia, 21, 2% buscam incentivar muitas vezes e 4,3% incentivam algumas vezes. Dessa maneira, 0% dos militares nunca incentivam seus subordinados, provando que a liderança é sempre necessária em todos os escalões.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo abordar o tema liderança, com o foco principal voltado para o comandante de pelotão, tendo sido realizadas pesquisas levando em conta a importância que a liderança possui no trabalho coletivo, quais são os tipos de liderança, quais suas teorias, seus princípios e suas competências. Além disso, foram citados exemplos de líderes militares para citar as ações e como foram suas atuações no passado para que os novos líderes possam vê-las e as ter como exemplos.

Diante da pesquisa realizada percebeu-se que o líder deve possuir características como flexibilidade, boa comunicação, resiliência entre outras qualidades para que seja capaz de influir nas atitudes de seu pelotão, levando em consideração o nível de maturidade que seus subordinados apresentam, bem como com as adversidades advindas dos campos de ação, o líder deve ter a confiança de seus subordinados, mantendo sua tropa motivada, independentemente da situação em que a missão os impôs.

Além disso, cabe ressaltar que com a pesquisa realizada, com um questionário aos militares do 9º RCB, foi possível analisar mais profundamente como a liderança ocorre no dia a dia nas atividades no corpo de tropa, sendo uma experiência de grande valia para o conhecimento dos futuros aspirantes que em breve irão comandar seus subordinados nas diversas organizações militares pelo Brasil. Por isso, ao analisar as respostas não apenas têm-se a opinião do campo de visão acadêmico, ou seja, do ponto de vista do cadete que está em formação, mas também de militares mais experientes, que já têm diversas missões na carreira e que puderam compartilhar através de suas respostas informações sobre a liderança visando auxiliar na formação de futuros líderes militares.

Através do estudo do questionário ficou explícito que os líderes devem buscar o assessoramento de seus subordinados, pois os mesmos têm motivação e interesse em dar suas opiniões, através da liderança participativa. Ademais, através da comunicação os subordinados podem influenciar nas tomadas de decisões para um melhor cumprimento das missões, bem como na pesquisa foi apontado que os subordinados têm a capacidade de superar as limitações de seus líderes, por isso o comandante deve ser humilde e escutar seus comandados.

Outro ponto que merece destaque é que a liderança é conquistada e tida não apenas em atividades complexas e operacionais, mas sim desde missões simples, como um concurso de ordem unida até missões de faxina. Desse modo, o líder deve estar sempre buscando liderar seus subordinados, mesmo que a missão o traga desconforto, pois entre as mais diversas

funções dos militares que responderam ao questionário, do 9º RCB, a principal resposta da qualidade que um bom líder deve ter é o exemplo, sendo que é isso que os futuros aspirantes devem ter em foco, tornarem-se bons exemplos para seus subordinados.

Sugere-se que os líderes busquem cotidianamente influenciar os seus subordinados em todas as atividades, independente da missão, é de extrema relevância ter empatia pelos subordinados e apesar de, muitas vezes, o líder ser mais jovem do que o liderado, conhecer o liderado para que se preciso dar conselhos para os mesmos.

Para finalizar, é relevante que sejam realizados estudos sobre a liderança para que possam somar ao conhecimento já adquirido, ademais na AMAN existe a matéria pedagógica de liderança de extrema importância para os cadetes que serão futuros líderes. Por isso, aumentar o número de palestras acerca do tema, bem como realizar debates refletirá diretamente na compreensão do tema e somará para a formação dos futuros oficiais do exército brasileiro.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. & anos, B, Líderes – **Estratégias para um líder eficaz** (ed. 2001), Barcelona, Ediciones Paidós Ibéria S.A., 1985.
- BERGAMINI, C.W., Liderança – **Administração do sentido** (10 Ed.), S.P., Editora Atlas S.A., 1994
- BRYMAN, A., **Carisma and Leadership in organizations**, London, SAGE Publications, 1992.
- BRASIL. Esa. Ministério da Defesa. **Cavalaria: Marechal Manoel Luís Osorio – Patrono da Cavalaria**. 2016. Disponível em: <http://www.esa1978.com.br/?p=77>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. C 20-10: Liderança Militar. 2. Ed. Brasília: EGGCF, 2011.
- CARDOSO, Alberto. **Os Treze Momentos**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1940.
- CASTRO, Daniel Santos de. **Winston Churchill**. Publicado por Infoescola. Disponível em: <https://www.infoescola.com/biografias/winston-churchill/>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- COVEY, Stephen. **7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: BEST SELLER LTDA, 1989.
- CURCIO, Tiago. Liderança situacional: conceito e exemplos. 2017. Disponível em: <<https://tiagocurcio.com/lideranca-situacional-conceito-e-exemplos/>>. Acesso em: 09 out. 2019.
- DANTAS, Inácio. **Liderança e gestão descomplicada**. Disponível em: <http://gestao-e-lideranca.blogspot.com.br/2011_07_01_archive.html?_sm_au_=iFJk6qDJPR15Rt4Q>. Acesso em: 16 mar. 2020.
- FRAZÃO, Dilva. **Osório: militar e político brasileiro**. Militar e político brasileiro. 2020. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/ozorio/>. Acesso em: 02 jun. 2020.
- HOLLANDER, E.P., Leaders. **Groups and Influence**. N. Y., Oxford, University Press, 1964.
- Liderança Militar: Caderno de Instrução do Projeto Liderança Militar da AMAN**. Resende: Editora Acadêmica, 2015. Cap. 1, p.6.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- NARCISO, Vanessa. **Estilos de Liderança: O que são, Tipos e Como funcionam**. 2018. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 8 jul. 2019.
- NETO, Mario Hecksher; MACHADO, Eugenio de Godoy. Conhecimentos Fundamentais: O que é liderança militar? In: HECKSHER NETO, Mario; MACHADO, Eugênio de Godoy.

SEBRAE. **A importância da liderança no trabalho coletivo.** 2017. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-lideranca-no-trabalho-coletivo,774a7640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 set. 2019.

APÊNDICE A – Questionário referente ao tema LIDERANÇA no ambiente militar

1) Qual sua função dentro de sua Organização Militar (Ex: Adj Pel, Cmt GC)?

(_____)

2) Quais seus encargos dentro da sua Organização Militar (Ex: Sgt Prev Acdt SU)?

(_____)

3) Qual seu tempo de serviço?

Menos de 2 anos

De 2 a 5 anos

De 5 a 10 anos

De 10 a 15 anos

De 15 a 20 anos

Mais de 20 anos

4) Qual tipo de liderança julga ser melhor para o cumprimento da missão?

Liderança Autocrática

Liderança Participativa

Liderança Delegativa

5) Um grupo de subordinados são capazes de superar as limitações de seu líder?

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

6) Seus superiores influenciam na sua liderança?

Concordo Totalmente

Concordo Parcialmente

Discordo Parcialmente

Discordo Totalmente

7) Elenque dentre os princípios da liderança em ordem crescente, sendo que 1 é o mais relevante e 10 é o menos relevante, quais princípios são mais importantes para o cumprimento da missão?

1- Conhecer bem o subordinado

2- Saber comunicar-se bem

3- Tratar o subordinado com sereno rigor

4- Ter confiança mútua entre o líder e os subordinados

5- Ter equilíbrio emocional

6- Elogiar o subordinado como recompensa

7- Estimular a iniciativa do subordinado

- 8- Sempre conversar e informar os subordinados
- 9- Ser corajoso
- 10- Ser exemplo para os subordinados

8) Quais os principais fatores você observa para ser um bom líder?

(_____)

9) Em quais atividades de sua Organização Militar a liderança se torna mais necessária para o cumprimento da missão?

(_____)

10) O treinamento físico militar influencia diretamente na liderança no seu pelotão?

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

11) Você procura incentivar seus pares e subordinados a cumprirem as missões no dia a dia?

- Sempre
- Muitas vezes
- Algumas vezes
- Nunca