

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

**Bruno Kaefer Bengochea**

**AS TEORIAS DA LIDERANÇA E SUA APLICABILIDADE NO CUMPRIMENTO  
DAS DIVERSAS MISSÕES IMPOSTAS PELA PROFISSÃO MILITAR.**

**Resende  
2020**

**Bruno Kaefer Bengochea**

**AS TEORIAS DA LIDERANÇA E SUA APLICABILIDADE NO CUMPRIMENTO  
DAS DIVERSAS MISSÕES IMPOSTAS PELA PROFISSÃO MILITAR.**

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

Orientador: Cap Eng Kelson Leal Duarte Filho

Resende  
2020

**Bruno Kaefer Bengochea**

**AS TEORIAS DA LIDERANÇA E SUA APLICABILIDADE NO CUMPRIMENTO  
DAS DIVERSAS MISSÕES IMPOSTAS PELA PROFISSÃO MILITAR.**

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:

---

**Kelson Leal Duarte Filho - Cap**  
(Presidente/Orientador)

---

**Pedro Henrique De Resende Nunes - 1º Ten**

---

**Bruno Dos Santos Oliveira – 1º Ten**

Resende  
2020

Dedico este trabalho a minha família e a minha namorada que foram sempre as pessoas que mais me apoiaram e me incentivaram a seguir meu sonho, também aos meus companheiros da arma de cavalaria da AMAN, pois sempre estiveram ao meu lado e que hoje posso chamar de irmãos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me dar diversas oportunidades durante a minha formação, e também pela oportunidade de estar hoje podendo concluir um sonho, por me dar forças nos momentos que mais precisei.

Agradeço a meus pais por não pouparem esforços para que eu conseguisse estudar e ingressar na AMAN, também por estarem sempre ao meu lado durante todas as minhas conquistas, incentivando-me e dando todo o apoio necessário.

À minha namorada Martina, que durante a formação esteve presente em todas as minhas conquistas, ajudando-me sempre que precisei e sendo fundamental ao longo desses anos.

Ao meu orientador, que sempre me ajudou, disponibilizando material e fornecendo o suporte necessário para o desenvolvimento de minhas pesquisas, também me ajudando a seguir pelo caminho adequado durante as minhas pesquisas, ajudando a fundamentar minhas ideias, sendo essencial para a concretização desse trabalho.

## RESUMO

### AS TEORIAS DA LIDERANÇA E SUA APLICABILIDADE NO CUMPRIMENTO DAS DIVERSAS MISSÕES IMPOSTAS PELA PROFISSÃO MILITAR.

AUTOR: Bruno Kaefer Bengochea

ORIENTADOR: Cap Eng Kelson Leal Duarte Filho

O estabelecimento da liderança no meio militar é de extrema importância, tendo em vista que os militares são treinados para guerra, sua principal função. Porém, devido o contexto atual, o Exército Brasileiro está sendo empregado em missões de Garantia da Lei e da Ordem, exigindo uma adequação do seu emprego, bem como, exige a necessidade do comandante de pelotão ter controle do seu pelotão, pois estará lidando com a população e para isso é cada vez mais necessário o estabelecimento da liderança. A profissão militar exige que a liderança seja atuante para que as missões sejam cumpridas da melhor forma, é uma profissão que envolve riscos, exige que o militar do pelotão esteja realmente disposto a dar sua vida pelo seu companheiro e pela Pátria. Com isso, o trabalho busca analisar as teorias da liderança existentes no Manual C 20-10: Liderança Militar. Para isso, foi realizado um questionário com cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras procurando identificar quais são as características por eles julgadas como necessárias para o estabelecimento da liderança. Além disso, busca estabelecer um grau de importância de cada corrente de pensamento, a fim de observar qual tem maior valor. Durante o trabalho foi realizada a análise de cada pergunta do questionário, garantindo uma melhor compreensão das teorias em relação a realidade, ou seja, exemplificando o que o manual traz sobre a corrente de pensamento e seu exemplo na prática.

**Palavras-chave:** Teorias da liderança. Correntes de pensamento. Manual C 20-10. Liderança. Exército Brasileiro.

## **ABSTRACT**

### **THE THEORIES OF LEADERSHIP AND ITS APPLICABILITY IN THE FULFILLMENT OF THE DIVERSE MISSIONS IMPOSED BY THE MILITARY PROFESSION.**

**AUTHOR:** Bruno Kaefer Bengochea  
**ADVISOR:** Cap Eng Kelson Leal Duarte Filho

The establishment of leadership in the military environment is extremely important, as the military are trained for war, their main function, but due to the current context the Brazilian Army is being employed in Law and Order Guarantee missions, demanding an adaptation of its employment, requires the platoon commander to have control of his platoon, as he will be dealing with the population and for that it is increasingly necessary to establish leadership. The military profession requires that leadership be established so that missions are carried out in the best way, it is a profession that involves risks, it requires that the platoon soldier is really willing to give his life for his companion and for the Fatherland. With this, the work seeks to analyze the theories of leadership existing in manual C 20-10: Military Leadership. For this a questionnaire was carried out with cadets from the Military Academy of Agulhas Negras seeking to research what are the characteristics they deemed necessary for the the establishment of leadership. Moreover, seeks to establish a degree of importance for each stream of thought, in order to observe which has greater value. During the work, the analysis of each question in the questionnaire was carried out, guaranteeing a better understanding of the theories in relation to reality, that is, exemplifying what the manual brings about the current of thought and its example in practice.

**Keywords:** Leadership theories. Currents of thought. Manual C 20-10. Leadership. Brazilian army.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Porcentagem de cadetes que consideram o seu comandante de pelotão líder.....19

Gráfico 2 – Gráfico da relação das teorias da liderança com seu grau de importância.....22



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pátio Tenente Moura.....	30
-------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN Academia Militar das Agulhas Negras  
GLO Garantia da Lei e da Ordem  
EB Exército Brasileiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS.....	12
<b>1.1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 TEORIAS DA LIDERANÇA .....	12
<b>2.1.1 Corrente centrada na figura do líder.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.2 Corrente centrada nos seguidores.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3 Corrente centrada na situação .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.4 Corrente integradora .....</b>	<b>14</b>
2.2 TATO COM O SUBORDINADO .....	15
<b>3 REFERENCIAL METODOLÓGICO .....</b>	<b>17</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	17
3.2 MÉTODOS.....	17
<b>3.2.1 Questionário sobre liderança.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2.2 Avaliação das respostas.....</b>	<b>17</b>
<b>4 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>19</b>
4.1 PRIMEIRA PERGUNTA.....	19
4.2 SEGUNDA PERGUNTA.....	21
4.3 TERCEIRA PERGUNTA .....	24
4.4 ANÁLISE GERAL DAS PERGUNTAS .....	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em momentos que o Exército Brasileiro está sendo, cada vez mais, empregado em missões de paz, ou de garantia da lei e da ordem (GLO), o militar recém formado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) necessita liderar seu pelotão para que as missões sejam cumpridas, e é na percepção das teorias da liderança que pode fundamentar sua liderança.

A profissão militar envolve muito o trato com pessoas, entre elas com os soldados do pelotão, sendo de extrema importância que o comandante de pelotão seja aquele que influencia o seu subordinado a segui-lo independente das circunstâncias.

A missão de paz no Haiti exigia muito do Tenente para que liderasse seus soldados, pois o pelotão sabia que iria enfrentar o perigo de perder a própria vida pelo cumprimento da missão, com isso o medo fazia parte da rotina, sendo fundamental que o comandante de pelotão tivesse liderança suficiente para que os seus subordinados o seguissem, independente do perigo.

Devido a essa necessidade de liderança no meio desses homens, e para entender como se dá essa liderança, diversas teorias foram realizadas e, com base nelas, surgiram diversas correntes de pensamento que serão analisadas: a corrente centrada no líder, centrada nos seguidores, centrada na situação e a corrente integradora.

Assim, vem à tona diversas perguntas: o que faz com que um soldado siga seu comandante de pelotão rumo ao perigo e ao desconhecido, arriscando a própria vida para cumprir a sua missão? Como o comandante de pelotão pode utilizar as teorias da liderança para moldar seu jeito de ser ou agir, para que consiga adquirir a confiança do seu subordinado e resulte em ser um líder entre esse grupo de pessoas?

Baseado em cada uma dessas teorias e na análise delas, o trabalho se dará a fim de instruir os comandantes de pelotão, a refletir e talvez seguir um modo de ser para que tenha a seu comando homens fiéis à missão, que tanto o comandante quanto os subordinados confiem um no outro, pois suas vidas podem depender do nível de liderança que há naquele pelotão.

Esta pesquisa justifica-se por aprimorar o cumprimento das diversas missões que são impostas para o comandante de pelotão, apoiar os comandantes a analisar como estão conduzindo seus homens e se estão de fato liderando, buscar entender as teorias de liderança, integrar elas ao seu modo de comandar, conduzindo seus homens coesos, criando laços entre comandante e comandados que possibilitem o cumprimento de qualquer missão, independente das circunstâncias.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar as teorias da liderança com base nas necessidades do tenente comandante de pelotão, a fim de conseguir liderar seus subordinados no cumprimento das diversas missões impostas pela profissão militar.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Analisar as teorias da liderança com base nas quatro correntes de pensamento: a corrente centrada na figura do líder, a corrente centrada nos seguidores, a corrente centrada na situação e a corrente integradora, existentes no Manual C 20-10. A partir dessa análise, estabelecer relações com diversas ações militares ou não, ajudando na compreensão de como essas teorias podem auxiliar o comandante de pelotão a liderar seus homens.

Realizar pesquisa com os cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras com relação a fatos que observam como sendo característicos para estabelecer relações de liderança, correlacionando os resultados com as teorias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TEORIAS DA LIDERANÇA

Teorias vêm de um problema que se tem interesse e com isso busca-se pela união de diversos conhecimentos sobre determinado assunto, como também, pela união de diversas hipóteses um meio para explicar algum fato. Há inúmeras teorias a fim buscar explicar a liderança e a partir disso surgiram diversas correntes de pensamento sobre o assunto e o trabalho usará como base principal o Manual de Campanha C 20-10 de 2011, no qual aborda que as diversas teorias resultaram em quatro correntes de pensamento.

A partir do século XX, muitos sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e outros profissionais passaram a estudar com maior interesse o fenômeno da liderança. Desses estudos, e a partir de várias teorias sobre o assunto, resultaram quatro correntes de pensamento que se fizeram mais conhecidas: a corrente centrada na

figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora (BRASIL, 2011, p. 2-2).

Todas essas teorias se baseiam nos quatro fatores da liderança: a situação, o líder, os liderados e a interação (BRASIL, 2011). O Manual Liderança Militar C 20-10 traz a noção de que sempre onde estiver presente o fenômeno da liderança, estará presente os fatores da liderança.

Dentre esses fatores a situação é a união de todas as coisas externas ou internas do mundo que venham a influenciar o grupo de alguma maneira, podendo afetar na sua motivação ou capacidade no cumprimento das missões. O fator líder diz a respeito da capacidade do mesmo em influenciar no comportamento dos elementos do seu grupo, fazendo com que cumpram as missões independente das suas vontades. Liderados se refere a necessidade do comandante em conhecer seus liderados, entendendo as suas necessidades, emoções e motivações. A interação é a relação do grupo, o líder estar coeso nas suas ideias pensamentos e emoções (BRASIL, 2011).

### **2.1.1 Corrente centrada na figura do líder**

Essa corrente vem da ideia de que o indivíduo será líder pelo o que ele faz ou pelo o que ele é, sem levar em consideração influências externas, sendo resultado das suas qualidades e de como ele age com o grupo. Há diversas teorias que se relacionam com essa corrente uma delas é a “Teoria do Grande Homem” que sobre a influência da visão messiânica e carismática do líder, sendo ele um herói que é capaz de mudar o rumo dos acontecimentos, resolvendo a situação (BRASIL, 2011). A exemplo disso se vê na figura de Luis Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias:

Patenteava assim Caxias, de maneira esplendente, as suas qualidades de verdadeiro chefe, já pelo cuidado meticoloso que punha na escolha dos seus auxiliares, já pela confiança e apego que depois lhes manifestava, já, finalmente, pelo interesse incansável com que os dirigia e se desvelava para que nunca lhes faltasse a devida recompensa. (MORAES, 2003, p. 62).

### **2.1.2 Corrente centrada nos seguidores**

Essa corrente nega que o líder se destaque devido as qualidades superiores, mas que ele é produto do grupo, devido ao meio social e por meio das contingências vividas pelo

grupo ele se caracteriza o líder emergente, devendo-se ao fato de em alguma ocasião ele satisfazer e representar os ideais daquela coletividade (BRASIL, 2011).

Desse modo, o indivíduo integrante do grupo que for mais capaz de resolver os problemas em alguma ocasião, ou que consiga transmitir os ideais daquela coletividade acabará sendo seguido pelos demais, ou seja, um comandante de pelotão tem que ser aquele que consiga solucionar as necessidades do seu pelotão, a exemplo disso, estão relatados diversas situações observadas nas operações militares no Haiti.

Por diversas vezes, o cumprimento do dever era a garantia de não colocar as vidas dos companheiros em risco. Além disso, o comandante deve atentar para não se esquecer jamais de lutar pelos interesses e pela defesa das causas justas dos subordinados, sob pena de cometer o pecado da covardia moral. (MOREIRA, 2011, p. 165)

### **2.1.3 Corrente centrada na situação**

A fim de explicar integralmente o fenômeno da liderança, começaram a analisar a situação entre o líder e liderados, relativizando a situação do líder, levando-o a uma situação que fica dependente dela para tomar suas decisões. Ou seja, o líder é aquele que dependendo da situação que surgir irá escolher a melhor linha de ação para aquela ocasião para assim liderar seus subordinados (BRASIL, 2011).

Em uma operação militar no Haiti, um tenente uruguaio acompanhando um pelotão brasileiro perguntou a um dos sargentos daquele pelotão por qual motivo os comandantes estravam sempre a frente nos quarteirões e casas, o sargento respondeu que ele entrando na frente poderia até morrer e deixar o pelotão sem comandante mas se ele deixasse um dos seus soldados ir a frente e verificar o perigo, iria acabar ficando sem seus subordinados mesmo que ninguém morresse (MOREIRA, 2011, p. 165). A partir dessa situação que se encontravam de perigo, a melhor maneira era dar o exemplo sendo o primeiro a ir para o encontro do inimigo, assim o subordinado seguiria seus comandantes aonde estivessem indo.

### **2.1.4 Corrente integradora**

Nessa corrente não se atribui a liderança por qualquer fatalidade, oriunda de ocorrências do grupo, aceita as correntes anteriores, levando em consideração tanto a situação quanto as características do caráter do líder e dos liderados, assim como, a liderança surge por meio da qualidade das relações funcionais dentro do grupo, trazendo também que um

indivíduo sozinho tendo diversas competências não se tornará líder somente por isso, mas pelas relações estabelecidas com o grupo (BRASIL, 2011).

O prestígio do líder vem com sua participação ativa nas atividades daquele grupo, demonstrando sua capacidade profissional junto com as características pessoais, integrando com o grupo. Para um grupo atingir determinado objetivo é necessário que os resultados da interação do ambiente e internas das forças que partem do líder, liderados, da interação entre eles e da situação apontem para esse objetivo (BRASIL, 2011).

Essa teoria compreende todas as outras juntas, sendo que o líder precisa ter conhecimento de todas a fim de entender como interligar todas as características com a finalidade de alcançar a liderança e cumprir a sua missão. O comandante pode saber tudo sobre técnica e tática, porém se ele não estiver no controle dos seus subordinados, sendo integrante fundamental daquela fração, no momento de crise que necessite a improvisação tudo que foi planejado se perde e a missão poderá ser comprometida (MOREIRA, 2011).

“O alto desempenho de uma equipe ocorre quando os subordinados entendem que devem trabalhar pela finalidade de sua missão e pela intenção de seu comandante.” (MOREIRA, 2011, p.97)

## 2.2 TATO COM O SUBORDINADO

O modo como se trata o subordinado faz toda a diferença, erros irão ocorrer durante uma missão ou durante um treinamento e cabe ao comandante saber ter o tato necessário para que a situação se volte a favor de sua liderança, pois dependendo da maneira que ele agir perante o seu subordinado pode acabar perdendo a liderança com aquele militar.

Dessa maneira, é interessante entender que a crítica é fútil, não trará resultados concretos, pois só fará com que o subordinado tente se justificar perante alguma falha, pois interfere no orgulho de cada um, gerando muitas vezes a situação do subordinado ficar com raiva da maneira com que foi criticado pelo seu erro. (CARNEGIE, 2012)

Skinner, psicólogo que realizou experimentos com animais e percebeu que para conseguir um comportamento desejado a melhor maneira era recompensar um bom comportamento, com isso ele reteria melhor o conteúdo, ao contrário de castigar o animal por um comportamento errôneo. (CARNEGIE, 2012)

O Manual Liderança Militar traz as competências afetivas interpessoais e dentre elas está a empatia que é a capacidade de perceber sentimentos, valores, sendo a capacidade de se



posicionar no lugar do subordinado, gerando confiança e um bom relacionamento, para auxiliar na tomada de decisões e desenvolvimento da liderança. (BRASIL, 2011)

Desse modo, o comandante necessita ter inteligência emocional para ser capaz de identificar não somente as suas emoções, mas principalmente as de seus subordinados, sabendo identificar a maneira de lidar com cada militar do pelotão. Sendo a inteligência emocional fator fundamental para o estabelecimento da liderança e Daniel Goleman traz diversas lições sobre essa questão.

Minhas pesquisas, junto com outros estudos recentes, sugerem fortemente que a inteligência emocional é a condição sine qua non da liderança. Sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder (GOLEMAN, 2015, p. 12)

Outra competência afetiva interpessoal, que está no manual C 20-10 é exatamente o tato, que é interagir da melhor maneira com todos da maneira mais eficiente, além de ser uma inteligência emocional é saber agir no momento certo a fim de orientar o seu subordinado corrigindo seus erros, agindo sempre com sereno rigor. (BRASIL, 2011)

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Será realizada uma pesquisa de campo com análise dos dados coletados e a partir disso interpretar com base na fundamentação teórica presentes no Manual C 20-10: Liderança Militar. Esses dados serão obtidos por meio dos cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras.

#### **3.2 MÉTODOS**

##### **3.2.1 Questionário sobre liderança**

Foi realizado um questionário com cadetes dos diversos anos da Academia Militar das Agulhas Negras. Composto por três perguntas, sendo que na primeira pergunta caso a resposta tenha sido negativa forçou o militar a evidenciar alguma característica que ele considera sendo impeditiva para se consolidar a liderança no pelotão.

Na segunda pergunta, foi listado diversas alternativas na qual cada uma corresponde a uma característica de alguma corrente de pensamento da liderança, sendo assim, cada uma das frases foi julgada pela sua importância.

Na terceira e última pergunta o militar teve que escrever quais características observou nos militares que ele durante sua vivência militar, observou como sendo características intrínsecas de um líder.

##### **3.2.2 Avaliação das respostas**

A primeira pergunta serviu como base para coletar as características que alguns comandantes de pelotão que não lideram têm e buscar entender, além de poder medir por meio de um gráfico a porcentagem de cadetes que consideram seu comandante de pelotão líder.

A segunda pergunta serviu para realmente analisar as teorias da liderança em ordem de prioridade, conseguir ver na prática como que as teorias da liderança estão fundamentadas, verificar se o que tem no manual pode ser percebido na prática. Dessa forma, poder visualizar

com maior clareza qual teoria tem menos importância e qual tem uma importância maior na visão dos cadetes.

A terceira pergunta teve a finalidade de realmente tentar ver se as teorias da liderança conseguem incluir essas características, ver qual teoria se encaixa mais no modelo de liderança pela visão dos cadetes, além de procurar um modelo de personalidade ou ações que são imprescindíveis para a consolidação da liderança.

## 4 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

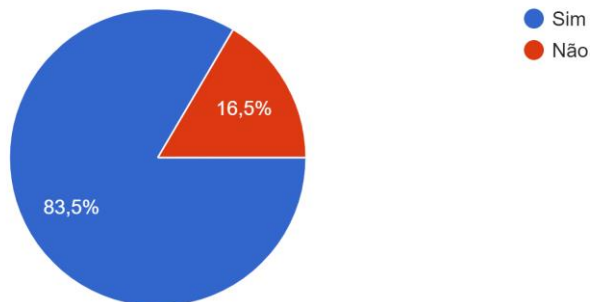
Os resultados a seguir serão separados por cada pergunta, sendo apresentados e analisados separadamente.

### 4.1 PRIMEIRA PERGUNTA

A pergunta era “você considera que seu comandante de pelotão é um líder?” e consistia em responder “sim” ou “não” e caso a resposta fosse negativa o cadete necessitava justificar, elencando quais eram os motivos daquele suposto comandante de pelotão não ser líder. No gráfico a seguir é possível perceber que na Academia Militar das Agulhas Negras a maioria dos cadetes considera seus comandantes de pelotão líderes, levando em consideração também que essa pesquisa foi realizada com os cadetes de diferentes anos e Armas, Quadros e Serviços.

Gráfico 1 – Porcentagem de cadetes que consideram o seu comandante de pelotão líder.

VOCÊ CONSIDERA QUE SEU COMANDANTE DE PELOTÃO É UM LÍDER?  
103 respostas



Fonte: AUTOR (2020).

É importante ressaltar que esse trabalho visa verificar as características de um líder e analisar as teorias da liderança e é motivo de orgulho verificar que 83,5% dos cadetes que realizaram o questionário responderam “sim”. Demonstra que a AMAN tem a frente dos cadetes militares capacitados para transmitir exemplos de como devem agir quando formados, significando também que a Academia Militar continua formando líderes para o futuro.

Dos 16,5% que realizaram o questionário, ou seja, 17 cadetes, tiveram que elencar os motivos que levam o comandante de pelotão a não liderar, com isso, foi mencionado pela

maioria: “falta de tato”; “falta de empatia”; “tratamento inadequado”; “mentalidade inflexível”; “não dá bons exemplos”; “não assumir seus erros”.

Percebe-se que esses militares estão deixando de agir de acordo com a teoria da liderança integradora, nenhum cadete mencionou a falta de conhecimento profissional, ou seja, a capacidade individual do comandante não é, por si só, suficiente para estabelecer laços de liderança. Com isso, a corrente integradora além de considerar as características das outras teorias traz a necessidade da qualidade das relações funcionais dentro do grupo, o que pode não estar acontecendo para não serem considerados líderes, a maneira pela qual estão agindo interferem diretamente na liderança.

Tato é algo que não tem uma “formula” de como agir, não tem escrito no manual como deve ser feito, é algo que pode ser realizado de diversas formas, no manual não menciona como, porém Dalle Carnegie traz em seu livro “Como fazer amigos e influenciar pessoas” diversas maneiras de como ele pode conseguir o melhor resultado das pessoas. Trazendo para o meio militar essa “falta de tato”, “falta de empatia” podem estar relacionados com a maneira que esse comandante reage quando algum subordinado erra, por conta disso uma das lições trazidas no livro fala exatamente sobre a crítica, que é a chamada de atenção do comandante.

Se esse tratamento inadequado e essa falta de tato for com relação a crítica do comandante sobre os seu subordinados, é interessante esclarecer que dependendo da maneira que o comandante criticar, ele não irá obter o resultado esperado que é corrigir a atitude errônea de seu subordinado, que no caso do questionário são cadetes. Skinner trazia nos seus experimentos a habilidade maior dos animais em reter o conteúdo sendo recompensado por um bom comportamento, ao contrário de outro que era castigado por mau comportamento.

Dessa forma, a maneira que a crítica é feita pode colocar o militar de forma que tente justificar seu erro e gerar um ressentimento com seu comandante ou pode aceitar seu erro e as consequências que advém dele. É tudo questão de saber se comunicar, o comandante de pelotão deve corrigir um erro por meio de uma conversa franca e direta, e não somente criticando de maneira grosseira.

Quando algum subordinado cometer um erro não basta o comandante de pelotão agir no impulso de querer gritar, apontar os erros de maneira grosseira sem ao menos buscar entender os motivos que ocasionaram o erro em questão. A maneira com que ele conseguirá melhores resultados será tendo uma conversa franca, falar as consequências que o ato trouxe ou poderia trazer por conta do erro.

Explicar como que o subordinado deveria agir poderá até causar um sentimento de culpa por ter agido daquela maneira e saberá como agir corretamente em uma próxima oportunidade, diferentemente se ele só fosse julgado, tratado de maneira desrespeitosa pelo seu comandante, pois o militar poderia ficar mais irritado pela maneira com que foi tratado do que pela sua atitude.

O Manual liderança Militar C-20-10 e suas teorias da liderança orientam bastante as maneiras de obtê-la, porém cada comandante terá sua maneira de conseguir o melhor de seu subordinado, mesmo assim, algumas atitudes devem ser evitadas a fim de não perder a liderança, o tato como foi bastante indicado no questionário é exatamente uma característica do líder e o manual traz tato como uma característica interpessoal e é a competência necessária para o líder agir com sereno rigor, ou seja, empregar a firme autoridade, juntamente com a empatia, paciência e tato, de forma que consiga corrigir as falhas dos subordinados de maneira a liderá-lo.

Além disso, o manual especifica também sobre a empatia, sendo como o tato, uma característica interpessoal, e também inteligência emocional, sendo capaz de entender as próprias emoções, como também a de seus subordinados. Colocar-se no lugar do subordinado é um grande passo para que possa entender as diversas necessidades do mesmo, às vezes, algum subordinado está agindo de maneira diferente ou não tendo o rendimento necessário em sua função por algum problema pessoal, sendo o líder responsável por identificar para ser o mais justo possível.

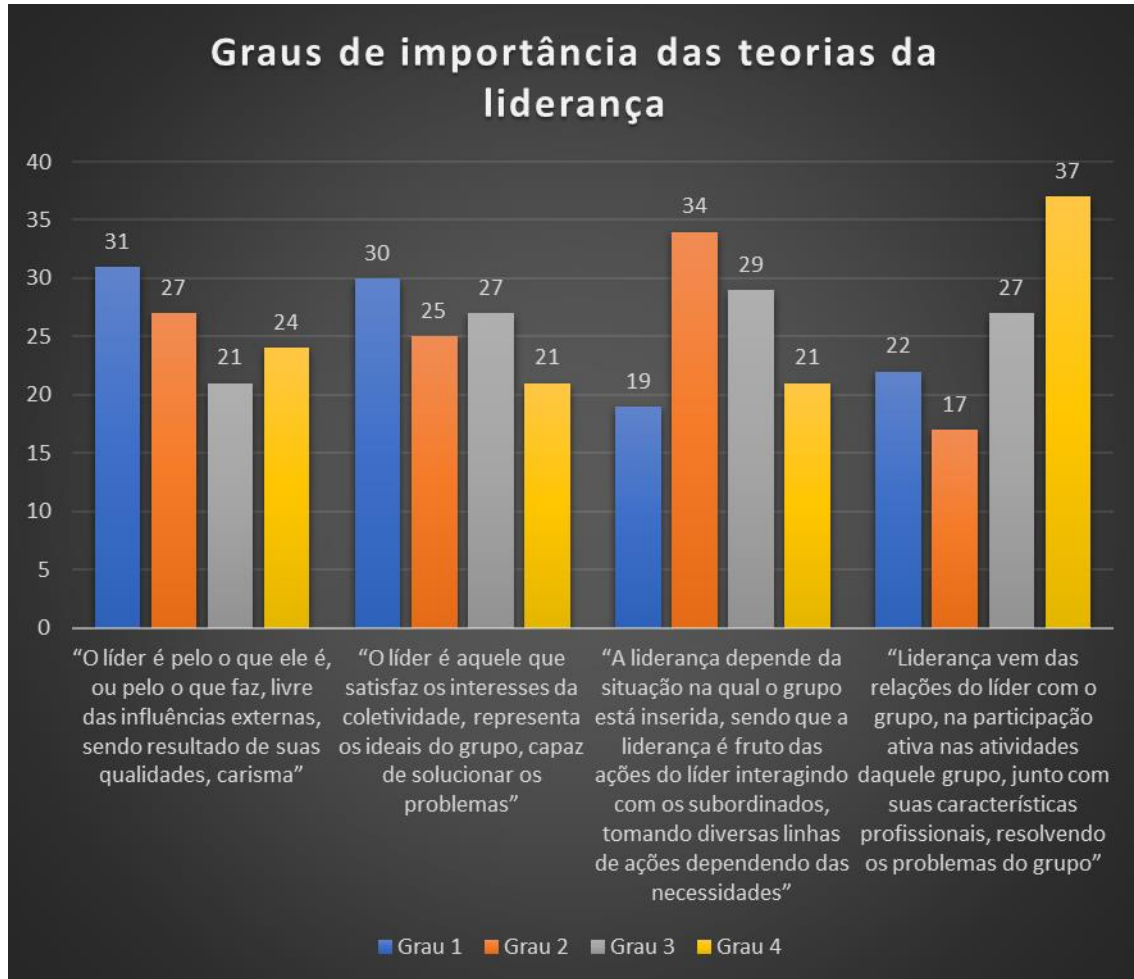
#### 4.2 SEGUNDA PERGUNTA

Nesta pergunta as alternativas continham características das teorias da liderança que podem ser visualizadas no próprio gráfico a seguir e com isso cada cadete elencava de 1 a 4 o grau de importância para cada frase. Com isso, foi possível perceber se elas condizem com a realidade vivenciadas na AMAN. No gráfico a seguir, da esquerda para direita começam os gráficos relativos a cada frase, o primeiro remete a corrente centrada na figura do líder, segunda a corrente centrada nos seguidores, terceira corrente centrada na situação e quarta corrente integradora.

Há também no gráfico em cada coluna a quantidade de cadetes que selecionou aquele grau de importância, como também é possível ver no eixo vertical, a quantidade equivalente. A cada 4 eixos, um de cada cor, há a frase correspondente com seu grau, a cor azul representa o grau de importância “1”, laranja “2”, cinza “3” e amarelo “4”.

O gráfico irá demonstrar facilmente o que os cadetes consideram como sendo mais ou menos importante, e por meio de gráfico é possível notar a diferença entre cada teoria. Possibilitando uma melhor visualização de tudo que está sendo discutido no trabalho.

Gráfico 2 – Gráfico da relação das teorias da liderança com seu grau de importância.



Fonte: AUTOR (2020).

A corrente centrada na figura do líder e a centrada nos seguidores foram as que apresentaram os menores graus de importância, ou seja, grau “1”, podendo ser observado o que como Daniel Goleman traz em seu livro “Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso” que não adianta o militar ter diversos conhecimentos, ser analítico, ser alguém conhecedor de todas as técnicas, se não tem inteligência emocional e não é líder, confrontando a corrente centrada na figura do líder.

A corrente centrada nos seguidores que teve reduzido grau de importância pode ser explicada pelo fato de que muitas vezes os interesses da coletividade, são buscadas pelos militares na função de comando do próprio pelotão, sendo cadetes, com isso, caso ocorra

alguma necessidade, geralmente quem vai buscar a solução são os próprios militares em função, passando as necessidades ao comandante de pelotão. Nesse caso, os cadetes em função exercem essas características da corrente centrada nos seguidores, buscando resolver os interesses da coletividade.

A corrente centrada na situação teve maior grau 2 e 3 em relação as demais correntes, sendo observado que as ações do líder com relação a diversas situações ocorridas tem grande importância, relacionando com a rotina na AMAN, é algo que pode ser explicado devido ao fato de que os cadetes observam muito seus comandantes pelotão e suas ações quando algo necessita ser resolvido. Relacionando com a primeira pergunta, alguns cadetes mencionaram: “não dá bons exemplos”; “não assumir seus erros”, como sendo algo que impede a liderança do seu comandante de pelotão.

Dessa forma, determinada situação que possa ocorrer e o comandante de pelotão vem a errar perante todos, e coloca a culpa no subordinado, está ferindo essa corrente centrada na situação, pois ocorreu algo que deu errado e a culpa foi dele, mesmo assim não assume seu erro, as vezes, por medo de perder a liderança ou por falta de coragem moral. Não dar bons exemplos foi mencionado também no questionário, ou seja, as vezes cobra do seu subordinado determinada atitude perante seus superiores e quando chega a vez do próprio comandante de pelotão agir corretamente, acaba fazendo completamente o errado, fazendo o subordinado desacreditar em suas próximas ordens.

O subordinado está sempre observando as atitudes de seu comandante, sendo inevitável que ele esteja sempre cuidando suas próprias atitudes, seu modo de agir ou de falar, pois servirá como exemplo ao subordinado, cobrar que o subordinado tenha uma boa apresentação individual se ele mesmo não está bem apresentado, fica em desacordo e o pelotão acaba desconsiderando tudo que ele possa vir a falar.

A corrente centrada na situação é fundamental e necessita da atenção do comandante, pois diversas situações podem ocorrer que dependendo de suas ações ele pode liderar seu pelotão ou pelo contrário, poderá perdê-lo. Em uma operação militar como a do Haiti ou nas operações de GLO no Rio de Janeiro, dependendo a situação sua liderança pode ser totalmente perdida caso o comandante demonstre estar com medo, ou simplesmente em uma ocasião em que o pelotão comece a ser surpreendido por qualquer situação anormal e ele não tenha ação de comando.

A corrente integradora foi a corrente que no questionário obteve o maior grau de importância, ou seja, “Liderança vem das relações do líder com o grupo, na participação ativa nas atividades daquele grupo, junto com suas características profissionais, resolvendo os



problemas do grupo” sendo o grande diferencial nessa opção as relações com o grupo. Relacionando com a primeira pergunta, na qual os cadetes elencaram os motivos que eram em desacordo com o estabelecimento da liderança como: a falta de tato, falta de empatia, tratamento inadequado, é notável que o comandante de pelotão que não exerce sua liderança ele está em desacordo com a corrente integradora.

Essa corrente une as características das outras, ou seja, o líder deve ter suas competências individuais, ter conhecimento, agir a fim de resolver os problemas do grupo, como também agir corretamente em cada situação, mas como diferencial está a qualidade das relações entre os integrantes. Ele deve ser o militar que está sempre junto com seu pelotão, participando de suas dificuldades e de suas conquistas, ser integrado ao grupo, fato que pode se percebido em tropas mais operacionais do Exército, na qual há uma proximidade maior entre o comandante e seus subordinados pelo fato de estarem em missão real e pelo pelotão como um todo estar compartilhando suas dificuldades, estreitando os laços, acaba por criar uma comunicação eficiente e como consequência há o estabelecimento da liderança.

Além disso, nessa corrente diversas teorias foram criadas a fim de explicar o comportamento humano, dentre as que mais se destacaram foi a Teoria do Campo Social, na qual os indivíduos, no caso do pelotão, cada militar tem um comportamento devido ao campo que se encontra, e a resultante do todo, sejam das características do líder, liderados, a situação, devem estar na mesma direção, ou seja, no cumprimento da missão.

A relação interpessoal é fundamental, como abordado no questionário, traz à tona que os comandantes de pelotão devem criar boas relações com seu grupo, mas sem deixar de lado as demais correntes da liderança. Buscar melhorar a inteligência emocional, aprender mais sobre os subordinados e fazer parte do grupo para que todos estejam focados no cumprimento das diversas missões que possam surgir.

#### 4.3 TERCEIRA PERGUNTA

A pergunta era a seguinte: “durante sua experiência militar, quais foram as características mais evidenciadas pelos militares considerados por você como sendo um vetor de liderança?”. Dava a possibilidade de o cadete destacar quais características ele evidencia como importante para que o comandante em questão seja líder. Com isso, poderia exemplificar também, contextualizando a sua resposta.

Dentre todas as respostas, como muitas delas foram contextualizadas, as características mais citadas foram: lealdade, empatia, exemplo, iniciativa, carisma, tato. Seguindo uma

análise geral das respostas, a maioria se estabeleceu justamente nas características de um líder que está integrado com seu pelotão, mais nas características de um líder que tem inteligência emocional, para criar bons laços com o subordinado, várias das respostas mencionam: “Estar sempre com a tropa é ser exemplo não só de militar, mas de pessoa também”; “Preocupação com subordinado, acessível e cumpre as missões junto com o pelotão”; “Estar presente com a tropa em todo e qualquer tipo de situação, em especial nas missões mais sugadas”.

Nessa linha de pensamento dos cadetes que responderam o questionário, é possível perceber claramente que a corrente integradora consegue ensinar os passos para a garantia de sucesso em diversas operações, os cadetes que responderam o questionário, estão em formação, mesmo com o comandante de pelotão agindo diversas vezes com o papel de instrutor ele consegue mesmo assim mostrar os passos para o estabelecimento da liderança.

É possível perceber que não somente as respostas trouxeram as características da corrente integradora, mas também considera características das demais correntes, uma das respostas como exemplo: “Entender as necessidades da tropa, sabendo ser compreensivo quando precisar; colocar-se no lugar do subordinado; ser humilde para reconhecer seus erros”. Esse cadete mencionou que o líder deve se preocupar com as necessidades da tropa, ou seja, é exatamente o que a corrente centrada nos seguidores traz, dando ênfase em resolver os problemas do grupo, além disso traz a questão de ser compreensivo quando precisar, algo que o manual traz como o tato com o subordinado e ser humilde para reconhecer seus erros, trazendo à tona a corrente centrada no líder, na qual traz sua característica pessoal, que o torna líder para o pelotão.

Foi citado também dentre as características, “Não se omitiram sempre que precisaram se colocar a favor dos subordinados frente aos mais antigos” essa característica observada pelo cadete demonstra realmente a preocupação dele com seu subordinado, em lutar pelos seus ideais, mesmo que por vezes tenha que se impor com militares mais antigos. É fato que a corrente centrada nos seguidores traz à tona, sendo aplicada na prática pelos líderes de verdade, é necessário que o comandante tenha sempre em mente que o seu pelotão tem necessidades e a maioria delas o comandante que irá resolver, deve estar sempre a frente, pensar primeiro nas necessidades de seu subordinado e depois nas suas.

A empatia foi bastante citada nas respostas sendo uma delas trouxe a seguinte característica: “Empatia - sendo solidário com seus subordinados, colocando-se no lugar dos mesmos no que tange fatos pessoais. Também, importa-se com os interesses da coletividade, buscando sempre a melhor alternativa”. Esse cadete trouxe características que estão no manual, sendo elas a empatia e a corrente centrada nos seguidores, ou seja, se colocar no lugar

do subordinado em seus fatos pessoais, com isso trouxe uma reflexão acerca da importância de conhecer sobre a vida pessoal do seu subordinado.

Os subordinados podem ter algum familiar doente ou que tenha algum problema com bebida, filho doente entre as mais diversas situações, com isso seu rendimento dentro do quartel ou no cumprimento das diversas missões será comprometido. E isso poderá trazer diversos problemas, até pela necessidade de participar de alguma operação militar, pode ele estar desatendo em alguma patrulha, na segurança de algum local e estar colocando em risco a segurança de um pelotão, como a de seu próprio comandante.

Um cadete trouxe o reconhecimento dos seus subordinados como maneira de estimular o subordinado na execução das missões: “Reconhecimento - utilizando esse fator como forma de estimular seu subordinado a continuar sendo eficiente no cumprimento das missões.” É uma característica que favorece a corrente integradora, pois o militar que é reconhecido tem o sentimento de estar cooperando com o grupo, sendo parte dele e importante para que as missões sejam cumpridas, vendo a necessidade de estar naquele grupo, favorecendo a integração.

Uma das características citadas trouxe a corrente integradora em outras palavras “não apenas delega as missões, mas participa ativa e efetivamente com seus subordinados para que elas sejam cumpridas da melhor maneira.” Sendo uma maneira com que o comandante pode buscar se integrar com seu pelotão, independente da missão a ser cumprida, a presença do comandante vai favorecer a sua liderança, além disso, fará com que ela seja cumprida da melhor maneira possível, o subordinado verá seu comandante trabalhando junto e sentirá a motivação e fará o que for preciso.

O Manual: liderança militar C 20-10, quando traz as correntes de pensamento sobre a liderança está com o intuito de fazer com que o comandante realmente perceba as diversas características que são fundamentais para que ele seja um vetor no estabelecimento da liderança. Os militares elencados como líderes pelos cadetes estão aplicando de maneira consciente ou inconsciente tudo que o manual traz de importante, garantindo assim a melhor maneira de cumprir a missão, que na AMAN a missão do comandante de pelotão é formar novos líderes.

#### 4.4 ANÁLISE GERAL DAS PERGUNTAS

Com o questionário foi possível perceber que as características evidenciadas pelos cadetes tendem a seguir para o lado da corrente integradora, ou seja, o comandante fazer parte

do grupo, estar presente nas diversas missões, também o fato da inteligência emocional, saber identificar as emoções dos subordinados para saber agir da melhor maneira possível. Ter todo o conhecimento sobre a profissão ou sobre algum assunto específico nem sempre é o mais importante para estabelecer a liderança.

O simples fato de fazer parte da rotina do pelotão, cumprir a missão junto com seu subordinado as vezes é o mais importante, claro que como foi destacado, todas as correntes tem sua devida importância, mas como foi observado na primeira pergunta o que mais destacou negativamente foi essa falta de empatia e integração com o pelotão.

A liderança não é tarefa simples, porém, estudando a fundo as características de cada corrente de pensamento e verificando qual está mais em falta na rotina do comandante de pelotão, fazendo um estudo sobre as próprias atitudes poderá auxiliar no estabelecimento da liderança, fator que é primordial para a profissão militar.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O motivo inicial do trabalho era entender o que faz com que o comandante de pelotão lidere, como fazer com que seu subordinado cumpra as diversas missões mesmo arriscando a própria vida, como as teorias da liderança poderiam auxiliar os comandantes e assim aprimorar o cumprimento das missões impostas pela profissão. A pesquisa realizada com os cadetes da AMAN demonstraram que as teorias da liderança, constantes no Manual C 20-10, estão de acordo com a realidade e servem como base para qualquer militar que deseja obter a liderança perante seu subordinado.

O comandante de pelotão tem que buscar estar sempre próximo de seu pelotão, estar presente sempre que possível, independente das missões da organização militar que ele se encontra, tem que mostrar presença, demonstrar que faz parte daquele pelotão. O subordinado se sente integrado e tem o sentimento de pertencer aquele grupo a partir do momento que o comandante está junto, e que realiza todas as missões perto de seu pelotão.

Várias atitudes do militar que foi considerado líder, de acordo com o questionário, englobam as diversas correntes de pensamento, considerando uma que mais tenha sido citada por meio de características, foi a corrente integradora, mesmo pelo fato dela conter as características das outras correntes ela tem o diferencial que é a participação ativa do líder com seus subordinados. As qualidades da relação do grupo são levadas em consideração, e nesse sentido características evidenciadas no questionário trazem bastante a situação do tato, carisma, empatia, valorizando essa corrente de pensamento.

Determinados comandantes que foram considerados líderes evidenciavam mais uma teoria em detrimento de outra para o cadete que respondeu o questionário, não que as demais teorias não teriam sido aplicadas pelo líder em questão, mas a sua maneira de agir, ou sua qualidade era contida naquela corrente em questão. A maioria das respostas continham as características de todas as correntes, ou grande parte delas, traziam a integração do líder com o subordinado como sendo uma demonstração de liderança e sem dúvidas a corrente integradora foi destacada das demais.

Mesmo assim, todas demonstraram grande importância, sendo que, algumas delas como visto no desenrolar da terceira pergunta traziam características bem precisas como as vistas no Manual: Liderança Militar C 20-10 e a maneira de obter a liderança pode ser diferente para cada subordinado. É fundamental que o manual seja estudado na AMAN e que o cadete, futuro oficial, tenha sempre ele em sua mente, tenha como base para lidar com seu subordinado, é uma ferramenta que se for bem utilizada fará com que a rotina do pelotão seja

diferenciada, seja motivante fazer parte do pelotão e como consequência de um grupo unido, integrado, as missões serão cumpridas da melhor maneira possível.

Seja a missão que for, ou a função que o comandante está exercendo, é nítido que a liderança une as pessoas, a rotina será mais motivante para os militares que seguem uma liderança, caso for necessário empregar aqueles militares em algum conflito, nenhum dos subordinados ficará confuso, seguirá o líder aonde for necessário.

As missões impõem ao militar na função de comando a busca da preocupação pela alimentação, descanso e bem-estar do seu subordinado, e tudo isso está presente nas teorias da liderança, caso não seja instintivo esse hábito, o comandante tem no Manual uma ferramenta que possibilita ele analisar suas atitudes e poder mudar.

Os oficiais elencados pelos cadetes em sua maioria são militares da AMAN, formados na mesma instituição que estão estudando e, em sua maioria 83,5% são considerados líderes, com isso é gratificante tomar conhecimento de que os maiores exemplos de liderança estão na instituição de ensino que forma os novos líderes para o futuro. Assim, os aspirantes formados na AMAN estarão prontos para obter a liderança de seu pelotão em suas unidades, tendo como base as correntes da liderança, podendo adequar seu modo de agir diante do pelotão.

No Pátio Tenente Moura, local onde ocorre as formaturas do Corpo de Cadetes, há a seguinte frase “Cadete! Ides comandar, aprendei a obedecer” trazendo diversas interpretações, entre elas o fato de aprender a obedecer pode estar ligada ao ato de respeitar seus instrutores, aprender a observar, ouvir, saber obedecer para entender o que o subordinado passará a seu comando e com isso, aprender a liderar, para poder comandar.

Assim como os cadetes observaram as características em seus comandantes, o subordinado no futuro fará o mesmo, por isso essa frase norteia e está presente no pátio sagrado e assim deve ser, para que essa Academia Militar continue formando os líderes para o futuro.

Novos questionários podem ser realizados com subordinados que estão em operações militares, missões de pacificação, ou nas demais unidades que realizam missões na fronteira a fim de verificar se o mesmo se aplica em outra realidade, pois o trabalho analisou experiências vividas nas operações militares no Haiti, por meio do livro “Combate de Paz” e a experiência militar de cadetes que estão em formação e, por vezes, o comandante de pelotão age na figura de instrutor.

Os resultados obtidos pelo trabalho surpreenderam pela quantidade de características elencadas e pela proximidade com o observado na realidade da AMAN com o que é descrito no Manual C 20-10, além disso, o cadete que será futuro comandante, pelo nível de

detalhamento em suas respostas demonstra o alto grau de observação de comportamentos, e a capacidade crítica. Saber absorver as características consideradas positivas e conhecer os comportamentos que evitam o estabelecimento da liderança é importante para que futuramente esses cadetes não cometam os mesmos erros.

No futuro devido a novas experiências ocorridas no novo contexto de operações de garantia da lei e da ordem, novas características podem se tornar importantes no estabelecimento da liderança, com isso o Manual C 20-10 pode e deve ser atualizado. Assim, o conhecimento é transmitido, podendo ser passado para os cadetes na AMAN, para que cada ano seja melhor formado e que novos líderes surjam.

Figura 1 – Pátio Tenente Moura



Fonte: AUTOR (2020)

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. **C 20-10: Liderança Militar**. 2 ed. Brasília: Gráfica do Exército, 2011

CARNEGIE, Dale. **Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas**. 52. ed. rev. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

MORAES, E. Vilhena de. **O duque de ferro**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2003.

MOREIRA, Luciano Rodrigues. **Combate de Paz**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2011.