

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

**Leonardo Rosa de Souza**

**A UTILIZAÇÃO DOS CONCEITOS DE AUTORIDADE PELO COMANDANTE  
DE PELOTÃO: Conceitos Weberianos de Poder e Dominação**

**Resende  
2020**

**Leonardo Rosa de Souza**

**A UTILIZAÇÃO DOS CONCEITOS DE AUTORIDADE PELO COMANDANTE  
DE PELOTÃO: Conceitos Weberianos de Poder e Dominação**

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: Everton Araújo dos Santos**

**Resende  
2020**

**A UTILIZAÇÃO DOS CONCEITOS DE AUTORIDADE PELO COMANDANTE  
DE PELOTÃO: Conceitos Weberianos de Poder e Dominação**

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:

---

**EVERTON ARAÚJO DOS SANTOS - TC PTTC**  
(Presidente/Orientador)

---

**BRUNO DOS SANTOS OLIVEIRA - 1º Ten Cav**

---

**VICTOR DUARTE FRANÇA - 1º Ten Cav**

**Resende**  
**2020**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me proporcionou vencer todos os obstáculos da formação nesta casa e hoje posso estar aqui realizando este Trabalho de Conclusão de Curso após 5 anos de formação, secundamente aos meus pais, pelo apoio incondicional que me deram durante todos esses anos, sem vocês nada disso seria possível.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me abençoou em cada momento destes 5 anos de formação e isto me possibilitou estar aqui realizando meu sonho de tornar-me Oficial de Cavalaria do Exército Brasileiro, nos momentos de forte tormenta o Senhor esteve ao meu lado para vencer cada batalha.

Segundamente à minha família, e principalmente aos meus pais, que a cada momento estiveram comigo sempre me dando o apoio incondicional que foi fundamental para a minha formação, a distância de casa nos tornou ainda mais próximos e com certeza vocês fazem parte dessa vitória. Obrigado por cada palavra que confortou um momento difícil, obrigado por cada incentivo às vésperas de cada desafio, se eu cheguei até aqui é graças a vocês também.

Um agradecimento especial aos meus amigos de longa data, cada reencontro tivemos novas histórias para contar, o orgulho que eu sei que vocês sentem do “amigo da AMAN” é recíproco, iniciamos nossas vidas juntos e trilhamos caminhos diferentes, com certeza tem um pedaço de vocês neste trabalho e nessa conquista.

Aos instrutores, professores e monitores, meu muito obrigado por cada ensinamento, cada experiência transmitida forjou meu caráter militar e me fez entender a essência militar do nosso Exército de Caxias, certamente encontrarei algum dos senhores nos corpos de tropa e lembrarei com muita alegria dos momentos vividos aqui na Academia.

Por fim, aos meus camaradas da Turma 150 Anos da Campanha da Tríplice Aliança, juntos chegamos e juntos partimos, as lembranças serão inúmeras a partir do próximo ano, nos espalharemos do Oiapoque ao Chuí e da Ponta do Seixas a Nascente do Rio Moa, mas lembraremos que de 2016 a 2020 nos tornamos irmãos, e espero revê-los sempre que possível. Nós vencemos juntos, muito obrigado.

## RESUMO

### **A UTILIZAÇÃO DOS CONCEITOS DE AUTORIDADE PELO COMANDANTE DE PELOTÃO: Conceitos Weberianos de Poder e Dominação**

AUTOR: Leonardo Rosa de Souza

ORIENTADOR: Everton Araújo dos Santos

Ser oficial comandante de pelotão é uma missão dada a todos logo após a conclusão da formação na Academia Militar das Agulhas Negras. Missão essa que normalmente será desempenhada nos postos de Aspirante a Oficial, 2º Tenente e 1º Tenente, que somados duram aproximadamente 6 anos. O objetivo do trabalho foi entender a maneira com que o oficial lida com os seus subordinados diretos, os homens do seu pelotão e de que forma a sua autoridade é entendida por estes. Tendo isso em mente, a pesquisa principal do trabalho buscou respostas naqueles recém formados na AMAN, para levantar dados de como foram os primeiros contatos deles com seus pelotões e as diferenças e semelhanças no trato com subordinados de carreira, praças graduadas, com o Efetivo Profissional, sargentos temporários, cabos e soldados com vivência de tropa, com os soldados recrutas e com o público civil. Dentro desse nicho, utilizando-se dos conceitos de Três Tipos Puros de Dominação Legítima de Max Weber, alemão nascido no século XIX, considerado um dos fundadores da sociologia moderna, que descreveu em sua obra como funcionava o sistema de autoridade no ambiente fabril da época, as relações de trabalho entre chefes e funcionários. De maneira que o trabalho voltou-se para aplicar tais conceitos nas ações já existentes pelos comandantes de pelotão, partindo-se do princípio que todos possuem uma forma semelhante de agir com os mesmos tipos de subordinados, entretanto o que os diferencia é a resposta direta de cada subordinado, uma vez que o material humano é variável, possui personalidade, consciência, emoções e demais aspectos que tornam cada ser humano único. Dessa forma buscou-se achar os pontos em comum e realizar a verificação dos tipos de dominação utilizados em cada situação e como sua autoridade é gerada além da forma regulamentar, com a visão do subordinado para o comandante como exemplo e alguém a ser seguido. Da mesma maneira um entendimento de que maneira, quando houver contato com o público civil, como o oficial utilizará esses conceitos de autoridade para tornar o habitante local um vetor de informação favorável que sirva de apoio a sua tropa, e não alguém que possa vir a prejudicar o teatro de operações.

**Palavras-chave:** Autoridade. Dominação. Subordinado. Comandante de pelotão.

## ABSTRACT

### THE USE OF AUTHORITY CONCEPTS BY THE PLATOON COMMANDER: Weberian Concepts of Power and Domination

AUTHOR: Leonardo Rosa de Souza

ADVISOR: Everton Araújo dos Santos

Being a platoon commanding officer is a mission given to everyone soon after the completion of training at the Military Academy of Agulhas Negras. This mission will normally be performed in the ranks of Aspiring Officer, 2nd Lieutenant and 1st Lieutenant, which together last approximately 6 years. The aim of the work was to understand the way in which the officer deals with his direct subordinates, the men in his platoon and how his authority is understood by them. With this in mind, the main research of the work sought answers in those recently graduated from AMAN, to collect data on how they were their first contacts with their platoons and the differences and similarities in dealing with career subordinates, graduated enlisted personnel, with the Professional Staff, temporary sergeants, corporals and soldiers with troop experience, with the recruiting soldiers and with the civilian public. Within this niche, using the concepts of Three Pure Types of Legitimate Domination by Max Weber, German born in the 19th century, considered one of the founders of modern sociology, who described in his work how the system of authority in the manufacturing environment of the time, the working relations between heads and employees, functioned. So that the work turned to apply such concepts in the actions already existing by platoon commanders, assuming that everyone has a similar way of acting with the same types of subordinates, however what differentiates them is the direct response of each subordinate, since the human material is variable, has personality, consciousness, emotions and other aspects that make each human being unique. Thus, we sought to find the common points and perform the verification of the types of domination used in each situation and how their authority is generated beyond the regulatory form, with the view of the subordinate to the commander as an example and someone to be followed. Likewise an understanding of how, when there is contact with the civilian public, how the officer will use these concepts of authority to make the local inhabitant a favorable vector of information that serves as support to his troop, and not someone who may harm the theater of operations.

**Keywords:** Authority. Domination. Subordinate. Platoon commander.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A relação de camaradagem da tropa.....	17
Figura 2 – Contato da tropa com a população civil .....	18
Figura 3 – O sargento: possuidor do “Patrimônio Empírico” da tropa.....	21
Figura 4 – Incorporação dos recrutas em uma Organização Militar.....	22
Figura 5 – Ambiente de trabalho: a tropa trabalhando sinergicamente em prol da eficiência.....	24

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de confiança dos oficiais no primeiro contato com subordinados experientes .....	25
Gráfico 2 – Percentual de confiança para transmitir ordens aos subordinados experientes após o primeiro contato .....	26
Gráfico 3 – Percentual de ocorrência de demonstração de desconfiança e indisciplina por parte dos subordinados após receberem alguma ordem .....	26
Gráfico 4 – Percentual da reação dos recrutas as ordens recebidas no período básico	27
Gráfico 5 – Percentual de percepção do ambiente de trabalho dos pelotões .....	28
Gráfico 6 – Aspectos que influenciam na autoridade do comandante de pelotão. ....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN Academia Militar das Agulhas Negras

CPOR Centro de Preparação de Oficiais da Reserva

NPOR Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva

% Percentual

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>Descrever uma ligação entre os conceitos weberianos de poder e dominação e a autoridade em si aplicada pelo comandante de pelotão em sua tropa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>Estabelecer a maneira como essa ligação implicará no retorno positivo das ações no pelotão, estando aquartelado ou em operação. ....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 CONCEITUAÇÃO DE AUTORIDADE POR MAX WEBER.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. A APLICAÇÃO DO PODER E DA DOMINAÇÃO SOBRE O SUBORDINADO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 INFLUÊNCIAS DAS CARACTERÍSTICAS DO POVO BRASILEIRO NA CONVIVÊNCIA DENTRO DO PELOTÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 A APLICAÇÃO DOS TIPOS DE DOMINAÇÃO LEGÍTIMA NO TRATO COM CIVIS EM OPERAÇÕES.....</b>	<b>17</b>
<b>3 REFERENCIAL METODOLÓGICO .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 TIPOS DE PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 MÉTODOS.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2.1 Contato com o subordinado com experiência. ....</b>	<b>20</b>
<b>3.2.2 Contato com o subordinado recém ingresso nas Forças Armadas. ....</b>	<b>21</b>
<b>3.2.3 Autoridade e confiança .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2.4 Ambiente de trabalho.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.5 Contato com o público civil.....</b>	<b>24</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>25</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Max Weber foi um sociólogo alemão nascido no século XIX, o qual dentre seus trabalhos é notável a forma com a qual descreveu diversos comportamentos, ou ações, do ser humano em seu ambiente de trabalho. De forma que em sua obra “Economia e Sociedade”, ele irá dividir a relação humana, no que pode se entender entre comandante e comandado neste trabalho, de autoridade em Poder e Dominação.

Basicamente o poder estará associado a um certo autoritarismo, pois criará vantagem e obediência de outrem de forma manipulada ou coercitiva, gerando uma obediência temporária, pelo medo, ou grande choque de acordo com o momento. Enquanto a Dominação estará inteiramente ligada a autoridade, dividida em Legal, Tradicional e Carismática. Sendo a Dominação Legal oriunda da lei, de algum regulamento já existente, por exemplo a hierarquia do Exército Brasileiro, é a norma nua e crua, quem possui o posto mais alto tem autoridade sobre os demais e todos estão cientes. Em seguida temos a Dominação Tradicional, que é a autoridade oriunda de um rito, passada de geração à geração, de forma que aquele grupo social observe a figura do líder em quem possui essa dominância naturalmente, sem a necessidade de uma norma burocrática para isso. E por último a Dominação Carismática que o líder é visto como um ser heroico, distinto dos demais, quase uma santificação da sua imagem, e ele será seguido como um líder salvador que conduz seus pupilos para o caminho correto.

Com isso cria-se uma ideia genérica e ideal de como esses tipos de autoridade se diferem numa sociedade. Então, restringindo-se a ideia ao universo comando de pelotões, função que todo o aspirante a oficial formado nesta casa exerce, essas definições são moldáveis no comportamento de cada um com seus pelotões. Haverá o momento em que o aspirante terá poder sobre a tropa e o momento em que a tropa entenderá que há uma autoridade resguardada por lei vigente. Entretanto para criar uma relação de dominação tradicional e carismática será necessária a confiança do subordinado no seu comandante, e haverá ocasiões em que o comandante só prosseguirá na missão porque o subordinado tem confiança em segui-lo. Portanto as questões que o trabalho aborda são: Como as ações do oficial comandante de pelotão irão possibilitar uma autoridade total sobre sua tropa? Como o ambiente de trabalho influencia na autoridade do comandante de pelotão? E como o público civil no contexto operacional respeitará a sua autoridade?

A solução dos problemas passará direcionada desde a formação básica do recruta, onde serão desenvolvidos nele os atributos inerentes do militar, de forma que o comandante aplicará um conceito específico de autoridade sobre ele. Com o passar do tempo haverá momentos em que se desenvolverão elementos da autoridade tradicional e da carismática. Da mesma forma que no momento em que haja o contato com a população civil, em território nacional ou no exterior, o comandante de pelotão será autoridade, os seus subordinados também serão autoridade, e o pelotão como um todo deverá estar em condições de obter a confiança da população, caso não haja, e de mantê-la quando os civis forem favoráveis a presença da tropa.

## **OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Descrever uma ligação entre os conceitos weberianos de poder e dominação e a autoridade em si aplicada pelo comandante de pelotão em sua tropa.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Estabelecer a maneira como essa ligação implicará no retorno positivo das ações no pelotão, estando aquartelado ou em operação.

Buscar a forma adequada de se estabelecer autoridade com a população civil da área de operações.

Limitar a área de pesquisa em três focos: o contato do comandante de pelotão com as praças graduadas, que possuem maior experiência na rotina de tropa, contato com o soldado recruta recém incorporado e o contato com o público civil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE AUTORIDADE POR MAX WEBER

Num número extraordinariamente grande de casos, a dominação e a forma como ela é exercida são o que faz nascer, de uma ação social amorfa, uma relação associativa racional, e noutros casos, em que não ocorre isto, são, não obstante, a estrutura da dominação e seu desenvolvimento que moldam a ação social e, sobretudo, constituem o primeiro impulso, a determinar, inequivocamente, sua orientação para um "objetivo". (WEBER, 1922, p. 187)

Neste trecho é possível compreender um pensamento geral de Weber sobre como a dominação, que em sua obra é o equivalente a autoridade, influência nas ações sociais de determinado grupo. Com base nesses primeiros dados prossegue-se para as definições de cada modelo nas palavras do autor.

O poder está definido, de acordo com Amarildo Júnior em seu artigo, como a capacidade de induzir, ou influenciar, o comportamento de outra pessoa, seja utilizando-se de coerção, manipulação, ou normas estabelecidas. Nesse caso o poder está aquém de uma norma jurídica, um estatuto, ou algo do tipo, é simplesmente a imposição da ordem sobre alguém pela própria vontade, de forma autoritária.

Quando houver uma legitimação dessa dominância, seja por força de lei, estatuto ou manual, ela deixará de ser autoritária e passará a vigorar como uma autoridade, em seu primeiro estado, uma autoridade legal, chamada de Dominação Legal, onde a relação autoridade e subordinados estará prevista em lei. Os elementos obedecerão a autoridade naturalmente por reconhecerem que o caro que ele ocupa é legítimo.

Na sequência inicia-se a definição de Dominação Tradicional, na qual há uma maior aproximação da autoridade como figura de líder, por ele ser escolhido de acordo com a tradição específica da localidade, do povoado, dos costumes daquele grupo social. É a figura do rei, do cacique, do patriarca. Torna-se uma dominância passada de maneira hereditária, e é aceita pelo grupo social por todos estarem já vivenciados com essa forma de autoridade.

Já a Dominação Carismática, o líder será exaltado pelo grupo como alguém a ser seguido por ter características sobrenaturais, entende-se como alguém que tem o poder de proteção dos demais e estes o seguirão como devotos. E então julga-se que sua autoridade sobre estas pessoas inicia-se por escolha do próprio grupo, acreditando que ao seguir o caminho trilhado por este líder ele estará no caminho correto.

## **2.2. A APLICAÇÃO DO PODER E DA DOMINAÇÃO SOBRE O SUBORDINADO**

Seguindo na linha de raciocínio do artigo, que explica de forma mais clara e direta o pensamento weberiano, entra-se na forma de aplicação disto nos subordinados. Quando o comandante inicia o período de instrução a primeira fase é feita para introduzir no subordinado as ideias necessárias para ele tornar-se militar, é a utilização do poder, da forma autoritária de dominância, de uma maneira correta, pois será manipulado em ambiente de forte estresse, que não está acostumado, o padrão mínimo esperado pelos instrutores será internalizado de forma quase que automática.

Após o período estressor de internato será executada a forma de Dominação Legal, na qual o subordinado seguirá puramente a legislação do Estatuto dos Militares, onde ele é subordinado e o comandante de pelotão, subunidade, unidade, ou qualquer outro com posto e graduação acima da sua será autoridade, é uma definição inalienável que é seguida por todos os elementos da população Exército Brasileiro.

A Dominação Legal é permanente, por não depender de nada que seja subjetivo aos elementos, são características embasadas em documentos. Para obter a aplicação das demais dominações, o objeto da pesquisa é verificar de que maneira os comandantes de pelotão se tornaram para seu subordinado um líder a ser seguido fora da área de instrução, no momento de operações reais.

## **2.3 INFLUÊNCIAS DAS CARACTERÍSTICAS DO POVO BRASILEIRO NA CONVIVÊNCIA DENTRO DO PELOTÃO**

Por natureza o brasileiro tem características específicas que diferenciam o povo do restante do mundo e com certeza quando se é necessário ter postura de cobrança sobre jovens que estão ingressando no Exército Brasileiro os resultados serão diferentes de acordo com o modo de transmitir uma ordem. Havendo um equilíbrio entre a empatia e a franqueza na hora de cobrar a autoridade do comandante de pelotão estará mantida, uma vez que o subordinado enxerga alguém que ele tenha que respeitar, mas que ao mesmo tempo ele possa confiar.

A teoria do “Homem Cordial” expõe uma característica inegável do povo brasileiro que é criar suas relações através da simpatia, por natureza sendo um povo afável e que lida com suas relações familiares ou relações de trabalho de maneira sempre

amistosa. Porém, ao mesmo tempo esse caráter de amistosidade pode tornar-se um caráter impulsivo numa situação desfavorável, nitidamente regido por suas emoções. Empiricamente, a relação do aspirante com seus subordinados necessita de tato, de momento certo para conquistar a simpatia de seus subordinados e de momento certo para mostrar-lhes a consequência de não atingirem um padrão desejado, de modo que o controle racional e emocional do pelotão esteja na mão o comandante, e não o contrário. Havendo esse equilíbrio no que Sérgio Buarque de Holanda chama de “relações de simpatia” com o sereno rigor de um instrutor, o pelotão tenderá a ter um bom ambiente de trabalho, nem totalmente ríspido e nem totalmente amigável, o distanciamento necessário para que todos tenham ciência de quem tem o comando e de quem lhe deve respeito mas também pode confiar.

Figura 1 – A relação de camaradagem da tropa.



Fonte: Página do Exército Brasileiro no Facebook.

## **2.4 A APLICAÇÃO DOS TIPOS DE DOMINAÇÃO LEGÍTIMA NO TRATO COM CIVIS EM OPERAÇÕES**

Qualquer operação militar deve prever as suas considerações civis, pois é uma realidade das operações atuais o ambiente mesclado entre os alvos e a população civil, de forma que muitas das vezes haverá um laço familiar entre estes. De maneira que o civil poderá influenciar no resultado da operação de forma negativa, caso a tropa não

estabeleça autoridade da maneira correta sobre ele, podendo gerar efeitos colaterais, como revoltas no local de operações, problemas jurídicos e a própria contaminação do ambiente psicológico da tropa.

Para isso o foco desse subtópico será a Dominação Tradicional e Carismática, visto que não há relação hierárquica permanente entre o civil e a tropa, portanto o comandante de pelotão será o responsável por estabelecer uma relação de confiança para que a população civil esteja favorável a tropa.

Figura 2 – Contato da tropa com a população civil



Fonte: Yasuyoshi Chiba (Agence France-Presse's) / Site do Jornal Gazeta do Povo

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

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

Foram realizadas pesquisas bibliográficas na obra “Economia e Sociedade” (WEBER, 1922) para fim de fundamentação teórica do conceito de autoridade e pesquisa de campo com oficiais que tiveram as experiências abordadas na tropa, ou ainda estão tendo esta experiência e pesquisas bibliográficas nas obras “Raízes

do Brasil” (HOLANDA, 1936) e “Os Donos do Poder” (FAORO, 1958) para fim de combinação da metodologia de ambos os livros ,que abordam a sociedade brasileira, com a conceituação teórica e assim aplicá-la tipificada em um contexto de Brasil e concomitantemente de Exército Brasileiro.

Como forma de obter dados mais concretos do ambiente da tropa, foi realizada pesquisa com 28 oficiais de diversas unidades do Brasil, visando entender melhor o ambiente de trabalho de seus pelotões, como sua dominação sobre os subordinados rege o pelotão, como a sua tropa reage às ordens diretas e, dentro do contexto do período de formação básica do soldado, como ele reage ao ambiente novo ao qual está sendo apresentado, onde grande maioria nunca teve essa experiência de estar sob comando de alguém e ter de acatar ordens obrigatoriamente, o ambiente de hierarquia e disciplina do Exército Brasileiro.

O período de pesquisa foi após os soldados serem devidamente incorporados e passarem pelas instruções do período básico, de forma que houvesse maior ganho com os aspirantes formados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) no ano de 2019, tendo também fontes de oficiais temporários para ter pareceres daqueles que comandam frações mesmo sem ter passado pela formação dos oficiais de carreira.

### **3.2 MÉTODOS**

A pesquisa feita para os oficiais nos corpos de tropa buscou trazer para o trabalho dados que possibilitaram interpretar o ambiente dos pelotões das unidades convencionais do Exército Brasileiro.

28 Aspirantes e tenentes foram questionados sobre as suas primeiras experiências assim que se apresentaram nas suas unidades, a pesquisa foi realizada, de forma anônima, com relação a sua autoridade sobre seus subordinados com experiência e recrutas recém ingressos na tropa e citaram aspectos que considerem essenciais para a manutenção da autoridade sobre seus pelotões.

Ao mesmo que para o recruta tudo seja novidade numa unidade do Exército Brasileiro, para o aspirante a oficial recém egresso da AMAN, principalmente, ou de algum CPOR ou NPOR, será de certo modo uma readaptação a uma rotina diferente

da que está habituado, e principalmente, uma modificação de seu status de instruendo para instrutor.

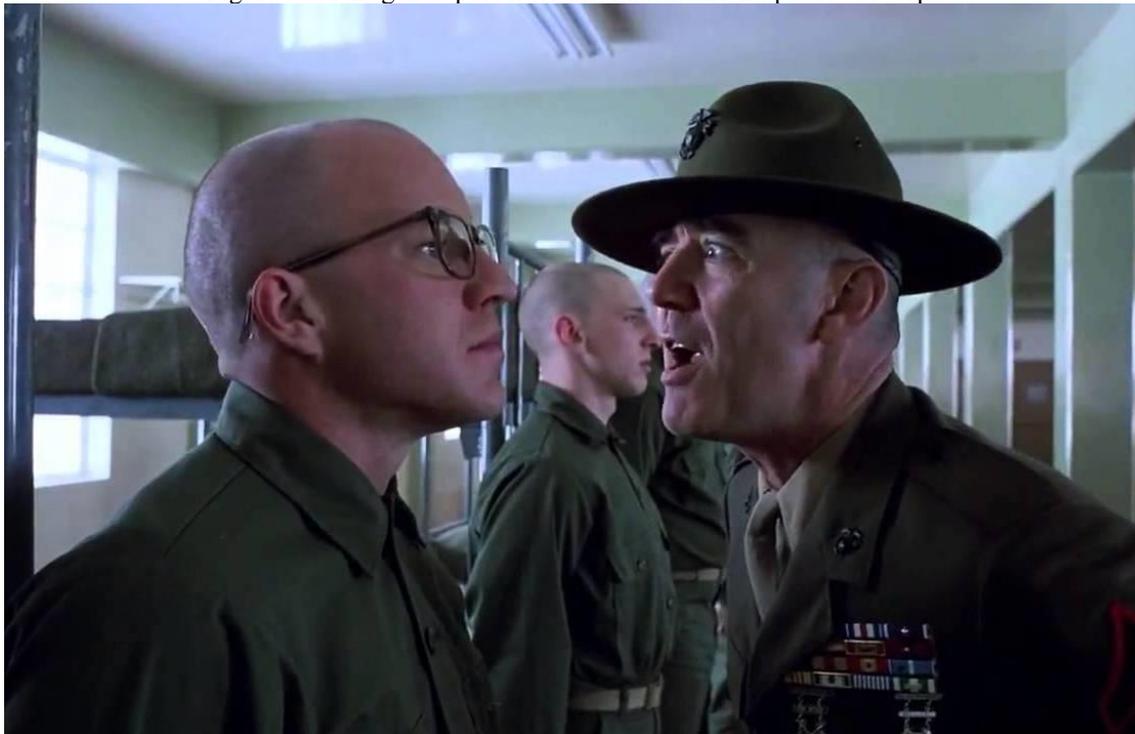
### **3.2.1 Contato com o subordinado com experiência.**

Neste tópico entro num ponto diferente da relação de mando e obediência na tropa, mas que ao mesmo tempo gera a decisão do comandante de ser aberto a assessoramento daqueles que possuem uma vivência de tropa muito maior e podem ajudar sempre que algo não estiver esclarecido.

Correlacionando a questão de patrimonialismo que Max Weber e Raimundo Faoro abordam, ainda que de formas diferentes, os oficiais são questionados sobre a forma como sentiram-se logo ao chegar em suas unidades e travarem o primeiro contato com seus sargentos, que as praças graduadas reagem a ordens diretas, se demonstram o instinto de auxiliar o comandante, de desconfiança no que foi estabelecido ou de indisciplina por discordarem da ordem.

O patrimonialismo entra justamente como o entendimento de que o patrimônio do praça graduado seja seu conhecimento empírico de convivência na tropa, que auxiliará muito o comandante de pelotão, mas que não pode ser entendido como algo que o torne detentor das decisões, o que é também característica histórica do povo brasileiro, na ideia de Faoro, aquele que possui o patrimônio por vezes se vê alçado ao patamar de comando, e quando refletido no ambiente do Exército Brasileiro, poderá gerar ações desfavoráveis a eficiência de trabalho

Figura 3 – O sargento: possuidor do “Patrimônio Empírico” da tropa



Fonte: Full Metal Jacket (Warner Bros, 1987)

### 3.2.2 Contato com o subordinado recém ingresso nas Forças Armadas.

O soldado recruta quando ingressa no seu serviço militar será imerso em um período no qual haverá grandes mudanças em sua rotina, será o momento em que o aspirante dará as instruções mais básicas de militarismo aos jovens que por não terem ainda os reflexos de receberem ordens, serão levados a estressores essenciais para que internalizem as principais ideias da profissão militar.

A questão levantada aos oficiais sobre este tópico foi sobre como os recrutas reagem as determinações dos comandantes. Entendendo-se que nesse período em especial, até que haja o desenvolvimento da mentalidade estatutária de hierarquia e disciplina, o tipo de autoridade que se aplicará aos soldados será a situação de poder, na qual simplesmente haverá um tratamento autocrático, mais ríspido, fazendo com que haja o entendimento prático de que, por definição, as ordens devem ser seguidas, independente de concordar ou não.

Exercer poder é exercer a sua vontade sobre alguém, sem que haja discussão ou resistência sobre ordens claras e diretas, é um fundamento que deve

inicialmente ser aplicado. Ressalva-se que a utilização do poder por parte do oficial será temporária, para que não se perca a confiança do subordinado com o passar do tempo, após ele entender exatamente as funções a ele inerentes deve-se iniciar um novo ciclo buscando a eficiência do pelotão e bom clima organizacional.

“...poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (Max Weber)

Figura 4 – Incorporação dos recrutas em uma Organização Militar



Fonte: Comunicação Social do 13º R C Mec.

### 3.2.3 Autoridade e confiança

A plena capacidade de possuir autoconfiança no início do comando de uma fração não é algo fácil, os aspirantes saem da AMAN com um reflexo muito maior de receber ordens do que de transmiti-las, de forma que a fase inicial do comando irá desenvolver a capacidade necessária para ter um certo domínio de oratória e demonstrar convicção para liderar seus homens.

Os aspirantes recém egressos da formação acadêmica foram questionados na pesquisa sobre como se sentiram de fato no primeiro contato com os seus

subordinados, para demonstrar uma autoridade que já possuem, mas exercê-la é uma tarefa adaptativa. Por definição o oficial sempre terá a dominação legal sobre seu pelotão, é do regulamento do Exército, entretanto, as dominações tradicional e carismática serão conquistadas ao longo do tempo com suas atitudes corretas na condução de sua fração. Impor respeito e respeitar o subordinado é o que gerará o espírito de corpo e a camaradagem da tropa, de maneira que se trabalhe em sinergia para alcançar objetivos em comum e quando o líder obtiver a autoconfiança necessária na forma de falar, de agir, de cobrar e de corrigir, as engrenagens do pelotão tendem a funcionar corretamente.

### **3.2.4 Ambiente de trabalho**

Desenvolver o ambiente de trabalho positivo é essencial para a manutenção da autoridade é fundamental. Enquanto a tropa não possuir o ambiente salutar e amistoso para o trabalho, ela não será sinérgica, haverá falhas constantes e o comandante deve intervir no controle dos homens e reestabelecer a convivência harmoniosa. O objeto de pesquisa desse capítulo está justamente relacionado ao clima organizacional das frações dos oficiais entrevistados, de como seus pelotões se mantêm nas relações interpessoais, tanto no ponto de trabalho quanto no âmbito de amistosidade, o pelotão ser unido é de responsabilidade do oficial comandante. Volta-se então ao contexto do “Homem Cordial” de Sérgio Buarque de Holanda, no qual o povo brasileiro necessita de simpatia e empatia também para que sua produtividade no ambiente aumente, quando o trabalho se assemelha ao seio familiar, entretanto, caso falte o ambiente afável, o pelotão torna-se com um clima pesado e estressante, e faltando produtividade, o pelotão perde a finalidade, perde a eficiência e não cumpre missão. Visando o domínio e do clima organizacional do pelotão os oficiais citaram três aspectos que considerem fundamentais para a manutenção de sua autoridade dentro deste nicho de trabalho.

Figura 5 – Ambiente de trabalho: a tropa trabalhando sinergicamente em prol da eficiência



Fonte: Site do Governo Federal.

### 3.2.5 Contato com o público civil

Não foi objeto de perguntas aos oficiais, até pela maioria dos entrevistados não ter participado de operações até o momento, entretanto é um ponto forte que deve ser explorado no trabalho.

No momento em que uma tropa sai para operação, os subordinados devem tomar ciência de que há uma ampliação da autoridade do comandante de pelotão para os demais, uma vez que todos terão o poder de autoridade em um ambiente operacional sobre o público civil. Sabe-se que essa autoridade é uma dominação legal, uma vez que a tropa que estiver em operação real terá controle sobre os acessos do local e direito de revistar pessoas e veículos quando ver isto como necessário. Entretanto, para que a população esteja favorável a presença da tropa em um ambiente comum, características de dominação tradicional e carismática serão fundamentais para evitar inconvenientes como distúrbios, manifestações contrárias à presença militar e principalmente o abuso de autoridade.

O teatro de operações atual necessita que as considerações civis estejam pré-estabelecidas desde a ordem de operações, todo civil poderá ser uma fonte de informações que gere tanto benefícios quanto malefícios à tropa, cabe aos militares utilizarem a autoridade ao seu proveito, buscando a confiança dos habitantes locais e que eles vejam a presença das Forças Armadas como um fator positivo para a sua rotina.

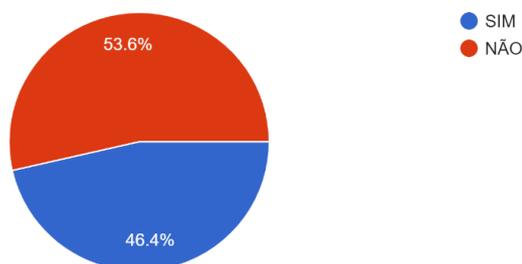
#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro questionamento feito aos oficiais buscou entender como o militar sente-se ao chegar na sua Organização Militar e travar o primeiro contato com alguém que estará de fato sob seu comando, muitas vezes tendo idade bem superior e com certeza maior vivência empírica na tropa.

Gráfico 1 – Percentual de confiança dos oficiais no primeiro contato com subordinados experientes

Você quando chegou Aspirante à Oficial na tropa sentiu dificuldade no primeiro contato com subordinados que já estavam na OM anteriormente?

28 responses



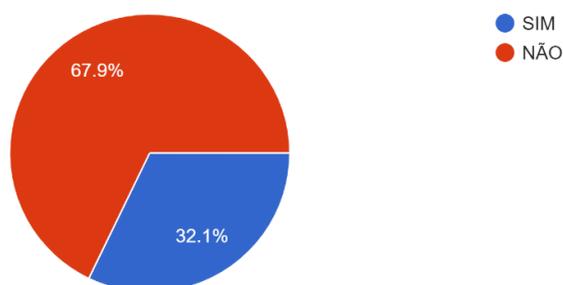
Fonte: AUTOR (2020)

53,6% dos entrevistados disse não ter sentido autoconfiança para travar esse contato inicial, no qual deve-se realizar as apresentações necessárias e expor a sua forma de trabalhar e a doutrina que será adotada com o pelotão durante o seu comando enquanto estiver à frente deste. É um momento em que a sua autoridade já existe, mas não necessariamente se transparecerá, principalmente pela insegurança de chegar em um ambiente novo, dessa forma a dominação legal existe, mas ainda será necessário o desenvolvimento de dominação tradicional e de dominação carismática.

Gráfico 2 – Percentual de confiança para transmitir ordens aos subordinados experientes após o primeiro contato

Em algum momento após o primeiro contato, já tendo a convivência com os militares, em algum momento sentiu falta de confiança para dar alguma ordem aos mesmos subordinados?

28 responses



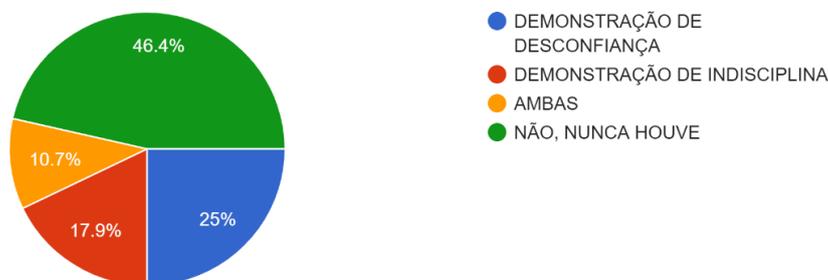
Fonte: AUTOR (2020)

Quanto ao período após o primeiro contato, já com uma convivência maior, vê-se que a segurança dos oficiais na sua autoridade aumenta consideravelmente, 67,9% deles já obtiveram a confiança para transmitir suas ordens ao subordinados, o que demonstra a evolução do caráter de comandante do militar, que ao dar uma ordem com convicção à tropa, a fração entende que o pulso do pelotão está com o aspirante, e segue o com a confiança desejada para o sucesso do pelotão. Nessa fase de instrução nota-se que a dominação tradicional está sendo criada, para alguns mais rápido que outros, o que é normal, espera-se que em um intervalo de tempo isso ocorra com todos os aspirantes.

Gráfico 3 – Percentual de ocorrência de demonstração de desconfiança e indisciplina por parte dos subordinados após receberem alguma ordem

Em algum momento houve por parte de um subordinado algum tipo de demonstração de desconfiança em suas ordens ou até mesmo indisciplina?

28 responses



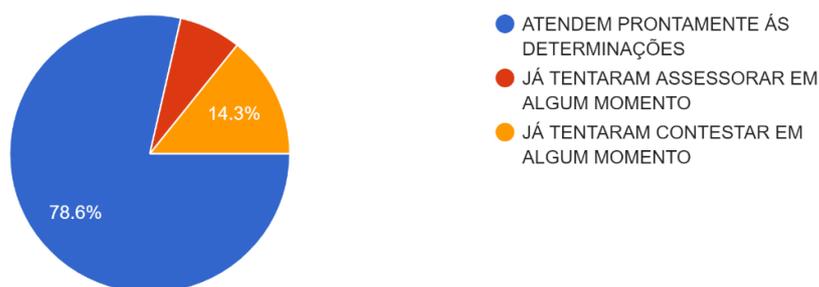
Fonte: AUTOR (2020)

Como descrito no gráfico, mais de 50% dos militares já presenciaram alguma demonstração de desconfiança em suas ordens, demonstração de indisciplina ou ambas, quando transmitiram algum tipo de ordem. É um momento crítico no qual o comandante deve agir veementemente para impedir que o comportamento de indisciplina se torne rotineiro, a autoridade será aplicada de forma rígida, para que demonstre que não aceitará este tipo de situação sob seu comando, a disciplina intelectual é um atributo militar, e após realizado algum tipo de assessoramento, a linha de ação tomada pelo comandante de pelotão será a linha de ação tomada por todos os militares diretamente subordinados a ele.

Gráfico 4 – Percentual da reação dos recrutas as ordens recebidas no período básico

Ao receber os novos recrutas, há um tratamento inicial mais enérgico durante o período básico, como foi a reação dos seus recrutas às suas ordens?

28 responses



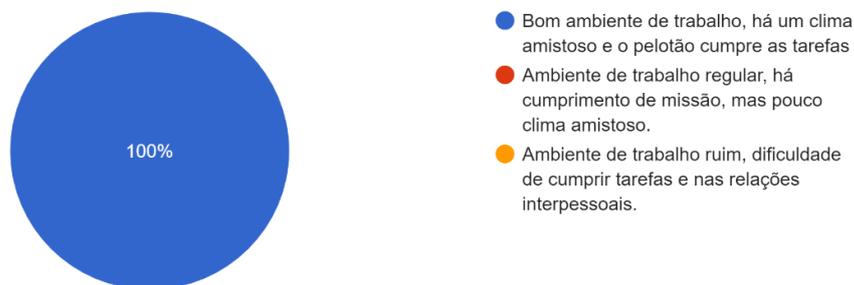
Fonte: AUTOR (2020)

No caso dos recrutas que ingressam nos corpos de tropa, uma atenção especial deve ser dada ao soldado recruta que não possui o reflexo de receber ordens de alguém, o comportamento natural deste é o visto na parcela de 14,3% da questão pesquisada, que é tentar contestar a ordem do oficial. Tratando-se do período básico, como já citado anteriormente, os recém ingressos não possuem ainda o conhecimento de normas regulamentares que regem o Exército Brasileiro, a hierarquia e disciplina, de forma que a correção deve ser enérgica e autoritária, compilada com o ambiente inicial estressor do período básico, a utilização do conceito de poder se justifica, determinações autoritárias inicialmente farão com que esse percentual de comportamento indesejado diminua com o tempo, visto que entenderão a quais normas eles estarão sujeitos e qual é o seu papel dentro da tropa

Gráfico 5 – Percentual de percepção do ambiente de trabalho dos pelotões

Como você considera o clima entre você e seu pelotão?

28 responses

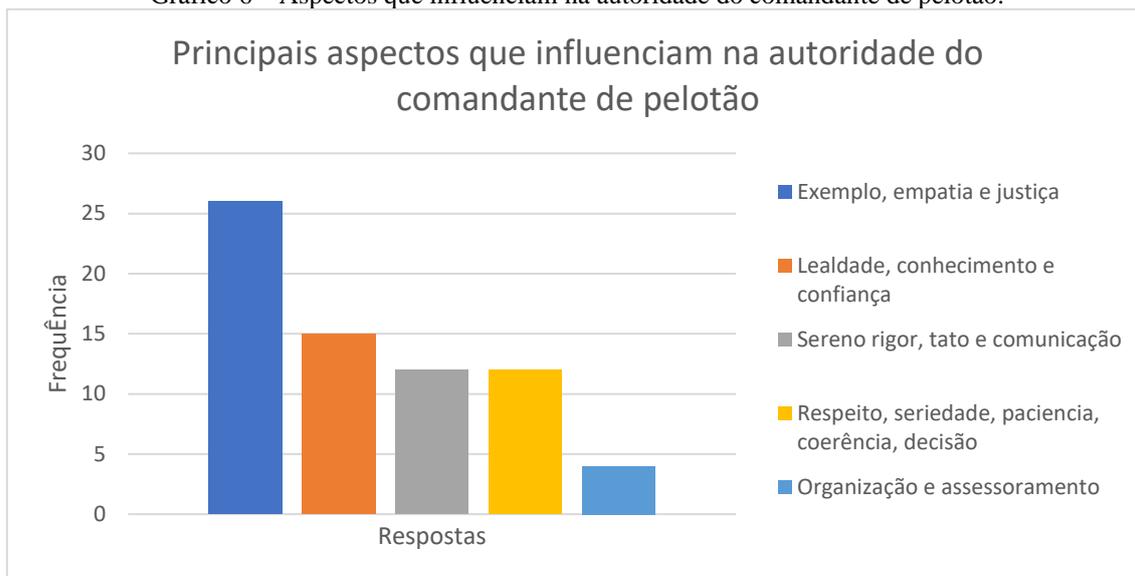


Fonte: AUTOR (2020)

Apesar dos problemas levantados nas outras questões, quando questionados sobre o ambiente dos pelotões, em sua totalidade os oficiais os descreveram com um ambiente de trabalho bom, onde há amistosidade e cumprimento de missões, o que demonstra a capacidade dos oficiais em gerir seus homens, esse é o reflexo de uma autoridade eficiente, que mesmo com as ocorrências corriqueiras, o pelotão possui um clima bom de trabalho. Enquanto a tropa possuir o ambiente salutar e amistoso para o trabalho, ela será sinérgica, não haverá falhas constantes e o comandante terá sua autoridade reconhecida plenamente.

Ao final da pesquisa foi solicitado que os oficiais citassem três aspectos que eles considerem fundamentais para a manutenção de sua autoridade diante dos seus pelotões, onde as respostas confirmam que a linha de pensamento dos oficiais do Exército Brasileiro é extremamente semelhante. Os aspectos mais citados foram exemplo e empatia, aproximadamente 30% das respostas, naturalmente são dois tópicos bem enfatizados pelos instrutores durante a formação do oficial, o que demonstra que a liderança do chefe militar se molda através daquilo que o subordinado enxerga dele, quando o comandante realiza as missões em conjunto com a tropa e quando ele sabe se colocar no lugar do subordinado em determinados momentos, a autoridade torna-se palpável e o pelotão cria um ambiente de trabalho eficiente, o qual possuirá seus graus de liderança internos, e a figura do comandante como dominante nos três níveis: legal, tradicional e carismático, adaptando-se os conceitos ao nicho militar. Também foram citados os aspectos: coerência, confiança, organização, abnegação, lealdade, justiça, conhecimento técnico, tato, sereno rigor, comunicação, camaradagem, assessoramento, respeito, seriedade, paciência e decisão.

Gráfico 6 – Aspectos que influenciam na autoridade do comandante de pelotão.



Fonte: AUTOR(2020)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O oficial comandante de pelotão trabalha com a gestão de pessoal diretamente, para que as suas missões cotidianamente sejam realizadas com excelência, para isso que a sua autoridade é essencial nos corpos de tropa, de maneira que haja a coesão entre o comandante e o subordinado em todos os níveis. Os conceitos de autoridade descritos no trabalho auxiliam cada um dos aspirantes e tenentes a obterem os resultados desejados de suas frações, no que tange a cumprimento de missão, diretamente, e indiretamente às relações interpessoais, de maneira que o respeito hierárquico e o bom ambiente de trabalho andam lado a lado no caminho para o sucesso.

Por sermos brasileiros temos particularidades de pensamento como povo, que nos torna únicos e não só no Exército, mas em qualquer unidade de trabalho, há uma necessidade de compartilhamento de camaradagem para que a engrenagem funcione com todas as peças nas melhores condições, não há um bom ambiente no momento em que uma peça está falhando, e isto é de responsabilidade do comandante de pelotão quando está relacionado à sua tropa, ele deverá ter em mente as maneiras corretas de agir de acordo com cada momento, com cada oportunidade. Não se trata de prevaricar, sendo parcimonioso demais com os erros que ocorrerem, porque desta forma a tropa visualizará um comando fraco e tenderá a cometer novos erros, cada vez mais graves, da mesma

forma não há como possuir a dominação tradicional ou carismática da tropa sendo extremamente rígido, exercendo um papel autoritário, isto se tornará desgastante para todos e em algum momento o ambiente deixará de ser saudável para o trabalho. O ponto de equilíbrio entre o ambiente saudável e a cobrança pelo correto deve ser buscada sempre como ideal, e o sereno rigor no momento de crise manterá as ações incorretas de fora da rotina do pelotão.

Há um ditado no Exército Brasileiro sobre o “sargento que toma o pelotão do tenente”, mas como vemos na pesquisa feita com os oficiais, isso não ocorre a prática e conforme é estabelecida uma relação de confiança recíproca no trabalho a autoridade do oficial se fortalece, pois o sargento que tem mais tempo de carreira saberá que há capacidade em quem está o liderando. A dominação legítima atinge seus três pontos específicos no momento em que um souber que o outro tem totais condições de cumprir o seu papel com eficiência, o oficial pelo exemplo e o sargento pelo assessoramento e apoio as missões que lhe forem transmitidas.

O que de fato deverá ocorrer é a utilização do sargento como fonte de auxílio em qualquer dificuldade que surja durante o processo de adaptação do aspirante ou empecilhos cotidianos que o militar acabe travando contato e não saiba a melhor forma de lidar com este. O processo de assessoramento é extremamente eficaz, uma vez que sargentos mais antigos possuirão muito tempo de convivência na tropa e essa experiência deve ser utilizada a favor do coletivo. Um cuidado especial deve ser tomado para que não aconteça das praças mais antigas serem subempregadas apenas com funções básicas, pois possuem capacidade e experiência para terem missões a eles delegadas e cumpridas com excelência, dessa forma o trabalho do pelotão não se concentra em poucos militares e a produtividade será muito maior.

O trabalho a ser desenvolvido com os soldados recém incorporados é faseado em um momento de autoritarismo quando eles se apresentam nas unidades, utilização do conceito de poder, a dominação legal surge com o entendimento por parte do recruta das normas de hierarquia e disciplina e com o desenvolvimento da liderança do comandante é possível alcançar pontos específicos da dominação tradicional e carismática. Em momento algum o oficial será visto pelo soldado como um herói ou figura divina, de acordo com os conceitos puramente vistos, mas sim em algo que se assemelhe com um exemplo para estes jovens que podem ter diversas origens sociais, o papel fundamental

do comandante de pelotão é ser espelho dessa tropa, tornar-se alguém que os seus soldados admirem e respeitem, ou até mesmo queiram ser iguais a ele. As unidades recebem meninos de 18 e 19 anos que, em grande parte, pouco sabem de trabalho, de valorizar pequenas coisas, e a missão além de formar os soldados nos períodos de instrução básica e qualificada, é na hora que forem dar baixa, sejam devolvidos homens à sociedade, que tenham caráter, que deem valor ao trabalho e que principalmente tenham orgulho de um dia terem sido militares da ativa do Exército Brasileiro.

E, por fim, a relação com o trato com o público civil une todos os outros aspectos citados anteriormente, uma vez que no ambiente de operações o comandante irá criar no seu pelotão a ciência de que eles terão autoridade e mostrar-lhes como utilizá-la, para gerar a confiança dos habitantes na tropa. As considerações civis são fundamentais para o sucesso de qualquer missão, um civil favorável à presença da tropa pode ser fonte de informações que auxiliem no sucesso de uma operação, mas um civil desfavorável à presença da tropa pode ser fonte de informações aos alvos de uma missão, sejam criminosos, garimpeiros ilegais, narcotraficantes, etc. Por isso o cuidado para se obter sobre o habitante local a imagem de uma tropa humanizada, que está na posição para melhorar as condições de vida deles com relação a segurança do local, criando uma autoridade baseada no respeito e na confiança dos civis pela tropa.

## REFERÊNCIAS

FAORO, Raymundo, **Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro**. 3ª edição, revista. Editora Globo, 2001.

Formas de dominação e de legitimação em M.Weber. Disponível em: <https://arquivofee.rs.gov.br/3-decadas/downloads/volume1/2/box-4.pdf>. Acesso em 24 de maio de 2020. Autor e data de publicação desconhecidos.

FRAGA, Vitor Galvão. Os três tipos de dominação legítima de Max Weber, 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/25863/os-tres-tipos-de-dominacao-legitima-de-max-weber>. Acesso em: 04 out. 2019.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26ª edição. Editora Companhia das Letras, 1995.

JÚNIOR, Amarildo. Max Weber e os Três Tipos Puros de Dominação Legítima, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/max-weber-e-os-tres-tipos-puros-de-dominacao-legitima>. Acesso em: 07 out. 2019.

PASQUALI, Luiz. **Os Tipos Humanos: A teoria da personalidade**. 1ª edição. Editora Vozes, 2003.

WEBER, Max, **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**: Volume 2, tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn - Brasília, DF :Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999