

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

**Otávio Augusto da Silva Brasil**

**A LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO: COMO CONQUISTAR A  
CONFIANÇA DO SUBORDINADO E AUMENTAR O DESEMPENHO DO  
PELOTÃO NAS OPERAÇÕES**

**Resende  
2020**

Otávio Augusto da Silva Brasil

**A LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO: COMO CONQUISTAR A  
CONFIANÇA DO SUBORDINADO E AUMENTAR O DESEMPENHO DO  
PELOTÃO NAS OPERAÇÕES**

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: 1º Ten Inf Arthur Lourenço Amaral de Albuquerque

Resende  
2020

**Otávio Augusto Da Silva Brasil**

**A LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO: COMO CONQUISTAR A  
CONFIANÇA DO SUBORDINADO E AUMENTAR O DESEMPENHO DO  
PELOTÃO NAS OPERAÇÕES**

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:

---

**Arthur Lourenço Amaral De Albuquerque, 1º Ten**

Orientador

---

**Gustavo Assis Vitória, Maj**

---

**Vinícius França Do Nascimento, 1º Ten**

Resende  
2020

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, razão de todas as coisas. Também dedico aos meus pais. Os dois maiores incentivadores das realizações dos meus sonhos. Muito obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grato primeiramente a Deus, por ter me dado toda a força e amparo nos momentos de aflição. Em seguida, agradeço minha família, em especial meu pai Sérgio, minha mãe Vanessa, e minha avó Maria por todo o carinho e cuidado que tiveram comigo durante toda minha vida, sempre incentivando meus sonhos.

Agradeço ao meu orientador que, mesmo com toda a rotina atribulada da AMAN abdicou de seu tempo e me ajudou em todos os momentos. Por fim, agradeço meus amigos, em especial meus irmãos de arma que estiveram comigo em todos os momentos, difíceis ou alegres, deixando essa dura formação um pouco mais fácil de se trilhar.

## RESUMO

### **A Liderança Do Comandante De Pelotão: Como Conquistar A Confiança Do Subordinado E Aumentar O Desempenho Do Pelotão Nas Operações**

AUTOR: Otávio Augusto da Silva Brasil

ORIENTADOR: Arthur Lourenço Amaral de Albuquerque

Este trabalho tem como objetivo ressaltar os desafios criados pela era da informação ao comandante de pequenas frações, explicando a importância da liderança do tenente para conquistar a confiança de sua tropa. A estrutura desse trabalho está baseada na análise das consequências criadas pela globalização ao soldado dos dias de hoje, o estudo da liderança, fatores da liderança, características de um bom líder, princípios da liderança, bem como o estudo sobre a confiança da tropa e seus reflexos nas mais variadas operações militares. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas utilizando-se das técnicas de levantamento e seleção da leitura fornecida pelas obras de especialista da área de liderança e do acervo histórico da AMAN. O resultado dessa pesquisa foi o levantamento de uma gama de informações sobre liderança, confiança da tropa e o reflexo nas operações. Acredita-se que essa pesquisa pode auxiliar os oficiais a desempenhar suas funções de comandante de pequenas frações, contribuindo para o melhor desempenho da força no nível tático. Na conclusão da pesquisa foram levantadas as principais características que um bom líder deve ter, bem como a importância do esforço do comandante para adquirir a confiança e a credibilidade de seus subordinados.

**Palavras-chave:** Liderança, Globalização, Confiança, Tropa, Operações

## **ABSTRACT**

### **THE LEADERSHIP OF THE PLATOON COMMANDER: HOW TO CONQUER THE SUBORDINATE'S CONFIDENCE AND INCREASE PLATOON'S PERFORMANCE IN OPERATIONS**

**AUTHOR:** Otávio Augusto da Silva Brasil

**ADVISOR:** Arthur Lourenço Amaral de Albuquerque

This work aims to highlight the challenges created by the information age to the commander of small fractions, explaining the importance of the lieutenant's leadership to win the confidence of his troops. The structure of this work is based on the analysis of the consequences created by globalization for today's soldier the study of leadership, factors of leadership, characteristics of a good leader, principles of leadership, as well as study of the confidence of the troops and their reflexes in the most varied military operations. For this, bibliographic research was carried out using the techniques of survey and selection of the reading provided by the works of specialist in the area of leadership and the historical collection of AMAN. The result of this research was the survey of a range of information on leadership, troop confidence and the impact on operations. It is believed that this research can help officers to perform their duties as commander of small fractions, contributing to the better performance of the force at the tactical level. At the conclusion of the research the main characteristics that a good leader should have were raised, as well as the importance of the commander's effort to acquire the confidence and credibility of his subordinates.

**Key Words:** Leadership, Globalization, Confidence, Troop, Operation

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Níveis de Liderança .....	17
Figura 2 - Características esperadas do atual líder .....	19
Figura 3 - Investimento de Confiança e a Presença de Risco Comportamental.....	24



## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 -.....	30
Gráfico 2 -.....	31
Gráfico 3 -.....	31
Gráfico 4 -.....	32
Gráfico 5 -.....	33
Gráfico 6 -.....	34
Gráfico 7 -.....	34
Gráfico 8 -.....	35
Gráfico 9 -.....	35

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
ACISO	Ação Cívico Social
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
%	Percentual

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo geral	13
1.1.2	Objetivos específicos	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	14
2.1	CENÁRIO ATUAL	14
2.2	LIDERANÇA	14
2.2.1	Conceitos básicos	14
2.2.2	Características do líder	18
2.2.2.1	Comunicabilidade	19
2.2.2.2	Respeito	19
2.2.2.3	Senso de justiça:	20
2.2.2.4	Autoconfiança:	20
2.2.2.5	Integridade	20
2.2.2.6	Saber ouvir	20
2.2.2.7	Empatia	21
2.2.2.8	Equilíbrio emocional	21
2.2.2.9	Tato	21
2.2.3	Princípios da liderança	21
2.2.3.1	Princípio: ensine o subordinado a confiar.	22
2.3	CONFIANÇA	22
2.3.1	Conceitos básicos	22
2.3.2	Confiança e desempenho	25
2.4	RESULTADO DA CONFIANÇA DA TROPA EM SEU LÍDER	26
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b>	29
3.1	TIPO DE PESQUISA	29
3.2	MÉTODOS	29
3.2.1	Pesquisa bibliográfica	29
3.2.2	Pesquisa de campo	29
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	30
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	36
	REFERÊNCIAS	38

<b>APÊNDICE A – QUESTIONARIO SOBRE “OS REFLEXOS DA CONFIANÇA DA TROPA EM SEU COMANDANTE” .....</b>	<b>39</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

É de conhecimento geral que a globalização tem impactado nas transformações da sociedade e suas instituições, por intermédio do acesso do cidadão a uma gama de informações, que alteram com extrema intensidade seu pensamento. Ou seja, o ser humano tem se tornado cada vez mais crítico, dificultando a ação de influenciar por parte de quem se habilite a chefiar e liderar grupos.

Os nossos recursos humanos devem ser capazes de enfrentar os desafios da Guerra Atual e do Futuro, para a qual muitas tecnologias ainda estão em processo de concepção, demandando do militar do século XXI alto grau de flexibilidade e capacidade de autoaperfeiçoamento. (BRASIL, 2019, p.9)

Além disso, os desafios impostos pela modernização e os avanços tecnológicos conduziram os Exércitos a uma intensa busca de conhecimento e de transformações que impõe a seleção de recursos humanos com grande capacidade de interação com a modernidade científica.

Somado a isso, existem uma gama de operações que a força realiza para contribuir com o desenvolvimento nacional. Sejam elas operações de GLO e defesa das fronteiras, promovendo o “Braço Forte” do Exército, ou operações de cunho humanitário, como missões de ações cívico-sociais (ACISO), missões de paz e mais recentemente, as ações de apoio ao combate da pandemia de COVID-19, o que materializa a “Mão Amiga” do Exército Brasileiro, em favor da sociedade nacional e da população mundial. Na condução destas ações, o comandante do pelotão deve manter seus subordinados coesos e confiantes nas diversas situações que irão se deparar.

Pode-se evidenciar que na maior parte das missões que um pelotão de fuzileiros enfrentará, caberá ao comandante a capacidade de influenciar e orientar seus subordinados, tornando-os mais informados e menos vulneráveis à influência de meios e agentes externos. Desta forma, o comandante deverá estabelecer laços sólidos de confiança com sua tropa, a fim de obter uma maior coesão com a sua fração.

Portanto, é oportuno problematizar a questão: Como adquirir a confiança do subordinado tendo em vista o cenário atual? Um pelotão que confia em seu comandante tem um melhor desempenho em suas missões?

Para responder a essas questões, a pesquisa recorrerá a livros e documentos acerca de liderança, a fim de explicar sobre a liderança militar, seus níveis e como um comandante pode exercer influência em seus subordinados. E também, materiais e artigos a respeito de

confiança, para relacionar a crença da tropa em seu líder, com a conseqüente melhoria do desempenho individual e coletivo nas missões.

Com base nesses questionamentos, observou-se que a liderança do comandante de pelotão é de fundamental importância para estabelecer a confiança da tropa. Neste sentido, pode-se observar que um pelotão que confia em seu comandante é muito mais coeso e obtém uma maior chance de sucesso nas operações.

Esta pesquisa justifica-se por verificar a importância da liderança do tenente de infantaria para a construção de laços afetivos com seus subordinados. Isso estabelecerá a confiança da tropa na superação dos óbices que, porventura, se apresentarem na execução das missões.

Desta forma, a credibilidade do comandante de pelotão, perante seus subordinados contribuirá diretamente no desempenho do pelotão. O aprofundamento desses conhecimentos significa um aperfeiçoamento da operacionalidade dos militares do Exército Brasileiro e a possibilidade de emprego nas várias missões de paz ou de guerra.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a importância da liderança do comandante de pelotão para adquirir a confiança do subordinado, influenciando no bom cumprimento de quaisquer missões.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Analisar o cenário atual, influenciando nos novos desafios do comandante de pelotão

Entender o que é liderança e confiança;

Discorrer sobre a liderança do comandante para estimular a confiança da tropa

Verificar a importância da confiança da tropa em seu líder para o bom cumprimento das missões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CENÁRIO ATUAL

Segunda década do século XXI. Intensa transformação nas estruturas socioeconômicas de um mundo globalizado, sem distâncias, sem dia ou noite, sem intervalos. O advento da tecnologia insere tudo e todos em um ethos de informações, dados e imagens oferecidos ininterruptamente vindos de toda parte do planeta. Atualmente, o ser humano ultrapassa seus limites espaciais, temporais e até mesmo físicos, tendo a sua capacidade amplificada por todo tipo de ferramentas tecnológicas (BRASIL, 2019, p.5)

Fica claro que, com a globalização, o fluxo de informações tem sido cada vez maior. Se antigamente uma notícia demorava meses para chegar ao país vizinho, hoje essa informação percorre todo o mundo em apenas alguns segundos. Isso tem provocado uma evolução na humanidade que, para acompanhar o desenvolvimento do mundo, precisa se aperfeiçoar constantemente.

Há, uma crise literal de confiança na maior parte do mundo – em nossas sociedades, nossas instituições, nossos governos, nossa mídia, nossos serviços de saúde, nossas organizações, nossos relacionamentos e até mesmo em nossas vidas pessoais. Em certos casos, a confiança nunca foi tão baixa quanto é hoje. (COVEY, LINK, 2013, p.18)

Se por um lado o mundo ganhou com o aumento do trâmite de dados, o que exigiu uma enorme transformação técnica e profissional do material humano, por outro, passou-se a questionar valores que antigamente eram inquestionáveis. Sendo assim, ficou mais difícil de conquistar a confiança de outra pessoa, o que prejudica as relações interpessoais, o que se transforma em um desafio para o comandante de pelotão da atualidade.

### 2.2 LIDERANÇA

#### 2.2.1 Conceitos básicos

Os estudos sobre liderança vêm ocupando um grande espaço na literatura, nas empresas privadas e em organizações e instituições de distinta natureza. O cenário atual é cambiante, dinâmico e conflituoso em todos os ambientes, requerendo chefes que, além de excelentes gestores, sejam verdadeiros líderes. Homens, com visão estratégica, capazes de: perceber o futuro e, em consequência, identificar o que precisa ser mudado ou mantido; apontar rumos, definir estratégias e estabelecer objetivos; estruturar e desenvolver equipes de alto desempenho; e conduzir seus comandados em cenários de incertezas e desafios difusos (PAIVA, 2008, p.76).

Como citado por Paiva, o tema liderança está cada vez mais em voga no cenário atual. Empresas estão precisando cada vez mais de pessoas qualificadas que consigam, por meio de suas habilidades, conhecimento e carisma para motivarem outras pessoas no cumprimento de uma tarefa em comum. Mas diferente da sociedade civil, o tema liderança sempre foi discutido nos bancos escolares do Exército, uma vez que tal atributo sempre foi verificado de fundamental importância, no decorrer da História Militar.

Para explicar como o comandante adquire a confiança de seus comandados, é necessário recorrer aos estudos de liderança. Com isso, poderá ser encontrada a justificativa da assertiva, estudando conceitos como: definição de liderança, tipos de liderança, características para um bom líder e como influenciar seu subordinado.

De acordo com o Larousse (1992), liderar é “dirigir como líder, com a tendência de chefiar, demonstrar autoridade.” Complementando essa ideia, Kotter (2014, p.38) define liderança da seguinte forma: "Liderança é apontar uma direção. É empoderar e ajudar pessoas, por meio de uma estratégia efetiva, a realizar sonhos com energia e velocidade. Em seu sentido mais básico, liderança é mobilizar um grupo a saltar rumo a um futuro melhor" (KOTTER, 2014, p.38)

Trazendo a definição para o contexto das forças armadas, Brasil (2011) define liderança militar como um método de influência onde o comandante, por meio de suas ações, cria vínculos afetivos com sua tropa. Sendo assim, ele estreita e fortalece os canais de comunicação com seus subordinados e passa a persuadir cada vez mais o comportamento deles, fazendo com que o pelotão amplie as chances de lograr êxito nas mais diversas missões que lhe forem incumbidas.

Hecksher e Godoy (2015) dizem que para a figura do comandante alcançar, com sucesso, seus planos ele terá que conduzir suas ações por meio de três trabalhos independentes, são eles: chefiar, administrar e liderar.

“Chefia indica o exercício da autoridade legal que foi delegada ao comandante e que obriga os subordinados a obedecerem às ordens por ele emitidas; mas isto poderá não ocorrer em situações de crise” (HECKSHER; GODOY, 2015, p.6).

Administração não pode ser limitada a vertentes reduzidas. O comandante deve gerir a parte financeira, a material, a pessoal e o preparo para o combate e a guerra. Tudo com o intuito de cumprir o objetivo do grupo ou da instituição a que se é destinado esses esforços (BRASIL, 2011)

Somado a isso, Hecksher e Godoy (2015) afirmam que deve ser executado o trabalho que envolve a parte afetiva dos subordinados. Para isso, o comandante deve liderar seus



homens, ele fará isso estabelecendo vínculos afetivos entre ele e sua tropa, melhorando o canal de comunicação entre eles. O que facilitará com que o tenente consiga passar suas ordens e ela seja bem recebida pelos seus liderados.

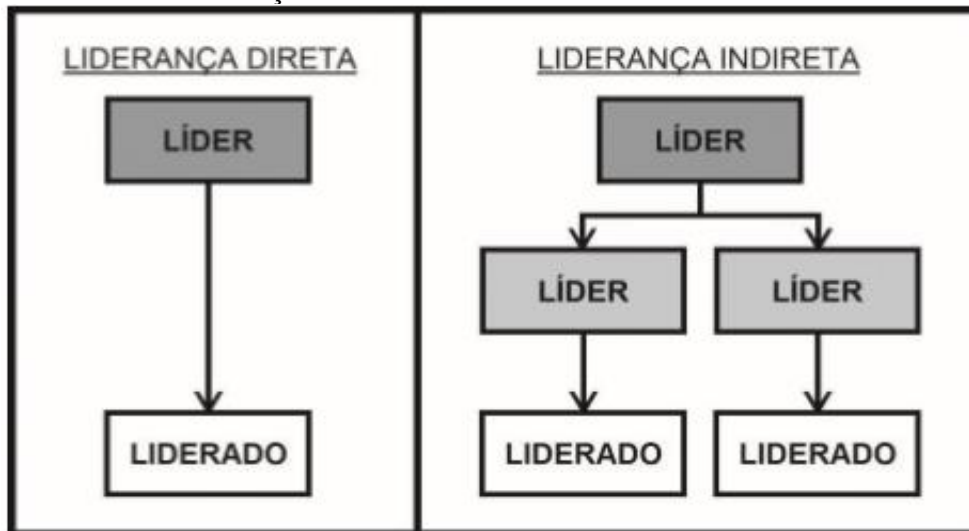
Deve-se entender, também, que existem vários tipos de liderança nos mais diversos setores do mundo. Mas, para os comandantes militares são evidenciadas três. A liderança autoritária, onde o líder tende a centralizar o conhecimento e estabelece regras bastante rígidas aos subordinados, fiscalizando-os sempre. Suas ordens costumam ser aceitas pela maioria. (HECKSHER; GODOY, 2015)

A liderança participativa, onde o líder conta com a opinião dos subordinados, para depois decidir a melhor decisão. Esse tipo de liderança costuma reforçar ainda mais os vínculos afetivos com o subordinado, que acaba se sentindo importante para o grupo (HECKSHER; GODOY, 2015)

Somada aos dois tipos de lideranças supracitadas, existe, também, a liderança delegativa. Hecksher e Godoy (2015) acreditam que essa liderança, geralmente, é utilizada em grupos de alto nível, onde as capacidades cognitivas e técnicas dos membros tendem a ser semelhantes. Por essa razão, cabe ao líder saber delegar as missões, sem perder o controle da situação. Muitos têm a propensão de pensar que se deve escolher um tipo de liderança a ser escolhida, porém, a situação é muito mais maleável, cabendo ao líder saber selecionar o tipo de liderança para cada situação que se apresentar, se adaptando constantemente a circunstância.

Conforme fica evidenciada em Brasil (2011), a liderança, também, é dividida em níveis. São elas: a liderança direta, onde o comandante está em constante contato com o subordinado, criando uma influência direta sobre eles. Esse tipo de liderança tende a reforçar ainda mais os laços e costuma ocorrer no nível tático das operações; e a liderança indireta, onde o líder exercerá influência nos seus comandados, por intermédio de outros líderes. Nesse tipo de liderança, o comandante atua de forma mais descentralizada, em situações que ocorrem, principalmente, no nível estratégico das operações.

Figura 1 - Níveis de Liderança



Fonte: BRASIL (2011)

As ações de um Pelotão de Fuzileiros ocorrem, predominantemente, no nível tático. Desta forma, o nível de liderança mais eficiente é, com certeza, o da liderança direta, quando o comandante consegue “estabelecer laços de confiança mais sólidos e duradouros, com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, as necessidades de interação com seus subordinados.” (HECKSHER; GODOY, 2011, p. 17)

Porém, a maior eficiência da utilização do nível de liderança direta, não afasta a necessidade de que o comandante de pelotão estabeleça uma cadeia de liderança, valorizando o seu adjunto e seus comandantes de grupo, o que contribuirá de forma fundamental para o resultado final, que é a coesão obtida por intermédio da confiança em todos os níveis.

Além disso, pode-se afirmar que a liderança não é uma habilidade nata do indivíduo. Segundo Hunter (2004, p.25) a liderança, ou a capacidade de influenciar pessoas, pode ser aprendida e desenvolvida, desde que a pessoa esteja disposta a treinar e praticar as ações adequadas.

Para bem exercer sua função, o líder militar deve estar pautado em três preceitos básicos, são eles: o conhecimento profissional, onde o comandante exercerá influência em seus homens por meio do que ele sabe; o senso moral, por onde o tenente atrairá a tropa por causa de suas qualidades; e pelas atitudes adequadas, adquirindo o apreço da tropa por meio do exemplo (BRASIL, 2011).

Conhecimento é similar à habilidade, e, segundo Hecksher e Godoy (2015, p.43) habilidade é uma qualidade ou característica de quem é hábil. Em outras palavras, é quando o indivíduo apresenta um conhecimento profundo, teórico e prático, de uma ou mais disciplinas.

Com isso, ao demonstrar essa perícia ele se torna referência aos demais membros do grupo, criando uma espécie de autoridade perante os mesmos.

Para Brasil (2011), o senso moral está ligado aos valores morais do indivíduo, onde ele pautará suas atitudes de acordo com o que considera certo. Sendo assim, senso moral está intimamente ligado ao caráter do ser humano. Nas Forças Armadas de um modo geral, os valores são um dos pilares que regem a instituição. Com isso, ao entrar para a corporação, o subordinado tende a procurar uma referência para esses valores. Então, quando o comandante de pelotão apresenta esses valores enraizados é muito mais fácil atrair a atenção da tropa.

As atitudes adequadas que o comandante deve ter estão intimamente ligadas ao exemplo. Para Larousse (1992) exemplo é “O que pode ou deve ser imitado; modelo”. Ou seja, quando o indivíduo está em posição de autoridade sobre os demais ele deve cobrar o correto a ser feito por eles. Contudo, de nada adianta dizer o que deve ser feito se o líder pautar suas atitudes de modo incondizente com o que prega. Desta forma, a tese de Confúcio que diz “a palavra convence, o exemplo arrasta”, ratifica a importância do tenente se apresentar como um exemplo a ser seguido por seus subordinados, o que lhe obriga a buscar, sempre, tomar as atitudes adequadas a sua situação de líder.

Quando se fala de um ato de liderança, existem quatro fatores que sempre estarão presentes, independente do momento em que se executa o ato. Esses fatores são: o líder, os liderados, a comunicação e a situação. A situação em que o ato de liderança ocorre vai exigir que o líder, por meio de seus valores e conhecimento, tome uma atitude que será transmitida a seus liderados por meio de uma boa comunicação. (VIEIRA, 2002)

Segundo Vieira (2002), o comandante deve ter pleno conhecimento de si, sabendo de suas características e limitações. Além disso, ele precisa saber se comunicar com sua tropa, sabendo que tipo de linguagem e que entonação usar de acordo com as situações que surgirem, tendo plena certeza de que todos conseguiram entender. Ademais, é de extrema importância que o comandante saiba em qual situação ele empregará seus esforços, pois nem sempre o ambiente e os meios serão favoráveis a suas ações.

### **2.2.2 Características do líder**

Como já dito anteriormente, o tema liderança tem sido cada vez mais discutido nos dias atuais, devido à grande importância que o mundo tem dispensado às pessoas que conseguem influenciar outras no cumprimento de um objetivo. Com isso, os estudiosos da área definiram vários conceitos sobre o que é liderança e as características de um bom líder.

Sendo assim, diversas características foram elencadas para tentar definir o indivíduo ideal para exercer o papel de líder.

Figura 2 - Características esperadas do atual líder



Fonte: CONSULTORIA MICHAEL PAGE (2015)

Porém, a fim de priorizar a questão de angariar a confiança e a credibilidade do subordinado, foram relacionadas características que o comandante de pelotão deve desenvolver para adquirir a lealdade de sua tropa de forma mais efetiva. Com base na pesquisa de Brasil (2011) e Hecksher e Godoy (2015) foram selecionadas as seguintes características:

#### 2.2.2.1 Comunicabilidade

É a capacidade de se comunicar com outra pessoa de forma eficiente. Através da comunicabilidade o comandante conseguirá passar suas ordens e expressar suas ideias à tropa. Ser um bom comunicador não significa ter uma boa oratória, mesmo ela sendo importante, mas conseguir fazer com que o subordinado entenda o que o líder quer dizer. (BRASIL, 2011)

#### 2.2.2.2 Respeito

Sentimento que leva uma pessoa a tratar os demais indivíduos com atenção e deferência. Com isso, o comandante deve ter consideração pelos seus superiores, pares e subordinados independente da raça, cor ou religião. (HECKSHER; GODOY, 2015)

#### 2.2.2.3 Senso de justiça:

Capacidade do indivíduo conhecer seus direitos e deveres e respeitar os direitos das outras pessoas. O líder diversas vezes deverá julgar ou tomar posição perante a atitude de sua tropa. Com isso, ele deve sempre pautar suas ações pela moral e a ética e tomar sua decisão de forma imparcial. Sendo assim, o subordinado observará que seu comandante é justo, mesmo quando o punir. (HECKSHER; GODOY, 2015)

#### 2.2.2.4 Autoconfiança:

Capacidade de demonstrar segurança em suas atitudes. Para isso, o comandante deve se valer de toda a sua experiência e conhecimento profissional, que dará a base para ele tomar suas decisões. A partir do momento que o líder demonstra convicção em suas ações ele consegue atrair a confiança e credibilidade para com a tropa. O inverso, também, é verdadeiro, uma vez que a partir do momento em que o tenente começa a demonstrar insegurança, ele traz desconfiança a seus subordinados. E cada vez que sua insegurança for seguida de um insucesso ele perderá sua credibilidade com a tropa. (HECKSHER; GODOY, 2015)

#### 2.2.2.5 Integridade

A integridade está intimamente ligada ao caráter, sendo a junção de todos os valores éticos e morais de uma pessoa. A integridade engloba a honra, o respeito, a lealdade e a honestidade do sujeito. Quando o líder se mostra íntegro, ele consegue ser um exemplo para sua tropa, o que lhe trará respeito dos seus liderados. (HECKSHER; GODOY, 2015)

#### 2.2.2.6 Saber ouvir

Além de saber se comunicar, o comandante deve saber ouvir o subordinado. Deve apresenta-se aberto a comunicação da tropa, sempre demonstrando atenção a opinião de seus comandados. Essa ação pode ser feita em um planejamento de missão, um julgamento de punição ou simplesmente para ouvir um problema do subordinado. Esse simples gesto fará com que a tropa tenha cada vez mais apreço ao seu comandante, o que influirá decisivamente na aquisição de confiança dos subordinados para com seu comandante. (BRASIL, 2011)

#### 2.2.2.7 Empatia

O comandante de fração deve sempre saber se colocar no lugar do seu subordinado, levando em consideração a condição social, a idade e a experiência de vida do mesmo. Analisando esses fatores, ele poderá entender melhor as ideias e comportamentos do comandado, facilitando o seu julgamento. (BRASIL, 2011)

#### 2.2.2.8 Equilíbrio emocional

Capacidade do comandante de saber controlar suas reações, tomando decisões com calma e de forma imparcial. O líder jamais deve agir dominado por suas emoções, pois, isso atrapalhará o seu julgamento. Se valendo do equilíbrio emocional, o comandante poderá julgar com tranquilidade as atitudes de sua tropa, de maneira individualizada ou coletiva, bem como tomar a melhor decisão perante uma situação de crise. O Líder também deve proteger sua tropa de fatores externos, filtrando o estresse sofrido pela pressão de seus superiores, da missão e do ambiente operacional. (BRASIL, 2011)

#### 2.2.2.9 Tato

Capacidade de corrigir o subordinado, sem ferir sua honra ou colocá-lo em situação constrangedora. Saber corrigir o subordinado não significa que o comandante deve se omitir em corrigi-lo, mas, saber mostrar os erros do comandado, sem ofendê-lo. (BRASIL, 2011)

### **2.2.3 Princípios da liderança**

Além das características que facilitarão que o comandante exerça sua liderança, é necessário que ele consiga construir essa liderança militar. Para isso Hecksher e Godoy (2015) afirmam que ele poderá se orientar em doze princípios que nortearão sua forma de agir. São eles:

Conhecer os indivíduos que estão sob suas ordens e ter interesse pelo crescimento e bem estar deles; Comunicar-se com correção e eficiência; agir com decisão e firme autoridade, mas ter paciência, empatia e tato; ensinar o subordinado a confiar; ponderar suas decisões e manter o equilíbrio emocional; Apoiar e estimular a iniciativa de seus comandados e incentivá-los para que apresentem soluções para os problemas do grupo; elogiar o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão; apoiar e estimular a

iniciativa de seus comandados e incentivá-los para apresentar soluções para os problemas do grupo; conversar com seu pessoal, mantê-los bem informados e ter sempre uma palavra positiva para animar a tropa; controlar o medo e demonstrar coragem; ser um permanente bom exemplo; sempre ter um projeto para seu pelotão, mas saiba explicá-lo aos seus subordinados de maneira correta e empenhar-se em identificar e formar outros líderes. (HECKSHER; GODOY, 2015)

Eles são muito importantes, porque o desenvolvimento da liderança não é uma fórmula. Cada situação poderá exigir uma ação do comandante de pelotão. Sendo assim, ele poderá se valer dos princípios para se adaptar a cada situação a que for submetido. Porém, a fim de canalizar o conhecimento para o propósito da aquisição da confiança da tropa, o quarto princípio, se tornará bastante útil para o comandante pautar suas decisões.

#### 2.2.3.1 Princípio: ensine o subordinado a confiar.

A confiança é o alicerce da credibilidade que o líder militar desfruta junto aos liderados. Mas ela não surge do nada e não aparece de repente. A confiança no líder vai surgindo aos poucos, à medida que os liderados identificam nele uma pessoa digna de respeito. (BRASIL, 2011, p. 7-3)

Por isso, características como integridade, respeito, senso de justiça e empatia são tão significativos para o tenente, uma vez que a admiração do subordinado por seu comandante advém das suas atitudes adequadas, do seu exemplo e da sua boa conduta.

A confiança dos integrantes da fração em seu líder é de suma importância para o desempenho do pelotão no cumprimento de suas missões. Quanto maior for a confiança do subordinado em seu comandante, maior será a capacidade do comandante de exercer sua influência sobre os seus subordinados, o que facilitará o adestramento individual e coletivo da fração. Desta forma, é fundamental que o tenente ensine seu subordinado a confiar, particularmente, servindo como exemplo.

## 2.3 CONFIANÇA

### 2.3.1 Conceitos básicos

De acordo com Giddens (1991, p. 41, apud, CUNHA, 2000, p.52) “a confiança pode ser definida como crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)”. Então, pode se

inferir que confiança é um sentimento que surge a partir da admiração de um indivíduo para outro. Esse sentimento estabelece laços afetivos entre os envolvidos que resulta em uma melhor sinergia entre as partes, contribuindo para um melhor desempenho em qualquer objetivo.

É relevante evidenciar que existem elementos que caracterizam uma relação de confiança. Zanini (2016) acredita que essa relação é dividida em três partes, são elas: A pessoa que confia, também chamada de (A); a pessoa que recebe a confiança, denominado de (B) e o contexto em que ocorre essa relação de confiança, chamado de (X). Ele acredita que o indivíduo que realiza o investimento de confiança (A) tenta procurar nas motivações de (B) fatores em comum aos seus interesses, para poder estimulá-lo a realizar o investimento de confiança em um contexto (X) em que a interação se apresente.

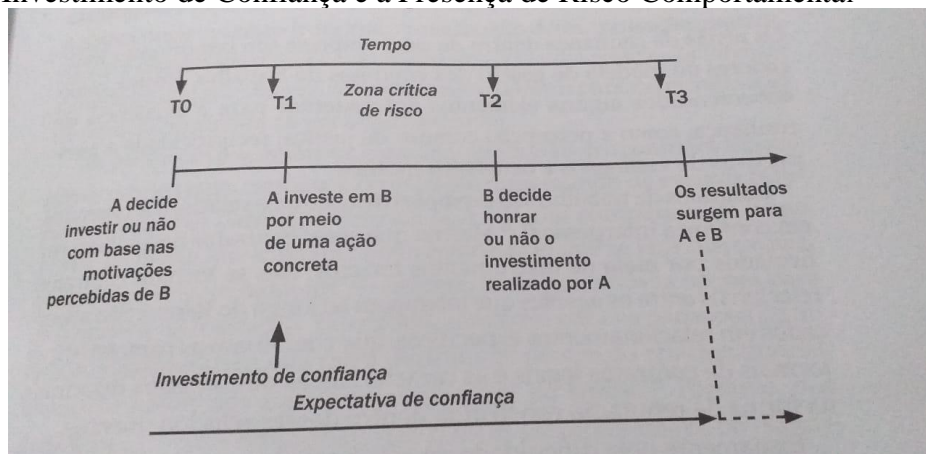
Para compreender mais sobre o assunto, deve-se entender que existem duas condições que precisam ser satisfeitas para caracterizar uma ação de confiança. São elas: a interação de uma expectativa de confiança; onde o indivíduo (A) acredita em outra pessoa (B), esperando que a mesma honre o investimento de confiança; e uma ação baseada em confiança, onde (A) de forma voluntária realiza uma ação concreta colocando-se sob uma situação vulnerável com relação a (B). (ZANINI, 2016)

Após o elemento (A) demonstrar sua ação de confiança, ele se coloca em uma expectativa com relação as atitudes e motivações do elemento (B). Essa relação de confiança pode-se apresentar de forma e nível diferente. O indivíduo pode confiar várias vezes em outro, por diversos motivos e várias questões. Ou confiar uma única vez, para uma situação específica. Tudo vai depender de como (B) administra sua relação de confiança com (A), pois a partir do momento em que (B) começa a honrar e corresponder as esperanças de (A) é criado uma espécie de vínculo positivo com o elemento que confia. Esse vínculo é chamado credibilidade (ZANINI, 2016)

Outro fator extremamente importante na aquisição de confiança é o tempo de interação entre os elementos. Zanini (2016) cita a Teoria dos Jogos para explicar essa situação. Para ele, a confiança é um elemento facilitador para a interação de dois ou mais agentes, mas para que seja criado esse ambiente de confiança é necessário que haja uma interação constante entre os elementos do grupo por um determinado período de tempo, similar a um jogo. Os integrantes precisam sentir que os benefícios da relação do grupo serão a longo prazo, o que fará com que os membros não tomem decisões individuais para benefício próprio.



Figura 3 - Investimento de Confiança e a Presença de Risco Comportamental



Fonte: ZANINI (2016)

Considerando os conhecimentos apresentados por Zanini (2016), com relação ao modelo de investimento de confiança, dentro da realidade enfrentada pelo comandante de pelotão, fica entendida a necessidade de que o tenente obtenha credibilidade junto a seu subordinado. Neste contexto, o subordinado investirá a sua confiança no seu comandante, com a expectativa que suas necessidades serão honradas nas ações de seu líder, dentro da situação a que irão se deparar. Ou seja, em uma missão real, por exemplo, o comando deverá acreditar na capacidade que seu líder terá de liderá-lo ao sucesso daquela tarefa.

A partir do momento em que o tenente se torna uma referência para o grupo, ele consegue influenciar cada membro a confiar em todos inseridos naquele ciclo, tornando o pelotão cada vez mais coeso.

"A confiança nos outros (e a confiança deles em você) depende de quatro elementos: credibilidade, coerência, aceitação e compreensão." (BARSH; LAVOIE, 2014, p.67)

A frase acima é reforçada pelo caderno de instrução do projeto liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (BRASIL, p.20), o segredo para exercer liderança sob a tropa está na credibilidade que seu comandante tem para com seus subordinados. Essa credibilidade faz com que os liderados acreditem nas palavras de seu comandante, pois confiam nele. Então, a confiança é a chave para uma boa liderança.

James C. Hunter também defende essa linha de raciocínio quando ele diz que algo que amplifica os resultados de liderança de um comandante é a liderança servil. Por ela, o tenente trabalha em prol do seu subordinado, buscando suprir as necessidades dos liderados e se mostrar interessado pelos problemas dos seus homens. Assim, ele mostra a tropa que seu comandante está com eles, e não contra eles. Sendo assim, os laços entre os liderados e o líder são estreitados e a confiança e credibilidade do chefe militar aumentam. (HUNTER, 2004)

Uma excelente forma para que o líder obtenha a aceitação da tropa é procurar ter empatia pelo seu subordinado, buscando conhece-los e demonstrando interesse pelo bem-estar deles. Quando o soldado percebe esta empatia, passa a se sentir importante, tendendo admirar e acreditar em seu comandante.

Segundo Sun Tzu (2006, p.13) “Conhece o ponto forte e o fraco tanto dos que forem confiados a teus cuidados quanto dos inimigos”. Saber sobre o subordinado permitirá que o comandante saiba sobre as fraquezas e aprenda a explorar as qualidades dos mesmos. Assim, o tenente poderá decidir qual liderado tem o melhor perfil para a missão que ele precise delegar.

### **2.3.2 Confiança e desempenho**

Em sociedades em que os atores econômicos desenvolvem regras de convívio e cooperação com base na confiança e reciprocidade, formam-se cadeias de relações sociais que permitem transmitir e disseminar a confiança, num ciclo virtuoso, favorecendo as transações econômicas. (ZANINI, 2016, p. 119)

Analisando a afirmação de Zanini, pode-se perceber que a qualidade das relações, ou a interpessoalidade das relações, é um elemento fundamental para a construção de confiança. Um ambiente em que as pessoas se relacionam de forma aberta, amistosa e com profissionalismo desencoraja comportamentos oportunistas, ou seja, a intensificação de ações de confiança reduz a probabilidade de ocorrer ações negativas para o desenvolvimento do grupo.

Para explicar o aumento do desempenho do grupo que confia em seus membros é necessário entender que a confiança é um elemento essencial de qualquer relação humana, pois desde o princípio são adotadas regras de convívio que orientam o comportamento de uma pessoa em um determinado ambiente. Essas regras, que são oriundas das relações família, escola e trabalho, desde cedo moldam como um indivíduo interage em um meio. Com isso, a partir do momento em que uma pessoa é inserida em um ambiente onde a confiança é fator preponderante uma nova regra social é criada, onde os indivíduos passam a agir a partir da reciprocidade, fazendo com que a cooperação entre os membros aumente. (ZANINI, 2016)

Zanini (2016, p.120) diz que “Quanto maior a confiança entre os membros de uma sociedade, maior a propensão à cooperação espontânea, elemento essencial para a coesão social e produção de riqueza”. Esse estudo tem relacionado os efeitos positivos da confiança na relação líder e liderados, dentre os resultados da confiança na relação deles pode-se citar uma melhora na transferência de conhecimento, tendo em vista o estreitamento dos canais de

comunicação; aumento no comprometimento dos subordinados e aumento da eficiência e produtividade organizacional.

Dentre os muitos benefícios das relações de confiança, Zanini (2016, p.122) cita:

Maior satisfação e comprometimento dos empregados, melhor comunicação entre superior e subordinado, melhoria da qualidade da informação enviada aos superiores, aceitação e delegação da autoridade, exercício de liderança, percepção de justiça nos julgamentos, menor competição interna em negociações e menos conflito, melhor desempenho individual e melhor desempenho em equipes de trabalho.

Porém, a confiança excessiva também pode ser prejudicial ao grupo. De acordo com Langfred (2004, apud, ZANINI, 2016, p. 122) “Sob autonomia individual e altos níveis de confiança, a confiança em equipes auto gerenciadas se torna ineficiente, pois seus membros se tornam relutantes em monitorar uns aos outros”. A oportunidade de monitorar as ações dos indivíduos é um fator crucial para a decisão para mecanismos de controle ou confiança. Então cabe ao comandante de pelotão saber administrar a confiança que ele dá para sua tropa, sempre supervisionando e conferindo se os resultados do grupo estão sendo satisfatórios. (ZANINI, 2016)

Então, é importante conquistar a confiança de seus homens. Para isso, o comandante deve mostrar a tropa que ele é uma pessoa digna de apreço. Isso não acontece de uma hora para a outra. Para atingir esse objetivo o comandante deve se pautar em boas decisões e sempre dar o exemplo para sua tropa. Além disto, o comandante deve fazer com que o subordinado acredite em todo o pelotão e, quando isso ocorrer, o desempenho do grupo aumentará e a fração estará pronta para cumprir qualquer missão. (BRASIL, 2011)

#### 2.4 RESULTADO DA CONFIANÇA DA TROPA EM SEU LÍDER

Segundo Yee (apud COVEY, LINK, 2013, p.101) “Quando você desenvolve relacionamentos, você desenvolve a confiança [...] e quando você tem confiança, algo pode acontecer.” A partir do momento que o líder influencia e inspira confiança em seu pelotão e faz com que este opere com coesão e sinergia, o desempenho da tropa nas operações aumentará.

A fim de exemplificar o parágrafo anterior, pode-se citar a atuação do Duque de Caxias na Campanha da Tríplice Aliança. Após a derrota sofrida em Curupaity, Caxias é mandado para Tuiuti para substituir o antigo comandante, General Mitre. Ao chegar ao local, o chefe militar deparou-se com uma tropa totalmente desorganizada, tanto de pessoal como

material. Além disso, a tropa estava sendo dizimada pela cólera e com seu moral baixo, após a última derrota, sofrida. Caxias sabia que não poderia continuar a campanha com o exército nessas condições, com isso, decidiu reorganizar seus homens, tratando os feridos, adquirindo novos materiais e, principalmente, aumentando o moral da tropa. (CARVALHO, 1991)

Com base nos estudos do trabalho, pode-se analisar que o Duque de Caxias se utilizou dos fundamentos de liderança e preocupou-se com seus homens, atendendo as suas necessidades e adquirindo a confiança dos mesmos. Carvalho (1991) diz que após reorganizar sua tropa, Caxias partiu novamente com seus subordinados para Curupaity e com uma nova forma de abordar o combate consegue obter êxito, adquirindo aos poucos a confiança e credibilidade dos seus, o que demonstra a correlação entre a influência da liderança do comandante, com a confiança do subordinado e o desempenho e resultado obtido na missão.

Porém, as consequências da liderança de Caxias e o resultado da confiança da tropa foram bem evidenciados na batalha de Itororó. A posição era um objetivo estratégico muito importante para o exército aliado e precisava ser conquistada a qualquer custo. Mas, ao chegar ao local, a tropa deparou-se com uma ponte, único local que permitia a passagem de seus homens, ocupada pelo inimigo.

O combate se iniciou e apesar das tentativas de avanço da tropa aliada o exército paraguaio repeliu todos os ataques. Caxias percebeu que a tropa estava perdendo a esperança da vitória e com um gesto de liderança tomou a frente do combate e gritou aos seus subordinados: “Sigam-me os que forem brasileiros”. (PEIXOTO, 1973). Neste fato da História Militar brasileira, Caxias demonstra mais uma vez, por intermédio do seu exemplo pessoal, a influência da liderança na confiança da tropa e no resultado final da missão, uma vez que sai vitorioso da batalha.

A espada recurva, que empunha, com a destra, rebrilha como um sol. Lança aos seus, voltando a cabeça ágil, um olhar varonil, que queima como fogo. Esporeia o cavalo e parte para a sinistra ponte de Itororó. [...] instintivamente, perfilam-se os combatentes, eletrizados pela grandeza do gesto. Os oficiais apertam os punhos das espadas. E, da tropa sobe aos ares um murmurado clamor. [...] E, a seguir, arrojam-se pela ponte. Arrastado pelo exemplo, o Exército o segue de perto (PEIXOTO, 1973, p. 501)

Peixoto (1973, p. 501) continua dizendo:

O combate é terrível. A denodada cavalaria paraguaia empenha-se com desespero. A infantaria faz prodígios de abnegação. Mas aquela nova força dos brasileiros não pode ser contida. Os paraguaios vão cedendo, recuam, fogem. Deixam seus canhões, deixam seus feridos

Infere-se, parcialmente, que o bom exercício da liderança do comandante junto a seus subordinados tem total influência na aquisição da confiança dos liderados com relação a seu líder. Além disso, tal situação é fundamental para um maior desempenho do pelotão no cumprimento de suas missões. Ressalta-se, ainda, a importância de o comandante exercer sua liderança pelo exemplo pessoal, correção de atitudes e capacidade técnico-profissional, estando presente no máximo tempo possível, junto aos seus homens e com total capacidade de identificar e solucionar as reais necessidades dos seus subordinados no cumprimento das diversas tarefas a que forem submetidos.

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

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

O objetivo desse trabalho foi verificar a influência da liderança do comandante das pequenas frações no desenvolvimento de confiança da tropa e o resultado dessa confiança no desempenho do pelotão nas operações. O campo de pesquisa inserido na área de operações militares, conforme definido na Portaria nº 517, de 26 Set 00, do Comando do Exército Brasileiro (BRASIL, 2000).

Para isso, foi realizado uma pesquisa descritiva utilizando-se das técnicas de levantamento e seleção da leitura fornecida pelas obras de especialista da área de liderança e do acervo histórico da AMAN. Após isso foi realizado uma pesquisa de campo a fim de mensurar os dados para confirmar os argumentos levantados pela pesquisa bibliográfica.

#### **3.2 MÉTODOS**

##### **3.2.1 Pesquisa bibliográfica**

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto, identificando e aprofundando os conhecimentos de liderança e confiança. O objetivo foi explicar os conceitos, identificar os tipos e níveis de liderança, fatores de liderança e características que o comandante de pelotão deve ter para conquistar a confiança da tropa.

Ademais, verificou-se a importância da liderança para conquistar a confiança do subordinado e construir a credibilidade do comandante de pelotão. Ainda, foi analisada a importância da confiança da tropa para o cumprimento da missão.

##### **3.2.2 Pesquisa de campo**

Foi proposta uma pesquisa de campo com coleta de dados utilizando uma abordagem quantitativa para mensurar a influência da liderança do comandante no desenvolvimento de confiança da tropa e o resultado dessa confiança no desempenho nas operações.

Essa pesquisa teve como universo amostral trinta oficiais que participaram de missões reais, como a Intervenção Militar no Rio de Janeiro e/ou participaram da Missão de Paz no Haiti. Todas as informações coletadas foram usadas exclusivamente para entender a importância do questionário em questão.

O instrumento de avaliação foi um questionário com nove perguntas e as variáveis da pesquisa foram: A liderança do comandante, a confiança da tropa e o desempenho do pelotão nas operações.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao começar o questionário, o primeiro objetivo foi estabelecer uma ligação entre a liderança do comandante, e a confiança dos subordinados. Para atingir esse objetivo, foi criado o primeiro questionamento que visou perguntar aos militares se as características inerentes ao “ser” do comandante, sendo os aspectos morais do mesmo, as características inerentes ao “saber”, demonstradas pelo conhecimento técnico profissional do tenente e os aspectos inerentes ao “fazer”, demonstrados pelas atitudes do líder, são importantes para adquirir a confiança do subordinado. Os resultados podem ser vistos no gráfico a seguir:

Gráfico 1 -

Você acredita que a liderança do comandante de pelotão, demonstrada pela preocupação do oficial com seu subordinado, a transmissão de conhecimento, o senso de justiça e sua comunicação com eles, possui um papel importante para o comandante de pelotão conquistar a confiança da tropa?

30 respostas



Fonte: AUTOR (2020)

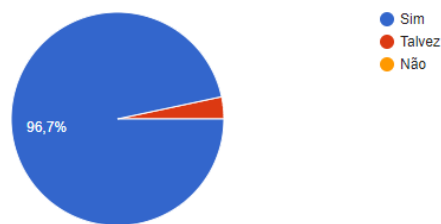
Analisando o gráfico, percebe-se que 100% dos entrevistados acreditam que os preceitos básicos que norteiam a liderança do comandante são de fundamental importância para adquirir a confiança do subordinado. Esse fato pode confirmar que a liderança é fator primordial para conquistar a confiança da tropa. Vale lembrar que os preceitos podem ser desenvolvidos, fazendo com que o comandante de fração possa aperfeiçoar ainda mais sua habilidade de liderar.

Outro fator que precisava ser discutido na pesquisa era se os relacionamentos interpessoais estabelecidos entre o comandante e a tropa eram fortificados pelas relações de confiança, melhorando o canal de comunicação líder/liderados e facilitando a transmissão de ordens. Além disso, também foi perguntado se os entrevistados observaram se dentro do seu pelotão existiam subordinados que confiavam mais que outros e qual dos dois grupos apresentavam o melhor desempenho. Os resultados podem ser observados pelos gráficos a seguir:

Gráfico 2 -

Você acredita que, criando laços de confiança com o pelotão, o comandante consegue que suas ordens sejam executadas com mais facilidade?

30 respostas

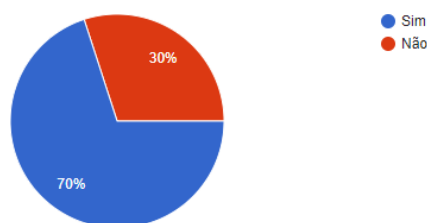


Fonte: AUTOR (2020)

Gráfico 3 -

Tendo em vista a existência de subordinados que confiem mais e outros menos, analisando esses dois grupos, você notou que o desempenho de um se sobrepôs ao do outro?

30 respostas



Fonte: AUTOR (2020)

Com base nos resultados obtidos, observou-se que 96,7% dos entrevistados confirmaram que as ordens eram executadas com mais facilidade quando o pelotão confiava em seu líder e, além disso, o grupo que apresentava grandes níveis de confiança obtinham o melhor desempenho, resultado confirmado por 70% dos militares questionados. A fim de contribuir com a pesquisa, um dos entrevistados comentou “Embora a atividade militar tenha como pilares básicos a hierarquia e a disciplina, a confiança é essencial para que o



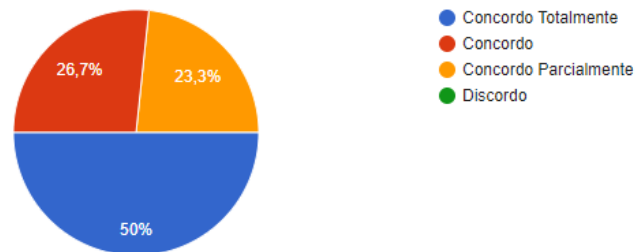
atendimento das ordens e determinações sejam antes de tudo um comportamento natural do comandado, fruto justamente dessa confiança estabelecida”

A fim de continuar a análise, buscou-se observar se o desempenho da tropa piorava em situações de crise e como as relações de confiança podem ajudar a sanar esse problema. Conflitos são grandes obstáculos para o desenrolar de uma operação, pois deixam a tropa em constante estado de tensão, influenciando diretamente no moral da mesma. Para verificar essa situação foi feita a seguinte pergunta aos militares entrevistados: “Considerando sua experiência, você acredita que, em situações de crise, como em uma situação em que o pelotão esteja sob fogos inimigos, se os subordinados não confiarem em seu comandante o cumprimento da missão será comprometido?” O resultado foi o seguinte:

Gráfico 4 -

Considerando sua experiência, você acredita que, em situações de crise, como em uma situação em que o pelotão esteja sob fogos inimigos, se os subordinados não confiarem em seu comandante o cumprimento da missão será comprometido?

30 respostas



Fonte: AUTOR (2020)

Pode-se observar que 50% concorda totalmente, 26,7% concordam e 23% concordam parcialmente. Levando em consideração que aproximadamente 77% das respostas foram positivas, pode-se constatar que a confiança da tropa em momentos de crise é de extrema importância para o cumprimento das missões e com a ausência da mesma o objetivo da tropa pode ser comprometido.

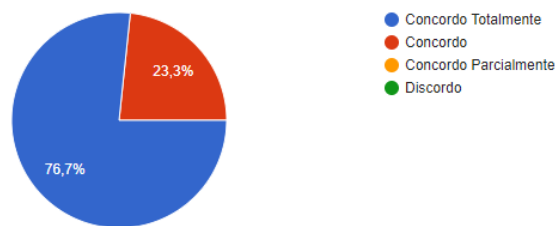
Seguindo o raciocínio da pergunta anterior, com relação aos efeitos negativos que as situações conflituosas causam no pelotão, buscou-se verificar como o comandante de pelotão pode aumentar o moral da tropa e, por conseguinte, o seu desempenho. Recorrendo aos estudos, foi verificado que o tenente pode ser valer de sua credibilidade para influenciar positivamente seus homens.

Quando o moral da tropa estiver baixo ela vai buscar forças ou respostas em seu líder, para isso o tenente deve passar segurança para seus homens e mostrar que a situação pode ser superada se eles acreditarem em suas palavras. Isso pode ser verificado analisando o quinto gráfico que mostra que 76,7% concordam totalmente com a afirmativa, seguido de 23,3% que concordam, resultado extremamente positivo para o propósito do trabalho.

#### Gráfico 5 -

Você concorda que o comandante de pelotão, fazendo uso de sua liderança e credibilidade para com a tropa, possa motivar seus homens em momentos de crise, como por exemplo o ambiente caótico provocado pelo combate?

30 respostas



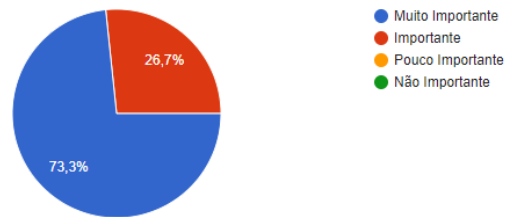
Fonte: AUTOR (2020)

Outros fatores que passam confiança para a tropa no desenrolar da operação são o uso do preceito básico “conhecimento profissional” na liderança do comandante e a realização de atividades de feedback com o pelotão. Se a tropa verifica que seu comandante sabe o que fala e, por meios de atitudes, demonstra o que sabe sua confiança em executar a missão aumenta e, por consequência, seu desempenho. Além disso, ao realizar atividades de feedback, como uma Análise Pós Ação, o pelotão pode verificar os aspectos positivos de cada um e os quesitos que devem ser melhorados para a próxima operação, assim a confiança dos subordinados no grupo e neles mesmos aumentarão. Tais resultados podem ser conferidos nos gráficos a seguir:

### Gráfico 6 -

O fato do comandante de pelotão possuir conhecimentos técnico profissionais, como conhecimento das TTPs, regras de engajamento, conhecimento jurídico e domínio das técnicas militares é importante para o pelotão se sentir mais confiante para cumprir a missão?

30 respostas

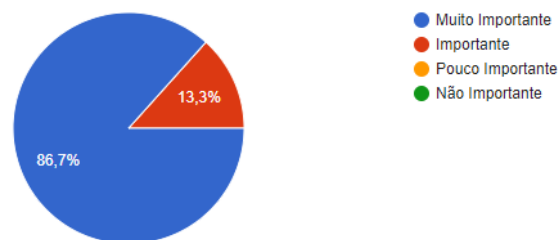


Fonte: AUTOR (2020)

### Gráfico 7 -

É importante realizar atividades de Feedback, como por exemplo uma APA, para ajudar o pelotão a corrigir suas falhas e fazer com que se sintam mais confiantes neles mesmos e no grupo como um todo para o cumprimento da próxima missão ?

30 respostas



Fonte: AUTOR (2020)

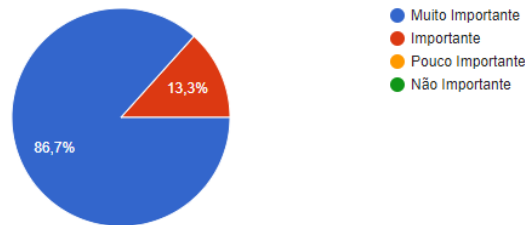
O gráfico número 6 aponta que 73,3% acham muito importante e 26,7% acham importante o fato de o comandante usar de seu conhecimento profissional para aumentar a confiança e credibilidade de seus subordinados. Por conseguinte, o gráfico número 7 mostra a importância das atividades de feedback do comandante com a tropa, para que seu pelotão se sinta mais confiante nas próximas missões, com 86,7% dos entrevistados achando muito importante e 13,3 % achando importante.

Seguindo a entrevista, foi feito o seguinte questionamento: “Você acha importante a atuação do comandante de pelotão para manter o ambiente de confiança do grupo frente a conflitos internos, como discussões entre membros do pelotão e estímulos externos, como pressões do escalão superior e do ambiente operacional, que possam prejudica-lo? ” O objetivo foi verificar a importância de o líder administrar o convívio entre os membros do pelotão e também de filtrar pressões ou exigências do escalão superior para não prejudicar o desempenho da tropa.

### Gráfico 8 -

Você acha importante a atuação do comandante de pelotão para manter o ambiente de confiança do grupo frente a conflitos internos, como discussões entre membros do pelotão e estímulos externos, como pressões do escalão superior e do ambiente operacional, que possam prejudicá-lo?

30 respostas



Fonte: AUTOR (2020)

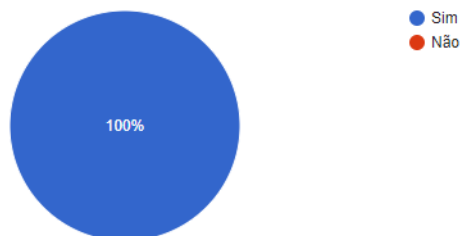
Analisando o gráfico, pode-se inferir que 86,7% acham muito importante e 13,3% acham importante a atuação do líder para a manutenção do clima de sua fração. Com base nesses dados, pode-se confirmar a importância do papel do líder para manter o pelotão coeso perante ameaças internas e externas.

Por fim, o último objetivo foi encerrar a pesquisa com uma abordagem direta ao objetivo do TCC, e constatar, ou não, se a confiança da tropa influi no desempenho da missão. O resultado pode ser observado pelo Gráfico nove.

### Gráfico 9 -

Você acredita que a confiança da fração no comandante de pelotão aumenta o desempenho da tropa na operação e facilita o cumprimento da missão?

30 respostas



Fonte: AUTOR (2020)

Analisando o gráfico, 100% dos militares entrevistados acreditam que a confiança da fração no comandante aumenta o desempenho da tropa e contribui para o cumprimento da missão, confirmando o objetivo principal dessa pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo buscou analisar a importância da liderança do comandante de pequenas frações para conquistar a confiança de seus subordinados. Além disso, buscou verificar se a confiança da tropa em seu líder aumentaria o desempenho do pelotão nas missões. Para isso, recorreu-se a estudos do acervo histórico da AMAN e análise de trabalhos de especialistas da área de liderança.

Para se atingir uma compreensão dessa realidade definiram-se quatro objetivos específicos. O primeiro, de analisar o cenário atual que tem influenciado nos novos desafios do comandante de pelotão. O segundo, de entender o significado de liderança e confiança. O próximo, que pretendia discorrer sobre a influência da liderança do comandante para estimular a confiança dos seus subordinados. E por fim, coube responder ao quarto propósito: verificar a importância da confiança da tropa em seu líder para o bom cumprimento das missões.

Na análise do primeiro item, ficou evidenciado que a modernização dos meios tecnológicos e a globalização aumentaram a capacidade dos indivíduos se auto aperfeiçoarem, ampliando sua capacidade cognitiva e técnico-profissional. Por outro lado, este evento os deixou mais suscetíveis a influência negativa que estes meios impõe a formação de valores, tão caros, para a construção de uma relação de credibilidade entre os seres humanos, o que dificulta a composição dos laços de confiança necessários na relação líder-liderado.

Para responder o segundo e o terceiro objetivo, foi realizado um estudo bibliográfico. Neste estudo foram apresentados o significado e fatores da liderança; as características necessárias para um líder; e os princípios da liderança para orientar as decisões do comandante. Ademais, ficou evidenciado o funcionamento da relação de confiança entre o líder e seus liderados e como o líder deve agir para reforçar os laços com sua tropa, tornando-os cada vez mais duradouros.

Por fim, coube responder ao quarto propósito: verificar a importância da confiança da tropa em seu líder para o bom cumprimento das missões. Para isso, foi proposto um questionário que buscou avaliar a questão. No resultado obtido, 100% dos entrevistados concordaram que a confiança dos subordinados no comandante contribui para o melhor desempenho das missões, corroborando com os argumentos defendidos por esse trabalho.

Após a análise da bibliografia para a realização da pesquisa, pode-se inferir que o material de consulta referente a parte de confiança é bastante escasso no acervo da biblioteca acadêmica. O estudo desse tema é de extrema relevância para a AMAN, que ao conhecer mais

sobre o assunto, poderá encontrar novos métodos e aperfeiçoar o estudo de liderança, capacitando ainda mais os cadetes a comandar. Com isso, acredita-se que é necessário atualizar o Manual de Liderança (C-20-10) e aumentar o contato dos cadetes com as praças, cabos e soldados, para que eles desenvolvam a habilidade de conquistar o subordinado desde a caserna.

Além disso, a importância do tema se estende ao Exército, pois com tenentes mais capacitados a liderar no nível tático, a intenção dos comandantes do nível operacional e, até mesmo estratégico, serão melhor assimiladas pelo soldado, cuja ação tem repercussão até mesmo no nível político, nos dias atuais.

Em suma, para conquistar a confiança e credibilidade de sua tropa o comandante deve valer de sua liderança. O exercício dessa liderança deve ser realizado, diariamente, de maneira ininterrupta, utilizando, principalmente, o nível de Liderança Direta, onde o comandante deverá estar presente na, maior parte do tempo, junto a seus comandados e ter a capacidade de atender às suas necessidades para as diversas missões. Neste contexto, ao obter a credibilidade junto a seus liderados, o comandante do pelotão de fuzileiros conseguirá o nível de coesão necessária para que sua fração tenha melhores níveis de desempenho e resultado nas suas missões.

## REFERÊNCIAS

BARSH, Joanna. **Centered leadership: LEADING WITH PURPOSE, CLARITY, AND IMPACT.** [S. l.]: Penguin Random House, 2014.

BRASIL, Ministério da Defesa, Exército Brasileiro, C 20- 10, **Liderança militar**, 2ª Edição. ed. Brasília: EGGCF, 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/otavio%20brasil/Desktop/Projeto%20Pesquisa/Nova%20pasta/C-20-10.pdf> . Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL, Ministério da Defesa, Exército Brasileiro, **Diretriz do comandante do exército.** ed. Brasília: EGGCF, 2019

CARVALHO, Affonso. **Caxias.** 3. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1991.

COVEN, Stephen M. R.; LINK, Greg. **A confiança inteligente.** Rio de Janeiro: Texto Editores Ltda, 2013.

CUNHA, Luís Alexandre Gonçalves. **Confiança, capital social e desenvolvimento territorial.** Curitiba, R. RA'EGA, 2000  
Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/raega/article/view/3339/2675>  
Acesso em: 19 set. 2019.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, John Paul. **Accelerate building strategic agility for a faster-moving world.** [S. l.: s. n.], 2014.

LAROUSSE, Cultural. **Dicionário da Língua Portuguesa.** 1.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1992

PAIVA, Luiz Eduardo Rocha, **O líder militar: uma visão pessoal**, PADECEME, Nº 19, 3º Quadrimestre, 2008.

PEIXOTO, Paulo. **Caxias, nume tutelar da nacionalidade.** 2. ed. Rio de Janeiro: EDICO, 1973.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Porto Alegre: L&pm, 2006. Disponível em: [http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A\\_Arte\\_da\\_Guerra\\_L&PM.pdf](http://unes.br/Biblioteca/Arquivos/A_Arte_da_Guerra_L&PM.pdf)  
Acesso em: 18 set. 2019.

VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar.** Resende: Edições Atena, 2002.  
Disponível em: [https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/\(Livro\\_Lideran\\_Mili%20tar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira\).pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/(Livro_Lideran_Mili%20tar_GEN_Belchior_Vieira).pdf)  
Acesso em: 18 set. 2019

ZANINI, Marco Tulio. **Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2016.

**APÊNDICE A – QUESTIONARIO SOBRE “OS REFLEXOS DA CONFIANÇA DA  
TROPA EM SEU COMANDANTE”**

1- Você acredita que a liderança do comandante de pelotão, demonstrada pela preocupação do oficial com seu subordinado, a transmissão de conhecimento, o senso de justiça e sua comunicação com eles, possui um papel importante para o comandante de pelotão conquistar a confiança da tropa?

- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não Importante

2- Você acredita que, criando laços de confiança com o pelotão, o comandante consegue que suas ordens sejam executadas com mais facilidade?

- Sim
- Talvez
- Não

2.1- Justifique a resposta anterior:

---

3- Considerando sua experiência, você acredita que, em situações de crise, como em uma situação em que o pelotão esteja sob fogos inimigos, se os subordinados não confiarem em seu comandante o cumprimento da missão será comprometido?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Concordo Parcialmente
- Discordo

4- Você concorda que o comandante de pelotão, fazendo uso de sua liderança e credibilidade para com a tropa, possa motivar seus homens em momentos de crise, como por exemplo o ambiente caótico provocado pelo combate?

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Concordo Parcialmente
- Discordo

5- O fato de o comandante de pelotão possuir conhecimentos técnico profissionais, como conhecimento das TTPs, regras de engajamento, conhecimento jurídico e domínio das técnicas militares é importante para o pelotão se sentir mais confiante para cumprir a missão?

- Muito Importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não Importante



6- Tendo em vista a existência de subordinados que confiem mais e outros menos, analisando esses dois grupos, você notou que o desempenho de um se sobrepôs ao do outro?

Sim

Não

6.1- Qual deles apresentou um melhor rendimento?

---

7- É importante realizar atividades de Feedback, como por exemplo uma APA, para ajudar o pelotão a corrigir suas falhas e fazer com que se sintam mais confiantes neles mesmos e no grupo como um todo para o cumprimento da próxima missão?

Muito Importante

Importante

Pouco Importante

Não Importante

8- Você acha importante a atuação do comandante de pelotão para manter o ambiente de confiança do grupo frente a conflitos internos, como discussões entre membros do pelotão e estímulos externos, como pressões do escalão superior e do ambiente operacional, que possam prejudica-lo?

Muito Importante

Importante

Pouco Importante

Não Importante

9- Você acredita que a confiança da fração no comandante de pelotão aumenta o desempenho da tropa na operação e facilita o cumprimento da missão?

Sim

Não