ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

ACADEMIA REAL MILITAR (1811)

CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES

Maycon Douglas da Assunção

EXPLICAR COMO O COMANDANTE DE PELOTÃO, POR MEIO DE SUAS AÇÕES, PODE ESTIMULAR E INFLUENCIAR SEUS SUBORDINADOS PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO

Resende

2020

Maycon Douglas da Assunção

EXPLICAR COMO O COMANDANTE DE PELOTÃO POR MEIO DE SUAS AÇÕES PODE ESTIMULAR E INFLUENCIAR SEUS SUBORDINADOS PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO

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

Orientador: Cap Eng Kelson Leal Duarte Filho

Resende

2020

Maycon Douglas da Assunção

EXPLICAR COMO O COMANDANTE DE PELOTÃO POR MEIO DE SUAS AÇÕES PODE ESTIMULAR E INFLUENCIAR SEUS SUBORDINADOS PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO

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

Aprovado em ___ de _____ de 2020.

BANCA EXAMINADORA

_____

KELSON LEAL DUARTE FILHO - Cap
Presidente/Orientador

_____

MATEUS PASSINHO DUARTE - Cap
Avaliador

_____

NEY ARATAÚ DE ANDRADE SILVEIRA- TC PTTC
Avaliador

Resende
2020

Dedico este trabalho a Deus por ter me conduzido por todos esses anos e aos meus pais pelo apoio incondicional em todos os momentos difíceis da minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, criador de todas as coisas, por ter me dado forças suficientes para chegar na conclusão deste trabalho e, principalmente, por fazer com que eu alcance meu sonho mais desejado, formar na AMAN e ser declarado oficial do Exército Brasileiro.

Agradeço também à minha família por me incentivar e acreditar que eu seria capaz de superar todos os obstáculos impostos durante esses anos. Minha realização nunca seria alcançada sem o apoio e o esforço de vocês investidos na minha educação.

A todos os meus amigos de curso que compartilharam comigo momentos inesquecíveis, e me ajudaram a vencer inúmeros desafios, sempre com espírito de cumprimento de missão.

RESUMO

EXPLICAR COMO O COMANDANTE DE PELOTÃO POR MEIO DE SUAS AÇÕES PODE ESTIMULAR E INFLUENCIAR SEUS SUBORDINADOS PARA O CUMPRIMETO DA MISSÃO

AUTOR: Maycon Douglas da Assunção

ORIENTADOR: Kelson Leal Duarte Filho

O presente estudo centra-se na liderança como um instrumento para impulsionar a motivação dos subordinados, contribuindo assim na execução de suas tarefas. É apresentada e discutida uma literatura que foca na liderança transformacional como base para identificar como o oficial deve se portar perante a tropa, seus liderados, para motivar os subordinados. Além disso, também dá ênfase em como a teoria do caminho-meta auxilia no processo de obtenção e manutenção das motivações de todo o pelotão. Na pesquisa adotou-se a metodologia quantitativa descritiva com análise dos resultados obtidos dos cadetes do 4° ano da Academia Militar das Agulhas Negras. O estudo identifica o grau de relevância da presença do oficial instrutor para que os cadetes possam angariar exemplos de liderança e aponta qual característica mais essencial para o futuro comandante de pelotão.

Palavras-chave: Liderança. AMAN. Liderança transformacional. Caminho-meta.

ABSTRACT

EXPLAIN HOW THE SQUAD COMMANDER WITH HIS ACTIONS CAN STIMULATE AND INFLUENCE HIS SUBORDINATES TO FULFILL THE MISSION

AUTHOR: Maycon Douglas da Assunção

ADVISOR: Kelson Leal Duarte Filho

This study focuses on leadership as an instrument to promote subordinate' motivation, thus contributing to the execution of their tasks. Literature is presented and discussed that focuses on transformational leadership as a basis for identifying how the army officer must behave towards the troop, their followers, to motivate subordinates. In addition, it also emphasizes how the theory of the goal path support the achievement and upkeep motivation process from all squad. In the research, the descriptive quantitative methodology was adopted with analysis of the results obtained from the cadets of the 4th year of the Academia Militar das Agulhas Negras. The study identifies the measure of relevance of the presence of the official army instructor so that the cadets can gather examples of leadership and indicates which character should be most essential for the future squad commander.

Keywords: Leadership. AMAN. Transformational. Goal-path.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Qual é o grau de importância dos exemplos e experiências fornecidas pelos oficiais instrutores para influenciar no desenvolvimento da capacidade de liderança dos cadetes?.....24
Tabela 2 - Qual característica você evidencia como mais importante para que o oficial, líder de pequena fração, possa exercer a liderança sobre os subordinados? 25

SUMÁRIO

1.1 OBJETIVOS 10
1.1.1 Objetivo geral 10
1.1.2 Objetivos específicos 10
2 REFERENCIAL TEÓRICO 11
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PENSAMENTO DE LIDERANÇA 11
2.2 CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA 12
2.2.1 O papel e a importância da liderança 13
2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL 16
2.3.1 A influência do comandante de pelotão na mudança comportamental dos subordinados 17
2.4 TEORIA DO CAMINHO-META 19
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO 21
3.1 TIPO DE PESQUISA 21
3.2 MÉTODOS 22
3.2.1 Documentação direta 23
3.2.2 Documentação indireta 23
3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA 23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 27
REFERÊNCIAS 29

1 INTRODUÇÃO

O tema escolhido para o desenvolvimento deste estudo trata da importância do comandante de pelotão na influencia dos subordinados para a execução de suas missões. Esse campo de pesquisa está inserido na área de liderança, conforme definido na Portaria n° 517, de 26 Set 2000, do comando do Exército Brasileiro (BRASIL, 2000).

A nova dinâmica entre as relações interpessoais na sociedade é um tema que vem merecendo crescente atenção nas organizações de modo geral. Com a conjutura atual e seus novos desafios, aliado com o conhecimento de eventos passados, nota-se uma relevância no estudo sobre a liderança. Uma disciplina interdisciplinar, pois está presente na resolução de missões com objetivos militares e no convívio diário dos indivíduos. Assim sendo, é de caráter essencial o aprimoramento e conscientização do oficial do Exército Brasileiro líder de frações, pois este é responsável por como suas ações podem influir, positivamente e negativamente, no estímulo de seus subordinados e moldar suas posturas frente às adversidades.

Dessa forma o estudo da liderança é imprescindível não somente para grandes empresas, como também para a instituição Exército Brasileiro. Isso porque com o desenvolvimento de uma melhor comunicação entre comandante e subordinados será propiciado um ambiente confortável e com respeito mútuo. Essa atmosfera faz com que o líder tenha maiores facilidades na disseminação de suas ordens, mesmo quando acarretar pontos de vistas diferentes.

Diante da volubilidade contemporânea, juntamente ao surgimento de uma nova geração afoita em conhecimentos dinâmicos e de maneira contextualizada, a aplicação de métodos eficientes de influência por parte do comandante de pelotão é uma ferramenta que, quando aplicada adequadamente, pode gerar resultados favoráveis em busca de cooperação maior. Trata-se de um assunto importante para instituição, já que investir no militar é cuidar do principal bem ativo. Afinal, missões de sucesso dependem do êxito individual e coletivo do pelotão. Sob essa perspectiva, como o líder militar pode induzir as atitudes de seus subordinados?

Com base nesse questionamento, este trabalho busca subsídios dentro do contexto das teorias da liderança militar, mais especificamente na teoria do comportamento. Para através disso observar as ações que diferenciam os comandantes de pelotão eficazes e investigar o que eles fazem para se tornarem mais destacados. O assunto também se faz relevante porque o dever de estar na chefia de pequenas frações será a missão dos futuros

oficiais que estão sendo formados na AMAN.

Assim, considerada como um dos pilares do Exercício, a liderança transformacional é a peça chave para salientar as relações entre o líder e os liderados. Outrossim, aliando a ela a teoria do caminho-meta é possível trabalhar de forma coesa, enriquecendo a comunicabilidade entre o comandante da fração e seus subordinados.

Nessa óptica, este trabalho busca apresentar os atributos, características e valores fundamentais no Exercício na função de comandante de pelotão. Desse modo, o oficial do Exército Brasileiro, segundo os regulamentos e normas instituídas – pautadas na hierarquia e disciplina –, tem a autoridade legal para o comando das frações. Mesmo com esse poder outorgado é de necessária conscientização o constante crescimento profissional no que se refere à área de estudo de relações interpessoais. Isso se dá devido à oportunidade de proporcionar maior eficácia na mobilização de militares para cumprimento de uma tarefa, alinhando a motivação com o direcionamento correto do objetivo. Por fim, esta pesquisa contribui diretamente para aquisição de estratégias por parte do futuro líder militar, pois é um dever que todo oficial formado na AMAN carrega.

O presente trabalho está dividido da seguinte forma: inicia com uma introdução histórica a respeito dos antescendentes do pensamento sobre liderança, posteriormente apresenta um capítulo com as definições de liderança, e por fim inclui os estudos sobre a liderança transformacional e a teoria caminho-meta.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Apresentar como o comandante de pelotão pode influenciar seus subordinados para melhor cumprimento das missões, por meio do exercício da liderança.

1.1.2 Objetivos específicos

Identificar o papel da liderança transformacional e da teoria caminho-meta na capacidade de modificar o ambiente, direcionar liderados e formar profissionais melhores, por meio dos exemplos e atitudes evidenciadas pelo oficial do Exército Brasileiro;

.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PENSAMENTO DE LIDERANÇA

Assim como muitas teorias o entendimento sobre liderança e gestão pessoal não é algo recente, embora seu papel e importância tenham ganhado enfoque nas últimas décadas. Os modelos e a forma de liderar se desenvolveram com o passar do tempo e acompanharam as mudanças de cada época, tanto políticas, como sociais e econômicas. Assim, essas transformações se dão no sentido de criar ou repetir antigas estruturas organizacionais que sejam alinhadas à inovação (BOONSTRA; CARVALHO, 2018). Desse modo, reformas que buscaram qualidade e maior rendimento dos subordinados foram percebidas ao decorrer dos tempos.

No século passado o conceito de liderança foi abordado com mais profundidade, fazendo surgir uma série de teorias que buscavam entender a melhor maneira de gerir pessoas. Além disso, esses estudos também buscavam entender quais eram os atributos essenciais para o líder se figurar como respeitado e apto para tal atribuição.

No período que transcorreu de 1920 a 1940, o que esteve em voga foi a teoria dos traços de personalidade, que se dividia em duas grandes vertentes: teoria dos grandes homens (liderança exercida por chefes natos) e teoria dos traços (dando importância às características pessoais do líder). Essas duas perspectivas foram a base de estudos para teorias futuras (Guimarães, 2012).

Nas décadas seguintes entre 1940 a 1990 houve uma evolução nas teorias que eram vigentes, surgindo assim um novo modelo com o nome de teoria dos estilos comportamentais. Essa vertente foi baseada no comportamento dos líderes e é segmentada com a contribuição de autores. Segundo Likert (1961), o líder poderia adotar quatro estilos diferentes, indo do estilo autocrático, aquele que organiza e controla tudo, até o estilo participativo, onde todos são capazes de emitir a opinião. Outro braço dessa teoria enfatiza que o nível de maturidade do grupo que estava sendo liderado iria definir o melhor tipo de liderança a ser explicado (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Seguindo essa mesma base de estudo, a teoria do caminho-objetivo explica que para o subordinado cumprir bem o seu dever, ele deve assimilar quais são os reais objetivos do trabalho, e que nesse processo os liderados também cumpram seus próprios objetivos pessoais (GUIMARÃES, 2012).

A partir da década de 1990, após a Guerra Fria, o mundo havia se transformado e dava início a uma nova geração. Esta, por sua vez, constituída de homens que não trabalhavam mais em ambientes opressivos, exigia que os líderes conseguissem tirar o máximo potencial de seus subordinados. Esse pensamento surgiu devido as organizações perceberem que seu potencial e o maior bem ativo eram as pessoas, e assim, essas organizações estariam fadadas ao fracasso se o líder não fomentasse um ambiente de confiança entre sua equipe (BERGAMINI, 2006).

Com a chegada dessa nova era, a sociedade ganhou um novo perfil no que tange ao mercado de trabalho. Assim, como o Exército é pautado nos pilares da hierarquia e disciplina, o comandante de pelotão líder de pequenas frações deve se portar de maneira a dar o seu enfoque na motivação e comunicação entre os seus subordinados. Nesse contexto, segundo Chiavenato (2001) o ser humano é movido por desejos e sentimentos, e essa satisfação será alcançada principalmente na interação social. Levando essa ideia em consideração pode-se destacar que uma das atribuições do comandante de pelotão é, portanto, gerir o comportamento do grupo e traçar as direções de seus membros.

2.2 CONCEITUAÇÃO DE LIDERANÇA

Com as evoluções teóricas acerca do tema liderança foi constatado que este é um assunto de fundamental importância na arte de gerir indivíduos. De acordo com Bergamini (1994, p. 88) o conceito de liderança pode ser diversificado e ter mudanças de uma organização para outra, porém a grande massa tem por base a liderança ser a capacidade de influência de um indivíduo sobre outro ou outros.

Nesse sentido, as organizações são compostas por todos os tipos de pessoas, com ideais e sentimentos diferentes umas das outras e, portanto, cabe à liderança ser uma força que levará à coesão do grupo e alinhará os objetivos dos integrantes. É devido a esse poder que uma liderança exercida de maneira correta se torna necessária em todos os tipos de organização humana.

Desse modo, a liderança é uma ferramenta útil na condução de grupos, segundo Kelley (1999, p. 177). E não é somente a liderança é necessária para influenciar indivíduos, outros fatores também entram na equação, porém aquele que lograr eficácia, resultará na formação de grupos motivados, vencedores e que atuam em prol da instituição, já que suas necessidades pessoais também estão sendo realizadas.

Outro tópico a se destacar, é que o líder pode surgir de forma espontânea ou ter

sua função outorgada por lei. Para o teórico Max Weber existem três tipos de dominação: i) a tradicional, na qual consta a figura de um patriarca no principal cargo de comando e que é respeitado em virtude da tradição; ii) a dominação carismática, que é a quando a obediência a um indivíduo é prestada em virtude de seus atributos pessoais – sendo esta a dominação mais pura e instável; iii) a legal, que é um poder assegurado por normas, e é caracterizada por ser estável.

Além disso, uma das grandes questões do estudo da liderança é identificar não apenas o que o líder é, mas também o que o líder faz. Pesquisadores, então, buscaram correlacionar o perfil dos líderes com suas atividades e a eficácia da liderança. Foi notado assim, que o exímio chefe é rico em atributos pessoais, como coragem, lealdade, resistência emocional, empatia, responsabilidade e poder de decisão. E dois estilos foram descritos para encaixar essas habilidades: o autocrático e o democrático. Entretanto, cabe pontuar que entre esses dois estilos, que podem ser considerados extremos, existem ainda outros tipos de liderança (NAMIKI, GOMES E ZEFERINO apud BERGAMINI, 1997).

Chega-se à conclusão desta seção que é preciso conhecer a motivação humana, entender os motivos que levam cada um a querer se aperfeiçoar e a trabalhar com denodo. Assim, os líderes surgem com o objetivo maior de fomentar o sucesso coletivo e buscar a realização individual de cada membro, sabendo enfrentar as constantes mudanças sociais e culturais que encontrarem.

2.2.1 O papel e a importância da liderança

Os indivíduos, sempre vistos como peças de uma engrenagem, muitas vezes têm sua criatividade inibida e um controle cerrado sobre sua produção. Assim, com as transformações na sociedade, vieram também outras formas de se encarar a liderança (CHIAVENATO, 2001).

A liderança é uma importante fonte impulsionadora, quando aceita e aplicada de forma direta pelo líder. Dessa maneira, quem ocupa uma posição dessa magnitude necessita ser um facilitador que promova desenvolvimento para o grupo, trabalhando de modo a orientar e prestar assistência devida à equipe. Na busca pelos melhores caminhos, os verdadeiros líderes possuem papeis fundamentais que preconizam a levar os subordinados a um estado de alta motivação por estarem inseridos naquele grupo (ROBBINS, 1999). Assim, é função do comandante de pelotão compreender a realidade na qual seus subordinados estão inseridos. Para isso, os oficiais precisam obter e

considerar informações referentes aos seus subordinados. Por exemplo, entender quais são as motivações que satisfaçam as necessidades de seus homens e explorar esse fato para entender os motivos que os levam a realizar determinado trabalho.

Segundo Romani e Dazzi (2002, p. 47) “um dos grandes desafios nas organizações do futuro é saber usar o conhecimento de cada um, saber somá-los e saber criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios”. Esse fundamento pode ser utilizado nas instituições para elevar o desempenho dos subordinados, sendo proporcionado, pela figura do líder, uma participação efetiva e mais assertiva dos membros. Dessa maneira, o comandante de pelotão torna-se fundamental no papel de estimular a todos em seu círculo de influência, desenvolvendo ferramentas e métodos para avaliar o nível técnico de seus subordinados e aplicando funções compatíveis a cada individuo.

2.2.2 Liderança no contexto militar

O oficial do Exército Brasileiro exerce função de comando, chefia e direcionamento. É evidenciada uma interdisciplinaridade quando o comandante de pelotão precisa unir seus conhecimentos de técnicas militares com a disciplina de liderança, aplicando os conceitos no convívio diário com seus subordinados. Para as atuais operações militares, devido às suas amplas complexidades, esse oficial deve aprofundar o carácter multidisciplinar, envolvendo relações entre forças armadas e outros agentes – como forças de segurança. Em consequência disso, o comandante de pelotão necessita de flexibilidade e planejamento prévio para gerenciar possíveis crises.

No mundo contemporâneo, o formato para as missões militares evoluiu para outra missões além guerra. Para Moskos, Williams e Segal (2000), por exemplo,

> a pós-modernidade militar caracteriza-se por cinco mudanças organizacionais principais: a crescente interpenetração das esferas civil e militar, tanto nos domínios estruturais e culturais; a diminuição das diferenças entre os postos hierárquicos e entre as unidades de combate e de apoio; a mudança nos propósitos militares, que vão desde os combates até a missões não militares; as forças são mais utilizadas em missões internacionais autorizadas do que nas intenções do próprio Estado e, por último, é a própria internacionalização das forças. (p. 2)

Com o avanço de teorias sociais, os indivíduos passam a desempenhar um novo papel nas organizações modernas, buscando sua autonomia e participando de maneira mais efetiva na direção dos objetivos. E isso não é diferente na vida dos jovens que

ingressam as forças armadas. O Exército, em tempos de paz, tem como um dos seus maiores objetivos transformar soldados em cidadãos responsáveis e cientes de seus deveres cívicos, o que será gerado apenas se o líder também for um indivíduo que possua esses valores incutidos em sua personalidade.

Nesse contexto, a unidade de comando é fator determinante na criação de coesão entre a tropa e o comandante, detentor de toda a responsabilidade e que planeja as condutas a serem adotadas (IESM, 2005). Outra aliada importante da organização militar é a cadeia de comando, na qual serão canalizadas as ações de comando, até chegar à menor fração. As ordens então serão descentralizadas, tornando viável a liberdade de ação dos subordinados, conforme a intenção inicial do comandante (NATIONAL DEFENCE OF CANADA , 2005)

Os militares requerem atualmente uma adaptação às exigências das novas missões em que está sendo inserido o Exército, com efetivos mais flexíveis, reduzidos e melhores equipados, para atuar na vasta gama de cenários possíveis (CARDOSO, 2008). No corpo permanente (militares de carreira) é onde se encontra o modelo de profissional da instituição, onde a vocação é um dos fatores chave para alcançar tal padrão (ABRAHAMSON, 1972)

Por conseguinte, a liderança é uma função fundamental para a atribuição de chefe ou gestor, sendo limitada para um comandante que exerce tal papel, e seguindo uma cadeia de comando pautada na hierarquia. Sendo assim, o tenente oficial é detentor de autoridade formal, possuindo o maior grau hierárquico do pelotão. Desse modo, os comandantes de pelotão traduzem a liderança no nível operacional tático do exército brasileiro.

Nesse sentido, há algumas características esperadas do líder formal, aquele que foi designado para a função pela instituição. Ele precisa ser capaz de cumprir missões, manter a equipe coesa, amplificar as habilidades e capacidades de seus subordinados, ser íntegro e também respeitoso aos valores militares. Além disso, é fator preponderante que ele seja atento e que se antecipe às mudanças, tornando-as menos desgastantes aos liderados. É essencial que ele também nutra uma boa a autoestima e vontade para cumprir as missões, elencando os objetivos que almeja alcançar. A moral dos subordinados, portanto, depende de uma liderança capaz de inspirar neles coragem e energia.

Para a liderança no contexto militar também é necessária a utilização de táticas de gestão, agindo como um supervisor, mantendo assim a estabilidade e evitando riscos. Isso tudo deve ser aliado à função de inovação e de motivação dos subordinados através de

seus comportamentos. Essa dicotomia no comando dos pelotões se mostra como a arte de comandar, sendo evidente quando o comandante sabe o momento correto de utilizar cada tática.

Dessa maneira, a capacidade para influenciar os subordinados é primordial para o líder, dirigindo-se, assim, para realização profissional e ética da missão. Desse modo, vê-se que a chave da influência não está somente em transmitir ordens, mas sim nos exemplos e ações oferecidos pelo comandante de pelotão durante seu desempenho no cargo e fora dele. Para isso, enfim, é dever do líder conhecer as potencialidades de cada um dos seus membros do pelotão, o que fornecerá elementos necessários ao cumprimento das missões e para a direção e atribuição de tarefas de cada um, e isso deve ser feito de modo a inspirá-los a fim de que cumpram a designada tarefa. Por fim, exemplo, iniciativa, persuasão e profissionalismo são características de um líder influenciador (VIEIRA, 2002).

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Muitas teorias de liderança surgiram no século XX, entre elas a liderança transformacional. Um dos principais motivos que fez com que essa teoria ganhasse ênfase, foi o seu forte componente pessoal, o que salientou o papel do líder transformacional como aquele que motiva os membros da equipe para que, com mudanças nas suas atitudes, eles possam executar da melhor maneira possível as suas ações. Além de inspirá-los com o suporte dos valores e ideais presentes no líder.

Segundo Bass e Riggio (2006), as características da liderança transformacional são vastas, e podem ser estas: i) consideração individualizada, na qual o líder atua verificando as necessidades individuais de cada subordinado e trabalha, então, como um tutor responsável pela elevação do potencial do indivíduo, respeitando a gama de individualidades presente entre os membros; ii) obtenção da dedicação do grupo em prol de um objetivo único comum, proporcionando uma concordância coletiva; iii) provisão de um comportamento que possa ser levado como exemplo a ser seguido pelos subordinados e que seja pautado nos valores da instituição; iv) incentivo dos membros da equipe, estimulando-os a adotarem medidas criativas e encorajando-os através de novas ideias; v) desenvolvimento de expectativas de desempenho elevadas.

A liderança transformacional tem mais chance de acontecer em virtude da presença de um poder legitimado, no qual o líder envolve seu trabalho para a mudança de

valores e objetivos dos seus subordinados.

Ademais, para Burns essa abordagem pode ser descrita como “um fluxo de relações interpessoais em que os líderes apelam constantemente às motivações dos seguidores e alteram comportamentos” (1978, p. 440). Em outras palavras, é um processo que busca tornar evidente a importância de cada um dentro da organização, considerando todos como pertencentes de uma engrenagem, na qual quando uma peça não trabalha corretamente, compromete o sistema como um todo.

Esse tipo de liderança também carrega traços peculiares a respeito do coletivo, segundo Burns (1978). Para ele, a concepção de transformação, da qual deriva o nome da teoria, é a possibilidade da libertação do sujeito dentro de um contexto social. Devido a isso, é importante lembrar da teoria do desenvolvimento moral de Kohlberg, a qual diz a respeito dos indivíduos desenvolverem uma moral própria, com valores que influenciam suas percepções. A interação social transformacional pautada no líder e nos liderados faz com que eles assumam referências existenciais que orientem suas percepções de virtude. Assim, um atributo do comandante transformacional é ter um comportamento emancipador.

O estímulo feito na relação entre líder e liderados é realizada de forma a obter uma postura que vai além do dever e da obrigação, fazendo aflorar necessidades latentes. Devido a isso Burns (1978) escreve que antes de dar ordens ou determinar linhas de ações a serem realizadas, o líder deve inspirar o grupo a adotar uma postura reflexiva e a observar-se como um coletivo. Além disso, o incentivo do líder também deve impulsionar o grupo a buscar valores coletivos, e não apenas individuais, de modo que a influência realizada pelo líder seja, antes de tudo, voltada para a obtenção de uma causa compartilhada pelo grupo.

2.3.1 A influência do comandante de pelotão na mudança comportamental dos subordinados

A liderança é um processo de influência interpessoal muito eficaz para o comando de tropas e devido a isso é um assunto de grande importância nas escolas militares. Essa influência cria um vínculo entre líder e liderados, de modo que os subordinados creiam que os comandantes sabem conduzi-los nas diversas situações.

Segundo Bass (1985), o poder da admiração que os liderados cultivam pelo líder

é um dos motivos para o surgimento de uma motivação maior do que suas expectativas iniciais. Para isso o comandante deve fazer os membros transcenderem seus próprios interesses pessoais em virtude de todo o grupo, tornarem os integrantes mais cientes do valor de suas ações. Ainda para o autor, deve-se prezar pelo crescimento dos membros, desafiando-os e incentivando-os a nunca desistir, para obter – pautado nos valores morais – resultados de sucesso. Para esse fim, o conhecimento técnico do comandante é fundamental para conquistar a confiança dos subordinados, conseguindo assim os atributos essenciais para influenciar a tropa e obter respeito e credibilidade.

Em muitas missões o comandante de pelotão terá o papel de lidar e amenizar as frustrações de seus homens. Para esse objetivo ele pode recorrer às técnicas de liderança transformacional, e assim poderá fazer com que os subordinados mudem o foco do problema, de modo que haja "uma mudança qualitativa radical deslocando o ponto de vista dos seguidores a respeito do que consideram significativo nos seus trabalhos" (BASS; AVOLIO, 2004, p. 19). Assim, os comandantes ajudarão os membros a superarem os resultados negativos que vierem a acontecer a e alcançarem maior realização.

A influência idealizada, desenvolvida originalmente por Bass (1985), é uma característica da liderança transformacional em que se vislumbra um futuro desejável e articula-se, então, processos para atingir esse fim. Isso permite ao líder a capacidade de gerir um grupo de seguidores por meio de um ideal, ou também pelos valores compartilhados, o que dá a gerência de comportamentos coletivamente orientados. Essa ação vai além da hierarquia, ou seja, os subordinados não estarão movidos apenas por ser necessário seguir as direções do líder, mas também por estarem motivados a cumprir seus próprios interesses individuais, em uma busca pela autorrealização.

Esse *modus operandi* pode ser adotado pelo comandante de pelotão, líder de pequenas frações, ao aderir o processo citado, fazendo uso dos valores e ideais empreendidos pelo Exército Brasileiro para qualificar seus subordinados, internalizando os valores da instituição em questão de forma a buscar a virtude cívica. Visando a esse fim, o tenente atua tanto no âmbito intelectual quanto na dimensão emocional, induzindo os seus subordinados a realizar ações que vão além do esperado, ultrapassando assim seus limites (BARBUTO JR., 1997). Para isso, de acordo com Bass, "o líder delega tarefas como oportunidades de crescimento" (BASS, 1999, p. 11).

Outra frente de ação do comandante de pelotão é a realização do estímulo intelectual da sua equipe de trabalho. Segundo Bass (1985), essa característica presente

no líder faz com que ele consiga provocar a reflexão antes da tomada de decisões e integração dos subordinados durante todas as fases: planejamento, realização e análise da ação. Como recomenda Barbuto Jr. (1997), “estimulação intelectual descreve líderes encorajando empregados a abordar problemas antigos e familiarizados de novas formas” (p. 692). Esse processo torna factível com que ocorra uma ampliação da capacidade exploratória, fazendo com que o pelotão vá além de suas próprias percepções.

2.4 TEORIA DO CAMINHO-META

Desenvolvida por autor House (1971), essa teoria permite uma relação entre líderes e subordinados mais eficaz, tornando-se uma ferramenta importante para o oficial do Exército no comando de pelotões. Utilizada de maneira contingencial proporciona estímulo para que a tropa atinja o cumprimento das metas estabelecidas. O embasamento que sugere o sucesso dessa teoria é que os liderados se motivarão ao perceber que são capazes de realizar suas missões, acreditando que seus esforços alcançarão êxito (ONO, 2006). Essa teoria pode ser usada como auxílio para a obtenção e manutenção da motivação do pelotão.

O melhor relacionamento entre comandante e seu pelotão pode ser desenvolvido quando o líder for percebido como uma pessoa apoiadora e provedora de direcionamentos para os subordinados. Sendo assim, um dos maiores objetivos do comandante seria clarificar o caminho das recompensas que os subordinados almejam e torná-las meios para o aumento do desempenho (EVANS, 1970). Como exemplo pode ser mencionada a ordem à patrulha, o momento em que o comandante de pelotão explana os objetivos diretores e secundários da missão, enfatizando os verbos que merecem destaque para tornar a explicação mais clara possível a todos. Nesse momento ele também atua como apoiador, levantando as necessidades da tropa, orientando os indivíduos e tornando o caminho para obtenção do sucesso mais tangível.

A teoria do caminho-meta tem como um dos grandes objetivos desenvolver a relação entre comportamento do líder e motivação dos subordinados. Para isso, o militar formado na Academia Militar das Agulhas Negras, futuro comandante de pelotão, precisa ser fonte imediata de satisfação das necessidades, eliminando barreiras e mostrando caminhos para os indivíduos atingirem a recompensa. Assim, “os lucros pessoais para os subordinados pela realização de objetivos do seu trabalho e fazer a estrada para esses lucros mais fácil de seguir, clarificando-a, reduzindo os bloqueios e armadilhas e

aumentando as oportunidades de satisfação pessoal pela rota" (House, 1971, p. 317).

Em situações críticas, a utilização desse método pode ser eficazmente reproduzida pelo líder. Ao identificar as características peculiares de tal evento, o comandante seleciona os comportamentos que serão requeridos e os exibe de forma flexível e clara para os subordinados. Essa variável situacional é um dos traços da teoria do caminho-meta, pois ao diagnosticar as necessidades é possível escolher e implementar uma resposta adequada (DE ANDRADE MELO , 2004).

O trabalho de adaptação e flexibilização é significativa ao comandante de pelotão. Além de administrar a execução das ações e eliminar as barreiras para tal atividade, o tenente deve aclimar a sua maneira de liderar para que seja possível ponderar os fatores adversos ou ausentes no ambiente. Por conseguinte, o somatório das características dos subordinados e da situação determinarão o modo como o comandante deverá agir para elevar a motivação dos seus liderados. Desse modo, ser efetivo significará mostrar os caminhos que, em última instância, levarão aos resultados esperados pela organização (HOUSE; MITCHELL *apud* SCHRIESHEIM; NEIDER, 1996).

Um exemplo dessa argumentação pode ser evidenciado pelas missões de Garantia da Lei e da Ordem ealizadas pelo Exército Brasileiro, em particular os patrulhamentos em região ostensiva. Características do ambiente, como possibilidades de trocas de tiro, e também particularidades da tropa, como nível de treinamento, influirão no processo decisório do comandante, que selecionará a forma mais correta de liderar para compensar esses fatores, influenciando, assim, a aquisição de um melhor resultado.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

No primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, sobre as principais teorias que norteariam este trabalho. Foram colhidas informações que facilitaram o aprendizado sobre o tema do exercício da liderança pelo comandante de pelotão. Além de terem sido feitas articulações entre teoria e prática.

O desenvolvimento deste trabalho foi fundamentado em ideias e pressupostos de teóricos que apresentam significativa importância na definição e construção dos conceitos discutidos: liderança militar, liderança transformacional e teoria do caminho-meta. Para isso, tais objetos foram frutos de fontes primárias e também secundárias**,** como trabalhos acadêmicos, artigos, manuais e livros selecionados.

Já os objetivos foram identificar as características presentes na liderança militar e descrever como a liderança transformacional e a teoria do caminho-meta são necessárias para que o comandante de pelotão exerça o trabalho de comando de forma a motivar e influenciar os subordinados a cumprirem as ações designadas.

Para operacionalizar a pesquisa bibliográfica foi realizado o método conceitual-analítico, visto que foram utilizados conceitos e ideias de distintos autores com temas semelhantes aos dos nossos objetivos. Isso foi feito de modo a construir a base para uma análise científica sobre o objeto de estudo. Pretende-se, porém, elucidar boas práticas que levam à conquista dos objetivos mencionados. Ademais, a pesquisa bibliográfica, feita com o intuito de rever a literatura que fornecesse a base teórica para o prosseguimento do trabalho, revelou a existência de muitos títulos sobre o assunto, que apresentaram relevância para essa pesquisa, inclusive por alguns desses autores serem militares da ativa ou da reserva, que conhecem o serviço e a importância do papel da liderança exercida pelo comandante de pelotão na influência das ações de seus subordinados.

Grandes nomes e obras também se destacam pela sua qualidade e atualidade, o pioneiro James MacGregor Burns é um dos autores que, ao lado de Bernard Morris Bass, desenvolveu um modelo de pesquisa nas relações de liderança e o desempenho coletivo nas esferas micro (pequenos grupos) e macro (grandes organizações). Ambos são alicerces no que se refere ao estudo da liderança transformacional. Tendo no cerne de seus trabalhos a defesada influência idealizada, motivação inspirada, estímulo intelectual e a consideração individualizada. Além das qualidades inerentes ao perfil de um

comandante adepto a esse estilo: visão clara, coragem, automotivação, inspiração e conexão pessoal.

Outros exemplos de estudiosos são Robert House e Martins Evans, que desenvolveram a teoria do caminho-meta, uma abordagem focada no líder, no liderado e também no trabalho a ser desenvolvido. Ela foi usada nesse trabalho para esclarecer como o trabalho do líder poder influenciar o desempenho, comportamento, satisfação e motivação dos seus subordinados, elucidando esses conceitos com ações presentes dentro das organizações militares. Utilizando essa base teórica, os líderes podem adotar os quatro estilos de liderança (diretivo, de apoio, de realização e participativo), variando com o nível intelectual e característica (emocionais, físicas etc) do subordinado.

Foi feita também uma pesquisa de campo com coleta de dados, com uma abordagem quantitativa, realizando-se perguntas aos cadetes do 4º ano da AMAN. Entre os dias 18 a 20 de abril, foram efetuados os levantamentos necessários para a elaboração percentual a respeito da pesquisa produzida. Adotando-se um tipo de pesquisa mista, com o recolhimento de dados incialmente, e em um segundo momento feita uma análise subjetiva dessas informações obtidas. Quanto ao instrumento de coleta de dados, adotou-se para elaboração do projeto de pesquisa um questionário. Para isso, contou-se com a participação de 21 cadetes para a confecção das respostas. Além disso, foi priorizado o uso do questionário devido à economia de tempo e por atingir um número maior de pessoas simultaneamente e, principalmente, pela resposta acontecer sem a presença de um entrevistador, garantindo assim uma resposta sem interferência.

3.2 MÉTODOS

Foi realizado um questionário como instrumento na coleta de dados constituído por perguntas objetivas e sem a presença do entrevistador. Junto das indagações também foi explicada a natureza da pesquisa, tendo em mente despertar o interesse do recebedor sobre o tema da liderança militar, um assunto inerente e já de conhecimento prévio do público alvo, os cadetes do 4º ano da Academia Militar das Agulhas Negras. O questionário foi aplicado sem a necessidade de identificação dos que se prontificaram a responder. O método de raciocínio utilizado para avaliação dos dados foi o indutivo, possuindo como o objetivo chegar a conclusões mais amplas.

3.2.1 Documentação direta

A documentação direta foi usada como uma técnica de coleta de dados, confeccionada para obter um levantamento de informações e realizar o cálculo percentual dos dados obtidos no próprio local onde os fenômenos referentes ao modo de pensar e comportamento dos cadetes ocorrem. Isso permitiu que fosse encontrado um padrão nas respostas sobre o que o futuro oficial do Exército Brasileiro encara como mais importante a respeito da liderança e também sobre qual característica é a mais marcante para o comando de uma pequena fração. Um ponto positivo foi a reflexão dos cadetes sobre o que se torna mais relevante e acentuado no ato de liderar, tendo em vista ser um tema de interesse. Foi decidido que o público alvo seria somente os cadetes do 4° ano por possuírem mais experiência em comparação aos cadetes dos demais anos.

3.2.2 Documentação indireta

Uma documentação indireta também foi preparada levando em consideração a aquisição de conhecimento por análise de documentos e fontes primárias e secundárias, dando preferência à consulta por matérias voltadas ao estudo militar.

3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Foram realizados os tratamentos estatísticos a respeito do questionário, com a confecção de tabelas e uma análise dos dados apurados referente às respostas dos 21 cadetes. As respostas obtidas estão representadas em tabelas, que indicam a opinião de cada militar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capitulo, será apresentada a análise dos dados obtidos através da pesquisa empírica junto aos cadetes do 4° ano da AMAN. O levantamento de dados visava a identificar a relevância dos instrutores como exemplos para agregar qualidade no desenvolvimento dos cadetes e as características essenciais da liderança do ponto de vista deles. Através da descrição e análise dos dados coletados será verificado o aspecto de liderança mais valioso para essa amostra.

A Tabela 1 contém as respostas referentes ao grau de importância dos oficias instrutores para o desenvolvimento dos cadetes. As análises estão organizadas em: i) tabela, que são as perguntas; ii) especificação, que são as respostas relacionadas ao questionário; iii) frequência numérica (F), que é o número de cadetes que responderam aos questionamentos; iv) e frequência em porcentagem (FR%), que é a quantidade unitária dividida pelo número de cadetes, resultando no valor estatístico. Essas explicações apresentam-se a seguir:

Tabela 1 - Qual é o grau de importância dos exemplos e experiências fornecidas pelos oficiais instrutores para influenciar no desenvolvimento da capacidade de liderança dos cadetes?

ESPECIFICAÇÃO	**F**	**FR%**
Muito Importante	19	90,5%
Importante	2	9,50%
Pouco importante	0	0,00%
Não importante	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 1, verifica-se que 90,5% dos cadetes pensam como muito importante a influência dos oficiais instrutores para o desenvolvimento da capacidade de liderar, enquanto outros 9,5% acham apenas importante. Todos os entrevistados demonstraram que a presença de um exemplo com experiência, para apresentar o melhor caminho é de relevância na formação do futuro líder, auxilia na busca pelo conhecimento e pode interferir no rendimento.

O questionário foi aplicado também para identificar qual a característica da

liderança que os cadetes acreditam ser a mais importante, para o desempenho da função de comandantes de pequena fração. Para isso foi feita uma análise estatística que pode ser observada na Tabela 2. No questionário foram elencadas quais eram as características, e o entrevistado poderia ter respondido com algum outro atributo, caso marcasse a opção "outros".

Tabela 2 - Qual característica você evidencia como mais importante para que o oficial, líder de pequena fração, possa exercer a liderança sobre os subordinados?

ESPECIFICAÇÃO	**F**	**FR%**
Ser um exemplo no que faz	13	61,90%
Saber trabalhar com diferentes perfis	4	19,00%
Ter um propósito claro de atuação	3	14,30%
Conhecer o subordinado	1	4,80%
Ter inteligência emocional	0	0,00%
Saber dar e receber feedbacks	0	0,00%
Outros	0	0,00%
TOTAL	21	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a Tabela 2, para 61,9% dos militares ser um exemplo no que faz é a característica mais importante para poder aplicar a liderança e influenciar o subordinado. O comandante de pelotão deve ser então a primeira pessoa a demonstrar um bom comportamento, sempre tomando a frente, apoiando e incentivando os liderados. Porém o líder eficaz precisa ser flexível o suficiente para conjugar todas as características, pois de fato são necessárias para sua plena atuação perante a tropa. Isso porque eles serão os profissionais responsáveis pelo atendimento ao subordinado, pela administração de inúmeras outras atividades, e que também precisarão colocar em prática todos os valores desejados e necessários para atingir a missão e a visão definidas pelo Exército.

Ademais, a busca pelo melhor conceito de liderança pode se emaranhar com ideias difundidas na sociedade, por isso, este estudo buscou elucidar que o ato da liderança vai além dos arranjos de posição e dos cargos. Ele abrange estágios íntimos a cada indivíduo, sendo essencial no trabalho de um subordinado, e a partir dessa confiança entre líder e liderado são estabelecidos elos de respeito que conduzem os rumos das ações a serem executadas.

Segundo Senge (1990), não é por encomenda que se surge um líder, ele é produzido e confeccionado aos poucos, devido a isso é notada a relevância da presença de instrutores para nortearem os futuros líderes do Exército. Eles demonstram aos cadetes as suas experiências, nas quais foram necessárias a busca pela capacidade de clareza, a aptidão de persuasão de suas ideias, habilidades teóricas e comunicativas.

Nesta pesquisa pode-se perceber que existe uma preocupação dos cadetes quanto a serem bons exemplos para seus subordinados. Sendo esta uma característica imprescindível para aquisição do controle da tropa. Segundo Covey (1994), para que o grau de credibilidade possa ser desenvolvido pelo comandante de pelotão, é necessário que este baseie-se em dois princípios fundamentais: a confiabilidade e a confiança. Elas estão relacionadas ao nível pessoal e se estabelecem devido ao carácter e competência do líder.

Todavia, segundo Hersey e Blanchard (1986), não existe uma fórmula para adquirir o controle de um grupo. Sendo assim, o líder precisa ser versátil para entender os fatores situacionais, como conjuntura, natureza da tarefa e as individualidades de cada subordinado. Nessa perspectiva, a maturidade dos membros do grupo e suas motivações serão fatores primordiais para que o comandante de pelotão alinhe suas formas de comportamento e consiga influenciar do melhor modo as ações dos integrantes de sua fração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo vive um grande cenário de complexibilidade e de novos desafios, sendo, sem dúvida, a obtenção da capacidade de liderança em meio a nova geração uma qualidade indispensável e consubstancial para o futuro oficial militar. Ou seja, é necessária uma liderança que tenha em vista as mudanças que estão ocorrendo, que por vezes são desfavoráveis, turbulentas e laboriosas em relação às demais épocas.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise de como o exercício da liderança pode influenciar as ações dos subordinados. Além disso permitiu uma pesquisa de campo para obtenção de dados mais consistentes sobre quais características os cadetes julgam mais importantes para a liderança e qual a relevância da presença do instrutor na formação do futuro líder.

Com relação ao objetivo geral do trabalho, percebe-se que as características essenciais que os comandantes de pelotão precisam apresentar são identificadas na pesquisa: ser um exemplo no que faz, saber trabalhar com diferentes perfis de subordinados, ter um propósito claro de atuação e conhecer o subordinado se mostram ajustadas às aspirações e desejos dos cadetes. Tais características são encontradas e definidas nos conceitos da liderança transformacional e na teoria do caminho-meta. Essas duas perspectivas, que foram citadas no trabalho, fornecem formas de conduta para um pleno exercício da liderança.

A liderança é o esteio para que o comandante das pequenas frações exerça um bom comando. Poder despertar nos subordinados a vontade de fazer, e não somente acatar as ordens emanadas como uma mera obrigação, é algo oriundo das habilidades de um líder competente. Influenciar homens para o melhor desempenho de uma fração em atuação é responsabilidade do seu comandante, bem como dedicar seus esforços para o desenvolvimento do grupo, procurando quais métodos surtirão mais resultados.

De uma maneira geral a liderança não é imposta, e nem sequer obtida apenas por escalas hierárquicas, ela é uma busca contínua, em que o comandante precisa conhecer seus subordinados, ser um exemplo permanente para sua tropa e buscar uma comunicação efetiva. Para isso é primordial possuir qualidades, como a empatia, paciência e tato para guiar e obter a credibilidade de seus seguidores.

Nessa perspectiva, no atual contexto social, mais do que nunca o oficial formado pela Academia Militar das Agulhas Negras necessita o domínio de um consistente equilíbrio emocional, tendo em vista a instabilidade e as incertezas proporcionadas pelo

ambiente operacional moderno. Assim, é essencial que o futuro comandante de pelotão pense com clareza e decida com racionalidade, ainda que esteja em uma situação delicada, pois as ações de sua tropa podem desencadear grandes repercussões, tanto positivas como negativas. As teorias que foram apresentadas no trabalho, portanto, e adequadas na revisão da literatura, fornecem embasamentos científicos, proporcionando uma visualização das formas de atuação.

Ademais, dentro das organizações militares uma das maiores dificuldades do líder é ter a percepção do propósito da nova geração e fazer com que estes desenvolvam os valores cívicos e morais defendidos pelo exército, pois precisam estabelecer vínculos verdadeiros com a instituição. Dessa forma uma das maneiras mais apropriadas para a criação desse laço com a geração moderna é através da utilização da liderança transformacional, sem deixar de lado a ajuda ao subordinado, para que este encontre o caminho correto para atingir a meta, com os subsídios da teoria do caminho-meta.

A reflexão lograda por esse trabalho fez com que se percebesse a magnitude da utilização da liderança pelo comandante de pelotão, para influenciar os subordinados no cumprimento das missões, desde as mais simples até as mais complexas. As ações do líder são imprescindíveis para se chegar ao objetivo desejado, assim é notória a relevância do aprofundamento do estudo e em qualificar cada vez mais o perfil oficial combatente formado na AMAN, para fornecer as bases adequadas ao futuro comandante de pequenas frações do Exército brasileiro.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Benegt. **Military Professionalism and Political Power**. Beverly Hills: Sage, 1972.

BARDWICK, Judith M. Gerência em tempo de paz e liderança em tempo de guerra. *In*: HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKARD, R. **O Líder do futuro:** visões estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

BARBUTO JR., J. E. Taking the charisma out of transformational leadership. **Journal of Social Behavior and Personality**, Novato, v. 12, n. 3, p. 689-697, Apr./Jun. 1997

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006.

BASS, Bernard M. **Leadership and Performance beyond expectations**, New York: Free Press, 1985.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Multifactor Leadership Questionnaire**. Redwood City: Mind Garden, 2004.

BASS, Bernard M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker *et al*. **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker**. Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006

BLACKWELL, Paul E.; BOZEK, Gregory J. Liderança para o novo milênio. **Military Review**, v. 1, 1999.

BOONSTRA, Jaap. CARVALHO, João Batista Brillo de. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

BRASIL. Exército brasileiro. Estado-Maior. **Instruções Provisórias IP 20-10**: Liderança Militar. Brasília, DF, 1991.

BRASIL. Exército brasileiro. Estado-Maior. **Manual de Campanha C 20-10**. Liderança Militar, Brasília, DF, 2011.

BRASIL. PORTARIA Nº 517, DE 26 DE SETEMBRO DE 2000. Disponível em: http://www.esao.eb.mil.br/images/Arquivos/spg/legislacao/downloads/PORT_517_CMT_EB.pdf Acesso em: 15 de mar. 2020.

BRASIL. Exército brasileiro**. Características da profissão militar**. [*S. l.*], [20--]. Disponível em: http://www.eb.mil.br/caracteristicas-da-profissao-militar. Acesso em: 03 de fev. 2020.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper e Row, 1978.

CAETANO, A. *et al*. **Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional**. Lisboa: Edições Colibri. 2007.

CARDOSO, José Pedro Borges Mendonça. **O destino das organizações:** Liderança e desempenho organizacional em contexto desportivo. Orientador: Pedro Henrique Garcia Lopes de Almeida. 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) Instituto Universitário de Ciências Psicológicas Sociais e da Vida, Lisboa, 2008. Disponível em: http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/4424. Acesso em: 05 abr. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

COUTINHO, André Corga Morais. **A importância do desenvolvimento das competências de liderança na formação e carreira dos futuros oficiais de administração militar**. Orientador: José Carlos Dias Rouco. 2014. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (Bacharelado em Administração). Academia Militar, Lisboa, 2014. Disponível em: http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/8291. Acesso em: 05 de jan. 2020.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Campus, 1994.

DE ANDRADE MELO, Eleuní Antonio. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia**: organizações e trabalho, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

EVANS, M. G. Effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. **Organizational behavior and human performance**, v. 55, p. 277-298, 1970.

GUERRA, Catarina Custódio Robalo. **Liderança Transformacional, Clima e Compromisso Organizacional.** Orientador: Pedro L. Almeida. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas Sociais e da Vida, Lisboa, 2012. Disponível em: https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2289. Acesso em: 05 de fev. 2020.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança Positiva**: para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Évora, 2012.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HOUSE, Robert J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 317, set. 1971.

HOUSE, Robert J.; MITCHELL, Terence R. **Path-goal theory of leadership**. Washington Univ Seattle Dept of Psychology, 1975.

HOUSE, Robert J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **The leadership quarterly**, v. 7, n. 3, p. 323-352, 1996.

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES (IESM). **Regulamento de campanha:** Operações. Lisboa: Instituto Superior de Estudos Militares, 2005.

KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho:** nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOHLBERG, L. **Psicología del desarrollo moral.** Sevilla, Espanha: Editorial Desclée de Brouwer, S.A., 1992.

LIKERT, Rensis. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

LOUREIRO, José Carlos da Silva Mello de Almeida. **A Eficácia da Liderança em Operações Conjuntas**. Orientador: João Alberto Cabecinha Quaresma Furtado de Almeida. 2008. Trabalho de Investigação Individual. (Mestrado em Ciências Militares). Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa, 2008. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/11631 Acesso em: 05 de out. 2019

MOSKOS, Charles; WILLIAMS, John Allen; SEGAL, David R. **The postmodern military:** Armed forces after the Cold War. Oxford University, 2000.

NATIONAL DEFENCE OF CANADA. **Leadership in the Canadian Forces:** Conceptual foundations. Canadian Defence Academy: Kingston, 2005.

NETO, Anísio Carlos de Lima; MARQUES, Marcella Raphaelle Antunes Santiago Nogueira. **A importância da Liderança Transformacional nas Organizações.** Orientadora: Daniella Botti da Rosa. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração). Centro de Estudos Superiores de Maceió, Maceió, 2016. Disponível em: https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/514/417. Acesso em: 18 de fev. 2020

ONO, Arnaldo Turuo. **Teoria de Liderança do Caminho-Meta:** um estudo em busca de evidências na realidade brasileira. Orientador: Darcy Mitiko Mori Hanashiro. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. Tradução Christina Ávila Menezes. 8. ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; DE SOUZA, Washington José. Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 35-50, 2010.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento**. Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. Orientadora: Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. 2012. Tese (Doutorado em Gestão). Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa, 2012.

SENGE, Peter. M. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SCHRIESHEIM, Chester A.; NEIDER, Linda L. **Path-goal leadership theory**: The long and
winding road. The Leadership Quarterly, v. 7, n. 3, p. 317-321, 1996.

VIEIRA, Belchior. **Manual de Liderança Militar**. Academia Militar, Lisboa: Atena, 2002