

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

**Agostinho Pinto Figueiredo**

**DEMONSTRAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA TEMÁTICA LIDERANÇA PARA O  
OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Resende  
2021**

**Agostinho Pinto Figueiredo**

**DEMONSTRAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA TEMÁTICA LIDERANÇA PARA O  
OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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. Emanoel Messias Pessin de Campos

Resende  
2021

Agostinho Pinto Figueiredo

**DEMONSTRAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA TEMÁTICA LIDERANÇA PARA O  
OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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 2021:

Banca examinadora:

---

**Emanuel Messias Pessin de Campos, Cap**  
(Presidente/Orientador)

---

**Nome completo, Posto de graduação**

---

**Nome completo, Posto de graduação**

Resende  
2021

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus familiares que sempre estiveram presentes, mesmo que em memória, durante os momentos de alegria e, principalmente, de dificuldades, os quais não teria conseguido superar sem a certeza da possibilidade de superação demonstrada por cada um ao longo dos exemplos que tive em meu âmbito familiar. Agradeço também ao meu orientador pelo auxílio na elaboração deste trabalho, pelo tempo despendido e pelo total interesse em minha formação que sem o qual este trabalho não teria sido possível.

## RESUMO

### DEMONSTRAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA TEMÁTICA LIDERANÇA PARA O OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

AUTOR: Agostinho Pinto Figueiredo  
ORIENTADOR: Emanuel Messias Pessin de Campos

A liderança é um tema que vem sendo estudado nas mais diversas áreas do saber ao longo dos anos, isso deve-se ao fato das relações interpessoais serem o fator fundamental na realização de qualquer atividade que envolva um grupo de pessoas. Diante disso, o objetivo desse trabalho foi de demonstrar a importância da temática liderança para o chefe militar buscando mostrar a contemporaneidade do conhecimento agregado e sua aplicabilidade prática. Para atingir tal objetivo foi optado por um tipo de pesquisa exploratória com levantamento bibliográfico. O estudo dividiu-se em três partes: primeiramente buscou-se explicitar sobre as principais correntes de pensamento a respeito do assunto; a segunda parte do estudo focou na descrição de ações de líderes renomados, mencionados em ordem cronológica a fim de mostrar a continuidade histórica do assunto, nas quais as mesmas habilidades e atributos já referidos na primeira parte foram evidenciadas na prática, com o objetivo de exemplificar o emprego do conhecimento abordado e, para isso, utilizou-se do método indutivo de análise; por fim, foi feita a mesma descrição da segunda parte, porém com o enfoque atual, com isso pretendeu-se, a luz das operações de paz do Exército Brasileiro no Haiti, mostrar como o conhecimento da temática liderança, estudado e teorizado ao longo da história, perdurou-se até os dias de hoje e ainda mostra-se como fundamental para o exercício das atividades militares. Com esta pesquisa foi possível evidenciar como há a presença de aspectos básicos da liderança que persistem nas relações interpessoais entre líder e liderados, aspectos estes empiricamente comprovados e registrados ao longo dos anos, ressaltando assim a importância que o chefe militar, a frente de seus subordinados, deve dar para um arcabouço teórico rico sobre o assunto liderança.

**Palavras-chave:** Liderança. Conhecimento teórico. Líderes. Aspectos básicos da liderança.

## ABSTRACT

### DEMONSTRATION OF THE IMPORTANCE OF THE LEADERSHIP THEME FOR THE BRAZILIAN ARMY OFFICER

AUTHOR: Agostinho Pinto Figueiredo  
ADVISOR: Emanuel Messias Pessin de Campos

Leadership is a theme that has been studied in the most diverse areas of knowledge over the years, this is due to the fact that interpersonal relationships are the fundamental factor in carrying out any activity that involves a group of people. Given this, the objective of this work was to demonstrate the importance of the leadership theme for the military chief seeking to show the contemporaneity of the aggregated knowledge and its practical applicability. To achieve this goal, a type of exploratory research with bibliographic survey was chosen. The study was divided into three parts: first it was sought to explain about the main currents of thought on the subject; the second part of the study focused on the description of actions of renowned leaders, mentioned in chronological order in order to show the historical continuity of the subject, in which the same skills and attributes already mentioned in the first part were evidenced in practice, with the aim of exemplifying the use of the approached knowledge and, for that, it used the inductive method of analysis; finally, the same description of the second part was made, but with the current focus, with that it was intended, in the light of the peace operations of the Brazilian Army in Haiti, to show how the knowledge of the thematic leadership, studied and theorized throughout the history, has persisted until today and still shows itself as fundamental to the exercise of military activities. With this research it was possible to show how there are the presence of basic aspects of leadership that persist in interpersonal relationships between leaders and followers, aspects that have been empirically proven and registered over the years, thus emphasizing the importance that the military chief, in front of his subordinates, should give to a rich theoretical framework on the subject of leadership.

**Keywords:** Leadership. Theoretical knowledge. Leaders. Basic aspects of leadership.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O líder militar em tempos de guerra/crise.....	11
Figura 2 – O líder militar em tempos de paz.....	12
Figura 3 – Interdependência dos quatro fatores da liderança para sua existência.....	15
Figura 4 – Pilares básicos da liderança militar associados a verbos inerentes ao líder militar....	17
Figura 5 – Interdependência dos quatro fatores com os aspectos básicos da liderança.....	18
Figura 6 – Inteligência emocional enquadrada nos aspectos básicos da liderança.....	19
Figura 7 – Exemplificação da relação entre gestão e liderança.....	21
Figura 8 – Alexandre lendo a Ilíada de Homero, uma busca constante pela proficiência profissional.....	23
Figura 9 – Marechal Erwin Rommel comendo junto a sua tropa, um exemplo de atitude adequada no contexto em que se encontrava.....	27
Figura 10 – Linha do tempo da teoria da liderança e sua constância através dos séculos.....	32

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	07
1.1	OBJETIVOS.....	08
1.1.1	<b>Objetivo geral</b> .....	08
1.1.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	08
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	09
2.1	BREVE HISTÓRICO.....	09
2.2	A LIDERANÇA E AS FORÇAS ARMADAS.....	10
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	14
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	14
3.2	MÉTODOS.....	14
3.2.1	<b>Dados a serem obtidos</b> .....	14
3.2.2	<b>Forma de obtenção de dados</b> .....	14
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	15
4.1	A LIDERANÇA ENQUANTO TEORIA.....	15
4.1.1	<b>Fatores da liderança</b> .....	15
4.1.2	<b>Aspectos básicos da liderança militar</b> .....	16
4.1.2.1	Inteligência emocional.....	19
4.1.3	<b>A gestão e a liderança</b> .....	20
4.2	A TEORIA DA LIDERANÇA APLICADA AOS GRANDES LÍDERES.....	21
4.2.1	<b>Alexandre, O Grande</b> .....	22
4.2.2	<b>Napoleão Bonaparte</b> .....	24
4.2.3	<b>Marechal Erwin Rommel</b> .....	25
4.3	A LIDERANÇA NA ATUALIDADE.....	28
4.3.1	<b>Os antecedentes e seus desafios</b> .....	28
4.3.2	<b>A liderança como solução</b> .....	29
4.3.2.1	A teoria da liderança aplicada ao caso haitiano.....	29
4.3.2.2	Proficiência Profissional (saber).....	30
4.3.2.3	Senso moral (ser).....	31
4.3.2.4	Atitude adequada (fazer).....	31
4.4	LIDERANÇA: UMA ANÁLISE NO TEMPO.....	32
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	35



## 1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema há muito debatido haja vista sua importância em diversas esferas, seja no campo empresarial, militar ou político. Tem ganhado popularidade na sociedade moderna, principalmente, devido a inclusão da temática no ramo empresarial, onde apresenta notável crescimento de estudos. Porém, foi no ramo político-militar onde a liderança como estudo e teoria ganhou espaço ao longo da história. Diversos pensadores buscaram teorizar aquilo que era visto na prática e entender como se dava o desenvolvimento deste fenômeno, dessa forma poderia ser replicado e, por meio do estudo, o comandante militar estaria apto a tomar a decisão mais adequada frente a seus subordinados. Não mais pelo acaso e sim pelo conhecimento empírico.

A liderança se caracteriza como sendo um dos meios essenciais para o exercício do comando. Nesse sentido, entende-se a relação das Forças Armadas com o tema como algo intrínseco a sua própria existência como organização apta a desempenhar sua função constitucional, pois mesmo sob pressão, riscos e dificuldades que fujam à normalidade, quando há uma sólida relação de liderança entre o comandante e seus subordinados a missão será cumprida de forma adequada. Percebe-se por meio da história que, mesmo que um exército esteja bem-preparado em diversas questões, não é considerado possível alcançar os mesmos resultados de eficiência quando não se tem comandantes possuidores de capacidades de liderança bem desenvolvidas (BRASIL, 2011).

Diante do exposto é válido formular as questões: Tendo em vista a existência da figura do comandante diante de seus subordinados no Exército Brasileiro e sua vital presença na formação e condução de seus homens, qual a relevância do conhecimento teórico de liderança para o desenvolvimento do líder militar? Faz-se necessário o estudo prévio de teorias consagradas a fim de bem exercer a função de comandante? Para isto, este trabalho irá relacionar as teorias e práticas de líderes renomados no que tange a liderança com problemas militares da atualidade, identificando, assim, a constância de características básicas da liderança ao longo dos anos e mostrando sua viabilidade de emprego atual em práticas militares do Exército Brasileiro.

Essa pesquisa justifica-se na importância que o comandante, futuro líder militar, deve dar a um arcabouço teórico rico sobre a temática liderança visto que, apesar de exceções, não se nasce com as qualidades de um líder, elas devem ser desenvolvidas por meio do estudo e da experiência. Sabe-se que os desafios da carreira militar se renovam constantemente, porém a estrutura das Forças Armadas prevalece baseada na hierarquia e disciplina fazendo com que o

conhecimento formulado e teorizado ao longo dos anos ainda se torne válido e possível de utilização prática.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Apreciar a importância do conhecimento teórico sobre liderança e suas implicações nos chefes militares do Exército Brasileiro.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Identificar as principais teorias e correntes de pensamento sobre a temática de liderança;

Abordar exemplos históricos de situações nas quais foi feito o uso do conhecimento teórico, mesmo que de maneira inconsciente, da liderança para se atingir determinados objetivos;

Estabelecer uma relação da teoria apresentada com práticas doutrinárias da atualidade, de forma a apresentar um paralelo com as ações militares contemporâneas e evidenciar a sua aplicabilidade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 BREVE HISTÓRICO

A temática liderança não é de hoje, apesar de estar em voga na sociedade moderna, em grande parte, devido a popularização do termo no âmbito empresarial. O termo liderança tem sido usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa (BERGAMI, 1994), e ainda segundo Fiedler (1967, p. 3) “A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos [...]”.

Nesse contexto, existem autores renomados que até os dias atuais são usados como exemplo, principalmente no campo político-militar. Há textos produzidos na era antiga e medieval como A Arte da Guerra, primeiro e mais notório manual sobre liderança elaborado com base nos ensinamentos de Sun Tzu, e o livro O Príncipe, de Maquiavel, no qual o autor descreve, como forma de normas de conduta, como um soberano deve agir (TURANO e CAVAZOTTE, 2016).

Porém, apesar do citado acima, embora já houvesse livros, documentos e artigos sobre a temática liderança ao longo da história, as obras eram teorias filosóficas, o tema liderança como pesquisa científica se originou apenas no século XX (MARQUES, 2010). É válido salientar que, apesar de algumas obras não seguirem o rigor científico, os autores e estudiosos do assunto muitas vezes analisaram a questão da liderança sob a ótica de suas experiências e vivências, sendo o conhecimento, apesar de antigo, comprovadamente funcional quando se aplicado na prática.

No momento atual, devido o interesse crescente na temática, não se tem um consenso do que é liderança, porém dois aspectos são comuns à grande maioria das definições. Em primeiro lugar, é um fenômeno que abarca um grupo e, em segundo lugar, trata-se de um evidente processo de influência exercido por parte dos líderes com os seus seguidores (BERGAMI, 1994).

Em suma, a liderança, por ser justamente um tema já muito debatido, possui uma ampla gama de significados, é um assunto que não se esgota e por isso possui as mais variadas concepções e interpretações, sendo necessário o mais amplo conjunto de pontos de vista a respeito do conteúdo para que se tenha uma visão mais abrangente do tema (BERGAMI, 1994). A pessoa que tem por interesse, ou dever, o estudo da temática deve debruçar-se sobre o

conhecimento existente de forma a avaliar de acordo com a situação qual a melhor maneira de agir.

## 2.2 A LIDERANÇA E AS FORÇAS ARMADAS

A carreira militar é estruturada de forma singular, possuindo características diferenciadas, internacionalmente reconhecidas, que viabilizam tal carreira para o fim maior a que se destina. Nesse sentido, o Exército Brasileiro, como instituição regular e permanente, é fundamentada na hierarquia e disciplina, possuindo como base do sistema o seu elemento humano. Possuidor desta base e tendo em vista sua estrutura, o militar exerce, ao longo de sua carreira, cargos e funções em graus de complexidade crescente, o que faz da liderança fator imprescindível à instituição (BRASIL, 2014).

Assim, preconiza o Exército Brasileiro:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Ou seja, sendo as organizações militares estruturas hierarquizadas, a maneira como se dá a influência do comandante sob seus subordinados influi diretamente no cumprimento da missão. Motivo pelo qual o militar em situação de comando deve estar em consonância com a melhor maneira de atuar frente a seus subordinados.

Nesse contexto, as organizações militares do Exército Brasileiro podem assumir dois tipos de estrutura: a primeira, em ambiente de guerra e momentos de crise, na qual a sua real missão e natureza é desempenhada; a segunda, em tempos de paz, na qual se enquadra em um tipo de organização com funções diferenciadas e, desse modo, se assemelhando muito a áreas administrativas comumente vistas no ramo empresarial. Porém, a base de ambas as estruturas é a mesma, dentro de toda e qualquer instituição militar, em qualquer tempo, é imprescindível uma constante preocupação em dotar os militares de uma educação moral, preparando-os para um convívio pleno em sociedade, uma excelente preparação física e uma sólida instrução profissional. Ou seja, ainda de acordo com o que foi dito, o fenômeno da liderança não está atrelado unicamente a um único tipo de estrutura (ROUCO, 2012).

No que tange as Forças Armadas, normalmente se pensa que o fenômeno da liderança se encontra unicamente em um cenário de guerra ou combate. Na antiguidade, de maneira

simplista, o comandante deveria ser aquele que se coloca a frente, o mais aguerrido e combativo, de certo modo, esta ideia perdurou e ainda é válida, como será explicitado, porém, a temática evoluiu e não se encontra unicamente no campo de batalha. Com o avanço da análise empírica dos casos concretos e com um entendimento maior da psicologia, entendeu-se que o fenômeno liderança que antes era unicamente associada ao líder combativo não está apenas atrelada a ele, e sim, a diversos outros fatores.

Figura 1 – O líder militar em tempos de guerra/crise



Fonte: ISTOÉ (2016)

O cenário atual do Brasil, em situação de paz, faz com que o Exército Brasileiro, de um modo geral, se enquadre no segundo tipo de estrutura. Nesse sentido, como exemplo da aplicabilidade do papel do líder militar brasileiro destaca-se a tarefa de, perante a sociedade, o oficial tornar o soldado que está sob seu comando num cidadão consciente das suas obrigações e das suas responsabilidades (ROUCO, 2012). Tal tarefa só será plenamente realizada se os comandantes forem capazes de incutir em seus subordinados os deveres cívicos que lhe competem, mantendo quadros motivados, colaborantes e empenhados, e é exatamente este o papel do líder.

Figura 2 – O líder militar em tempos de paz



Fonte: 10ª REGIÃO MILITAR (2018)

Assim em resumo a esta ideia, seguindo o já abordado, segundo o manual do exército C20-10: Liderança Militar (2011), todo comandante detém um poder que lhe foi delegado por intermédio de leis e regulamentos organizacionais ou por força de uma situação, porém mesmo que situado em ambiente militar, principalmente na atualidade, o comandante na maioria das vezes desempenha funções de caráter administrativo. É de sua competência, por exemplo, também a gestão de recursos materiais e financeiros de suas organizações militares, caracterizando todo comandante como administrador. Porém, como já foi abordado, todos estes recursos são subsidiados ao recurso humano, daí o crescente interesse pelo estudo da liderança no contexto atual das Forças Armadas.

É justamente no entendimento da existência dessas duas diferenças estruturais das organizações militares que, seguindo o exemplo do contexto nacional atual, pode-se perceber a importância, ainda nos dias de hoje, de um chefe capaz de influenciar positivamente seus subordinados, pois não importa o tipo de estrutura, a liderança atuará de modo a fazer com que as tarefas atinentes as organizações militares sejam cumpridas de modo mais eficaz, independentemente da área, pois tudo se resume ao elemento humano.

Em suma, em um contexto mundial onde a tecnologia muda rapidamente, com sofisticados equipamentos e o emprego do conhecimento científico-tecnológico no campo bélico, as atividades militares se tornam cada vez mais complexas, crescendo ainda mais a

preocupação em torno daquilo que sempre foi o imutável e o elemento primordial de qualquer exército: o ser humano. Homens e mulheres dotados de sentimentos, virtudes e fraquezas, se mostram como o elemento propulsor das engrenagens que conduzem os exércitos ao cumprimento de seus objetivos, independente do tempo. Nesse sentido, o que é evidenciado pela história militar é que as tropas motivadas, por conseguinte aptas a cumprir missões de forma eficaz, só as foram, principalmente, pelo papel do líder (BRASIL, 2011).

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

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

A fim de avaliar a importância do conhecimento teórico sobre liderança e suas implicações no militar do Exército Brasileiro e tendo em vista a forma como será realizado o estudo, com a descrição das vertentes de pensamento no que tange a liderança ao longo da história, a interpretação de fatos ocorridos e, por fim, sua análise no contexto atual, será realizada uma pesquisa do tipo exploratória.

#### **3.2 MÉTODOS**

##### **3.2.1 Dados a serem obtidos**

A pesquisa seguirá três etapas para se atingir ao objetivo geral proposto, primeiramente, será pesquisado minuciosamente as principais teorias e correntes de pensamento sobre liderança, depois serão obtidas informações a respeito de fatos históricos onde líderes consagrados atuaram, com o uso consciente ou inconsciente do conhecimento teórico apresentado na primeira etapa, a fim de se atingir a determinado objetivo e, por fim, será feito o levantamento de registros de situações da atualidade onde os conhecimentos já apresentados também foram utilizados e determinantes, de forma a correlacionar com as demais etapas da pesquisa. Tendo em vista o explicitado, quanto a abordagem, a pesquisa utilizará como técnica de análise e discussão de dados o método indutivo, abordando um tipo de pesquisa qualitativa.

##### **3.2.2 Forma de obtenção de dados**

A pesquisa utilizar-se-á do procedimento pesquisa bibliográfica como técnica de coleta de dados, assim como será utilizada a observação sistemática como instrumento de pesquisa. Serão utilizados os conhecimentos disponibilizados em livros, manuais do Exército Brasileiro, artigos científicos e publicações periódicas, utilizando-os como base para a explicação da temática liderança, como referencial histórico dos casos apresentados e a subseqüente correlação que será feita com a atualidade como forma a dar embasamento para o que se propõem a problemática do estudo.



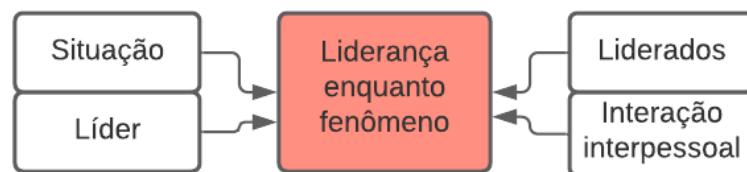
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A LIDERANÇA ENQUANTO TEORIA

#### 4.1.1 Fatores da liderança

Independente da ótica sob a qual o assunto é abordado, percebeu-se empiricamente que existem quatro elementos que se fazem presentes na temática liderança para fazer com que ela de fato se dê nas relações de comando interpessoal, variando apenas com o contexto o qual o grupo está inserido: uma situação, o líder, os liderados e a interação entre o líder e os liderados (BRASIL, 2011).

Figura 3 – Interdependência dos quatro fatores da liderança para sua existência



Fonte: AUTOR (2021)

A situação é definida pelo somatório de fatores internos e externos que juntos venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados). Tais fatores afetam a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de seus objetivos, daí a importância de o líder ter uma boa percepção do contexto em que está inserido (BRASIL, 2011). Já que, como a história e a psicologia comprovam, cada indivíduo irá reagir a determinada situação de maneira diferente sendo necessário a correta ação do comandante a fim de fazer com que seus subordinados sejam impelidos a agir de maneira motivada.

O líder se caracteriza como o elemento que irá exercer sua influência de modo a fazer com que seus subordinados ajam da maneira como ele deseja, a fim de que a tarefa seja executada de maneira plena (BRASIL, 2011).

Os liderados são o grupo de pessoas as quais o líder irá agir de sua influência. Para o comandante é de fundamental importância o conhecimento minucioso a respeito de seus liderados visto o grupo ser dotado de necessidades, emoções e motivações únicas de acordo

com sua particularidade e, desse modo, fazer pleno uso de sua influência e assim exercer sua liderança (BRASIL, 2011).

Por fim, a interação entre o líder e os liderados, processo este que irá agir de modo a fazer fluir informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre seus membros e garantindo assim o exercício pleno da liderança (BRASIL, 2011).

Estes elementos se mostram importantes para o entendimento da temática e sua posterior correlação com a prática, pois é por meio da correta compreensão deles que se entende que esses fatores se modificam sempre, não são constantes, e por isso a maneira de agir irá variar. Tem-se como exemplo disso um comandante que se encontra frente a um grupo de pessoas mais experientes oriundas do campo de batalha, claramente a maneira de agir dele deverá ser diferente que diante de comandados recém egressos do meio civil.

Ainda de acordo com o manual do exército C20-10: Liderança Militar (2011), há exemplos de comandantes que se tornaram excelentes líderes militares numa situação de combate e que não foram, necessariamente, bons líderes frente a algum cargo administrativo em sua organização militar, ou seja, é necessário que o comandante possua mais do que a adequada capacidade de liderança e motivação para exercê-la, deverá compreender como os quatro fatores se relacionarão dependendo do contexto, para assim, fazer o uso adequado de todo o conhecimento que dispõem a respeito da temática liderança. Apenas o conhecimento vai assegurar que de fato o aspirante a comandante se torne um bom líder independente do meio inserido visto que irá entender a particularidade de cada contexto.

#### **4.1.2 Aspectos básicos da liderança militar**

Após a apresentação e entendimento dos fatores pelos quais a liderança deve perpassar para se caracterizar como tal, apresentar-se-ão três aspectos básicos que a teoria apresenta, pilares estes que o comandante militar deve se tornar detentor para de fato exercer a liderança junto a seus comandados. Ou seja, nas relações interpessoais de um comandante com seus subordinados o líder deve efetivamente fazer uso de características que o tornarão apto a se tornar elemento propulsor de sua tropa objetivando o cumprimento da missão da melhor maneira possível. São estes: a proficiência profissional; o senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e, por último, atitudes adequadas de acordo com a situação apresentada (BRASIL, 2011).

A proficiência militar está relacionada com a capacidade do sujeito na posição de comando, seu conhecimento e cultura. Nota-se que este atributo é a primeira qualidade que em um primeiro momento se faz notar, a primeira impressão a qual o comandante passa a seus subordinados, por isso se faz mister a observância e o conseqüente cumprimento de tais características a quem esteja prestes a desempenhar a função de comandante. Abrange, além de conhecimentos inerentes a profissão, a capacidade física do líder de realizar e acompanhar as atividades as quais seu grupo deve cumprir, a habilidade de se comunicar perante seus homens e se fazer entender e, sobretudo, saber interagir com as pessoas sob seu comando se fazendo entender, respeitando-as e demonstrando sincero interesse por suas vidas assim como o conhecimento de suas deficiências e dificuldades (BRASIL, 2011).

O senso moral diferencia as intenções daqueles que se encontram na função de comando, diferenciando aqueles que usam o poder que lhes compete determinado cargo para fazer o que deve ser feito para o bom andamento e subsequente bom cumprimento da missão, daqueles que se aproveitam de sua posição para usufruir de vantagens pessoais. Está diretamente ligado com a ideia de o comandante possuir valores morais, como justiça e honestidade, para se dar um pequeno exemplo, compatíveis com a instituição e, mais importante, com a ética (BRASIL, 2011). A importância de tais valores aplicados estão atrelados a maneira como o subordinado irá ver o seu comandante, visto que o atingirá muitas vezes de maneira direta, e como o grupo atuará frente as suas atividades já que, segundo o manual do exército C20-10: Liderança Militar (2011), os comandados tendem mais facilmente a imitar do que aprender as características demonstradas por quem está no comando

Figura 4 – Pilares básicos da liderança militar associados a verbos inerentes ao líder militar

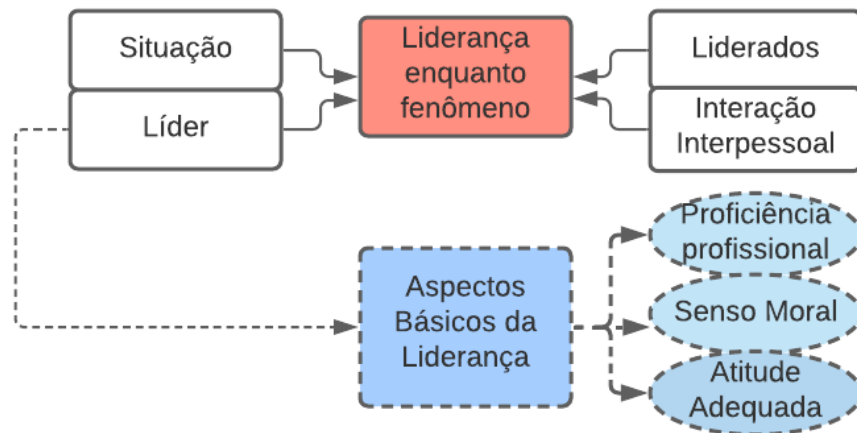


Fonte: BRASIL (2011)

Por último, nota-se na figura apresentada que os três aspectos básicos se encontram relacionados por meio de círculos secantes que possuem como faixa comum o líder militar, nela se verifica que as características são dependentes para o eficaz desenvolvimento da capacidade do sujeito de se tornar um líder. A habilidade de liderar irá ocorrer na junção harmoniosa de características da personalidade e valores (o ser) com os diversos conhecimentos para o desempenho exemplar na função de comando (o saber). A atitude adequada (o fazer) se enquadra justamente na combinação perfeita desses verbos e na sua aplicação prática, evidenciado na maneira como serão empregados os valores e as competências afetivas de sua personalidade com as competências cognitivas e psicomotoras adquiridas por meio do conhecimento agregado (BRASIL, 2011).

Diante do apresentado, é importante ser dito que os aspectos básicos da liderança estão associados ao estudo, análise e correta aplicação daquilo que se tem como base do fenômeno liderança, ou seja, são interdependentes dos quatro fatores da liderança já apresentados.

Figura 5 – Interdependência dos quatro fatores com os aspectos básicos da liderança



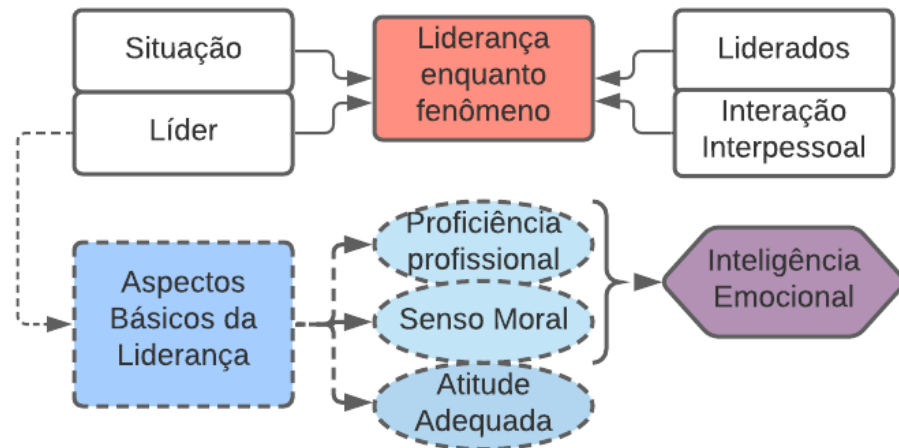
Fonte: AUTOR (2021)

Como pode ser visto na figura acima, os aspectos são características provenientes do líder, porém, são todos estudados e aplicados de acordo com os fatores da liderança, ou seja, devem ser consideradas, pelo sujeito na posição de comando, as particularidades da situação, liderados e a maneira como será realizada a relação interpessoal. Para exemplificar esta ideia tem-se o fator situação na qual o exercício da liderança é de fato exercido, porém é por meio do conhecimento deste fato que dois dos três aspectos da liderança deverão ser corretamente utilizados pelo comandante. Com a junção verbo saber e fazer, o líder entenderá a situação na qual se encontra e, após isso, saberá a atitude adequada que deverá ser tomada.

#### 4.1.2.1 Inteligência emocional

Ainda seguindo a ideia dos três pilares básicos, algo que está incluso na proficiência profissional e no senso moral, ou seja, nos verbos saber e ser, é a inteligência emocional.

Figura 6 – Inteligência emocional enquadrada nos aspectos básicos da liderança



Fonte: AUTOR (2021)

A inteligência emocional, segundo o manual do exército C20-10: Liderança Militar (2011), se divide em quatro habilidades Fundamentais: o autoconhecimento, o equilíbrio emocional, a empatia e, por fim, a administração correta do relacionamento com pessoas ou grupos. Seguindo o diagrama acima, percebe-se a dependência constante, por parte do comandante, do correto entendimento dos fatores base do fenômeno da liderança, como já foi abordado.

A primeira habilidade diz respeito a capacidade do indivíduo entender a si mesmo, as próprias emoções e sentimentos (BRASIL, 2011). Dessa forma a pessoa na função de comando estará ciente de até onde é capaz de suportar, e saberá, mesmo que depois de muita experiência, como lidar com cada um dos sentimentos comuns ao campo de batalha, como estresse e raiva, aí se caracterizando como primeiro passo para a segunda habilidade, o equilíbrio emocional. Tal habilidade garantirá ao indivíduo na função de comando a capacidade de tomar decisões coerentes mesmo que sob estresse, por exemplo.

A terceira habilidade está ligada ao reconhecimento das emoções nos outros, a empatia (BRASIL, 2011). Este atributo fundamental garante ao líder a capacidade de entender seus subordinados, por isso está perfeitamente incluso, como já foi dito, no fator proficiência

profissional, visto que saberá que deverá se colocar a frente de sua tropa em situações de dificuldade assim como saberá que entendendo das particularidades de cada um demonstrará respeito por aquele que está sob seu comando.

Por fim, a última habilidade está relacionada com a junção das três anteriores, é a criação de um bom ambiente de trabalho gerado pelo líder e a sua correta manutenção (BRASIL, 2011). Seja em ambiente militar ou não, o lugar onde são desenvolvidas as atividades deve ser o melhor possível para que assim o grupo consiga atingir os objetivos previstos pelo líder no comando.

#### **4.1.3 A gestão e a liderança**

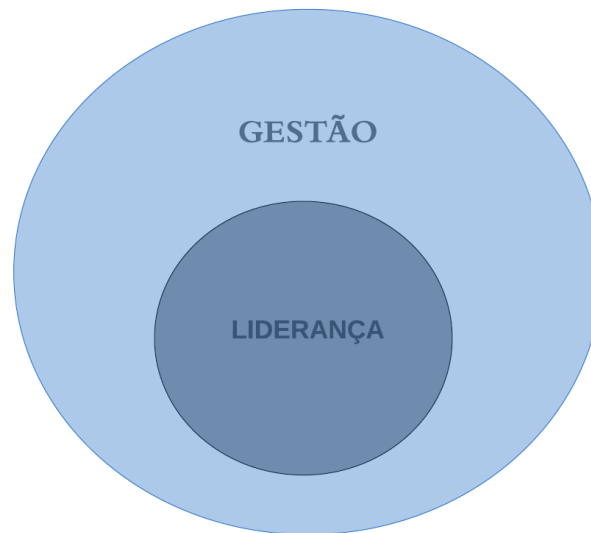
Como já foi abordado, o comandante militar poderá estar situado em cenários diferentes, cenário de paz, de crise e cenário de guerra ou conflito, ou mesmo, como a história demonstra, a junção de dois ou mais desses cenários ao mesmo tempo. Nesse contexto que se faz necessário a distinção e por conseguinte correto entendimento da ideia de gestão e liderança, visto que a aplicação prática de cargos administrativos, como ato de gerir pessoas, está presente no cotidiano de comandantes militares por isso não se faz menos importante do que situações de conflito como comumente se pensa.

Segundo Rouco (2012), a gestão está diretamente ligada a ação do indivíduo dentro de uma estrutura organizacional, a fim de realizar planos, desenvolver políticas, sistemas e métodos para se atingir objetivos. E, por sua vez, a liderança está associada a ideia de uma cultura de partilha de valores de modo interpessoal para alcançar um futuro comum desejado. Ou seja, o autor faz uma diferenciação entre o líder e o gestor, enquanto a gestão está alinhada com uma ideia de autoridade que o cargo lhe impõe, sem necessariamente a criação de laços, o líder está mais associado a um envolvimento direto do comandante com aqueles sob seu comando, assim criando um ambiente de motivação e inspiração.

Tendo em vista o explicitado, como preconiza o manual do exército C20-10: Liderança Militar (2011), a ideia de gestão está diretamente ligada com a situação que se está sendo vivenciada por quem está no comando. Ela se situa em um ambiente de cunho administrativo, no qual as decisões buscam estabilidade e métodos para se atingir as metas organizacionais em tempos de paz. Enquanto o ato de gerir está especificamente enquadrado em um contexto de não-guerra, onde se busca estabilidade, criação de sistemas para se atingir objetivos e monitoramento, a liderança está associada a boa condução de sua tropa por parte do líder em todo e qualquer tempo, seja de paz ou guerra, a fim de cumprir o que se é imposto da melhor maneira possível.

Por meio da distinção feita pode-se perceber que a liderança é a maneira como será impulsionada à vontade, pode vir a ser inserida na gestão dependendo das habilidades de liderança do gestor no comando, porém não é sempre que se faz presente, ou seja, em tempos de paz todo comandante é um gestor, mas não necessariamente um líder.

Figura 7 – Exemplificação da relação entre gestão e liderança



Fonte: AUTOR (2021)

Sendo assim, pode-se concluir que a liderança se encontra na maneira de gerir, podendo ou não estar presente quando o comandante está em algum cargo administrativo. É essencial que o comandante na posição de gestor faça uso de sua liderança para criar ambientes motivantes e inspiradores para um melhor desempenho de seu pessoal nas funções administrativas as quais se encontram. Por isso, retomando os fatores da liderança, é fundamental a importância que o comandante deve dar para o entendimento da situação na qual se encontra, para assim fazer a correta utilização de sua inteligência emocional e criar espaços ideais de trabalho.

#### 4.2 A TEORIA DA LIDERANÇA APLICADA AOS GRANDES LÍDERES

Como já foi explicitado, o debate e o consequente estudo da liderança não é atual, e isso deve-se justamente a presença permanente, em todo e qualquer tempo, de pessoas que estiveram à frente de seus homens e fizeram com que, apesar das adversidades, o objetivo fosse devidamente atingido. Neste contexto, existiram pessoas que de maneira unânime foram e são

consagrados como exemplo de líderes em seu tempo e que foram, justamente por isso, o objeto desses estudos realizados ao longo dos anos. Tendo em vista esta ideia serão relacionadas características e maneiras como alguns líderes agiram em determinadas situações e como estes atributos e ações se correlacionam com a teoria apresentada anteriormente.

A maneira como serão apresentados seguirá uma ordem cronológica a fim de mostrar a constância, ao longo dos anos, das características fundamentais de um líder e para cada personagem histórico será avaliada uma característica dos aspectos básicos da liderança de modo a exemplificá-la. É válido salientar que dentre os exemplos apresentados não serão exploradas todas as competências e ações que geraram bons resultados dos líderes abordados. Ou seja, as qualidades de liderança de cada um não serão esgotadas neste trabalho, serão objeto de estudo e análise apenas as principais características de cada um no que tange a finalidade proposta pelo presente trabalho.

#### **4.2.1 Alexandre, O Grande**

Alexandre nasceu na Macedônia no ano de 356 a.C., nação na qual reinou de 336 a.C. até o ano de 323 a.C. Liderou seu exército visando a conquista do império persa, com isso, ao tempo de sua morte, havia conquistado boa parte do mundo conhecido (FREEMAN, 2011). Este conquistador do mundo antigo se mostra não unicamente como líder nato que fez de suas ações aquilo que virou modelo para os líderes e teorias posteriores, mas também porque fez uso de estudos para entender aquilo que vem a ser o elemento base para a aplicação da liderança, o ser humano.

Para Alexandre a busca do conhecimento era fundamental para a compreensão do mundo e da vida, isso deve-se, em grande parte, ao seu tutor Aristóteles. No que se refere a este estudo, dentre muitos ensinamentos passados por seu tutor, segundo Freeman (2011), Aristóteles conseguiu incutir em Alexandre a ideia de que pessoa alguma pode viver uma vida significativa longe de outras, afirmando com isso que o homem é um animal político, ou seja, sujeito que encontra seu verdadeiro lar na cidade, onde de fato atua nos assuntos públicos e, principalmente, lidando com outras pessoas, daí a importância que Alexandre demonstrou pela particularidade de cada um dos povos sob seu comando. Em outras palavras, nele a importância do preparo por parte do comandante se expressou em seu máximo, visto que seu sucesso como líder teria sido diferente caso contrário.



Figura 8 – Alexandre lendo a *Ilíada* de Homero, uma busca constante pela proficiência profissional



Fonte: PUCHNER (2019)

Como mostrado pela figura acima, a busca pelo autoaperfeiçoamento era uma constante na vida de Alexandre. Tendo esta ideia como base de suas ações, Alexandre usou de seu conhecimento, dentre vários atributos, para liderar seus homens e, como já abordado anteriormente, em aspectos básicos da liderança militar, a proficiência militar, o saber, é algo extremamente caro para aqueles que se colocam na tarefa de conduzir sua tropa. Ao longo da história de suas conquistas em direção ao leste, Alexandre consolidou seu império conquistando povos das mais variadas culturas, para isso, estava ciente das particularidades dos povos os quais estava dominando, sabia que para exercer sua liderança de modo eficaz deveria ser reconhecido como tal de acordo com a cultura de cada local.

Segundo Freeman (2011), tem-se o exemplo de Alexandre que, após a vitória sob o rei da Pérsia, Dário III, se viu diante de uma situação em que se encontrava como conquistador da Pérsia, porém ainda não de modo pleno. Entendia que a vitória sob os persas não bastava para exercer o comando efetivo daquele povo, Alexandre ainda era visto como um invasor estrangeiro que não respeitava as culturas locais. Percebeu que se queria governar como senhor legítimo, já não podia ser visto unicamente como um rei macedônico, um estrangeiro, para se

tornar líder de muitas nações tinha ciência de que deveria se tornar o Grande Rei persa não unicamente em título, mas em essência. Ciente das particularidades da cultura do povo persa e conhecedor de seu próprio povo, Alexandre conduziu diferentes nações vivendo na expectativa de seus novos súditos e tentando, na medida do possível, preservar os velhos hábitos macedônicos.

Para Alexandre, o conhecimento do grupo, como assim preconiza um dos quatro fatores da liderança, juntamente com a proficiência técnica, mostrou-se como qualidade primordial para exercer o comando efetivo de tão vasto império dotado dos mais diferentes povos e culturas. Demonstrou ser um líder que se preocupou com as nuances de cada um de seus liderados, interagindo da maneira adequada com eles e, acima de tudo, respeitando-os na sua particularidade.

#### **4.2.2 Napoleão Bonaparte**

Napoleão é de modo indiscutível um dos maiores gênios militares. Suas realizações são lembradas e estudadas até hoje em muitos campos da área do conhecimento visto que atuou nos mais diversos âmbitos. Como imperador soube administrar com maestria todo um império e como comandante militar demonstrou seus inigualáveis feitos no campo de batalha. Toda esta amplitude de atuação nas mais diversas áreas só foi possível de se concretizar com êxito pois uma das maiores características de Napoleão sempre foi sua inteligência emocional altamente desenvolvida.

Ao longo de sua vida Napoleão foi um ávido leitor e estudioso, em seus momentos de lazer, seja em sua casa ou em campanha, estava sempre rodeado de livros (CRONIN, 2013). Isto garantiu-lhe, acrescidas de suas muitas experiências ao longo da juventude, um conhecimento maior a respeito de si mesmo e das pessoas que vieram a estar sob seu comando ao longo de sua vida, além do conhecimento histórico de batalhas que lhe garantia a avaliação prévia das probabilidades de vitória de alguma batalha que estava por vir. Neste último aspecto, a proficiência militar, como já explicada, se demonstrava no seu mais puro exemplo.

Como já foi dito, a liderança se encontra em uma maneira de gerir, em sua campanha no Egito, a fim de administrar o local como colônia francesa (CRONIN, 2013), Napoleão conseguiu demonstrar como este modo de conduzir os negócios frente a cargos administrativos pode ser eficaz para o fim a que se destina. Entendia que se chegasse no Egito unicamente com olhares de uma suposta nação superior não iria conseguir cumprir com êxito a finalidade da missão, possuía um senso moral desenvolvido e desse modo agiu com ética para conquistar a

admiração daqueles povos que se encontravam lá. De acordo com Cronin (2013), para Napoleão, muito além do que a própria missão impunha, um dos objetivos era deixar a disposição dos egípcios tudo o que a França dispunha de mais novo no que tange a medicina, tecnologia e ciência.

Nesse sentido, Napoleão havia estudado o Egito, soube por meio de livros com relatos de estudiosos que o país era muito pobre e em sua maior parte carente de qualquer tipo de desenvolvimento, comandado por uma classe dominante quase que ausente e que estava aquém aos problemas do lugar. A fim de cumprir com sua missão administrativa buscou formar um governo em conjunto com um corpo consultivo formado inteiramente por egípcios proeminentes. Demonstrou muito de sua empatia pelo povo egípcio ao buscar se aproximar de sua cultura, principalmente a particularidade religiosa, extremamente cara aos egípcios, nessa mesma ideia, buscou ao máximo ajudar os cidadãos pobres que ali residiam, construindo hospitais e incentivando os cientistas que se encontravam na expedição a escrever manuais para a população de como tratar a peste bubônica e o sarampo (CRONIN, 2013).

Percebe-se pelo que foi descrito, que Napoleão possuía duas das características que compõe um líder com uma inteligência emocional bem desenvolvida: a proficiência profissional e o senso moral. Desse modo, soube conduzir com maestria os povos sob seu comando e, mesmo que estrangeiro, conseguiu por meio do conhecimento e da ética o respeito por parte dos egípcios.

Como foi demonstrado, a liderança não é qualidade inerente ao gestor, porém, como pode ser vista por Napoleão, este atributo permite que o ato de gerir flua com mais afinco àquilo a que se destina, visto que as pessoas que estão sob seu comando trabalharão motivadas pela empatia do líder, já que sabem que ele os entende em suas peculiaridades, se interessa por suas problemáticas e pelo ambiente ideal de trabalho gerado pelo próprio respeito à especificidade daqueles que estão sob comando.

#### **4.2.3 Marechal Erwin Rommel**

O marechal de campo alemão Erwin Rommel destacou-se na Segunda Guerra Mundial, vindo a ficar conhecido especialmente pela campanha do norte da África, devido a capacidades de improvisação excepcionais e, principalmente no que tange esse trabalho, sua habilidade quase que mística de liderar homens nas condições mais adversas que o deserto foi capaz de proporcionar.

Na Segunda Guerra Mundial o exército alemão desenvolveu a Blitzkrieg (guerra-relâmpago), doutrina que tinha como base para seu sucesso a velocidade, em Rommel a doutrina se expressou em seu máximo, entendeu que a guerra havia evoluído e a velocidade de manobra havia se tornado essencial para o sucesso no campo de batalha. Para isso, a coordenação deve ser o mais importante, todos sob seu comando deveriam estar aptos a cumprir com as ordens impostas o mais rápido possível e sem questionamentos. Nesse sentido, mesmo que de modo inconsciente, soube fazer uso com maestria da atitude adequada para impulsionar sua tropa a cumprir com o que a nova doutrina exigia, no caso específico da batalha no deserto e suas agruras o exemplo se mostrou como a atitude ideal naquele momento e a marca registrada da liderança de Rommel.

De acordo com o próprio marechal:

É pura tolice dizer que a manutenção do moral dos homens é dever apenas do comandante do batalhão. Quanto mais alto o posto, maior a repercussão do exemplo. Em momentos de pânico, cansaço ou desorganização, ou quando algo fora do comum tem de ser exigido deles, o exemplo pessoal do comandante faz maravilhas, especialmente se ele se faz respeitar pela inteligência e pelo poder de comando (FILHO, 2010, p. 152).

De acordo com Filho (2010), sua campanha durou em torno de 18 meses, com escassez de recursos e de combustível enfrentou junto de sua tropa, além do próprio deserto, um inimigo numericamente superior e que possuía amplos recursos. Diante deste cenário difícil sabia que a missão imposta pelo escalão superior não iria motivar os seus homens por si mesma, como na maioria dos casos em situações mais favoráveis já não o faz, soube que seu papel como líder deveria suplantar o déficit de recursos e a consequente baixa na força combativa de seus soldados ocasionada pelas adversidades da situação.

Dito isso, Rommel buscava sempre estar onde a batalha de fato estava acontecendo de modo a estar junto de seus subordinados. Ele exigia de seus subordinados o máximo de vigor e vontade, já que tinha consciência que era isso que o deserto iria cobrar deles, para tanto ele fazia de si mesmo o exemplo. Ou seja, para a batalha no deserto Rommel fez do aspecto básico da liderança a atitude adequada um norte a ser seguido. Ele entendeu que a atitude adequada nessa situação extremamente difícil seria se colocar nas mesmas agruras que seus subordinados estavam passando.

Para ilustrar isso, de acordo com Filho (2010), no começo da Segunda Guerra Mundial, ainda no teatro europeu, Rommel exemplifica essa característica após ser ferido em determinada missão, mesmo com perda de sangue e ser obrigado a dar ordens deitado recusou-

se a entregar o comando de seus homens. Há relatos de seus subordinados que o viam como uma pessoa sem medo, um ídolo o qual eles confiavam a vida e o qual não queriam desapontar em momento algum.

Figura 9 – Marechal Erwin Rommel comendo junto a sua tropa, um exemplo de atitude adequada no contexto em que se encontrava



Fonte: FILHO (2010)

Nesse sentido, Rommel que não era oriundo da antiga aristocracia alemã que ocupavam as fileiras do antigo Estado-Maior Imperial, não possuía as comuns vantagens de uma classe, entendia seus homens e, justamente por isso, se caracterizava por esse estilo de liderança que havia se perdido, uma maneira de agir que o fazia estar sempre a frente junto com seus subordinados e buscava mostrar pelo exemplo pessoal o que esperava dos homens sob seu comando (FILHO, 2010). Ou seja, prezou pela atitude adequada a ser tomada quando exigia esforços hercúleos daqueles sob suas ordens. Sempre que possível passou pelas mesmas coisas, sentindo os mesmos medos, ou mesmo em situações mais amenas, fez questão de demonstrar que estava na mesma situação que todos e que se fossem passar por uma situação difícil iriam fazê-la juntos.

### 4.3 A LIDERANÇA NA ATUALIDADE

Por fim, a temática liderança será avaliada no contexto da guerra moderna com o objetivo de se demonstrar a sua aplicabilidade, por consequência a importância, ainda atualmente, do que já foi apresentado ao longo do presente trabalho. Para tanto, será apresentado como o Exército Brasileiro participou da missão de paz no Haiti, seus desafios e como foram superados por meio do correto uso do conhecimento da temática liderança por parte de seu comandante.

Nesse contexto, é válido destacar que, apesar da complexidade do mundo moderno, principalmente no que tange a evolução dos combates e tecnologias, os fatores da liderança, ou seja, como ela se dá nas relações interpessoais, assim como os aspectos básicos que o chefe militar deve possuir para se caracterizar como líder, se mantém através do tempo. Ao reduzir o combate a sua base nela encontrar-se-á pessoas, e é justamente nesse denominador comum que o líder age, independente do passar do tempo, daí sua importância, a constância.

#### 4.3.1 Os antecedentes e seus desafios

Diante de um país desolado, surgiu-se a Missão da Nações Unidas para a Estabilização no Haiti (MINUSTAH), expressão do engajamento da sociedade internacional para ajudar o Haiti. Nesse contexto as tropas brasileiras foram requeridas, diante de um cenário hostil e caótico que deveria desempenhar sua função de ajudar estabilizar a sociedade haitiana. Muito já havia sido feito por tropas anteriores, porém o cenário encontrado pelo 23º Batalhão Brasileiro de Força da Paz no Haiti (BRABAT 23) ainda era de instabilidade. Havia a comunidade de extrema pobreza de Cité Soleil que deveria terminar de ser pacificada assim como o acompanhamento eleitoral que sofria sérias questões de fragilidade (BEZERRA, 2020).

São muitos os desafios de um comandante que se dispõem a comandar homens frente as mais diversas missões, isso já foi demonstrado pelos exemplos históricos citados, e em uma missão de paz essa realidade não é diferente. No caso específico da missão no Haiti, até mesmo por muitas particularidades históricas que fizeram com que a missão de paz fosse necessária, o país na época passava por diversos problemas de cunho político-social, principalmente, o que ocasionou problemáticas específicas a serem superadas (BEZERRA, 2020).

Os desafios do chefe militar, diante de uma situação como a apresentada, estão diretamente ligados aos subordinados, visto que o comandante frente a uma missão desta

magnitude deve estar ciente de toda e qualquer problemática que pode prejudicar o bom andamento da missão no que está relacionado ao bem-estar da tropa.

O coronel, por meio do conhecimento de tropas que os antecederam na missão, soube que a missão incorria em diversas problemáticas relacionadas a estresse. Entendeu que este tipo de missão abarca os mais variados tipos de pessoas com suas personalidades e particularidades que estarão sujeitas a perturbações diversas, como o confinamento na base e, por ser situada em solo estrangeiro, o mais profundo sentimento de nostalgia. Além disso, somam-se as particularidades do país, como as situações de perigo diariamente vivenciadas pelos militares e o convívio com a pobreza, miséria e a fome dos habitantes locais, tudo isso já havia acarretado sentimentos negativos e afetado o moral da tropa e de seu comandante em missões anteriores (BEZERRA, 2020).

#### **4.3.2 A liderança como solução**

Serão analisadas as ações, a luz da liderança enquanto teoria, do coronel Ricardo Bezerra para solucionar os desafios já apresentados quando comandante do Brabat 23. É válido destacar que estas ações não encerram todas as medidas tomadas pelo Coronel, assim como não possuem como objetivo esgotar a teoria que já foi apresentada, são um extrato de uma série de decisões e serão apresentadas parte delas a fim de cumprir com o objetivo do presente trabalho.

##### **4.3.2.1 A teoria da liderança aplicada ao caso haitiano**

No contexto da missão de paz no Haiti pode-se destacar que todos os aspectos básicos da liderança, assim como seus fatores estavam presentes durante o comando do Brabat 23.

Nas palavras do coronel Ricardo Bezerra:

Temos de conhecer a tropa e saber nos comunicar com ela. Além disso, o ambiente hostil da área de operações também exerce grande influência na relação entre os liderados e quem lidera. As pessoas não reagem da mesma forma quando a tensão atinge níveis elevados. Por fim, devemos estar preparados para fazer as coisas acontecerem (BEZERRA, 2020, p.14).

Nos dizeres acima percebe-se a presença da teoria da liderança que já foi apresentada. No que tange aos aspectos básicos: a proficiência profissional, com o entendimento de quem está sob seu comando, o senso moral, com a preocupação com os subordinados, e, por fim, a atitude correta com o ato de fazer as coisas acontecerem. Estes atributos estão relacionados ao

conhecimento e ao preparo intelectual por parte do comandante. Para exemplificar, ainda de acordo com o coronel (BEZERRA, 2020, p.14) “O líder messiânico, que sabe tudo e sempre acerta, é apenas figura da ficção. Já o líder de carne e osso é fruto de muito suor, estudo e autocrítica”.

Nesse sentido, o entendimento dos fatores da liderança se mostra essencial, pois a missão possui suas particularidades as quais acarretam uma maneira de agir específica. A situação pela qual o Haiti estava passando, as dificuldades atinentes ao combate e ao convívio com a miséria, assim como a relação interpessoal que estará prejudicada, demandam um olhar aguçado do comandante militar para este fazer o correto uso dos aspectos básicos da liderança de acordo com o cenário apresentado.

#### 4.3.2.2 Proficiência Profissional (saber)

A busca pelo conhecimento destacou-se como a primeira fase para se começar a superar os desafios, conhecimento prévio não apenas do país onde iria atuar, mas também de si mesmo como comandante.

De acordo com coronel Ricardo Bezerra:

Chefes experientes, muitas vezes, fracassam na tarefa de conduzir pessoas porque subestimam o desafio de liderar. A vaidade e o excesso de confiança são características capazes de seduzir profissionais qualificados. A insensibilidade para os próprios defeitos e para práticas nocivas à condução de grupos tem feito chefes com alto potencial não saírem da mediocridade (BEZERRA, 2020, p.33).

O coronel Ricardo Bezerra relata que ao receber o encargo da missão buscou saber mais a respeito do país onde iria atuar em conjunto com sua tropa. Procurou relatos dos diversos contingentes que atuaram anteriormente no país assim como estudou as características da sociedade haitiana com especialistas. Desse modo, foi capaz de compreender o meio onde estava sendo inserido juntamente com seus possíveis obstáculos para o sucesso da missão, como a cultura de violência que a população estava vivendo, por exemplo (BEZERRA, 2020).

Nesse contexto, também buscou compreender a si mesmo e tentar mitigar eventuais questões de cunho psicológico que pudessem prejudicar o bom andamento da missão, para isso procurou um profissional e, junto a ele, ensaiaram possíveis situações estressoras e a solução a ser tomada em cada uma delas. Ao fazer esta autoanálise não apenas foi capaz de se preparar como ajudar seus subordinados em situações semelhantes (BEZERRA, 2020).



#### 4.3.2.3 Senso moral (ser)

Ao entender as experiências passadas por comandantes antes dele, as características do país, juntamente com estratégias psicológicas que o ajudaram a entender a si mesmo e a seus subordinados, o coronel buscou ao máximo diminuir os fatores estressores que ele sabia serem comuns as tropas que haviam passado por aquela mesma situação. Uma das medidas que tomou foi para combater o constante sentimento de pessimismo vivenciado por seus subordinados, já que havia constatado que o convívio diário com a pobreza e a miséria dos haitianos afetava o moral da tropa. Como solução para este desafio afirmou ainda mais aquela realidade de fome e desalento presenciada por eles diariamente, porém sobre outra perspectiva, substituiu aquele sentimento de tristeza da tropa com o ânimo de quem está ali justamente para ajudar aquelas pessoas (BEZERRA, 2020).

Outra medida que tomou, por exemplo, foi para tentar minimizar o sentimento de nostalgia em relação a pátria, para isso, tendo em vista que boa parte delas eram oriundas do Rio Grande do Sul, comprou previamente grande quantidade de erva mate para suas tropas (BEZERRA, 2020). Este gesto, apesar de simples, denota a empatia e o conhecimento de seus subordinados. O Coronel havia entendido que como líder ele deveria se importar e demonstrar esse interesse pelas particularidades de cada um, com isso a relação interpessoal entre o comandante e seus homens, que muitas vezes pode ser resumida a uma relação sem muitas demonstrações de afeto, se tornava algo mais forte, criando assim, com esses pequenos detalhes, um ambiente motivante para todos trabalharem.

#### 4.3.2.4 Atitude adequada (fazer)

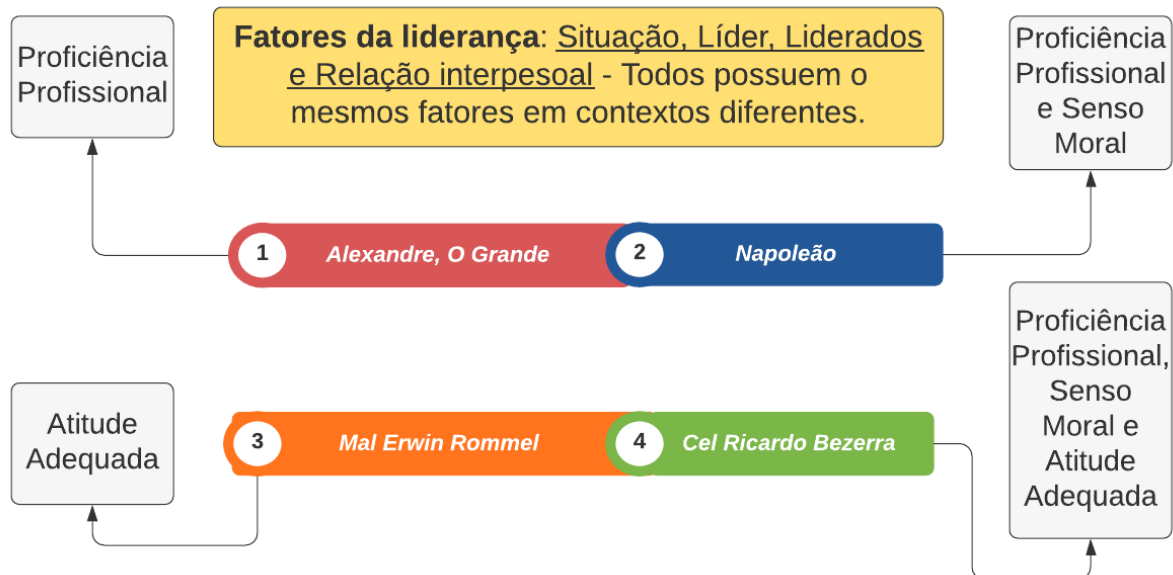
Em um cenário de confinamento e estresse gerado pela constante possibilidade de morrer, as transgressões disciplinares se tornam uma realidade tendo em vista a necessidade do indivíduo de extravasar o que está sentindo. Nesse sentido, de acordo com o coronel Bezerra (2020) a missão de paz no Haiti não se mostrou diferente, uma série de incidentes envolvendo desrespeito ao que havia sido normatizado estavam acontecendo. Para tanto, a decisão do comandante, ao saber dos fatos que estavam acontecendo foi a de frustrar interesses. Ele sabia o quanto era caro para os militares que ali estavam os momentos de lazer, no caso em particular a ida a praia. Então com a revogação dessa benesse, apesar da decisão que incomodou a todos os subordinados, em pouco tempo as transgressões acabaram, fazendo com que os próprios militares interessados reprimissem atos indesejados por parte de seus semelhantes.

No exemplo apresentado, fica-se claro que nem sempre a atitude adequada é a mais aceita, porém é a que visa a manutenção de todos unidos em prol do cumprimento da missão estabelecida. Pode ser constatado também o quanto não necessariamente a atitude adequada se encaixa unicamente a uma situação conflitiva, mas também pode ser algo simples, algo que o comandante, fazendo uma correta análise da situação, decide fazer e que naquele momento é o que deve ser feito.

#### 4.4 LIDERANÇA: UMA ANÁLISE NO TEMPO

No decorrer do presente trabalho pôde-se identificar a permanência, através do tempo, dos aspectos básicos da liderança: a proficiência profissional (saber), o senso moral (ser) e a atitude adequada (fazer). Os estudos ao redor da temática se usaram justamente do aspecto comum, dessa constância na maneira de liderar nas relações interpessoais, que fazia com que pessoas conseguissem mover uma grande quantidade de pessoas em prol de um mesmo objetivo para entender que existiam características que não mudavam, mesmo que os contextos fossem diferentes.

Figura 10 – Linha do tempo da teoria da liderança e sua constância através dos séculos



Fonte: AUTOR (2021)

A maneira pela qual os desafios que foram apresentados podem ser abordados são as mais variadas, porém o que é importante salientar é que é por meio do conhecimento acerca da

liderança, visto que constante em certo aspecto, que eles serão verdadeiramente superados e transformados em forças propulsoras se abordados da maneira correta. Dito isto, o comandante deve focar no objetivo maior que é cumprir com as tarefas da melhor maneira possível, é justamente nesse contexto que a liderança se insere, pois é apenas com subordinados motivados e impulsionados a fazer o que deve ser feito que este objetivo virá a ser cumprido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho pode-se perceber que o conhecimento teórico a respeito da temática liderança é essencial para o comandante que se propõe a conduzir homens frente a qualquer tipo de missão. Por meio da experiência histórica ao longo dos anos foi demonstrado que o conhecimento teórico foi presente, mesmo que de modo inconsciente por parte do líder, para transformar o sentimento daqueles que compunham a base de toda ação conjunta e, com isso, cumprir com excelência qualquer objetivo. Ao longo dos anos a teoria andou no percalço da experiência, isso com a finalidade de registrar os ensinamentos e tornar possível a replicação do sucesso.

Nos dias de hoje, como foi demonstrado, essa realidade não é diferente, o elemento propulsor das engrenagens sociais continua o mesmo, o elemento humano. Nesse sentido que a teoria liderança ainda se faz necessária para qualquer pessoa que esteja conduzindo homens, como também foi comprovado por meio da contemporaneidade da temática na missão de paz no Haiti e sua aplicabilidade em um mundo mais complexo.

Nesse sentido sugere-se que seja ampliada a divulgação dos conhecimentos a respeito da temática liderança em toda instituição que tenha como base de seu funcionamento uma estrutura hierarquizada. Mesmo que esta instituição seja de cunho administrativo, pois, como foi visto, a liderança pode ser inserida no ato de gerir e desse modo influenciar positivamente a eficiência da produtividade. É interessante que esse conhecimento seja apresentado com exemplos práticos, como este trabalho o fez, a fim de ilustrar o que se prega e, de modo implícito, demonstrar sua aplicabilidade no cotidiano de quem o estuda e torná-lo mais crível.

No contexto do que foi dito, é válido como sugestão para as instituições de ensino militar o uso de pesquisas periódicas de levantamento com chefes militares que atuaram em situações em que os aspectos básicos da liderança foram utilizados. Desse modo, poderá ser feita uma análise quantitativa da aplicabilidade da teoria ensinada, assim como alinhá-la, se for o caso, com os novos desafios do mundo contemporâneo.

Em suma, ao conhecer a teoria o comandante não estará sujeito a erros comuns que o simples desconhecimento da liderança enquanto fenômeno geraria. O estudo e o conhecimento prévio de práticas sabidas como eficazes, se caracterizam como um preparo que todo comandante deve fazer quando se postar em uma função de comando, pois assim irá estar menos sujeito a insucessos que poderiam vir a ocorrer e estará apto impulsionar a ação de seus subordinados ao que deve ser feito e ao que é exigido mesmo nas situações mais difíceis.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BEZERRA, Ricardo. **Missão Haiti: 7 lições de liderança**. 2. ed. Barueri: Figurati, 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **C20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **EB20-MF-10.101: O Exército Brasileiro**. 1. ed. Brasília, 2014.
- CRONIN, Vincent. **Napoleão: uma vida**. Barueri: Amariyls, 2013.
- FIEDLER, Fred Edward. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.
- FILHO, Cyro Resende. **Rommel: a raposa do deserto**. São Paulo: Contexto, 2010.
- FREEMAN, Philip. **Alexandre, O Grande**. São Paulo: Manoele, 2011.
- MARQUES, Mayara Dayane. **Liderança: a importância de um líder dentro de uma organização**. Monografia (Monografia em administração) – Faculdade de Administração, Centro Universitário do Sul de Minas. Silvianópolis, p. 1. 2010.
- PUCHNER, Martim. **O mundo da escrita: como a literatura transformou a civilização**. 1. ed. São Paulo: Companhia das letras, 2019.
- ROUCO, José Carlos Dias. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. Tese (Doutorado em gestão) – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa. Lisboa, p. 21. 2012.
- STRAUSS, Barry. **Mestres do comando: Alexandre, Aníbal, César e os gênios da liderança**. São Paulo: LeYa, 2014.
- TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de administração contemporânea**, v. 20, n. 4, art. 3, p. 434-457, jul./ago. 2016.