



LIDERANÇA NO EXÉRCITO BRASILEIRO: COMO FUNCIONA A LIDERANÇA EM ALGUMAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO¹

Nelson Del Cantone Junior²

RESUMO

O Exército Brasileiro considera a liderança como um instrumento de comando para o sucesso das ações daqueles que estão investidos num cargo ou função militar, sendo ela um elemento informal para o alcance das missões propostas. A liderança militar não está baseada apenas no cumprimento de ordens, mas na forma que os subordinados vão ser conduzidos e motivados a atingir o sucesso nas missões. Nessa direção, pretende-se abordar nesse artigo alguns aspectos relacionados à liderança num contexto geral, bem como mostrar como funcionam as práticas de liderança em algumas organizações militares do Exército Brasileiro. Para isso, foi realizado um levantamento de dados, com os Oficiais, Subtenentes e Sargentos, em alguns quartéis sediados em Belo Horizonte MG e Sete Lagoas MG, onde se verificou qual o estilo de liderança predominante, a visão de liderança exercida pelos oficiais e como os subordinados percebem essa liderança.

Palavras-chave: Liderança. Militar. Exército Brasileiro.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema bastante discutido e de difícil definição. Diferente do que acontece no mundo corporativo, onde a liderança é exercida através da motivação, pois o líder precisa estar sempre motivando seus colaboradores, no ambiente castrense é um pouco diferente. No Exército Brasileiro, segundo a experiência do autor, sargento do Exército, os três tipos de liderança, mais exercidas pelos militares são: a autocrática, a participativa e a delegativa.

A liderança no meio militar é reconhecida pela relação de confiança existente entre superiores e subordinados. Quando essa relação não existe o que se tem é o funcionamento de uma Organização pautada na hierarquia, onde não existirá a figura de um líder, mas sim de um chefe militar que, pelo fato de apresentar apenas alguns atributos de liderança, é respeitado tão somente pela sua posição hierárquica.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional.

² Nelson Del Cantone Junior é graduado em Matemática pela Universidade do Sul de Santa Catarina. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0139870523500391>



Para Paiva (2008), o Exército Brasileiro precisa reconhecer os líderes existentes e valorizá-los para desempenhar sua função. O autor afirma ainda que se deve criar meios de desenvolver nos chefes militares atributos de liderança para que exerçam suas funções em um nível desejável, uma vez que nem todos os chefes são líderes.

Nesse contexto, muitos chefes no Exército Brasileiro pensam que são líderes, por possuírem uma patente ou um cargo de chefia; outros são líderes, porém não desenvolveram seu potencial; outros ainda pensam que são líderes participativos ou delegativos, mas na verdade podem ser autocráticos.

A liderança militar tem como fator primordial desenvolver atributos da área afetiva que contribuam para uma melhor relação entre os militares na cadeia de comando e, como consequência, o êxito dos objetivos propostos em cada situação.

No senso comum, o militar é muito mais visto como autocrático, por fazer parte de um passado recente de guerra e, principalmente, pelo envolvimento na revolução democrática de 1964. Muitas vezes ele baseia seu estilo de liderança calcado na responsabilidade que lhe foi atribuída.

Para responder aos questionamentos propostos foi realizada uma pesquisa de campo na qual, através de observações participantes e questionários foram levantados alguns dados, a fim de diagnosticar o tipo de liderança predominante em algumas Organizações Militares do Exército Brasileiro, a visão da liderança exercida pelos oficiais e como os subordinados percebiam essa liderança.

O objetivo geral da pesquisa foi identificar como funciona a liderança em algumas Organizações Militares do Exército Brasileiro.

2 COMO FUNCIONA A LIDERANÇA EM ALGUMAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Como embasamento teórico, se faz necessário apresentar a definição do que é liderança, com o objetivo de enfatizar como essa prática é dinâmica e deve ser explorada em todos os níveis, tanto no mundo corporativo como no ambiente militar.



Sendo assim, a seguir serão apresentadas algumas definições e características sobre as práticas de liderança:

De acordo com Garrido (2004, p. 43), “A visão transmitida pelo líder com entusiasmo e vigor gera nos liderados a confiança em si mesmos e a certeza de que têm a capacidade para realizar o que se espera deles”.

Esse entendimento mostra que um líder sem visão gera desconfiança em seus liderados. A confiança é a essência da liderança, pois sem ela não há como conquistar os objetivos propostos.

Outra definição bem simples de liderança diz que: “Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação”. (HERSEY; BLANCHARD, 1976 apud ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 111).

Nessa direção, cabe salientar também o seguinte raciocínio:

“Um líder deve ter sensibilidade - quase espiritual - para perceber e entender as necessidades permanentes daqueles que pretende liderar. Deve ter uma personalidade otimista e positiva que inspire confiança, mantendo a equipe sempre entusiasmada na busca de algo novo.” (LOPES, 2013, p. 374).

Falando-se das características contemporâneas Lopes (2013, p. 374) afirma ainda que: “O líder atual deve ser ativo e atualizado, buscando sempre um aprimoramento contínuo que ampliem os seus conhecimentos e suas habilidades para que possa transparecer confiança aos liderados.”.

Londero (2009, p. 80) chama a atenção afirmando que “a liderança é considerada uma forma especial de poder, apoiada principalmente nas características pessoais do líder e sem relação alguma com o cargo ou posição que o mesmo ocupa dentro da organização”. Nesse contexto, entende-se que de uma maneira ou outra os líderes influenciam fortemente seus liderados.

Segundo o entendimento de Nascimento (2012, p. 10), “A liderança é um papel-chave no novo cenário, sem apego em ideologias, mas com preocupação central no processo de desenvolvimento e na busca por resultados práticos”.



De uma forma geral e muito objetiva, Barros Neto (2002, p. 62) fala que liderar é “conseguir que a pessoa ou pessoas certas façam as coisas certas na hora certa, da maneira certa, condição essencial para administrar com sucesso”.

Ainda, para Covey (2008) apud Barros Neto (2016, p. 76):

(...) a importância da confiança no desenvolvimento da liderança, ou seja, sem confiança não há liderança, nem equipe, e aponta que um líder só constrói sua confiança quando trabalha dois componentes: caráter e sua competência. Desse modo, trabalhar a confiança é o primeiro passo de um líder eficaz que almeja, além da obtenção de grandes resultados, deixar um legado.

Essa afirmação reitera que as práticas de liderança só existem quando há uma relação de confiança. Sem caráter e competência, atributos essenciais de um líder, a liderança é um fracasso.

A seguir, serão abordados alguns aspectos da liderança militar e como o Exército Brasileiro a explora, a fim de desenvolver essa capacidade em seus militares.

O Manual de Campanha C-20-10 (2011), do Exército Brasileiro define liderança militar como:

(...) 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 (MANUAL DE CAMPANHA C-20-10 DO EB, 2011, p. 3-3).

Com isso a autoridade militar no exercício de comando, no aprimoramento de planos, ordens e para alcançar o êxito nas missões, exerce pelo menos três tipos de liderança, que o manual de campanha do Exército Brasileiro chama de estilo de comando, sendo esses estilos de comando ou tipo de liderança: o autocrático, o participativo e o delegativo.

O estilo de comando autocrático é aquele que:

(...) dá ênfase à responsabilidade integral do comandante, que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. O comandante é o único a encontrar as melhores soluções para a sua equipe e espera que os comandados executem seus planos e ordens sem qualquer ponderação (MANUAL DE CAMPANHA C-20-10 DO EB, 2011, p. 6-2).



Nele as tomadas de decisões são concentradas na autoridade militar, que não busca assessoria ou conselho de subordinados nos estudos de cada situação, sendo um modelo importante em tempos de guerra cujo acatamento das ordens deve ser irrestrito e sem questionamentos para que as missões tenham êxito. Contudo, em tempo de paz, o uso desse tipo de liderança pode trazer efeitos negativos afetando vínculos afetivos construídos entre subordinados e comandantes.

No estilo de comando participativo o comandante:

(...) encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão por meio da participação, do engajamento de todos e do aproveitamento das ideias do grupo. Ao adotar o estilo participativo, o comandante procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando suas sugestões, para depois decidir. Com isso, poderá obter, com maior facilidade, um verdadeiro envolvimento de todos os integrantes do grupo no atingimento de seus objetivos, pois as pessoas ouvidas tendem a se sentirem corresponsáveis tanto no êxito, quanto no insucesso das ações que forem empreendidas (MANUAL DE CAMPANHA C-20-10 DO EB, 2011, p. 6-3).

Sendo assim, os laços de confiança e respeito aumentam e fortalece a liderança de quem está comandando. Os indivíduos se tornam mais criativos, voluntariosos e menos dependentes, o que não retira a autoridade de quem está comandando uma vez que, mesmo diante dos vários pareceres, ainda que conflitantes, é ele quem dá a palavra final, o que é muito precioso na caserna.

No último estilo de liderança, o comando delegativo:

(...) é mais indicado para grupos que tratem de assuntos de natureza técnica. O comandante, nessas situações, atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas. Nesses grupos, os conhecimentos e experiências dos comandados poderão estar no mesmo patamar ou acima dos conhecimentos e experiências do comandante, o qual dependerá de assessoramento para a tomada da decisão. (MANUAL DE CAMPANHA C-20-10 DO EB, 2011, p. 6-3).

Nessa situação, o comandante necessita de habilidades para saber delegar sem perder o controle das ações e, ainda, conhecer o potencial de cada subordinado através de um bom relacionamento interpessoal, a fim de tomar a melhor decisão quando for assessorado naquilo que foi delegado para cada um. Esse tipo de liderança é usado em ações descentralizadas e entre os comandos intermediários.



Nenhum estilo de liderança deve predominar ser mais importante ou haver escolha de um único estilo, podendo ser usado de acordo com o perfil do grupo que está sendo comandado. Os comandantes podem estar diante de pessoas questionadoras e, nesse caso, o estilo autocrático seria necessário.

O Exército Brasileiro considera que:

(...) a compreensão e a aceitação de crenças e valores comuns, pelos integrantes de uma Unidade, reduzem os conflitos, diminuem os obstáculos na interação e facilitam a ação coletiva. O líder militar precisa saber comunicar os valores da instituição e servir de exemplo para seus liderados, por meio de ações coerentes com os valores que procura transmitir, pois a sua credibilidade é de vital importância para o exercício de sua liderança. Os subordinados tendem a imitar as características demonstradas pelo líder. Isso evidencia a importância da conduta moral de quem pretende exercer a liderança militar, pois as atitudes são mais facilmente imitadas do que aprendidas. (MANUAL DE CAMPANHA C-20-10 DO EB, 2011, p. 4-3 e 4-4).

Os valores considerados mais importantes para o líder militar são:

a. Valores Básicos: (1) *Honra*: A honra significa a consciência da própria dignidade, que faz a pessoa agir de modo a conservar a própria estima e merecer a dos outros. (2) *Honestidade*: honestidade é um valor derivado da honra e estreitamente relacionado com a verdade. (3) *Verdade*: (a) A verdade, tão cara e necessária aos militares, está implícita na honestidade, mas tem o seu significado próprio, pois também representa a realidade e a autenticidade. (b) O militar mentiroso ou falso é figura inadmissível e certamente será rejeitado pelos seus camaradas em todos os escalões, uma vez que o repúdio à mentira e à falsidade está profundamente enraizado no inconsciente coletivo dos militares. Por essa razão, o mentiroso ou falso jamais conseguirá liderar seus subordinados. (4) *Justiça*: (a) O senso de justiça pode ser definido como o dever moral de dar a cada indivíduo o que lhe é devido. É a base insubstituível do relacionamento entre as pessoas e dessas com o Estado. (5) *Respeito*: (a) O respeito, como valor, é um sentimento de consideração àquelas pessoas ou coisas dignas de reverência (...) O líder militar tem a obrigação de respeitar os superiores hierárquicos, de tratar com afeição os irmãos de armas e o subordinado com dignidade e urbanidade. (6) *Lealdade*: (a) A lealdade é um valor relacionado com atitudes de solidariedade à instituição ou ao grupo a que se pertence e se manifesta pela verdade no falar, pela sinceridade no agir e pela fidelidade no cumprimento do dever e das responsabilidades assumidas. (7) *Integridade*: A integridade de caráter ou probidade é o valor moral identificado como o mais importante, porque condensa todos os demais. **b. Valores Militares:** (1) *Patriotismo*: O patriotismo é o amor incondicional à Pátria e às suas tradições. (2) *Civismo*: O civismo caracteriza-se pelo cumprimento dos deveres de cidadania e dos esforços necessários ao progresso e ao engrandecimento do País. (3) *Idealismo*: (a) O idealismo é um valor resultante de dois vetores: a fé na missão do EB e o amor à profissão das armas, cuja expressão é o entusiasmo profissional. (4) *Espírito de Corpo*:



O espírito de corpo caracteriza-se pelo sentimento de orgulho de pertencer ao Exército de seu País, a sua Arma, Quadro ou Serviço, a sua OM e a seu grupo. (5) *Disciplina*: A disciplina, um dos pilares de qualquer exército profissional, é um importante valor que traduz a capacidade de proceder, de modo consciente e espontâneo, conforme as ordens legais recebidas, as normas e as leis estabelecidas. (6) *Interesse pelo aprimoramento técnico-profissional*: Sendo a guerra uma arte em constante evolução, o aprimoramento técnico-profissional é condição indispensável para que qualquer militar seja proficiente na carreira das armas. (MANUAL DE CAMPANHA C-20-10 DO EB, 2011, p. 4-4 a 4-7)

Esses valores, os quais devem ser evidenciados pelo líder militar, são primordiais para que as práticas de liderança se tornem eficazes e produzam cada vez mais resultados excelentes.

No próximo subitem apresentar-se-á o embasamento da pesquisa.

3 METODOLOGIA

O encaminhamento metodológico deste trabalho teve um enfoque aplicado, pois buscou entender como funcionam as práticas de liderança em situações cotidianas do ambiente militar (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Na pesquisa aplicada o objetivo é alcançar conhecimentos com vistas à solução de conflitos, por meio de uma condução direcionada dentro de uma situação real. (SOUZA, FIALHO E OTANI, 2007)

Foi realizada uma pesquisa de levantamento (survey) visando verificar diretamente o comportamento dos envolvidos e conhecer suas argumentações a respeito dos objetivos que foram propostos (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Para aprofundar o estudo, considerou-se como de origem investigativa, pois teve o objetivo de verificar um fenômeno em um ambiente não peculiar.

O método de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o qualitativo, pelo fato de haver momentos de participação, compreensão e interpretação.

O levantamento dos dados foi realizado entre os dias 19 e 23 de março de 2018, no horário de expediente dos quartéis: 4º Grupo de Artilharia Antiaérea (4º GAAe), sediado em Sete Lagoas-MG; 4ª Companhia de Polícia do Exército (4ª Cia PE), 12º



Batalhão de Infantaria (12º BI) e 4ª Companhia de Comunicações Leve (4ª Cia Com L), sediados em Belo Horizonte-MG, onde foram aplicados dois questionários, um destinado aos Oficiais, Questionário 1 e outro destinado aos Subtenentes e Sargentos, Questionário 2, com perguntas relacionadas ao problema definido.

Como ferramenta de sustentação dos objetivos, os instrumentos de coleta dos dados foram a observação e o questionário, quando se verificou como agem e como se posicionam os sujeitos pesquisados.

A condução da pesquisa pode ser resumida nas etapas: iniciando por uma arguição teórica acerca da liderança e da liderança militar; seguido por um levantamento de dados a respeito do exercício da liderança militar na prática; e, por fim, finalizando com a análise desses dados.

Durante a realização da pesquisa foram aplicados dois questionários, um destinado aos Oficiais, *Questionário 1* e outro destinado aos Subtenentes e Sargentos, *Questionário 2*.

Os referidos questionários tiveram como finalidade o levantamento de dados para embasar a pesquisa proposta, buscando responder aos seguintes questionamentos:

- (a) Qual o tipo de liderança predominante em algumas Organizações Militares do Exército Brasileiro?
- b) Qual a visão da liderança exercida pelos Oficiais do Exército Brasileiro?
- c) Como os subordinados percebem a liderança exercida pelos Oficiais do Exército Brasileiro?

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da coleta dos dados, cada universo pesquisado respondeu conforme as tabelas e gráficos apresentados a seguir.

4.1 Universo dos Oficiais



Analisando agora qual a visão da liderança exercida pelos oficiais das organizações militares visitadas, foi possível verificar que a maioria dos oficiais entende qual é a essência da liderança, pois procuram estabelecer uma relação de confiança com seus liderados, conforme os dados da Tabela 1 e do Gráfico 1.

Tabela 1: Respostas dos Oficiais ao Questionário 1

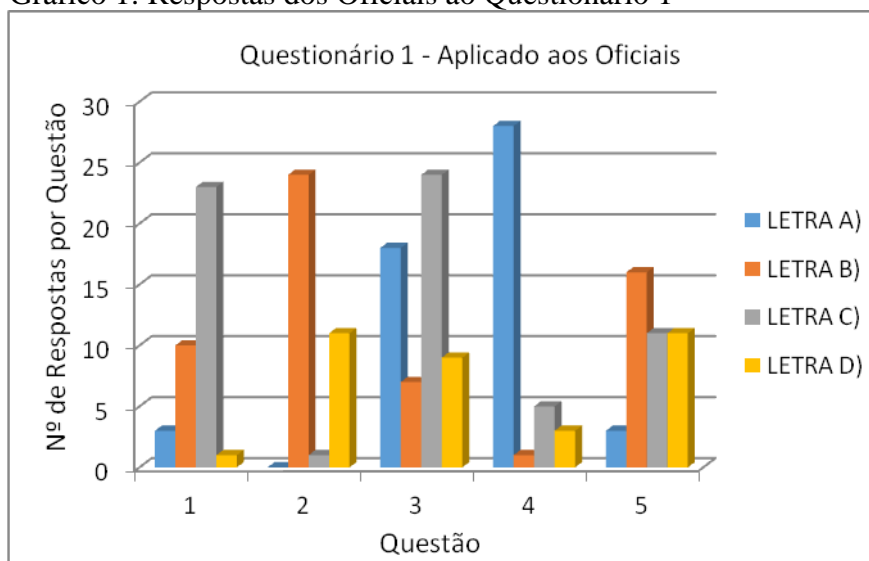
RESPOSTAS DOS OFICIAIS AO QUESTIONÁRIO 1				
QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS: 35				
QUESTÃO	LETRA A)	LETRA B)	LETRA C)	LETRA D)
1	3	10	23	1
2	0	24	1	11
3	18	7	24	9
4	28	1	5	3
5	3	16	11	11

Fonte: pesquisa

Dessa forma, corresponde ao que afirma Covey (2008) apud Barros Neto (2016, p. 76):

(...) a importância da confiança no desenvolvimento da liderança, ou seja, sem confiança não há liderança, nem equipe, e aponta que um líder só constrói sua confiança quando trabalha dois componentes: caráter e sua competência. Desse modo, trabalhar a confiança é o primeiro passo de um líder eficaz que almeja, além da obtenção de grandes resultados, deixar um legado.

Gráfico 1: Respostas dos Oficiais ao Questionário 1



Fonte: pesquisa



Verificando a questão 5, do questionário 1, observou-se que os oficiais das organizações militares divergiram em alguns aspectos, pois 46% respondeu que chama o liderado para conversar, 31% corrige o liderado energicamente e 31% utiliza o problema como exemplo de forma a não contaminar o grupo.

4.2 Universo dos Subtenentes e Sargentos

Em relação à percepção da liderança exercida pelos oficiais na ótica dos subordinados, vamos abordar o que ficou evidenciado, a partir do questionário 2.

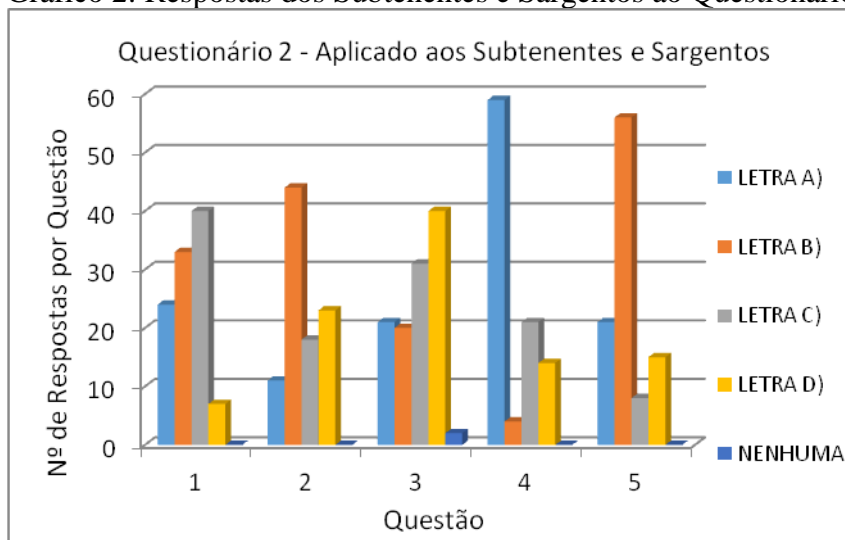
Tabela 2: Respostas dos Subtenentes e Sargentos ao Questionário 2

RESPOSTAS DOS SUBTENENTES E SARGENTOS AO QUESTIONÁRIO 2					
QUANTIDADE DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS: 96					
QUESTÃO	LETRA A)	LETRA B)	LETRA C)	LETRA D)	NENHUMA
1	24	33	40	7	0
2	11	44	18	23	0
3	21	20	31	40	2
4	59	4	21	14	0
5	21	56	8	15	0

Fonte: pesquisa

Analisando a questão 1, 42% dos subtenentes e sargentos das organizações afirmaram que os oficiais estabelecem um relacionamento de confiança. Relacionando com a resposta dos oficiais, podemos afirmar que existe, portanto, um vínculo de confiança entre líder e liderado.

Gráfico 2: Respostas dos Subtenentes e Sargentos ao Questionário 2



Fonte: pesquisa

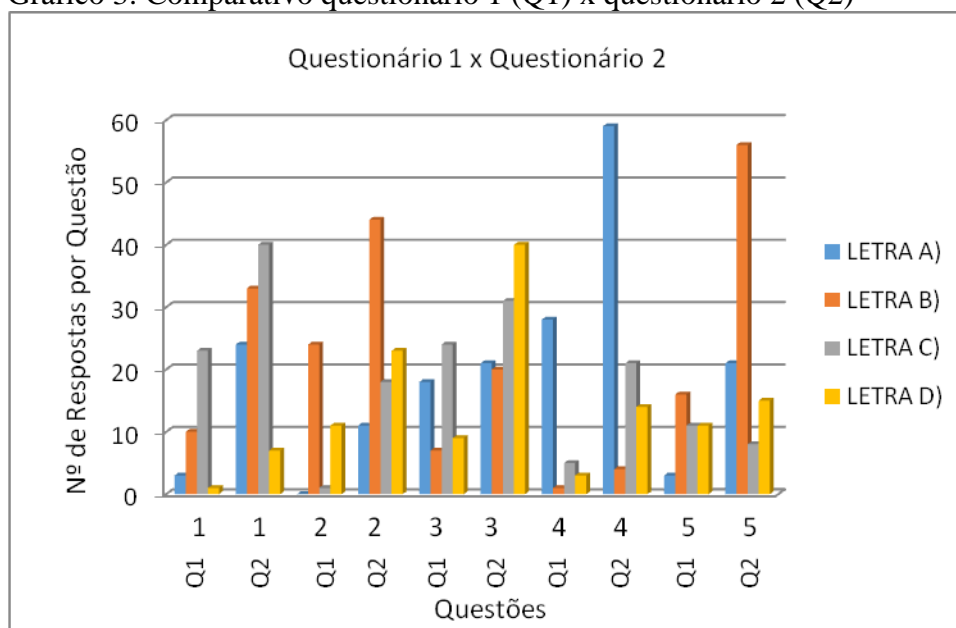


Na questão 2, foi perguntado sobre qual o estilo de comando os subtenentes e sargentos consideram que os oficiais utilizam. Nesse quesito, a resposta de 46% foi o estilo participativo e 24% que a escolha do estilo é feita de acordo com a situação vivenciada, confirmando assim o pensamento da maioria dos oficiais.

Os subtenentes e sargentos responderam ainda, de acordo com as demais questões, que a maioria dos oficiais procura transmitir lealdade, ouvir e ser claro e, quando ocorre algum problema que coloque em risco as práticas de liderança, chamam o liderado em particular para conversar.

Das respostas de cada universo, chegou-se ao seguinte gráfico comparativo.

Gráfico 3: Comparativo questionário 1 (Q1) x questionário 2 (Q2)



Fonte: pesquisa

Da exposição desses dados e observações realizadas nas organizações militares consideradas, apresenta-se a seguir uma análise dos mesmos a fim de se chegar a um parecer a respeito do tema proposto.

Como primeira análise, a partir dos dados coletados, apresenta-se a seguir qual o tipo de liderança predominante nas organizações militares consideradas.



Comparando a Tabela 1: Respostas dos Oficiais com a Tabela 2: Respostas dos Subtenentes e Sargentos, aos questionários 1 e 2, bem como os Gráficos 1 e 2, respectivamente, dentro do universo de Organizações Militares consideradas, foi possível verificar, num primeiro momento, certa divergência sobre qual o estilo de liderança predominante.

Essa observação se deu pelo fato de que a maioria dos oficiais questionados, 68,5%, considerou o estilo participativo o mais adequado, porém, no universo dos subtenentes e sargentos houve certa divergência, uma vez que 11% afirmaram ser o estilo autocrático, 46% o participativo, 19% o delegativo e 24% que a escolha do estilo é feita de acordo com a situação vivenciada.

Considerando que a maioria dos subtenentes e sargentos respondeu que os oficiais utilizam o estilo participativo ou escolhem o estilo de acordo com a situação vivenciada, concluiu-se então que o estilo de comando predominante nas organizações militares pesquisadas é o participativo.

A divergência entre as visões de oficiais e subalternos se deu pelo fato de que na questão 4, do mesmo questionário, 80% responderam que procuram ouvir e ser claro com seus liderados e, ainda, pelas respostas da questão 3, ficou evidenciado que alguns oficiais ficaram em dúvida em relação aos valores da instituição que devem ser transmitidos aos liderados.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira conclusão está relacionada com a questão da confiança. Grande parte do universo pesquisado não considerou esse atributo como o principal. Isso denota a necessidade de procurar estabelecer, dentro das organizações consideradas, uma nova política de relacionamento entre líder e liderado, porque conforme já vimos e reiteramos: “sem confiança não há liderança”.

Uma segunda conclusão a que chegamos, diz respeito ao estilo de comando adotado dentro dessas organizações. Apesar de ter sido evidenciado que o estilo participativo é o predominante, observou-se também que o estilo autocrático e o



delegativo são utilizados. Isso revela que não há unanimidade em um determinado estilo de comando e que nem todos optam pelo estilo participativo.

Num terceiro momento, verificou-se a possibilidade de trazer uma nova visão de liderança. Apesar de o ambiente militar ser extremamente propício para se estabelecer as práticas de liderança, ainda é possível buscar novas ferramentas, que sejam adequadas, para consolidar e aprimorar essas práticas.

Resumidamente, percebe-se que existe uma grande oportunidade para se estabelecer parcerias, com órgãos já consolidados na área de gestão de recursos humanos e gestão de pessoas, no sentido de aprimorar os mecanismos de liderança e trazer para o ambiente castrense uma visão contemporânea e alinhada com o paradigma da pessoa completa, onde os seres humanos não são coisas que precisam ser motivadas e controladas, mas são na verdade seres com quatro dimensões – corpo mente, coração e espírito.

Essas quatro dimensões estão evidentes nas palavras de Pollard (1998, p.2), que em seu depoimento disse:

O líder de verdade deve se levantar. Não o presidente, ou a pessoa com o título mais alto ou maior tempo de casa, mas todos, mesmo os sem cargo. Não aquele mais bem pago do grupo, mas quem está disposto a se arriscar. Não aquele com o carro mais sofisticado, ou a casa mais luxuosa, mas aquele com espírito voltado para servir. Não quem se promove, mas quem promove os outros; não o administrador, mas o criador; não quem toma, mas quem dá; não quem fala, mas quem ouve.

Desta forma, ao encerrar esta pesquisa, podemos concluir que, diante de tudo o que se observou nas organizações militares consideradas, verificou-se que existe uma grande oportunidade para se aprofundar o estudo do tema. Seria interessante uma pesquisa considerando todos os níveis de comando, pois permitiria uma análise mais ampla de como funcionam as práticas de liderança no Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui O. Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.



BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da administração** - curso compacto: manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. **Liderança de pessoas e equipes**: livro digital. Palhoça: UnisulVirtual, 2016.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. C 20-10: **Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: 2011.

COVEY, Stephen M. R. **O poder da confiança: o elemento que faz toda a diferença**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: FranklinCovey, 2008.

GARRIDO, Laécio M. **Quero continuar gerente, e agora? Manual prático sobre a gestão de competências em liderança**. São Paulo: Nobel, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LONDERO, Márcia. **Ciências sociais nas organizações**. Curitiba: Iesde, 2009.

LOPES, Carlos E. Mota. **Mais de 1001 palavras que você deveria conhecer antes de ser um líder: estratégias e ferramentas para atingir a excelência no dia a dia**. Manaus: Edição do autor, 2013. E-book. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=mHFJBQAAQBAJ&pg=PA374&dq=o+papel+do+1%C3%ADder+nos+tempos+atuais&hl=ptBR&sa=X&ei=pc8VVZmXB4GHYATE6IDICw&ved=0CCsQ6AEwAQ#v=onepage&q=o%20papel%20do%201%C3%ADder%20nos%20tempos%20atuais&f=false>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

_____. **Liderança verdadeiramente eficaz e eficiente: os 36 princípios fundamentais dos líderes de sucesso**. Manaus: Edição do autor, 2013. E-book. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=d39JBQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ptBR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba: Iesde, 2012. E-book. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=f0-Cb_p5rz8C&pg=PA69&dq=lideran%C3%A7a+e+ambiente+organizacional&hl=ptBR&sa=X&ei=g9sZVbmnJYqnNvVg7AD&ved=0CDAQ6AEwAg#v=onepage&q=lideran%C3%A7a%20e%20ambiente%20organizacional&f=false>. Acesso em: 15 jan. 2018.

PAIVA, Luiz Eduardo Rocha. **O LÍDER MILITAR: uma visão pessoal**. PADECEME nº 19. Rio de Janeiro, 2008. p. 76

POLLARD, C. WILLIAM. **A liderança como serviço**. São Paulo: 1998. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Lideranca/004%20-%20HSM%20A%20lideran%E7a%20como%20servi%E7o%20-%20ARTIGO.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2018.



SOUZA, Antonio Carlos; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.