



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Maj Eng JOSÉ **BRÁULIO** DE SOUSA TERCEIRO

**A liderança do Oficial do Quadro de Estado-Maior das
Grandes Unidades do Exército Brasileiro**



Rio de Janeiro
2012



Maj Eng JOSÉ BRÁULIO DE SOUSA TERCEIRO

A Liderança do Oficial do Quadro de Estado-Maior das Grandes Unidades do Exército Brasileiro

Dissertação apresentada à Escola de
Comando e Estado-Maior do Exército,
como requisito parcial para a obtenção
do título de Mestre em Ciências
Militares.

Orientador: Ten Cel Inf Elias Ely Gomes Vitória

Co-orientador: Cel Eng Wesley Vannuchi

Rio de Janeiro

2012

S719 Sousa Terceiro, José Bráulio de.

A Liderança do Oficial do Quadro de Estado-Maior das Grandes Unidades do Exército Brasileiro/José Bráulio de Sousa Terceiro. – 2012.

216f. : il ; 30cm.

Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2012.

Bibliografia: f. 202-209

1. Liderança. 2. Militar, I. Título.

CDD 355.00937

Maj Eng JOSÉ BRÁULIO DE SOUSA TERCEIRO

A Liderança do Oficial do Quadro de Estado-Maior das Grandes Unidades do Exército Brasileiro

Dissertação apresentada à Escola de
Comando e Estado-Maior do Exército,
como requisito parcial para a obtenção
do título de Mestre em Ciências
Militares.

Aprovado em: 3 de outubro de 2012.

BANCA EXAMINADORA

Elias Ely Gomes Vítório – Ten Cel Inf – Mestre Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Wesley Vannuchi – Cel Eng – Mestre Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

William Rubbioli Cordeiro – Maj QEM – Mestre Membro
Instituto Militar de Engenharia

A minha querida esposa Andréia e meus amados filhos Vitor e Vitória. Uma sincera homenagem pelo carinho, apoio e compreensão demonstrados durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, ao bondoso e eterno Deus, por me ter concedido a vida e ter colocado em meu caminho todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho. E ainda pela força e motivação para cumprir esta missão.

Aos meus orientadores, Coronel Wesley Vannuchi e Tenente-Coronel Elias Ely Gomes Vítório, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, pelas sábias correções e orientações, pelos debates e dicas para a confecção deste trabalho.

Aos meus queridos pais, José Bráulio Filho e Fátima Silva Bráulio, pela oportunidade de vida que proporcionaram, pelas orações sempre constantes, e pelo amor incondicional que sempre demonstraram.

À minha amada família, presente de Deus na minha vida, fonte de inspiração, alegria e felicidade, sem a qual o trabalho seria, não só difícil e custoso, como também menos alegre e prazeroso.

Aos meus amigos do Curso de Comando e Estado-Maior, pela amizade, sinceridade e honestidade das críticas construtivas e por todas as oportunidades de trabalho e lazer destes anos de 2011 e 2012.

É preciso fazer-se compreender e para isso dar ordens precisas, claras, leais, que não se pareçam ter sido redigidas para esquivar das responsabilidades eventuais e deixar cair sobre os inferiores o peso dos insucessos e a vergonha dos fracassos. (COURTOIS, 1968, p.123).

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo estudar as principais teorias de liderança das abordagens dos traços, comportamental e contingencial, inclusive as novas abordagens da liderança carismática, servidora, visionária, passiva, transacional e transformacional. A liderança dos oficiais do Quadro de Estado-Maior (QEMA) dos Estados-Maiores (EM) das Grandes Unidades (GU) do Exército Brasileiro (EB) é analisada, identificando o tipo de liderança que é mais adotado pelo universo desses oficiais, baseado na teoria de liderança de Bass e Avolio e nos conceitos doutrinários de liderança do EB. Para a abordagem do problema é utilizada a pesquisa qualitativa-quantitativa. É adotado o tipo descritivo para se atingir os objetivos da pesquisa, bem como a pesquisa bibliográfica. A população analisada pelo trabalho de campo é constituída por todos os oficiais do QEMA dos EM das GU do EB, no ano de 2011. O instrumento utilizado está baseado no Questionário Multifatorial de Liderança desenvolvido também por Bass e Avolio e empregado em diversas ocasiões em pesquisas sociais, tanto no meio empresarial quanto nas Forças Armadas dos Estados Unidos da América. Os dados coletados são analisados empregando o *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 17.0, que é um dos programas de análise estatística mais utilizado nas ciências sociais. Esta análise conduziu às seguintes conclusões: 1. Os oficiais do QEMA que estavam servindo nas GU do EB no ano de 2011 não adotavam o estilo transformacional, pois não alcançaram o índice mínimo nas componentes carisma, consideração individualizada, estimulação intelectual e motivação inspiradora, necessários para serem considerados líderes transformacionais. 2. Todos os oficiais que responderam ao instrumento adotam o estilo transacional de acordo com os indicadores do próprio Questionário Multifatorial de Liderança, tendo em vista, principalmente, os baixos índices das componentes do estilo de liderança passiva, a gerência por exceção passiva e o *Laissez Faire*, e os altos índices do estilo transacional, a gerência por exceção ativa e a recompensa contingencial. A análise foi baseada em uma auto avaliação dos próprios oficiais, sendo sugerido, então, futuras pesquisas que possam comparar estas avaliações com as dos liderados e as de seus Comandantes.

Palavras - chave: Liderança. Militar.

RESEÑA

Esta disertación tiene como objetivo estudiar las principales teorías de liderazgo de los enfoques de los rasgos, de comportamiento y de contingencia, incluidos los nuevos enfoques de liderazgo carismático, el siervo, visionario, pasivo, transaccional y transformacional. El liderazgo de los oficiales del Cuadro de Estado Mayor (QEMA) de los Estados Mayores (EM) de las Grandes Unidades (GU) del Ejército Brasileño (EB) es analizado, identificando el tipo de liderazgo que el más ampliamente adoptado por el universo de estos oficiales, con base en la teoría del liderazgo de Bass y Avolio y en los conceptos doctrinales de liderazgo del EB. Para abordar el problema se utiliza la investigación cualitativa y cuantitativa. Se adoptó el tipo descriptivo para la consecución de los objetivos de la investigación, así como la investigación bibliográfica. La población analizada por el trabajo de campo se compone de todos los oficiales del QEMA de lo EM de las GU del EB, en 2011. El instrumento utilizado se basa en el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo también desarrollado por Bass y Avolio y empleado en varias ocasiones en investigaciones sociales, en los negocios y en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América. Los datos obtenidos se analizaron empleando el *software* estadístico *Statistical Package for the Social Sciences*, versión 17.0, que es uno de los programas de análisis estadísticos que más se utilizan en las ciencias sociales. Este análisis conduce a las siguientes conclusiones: 1. Los oficiales que servían Del QEMA que trabajaban en las GU del EB en 2011 no han adoptado un estilo transformacional, ya que no llegaron a lo índice mínimo en las componentes carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual y la motivación inspiracional, necesarios para ser considerados líderes transformacionales. 2. Todos los oficiales que respondieron el instrumento adoptan el estilo transaccional de acuerdo a los indicadores del propio Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, en vista de, principalmente, los bajos niveles de los componentes del estilo de liderazgo pasivo, la gerencia por excepción pasiva y el *Laissez Faire*, y los altos niveles del estilo transaccional, la gerencia por excepción activa y la contingencia de recompensa. El análisis se basó en una evaluación de los propios oficiales, siendo sugerido, entonces, futuras investigaciones que puedan comparar estas evaluaciones con los de los subordinados y sus jefes.

Palabras-clave: Liderazgo. Militar.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	Atributo da Área Afetiva
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
AR	Autorrebecado
Av Ex	Aviação do Exército
B Log	Batalhão Logístico
Bda Inf	Brigada de Infantaria
BE	Boletim do Exército
BE Cmb	Batalhão de Engenharia de Combate
Bia AAAe	Bateria de Artilharia Antiaérea
Bld	Blindado
BIB	Batalhão de Infantaria Blindado
Ch	Chefe
CMA	Comando Militar da Amazônia
CMO	Comando Militar do Oeste
CMS	Comando Militar do Sul
Cmt	Comandante
Cia AC	Companhia Anticarro
CI	Consideração Individualizada
CF	Constituição Federal
C Mil A	Comando Militar de Área
Com	Comunicações
CCEM	Curso de Comando e Estado-Maior
DE	Divisão de Exército
DFA	Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento
EB	Exército Brasileiro
ECEMER	Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior de Exército
EI	Estimulação Intelectual
EGN	Escola de Guerra Naval
ESG	Escola Superior de Guerra
Esqd C	Esquadrão Comando
EM	Estado-Maior

EMG	Estado-Maior Geral
EME	Estado-Maior do Exército
Esc Sp	Escalão Superior
EUA	Estados Unidos da América
F Ter	Força Terrestre
FA	Forças Armadas
FAB	Força Aérea Brasileira
FGV	Fundação Getúlio Vargas
Gab Cmt	Gabinete do Comandante
GEA	Gerenciamento da Exceção Ativo
GEP	Gerenciamento da Exceção Passivo
GLO	Garantia de Lei e da Ordem
Gu	guarnição
G Cmdo	Grande Comando
GU	Grande Unidade
GAC AP	Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado
GM	Guerra Mundial
II	Influência Idealizada
IP	Instruções Provisórias
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LF	Laissez Faire
L	Leve
LPC	<i>Least Preferred Co-worker</i>
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
MB	Marinha do Brasil
MI	Motivação Inspiradora
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
Mtz	Motorizado
NCD	Nota de Coordenação Doutrinária
Nr	número
OM	Organização Militar
p.	página
PLADIS	Plano de Disciplinas
Pqdt	Paraquedista
Pel PE	Pelotão de Polícia do Exército

QEMA	Quadro de Estado-Maior
QMB	Quadro de Material Bélico
QML	Questionário Multifatorial de Liderança
RC	Recompensa Contingente/Contingencial
RC Mec	Regimento de Cavalaria Mecanizada
RCB	Regimento de Cavalaria Blindada
RCC	Regimento de Carros de Combate
RISG	Regulamento Internos dos Serviços Gerais
RM	Regiões Militares
Seç	seção
SEA	Seção de Estratégia e Administração
Séc	século
SI	Selva
Sig.	Significância
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SU	Subunidade
TBLL	Teoria de Banda Larga de Liderança
TLM	Troca entre líder-membro
U	Unidade

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Liderança Direta e Indireta	45
Figura 2	Liderança militar e comando	49
Figura 3	Formas de liderança e níveis de comando	57
Figura 4	Estrutura de um Estado-Maior de uma GU	67
Figura 5	Estilos de liderança estudados na Universidade de Ohio	83
Figura 6	Continuum do comportamento de liderança	84
Figura 7	Os três estilos de liderança	86
Figura 8	Grade de liderança de Robert Blake e Jane Mouton	87
Figura 9	Modelo contingencial de Fiedler	93
Figura 10	Quadro do Modelo de Correspondência de Fiedler	94
Figura 11	Teoria do Caminho-objetivo	96
Figura 12	Modelo de Tomada de Decisão – Árvore Decisória	98
Figura 13	Teoria da Liderança Situacional	101
Figura 14	Maturidade e estilos da liderança situacional de Hersey e Blanchard	102
Figura 15	Teoria da Troca entre líder e liderados	104
Figura 16	Modelo de Liderança Transacional e Transformacional de Bass ..	126
Figura 17	Modelo da TBLL – Tipos de perfil	145
Figura 18	Extensão Total do Modelo de Liderança	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Definição operacional das variáveis	31
Tabela 2	População pesquisada	34
Tabela 3	Comparação das teorias da abordagem comportamental da liderança	89
Tabela 4	Relação entre meios-objetivos e comportamentos de liderança ...	96
Tabela 5	Processos de decisão do Modelo de Vroom/Yetton/Jago	97
Tabela 6	Resumo das Teorias da Abordagem Contingencial da Liderança .	105
Tabela 7	Características dos líderes transacionais	122
Tabela 8	Características dos líderes transformacionais	132
Tabela 9	Características dos líderes autenticamente transformacionais	134
Tabela 10	Frequência por C Mil A	148
Tabela 11	Frequência por funções desempenhadas pelos oficiais do QEMA.	149
Tabela 12	Frequência Q10	150
Tabela 13	Frequência Q18	151
Tabela 14	Frequência Q21	151
Tabela 15	Frequência Q25	152
Tabela 16	Frequência Q6	152
Tabela 17	Frequência Q14	153
Tabela 18	Frequência Q23	153
Tabela 19	Frequência Q34	154
Tabela 20	Análise descritiva da variável Carisma	154
Tabela 21	Frequência Q9	155
Tabela 22	Frequência Q13	156
Tabela 23	Frequência Q26	156
Tabela 24	Frequência Q36	157
Tabela 25	Análise descritiva da variável Motivação Inspiracional	157
Tabela 26	Frequência Q2	158
Tabela 27	Frequência Q8	159
Tabela 28	Frequência Q30	159
Tabela 29	Frequência Q32	160
Tabela 30	Análise descritiva da variável Estimulação Intelectual	160
Tabela 31	Frequência Q15	161
Tabela 32	Frequência Q19	162
Tabela 33	Frequência Q29	162

Tabela 34	Freqüência Q31	163
Tabela 35	Análise descritiva da variável Consideração Individual	163
Tabela 36	Análise descritiva compilada das variáveis da Liderança Transformacional	164
Tabela 37	Freqüência Q1	165
Tabela 38	Freqüência Q11	166
Tabela 39	Freqüência Q16	166
Tabela 40	Freqüência Q35	167
Tabela 41	Análise descritiva da variável Recompensa Contingencial	167
Tabela 42	Freqüência Q4	168
Tabela 43	Freqüência Q22	169
Tabela 44	Freqüência Q24	169
Tabela 45	Freqüência Q27	170
Tabela 46	Análise descritiva da variável Gerenciamento por Exceção Ativa ..	170
Tabela 47	Análise descritiva compilada das variáveis da Liderança Transacional	171
Tabela 48	Freqüência Q5	172
Tabela 49	Freqüência Q7	173
Tabela 50	Freqüência Q28	173
Tabela 51	Freqüência Q33	174
Tabela 52	Análise descritiva da variável <i>Laissez Faire</i>	174
Tabela 53	Freqüência Q3	175
Tabela 54	Freqüência Q12	176
Tabela 55	Freqüência Q17	176
Tabela 56	Freqüência Q20	177
Tabela 57	Análise descritiva da variável Gerenciamento por Exceção Passiva	178
Tabela 58	Análise descritiva compilada das variáveis da Liderança Passiva..	178
Tabela 59	Freqüência Q37	180
Tabela 60	Freqüência Q39	180
Tabela 61	Freqüência Q40	181
Tabela 62	Freqüência Q42	181
Tabela 63	Freqüência Q43	182
Tabela 64	Freqüência Q44	182
Tabela 65	Freqüência Q45	183
Tabela 66	Análise descritiva da variável Esforço Extra e Eficácia	183
Tabela 67	Freqüência Q38	184
Tabela 68	Freqüência Q41	185

Tabela 69	Análise descritiva da variável Satisfação como Líder	185
Tabela 70	Análise descritiva compilada das variáveis dos Fatores de Resultados	186
Tabela 71	Consistência interna dos itens do instrumento	187
Tabela 72	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i> Modificado	188
Tabela 73	Teste de esfericidade de Bartlett	189
Tabela 74	Contribuição com a liderança do Cmt da Bda	191
Tabela 75	Relacionamento com os membros do EM das OM subordinadas..	192

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	TEMA	21
1.2	PROBLEMA	21
1.2.1	Alcances e limites	22
1.3	OBJETIVOS	22
1.4	HIPÓTESES	23
1.5	JUSTIFICATIVAS	24
1.6	CONTRIBUIÇÕES	26
2	REFERENCIAL METODOLÓGICO	28
2.1	VARIÁVEIS	28
2.1.1	Definição conceitual das variáveis	29
2.1.2	Definição operacional das variáveis	30
2.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
2.2.1	Tipo e método de pesquisa	31
2.2.2	População e amostra	33
2.2.3	Instrumento	35
2.2.4	Tratamento dos dados	37
3	A LIDERANÇA MILITAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO	39
3.1	AS CARACTERÍSTICAS DOS MILITARES	42
3.2	AS FORMAS DE LIDERANÇA MILITAR	44
3.3	LIDERANÇA E OS NÍVEIS DE COMANDO	48
3.4	CONCLUSÃO PARCIAL	57
4	O OFICIAL DO QEMA E AS GU DO EB	59
4.1	A LIDERANÇA MILITAR NA ECEME	59
4.2	O PERFIL DO OFICIAL DO QEMA	62
4.3	AS GRANDES UNIDADES DO EXERCITO BRASILEIRO	64
4.3.1	O Estado-Maior das GU	65
4.3.2	O relacionamento do Oficial do QEMA	68
4.4	CONCLUSÃO PARCIAL	70
5	AS TEORIAS DE LIDERANÇA	72
5.1	O CONCEITO DE LIDERANÇA	72
5.2	A ABORDAGEM DOS TRAÇOS	77
5.3	A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL	80
5.4	A ABORDAGEM CONTINGENCIAL	89

5.4.1	A Teoria da Correspondência do líder	91
5.4.2	A Teoria do Caminho-Objetivo	95
5.4.3	O modelo de tomada de decisão	97
5.4.4	A Teoria da liderança situacional	99
5.4.5	A Teoria da Troca entre líder e liderados	103
5.5	AS NOVAS ABORDAGENS	105
5.5.1	A liderança carismática	106
5.5.2	A liderança visionária	110
5.5.3	A liderança servidora	112
5.5.4	A liderança passiva ou de Laissez Faire	115
5.5.5	A liderança transaccional	117
5.6	A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	123
5.6.1	Definição de Liderança Transformacional	124
5.6.2	Características do líder transformacional	127
5.6.3	As limitações e os perigos da Liderança Transformacional ...	134
5.6.4	O questionário multifatorial da liderança	137
5.7	A EXTENSÃO DO MODELO DE LIDERANÇA	143
5.8	CONCLUSÃO PARCIAL	147
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	148
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	148
6.2	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	149
6.2.1	Carisma	150
6.2.2	Motivação inspiracional	155
6.2.3	Estimulação intelectual	158
6.2.4	Consideração individual	161
6.3	LIDERANÇA TRANSACCIONAL	165
6.3.1	Recompensa contingencial	165
6.3.2	Gerenciamento por exceção ativa	168
6.4	LIDERANÇA PASSIVA	172
6.4.1	<i>Laissez Faire</i>	172
6.4.2	Gerenciamento por exceção passiva	175
6.5	FATORES DE RESULTADOS	179
6.5.1	Esforço extra e eficácia	179
6.5.2	Satisfação como líder	184
6.6	ANÁLISE FATORIAL	186
6.7	OUTRAS CONSIDERAÇÕES	190
7	CONCLUSÃO	194

REFERÊNCIAS	202
ANEXO 1 – OFÍCIO ENVIADO ÀS GU	210
ANEXO 2 – INSTRUMENTO	212
ANEXO 3 – AGRUPAMENTO DOS ATRIBUTOS DOS TIPOS DE LIDERANÇA	214
ANEXO 4 – BANCO DE DADOS DO TRABALHO DE CAMPO ..	215

1 INTRODUÇÃO

Hoje, Era da Revolução do Conhecimento, vive-se uma época onde há excesso de informação. Lidar com a incerteza é uma das principais características que um líder deve desenvolver. Para isso, ele deve procurar desenvolver muito mais a habilidade de encontrar as perguntas a serem respondidas do que em encontrar as respostas para o problema. Deve, também, não cair na armadilha da miopia gerencial, verdadeiro freio para o crescimento e para a inovação da instituição. (MORAIS, 2009, p. 9)

As mudanças ocorridas no século (Séc.) XXI têm levado as pessoas e as empresas a refletir e buscar formas alternativas para resolver os desafios que estão à sua frente. As constantes transformações no ambiente de trabalho forçam mudanças na gestão das empresas. Estas mudanças repercutem diretamente na percepção da importância das pessoas nos processos de gestão, fazendo surgir novos paradigmas gerenciais e estilos de liderança.

Na atualidade, a capacidade de liderar é visualizada como a essência do sucesso nos processos de excelência, em qualquer ramo da gestão moderna. Inúmeras instituições vêm, a cada dia, valorizando mais os chefes que possuem a capacidade de conduzir com eficiência seus subordinados para objetivos comuns, direcionando-os para a conquista das metas estabelecidas.

No campo militar, também, a liderança é um importante instrumento para qualquer líder desempenhar bem suas funções. Através da adequada aplicação desse atributo, o profissional militar consegue emanar suas ordens, cobrar resultados e conduzir seus subordinados sem utilizar de força ou arrogância.

Nesse contexto, o Exército Brasileiro (EB) atribui grande importância na liderança para o desempenho eficiente dos oficiais do Quadro de Estado-Maior (QEMA), uma vez que estes serão os comandantes das organizações militares (OM) do EB e assessores de alto nível.

Uma concepção do líder começa, obrigatoriamente, no momento presente, com a influência dos conhecimentos e experiências do mundo moderno. As mudanças vividas na atualidade são importantes como desafios motivadores para uma adequada preparação, incutindo nesses líderes a noção de que precisam quebrar paradigmas e serem mais adaptáveis às evoluções que a realidade atual impõe.

Nesse contexto, a postura transformacional seria a mais adequada para os líderes de qualquer nível. Esse comportamento inicia pela incorporação de novas

definições nos processos e rotinas organizacionais. Como agente de mudanças, o líder precisa, de forma corajosa, romper com concepções ultrapassadas de cultura organizacional e dar início a novos paradigmas de construção cultural, mediante novos procedimentos. (LEVEK, 2002).

Surge, assim, a importância do líder transformacional caracterizado pela capacidade de realizar mudanças, inovações e redes de relacionamentos. Ele incentiva seguidores não apenas para guiá-lo de modo pessoal, mas para acreditar na visão da transformação organizacional, dedicarem-se à nova visão e auxiliarem a institucionalizar um novo processo, comprometendo-se com os resultados alcançados. O líder transformacional deve ser persistente para conduzir a organização em direção a uma nova maneira de fazer as coisas e de pensar. (LEVEK, 2002, p. 45).

Os líderes que mais influenciavam as pessoas podem ser descritos como transformacionais e apresentam uma ou mais das seguintes características: estimulam a inteligência, inspiram confiança, desafiam, têm visão de futuro, orientam o desenvolvimento, maximizam o desempenho e são carismáticos. (BASS; AVOLIO, 2004).

Inserido nessa tendência, o EB já se preocupa, há algum tempo, com o desenvolvimento da capacidade de liderança de seus integrantes, com ênfase no efetivo profissional. Essa preparação já inicia nos bancos escolares, durante a formação dos seus oficiais e sargentos. A preocupação se faz presente, também, nos níveis de aperfeiçoamento e de altos estudos militares. De maneira geral, em todas as escolas que esse efetivo profissional pode frequentar durante a carreira castrense, há uma atenção quanto ao desenvolvimento da liderança em seus discentes.

Assim, este trabalho de pesquisa tem por objetivo estudar as principais teorias de liderança das abordagens dos traços, comportamental e contingencial, inclusive as novas abordagens da liderança carismática, servidora, visionária, passiva, transacional e transformacional. A liderança dos oficiais do QEMA dos Estados-Maiores (EM) das Grandes Unidades (GU) do EB é analisada, identificando o tipo de liderança que é adotado, preponderantemente, pelo universo desses oficiais, baseado na teoria de liderança de Bass e Avolio e nos conceitos doutrinários de liderança do EB.

1.1 TEMA

O presente trabalho tem como tema: “a liderança do Oficial do Quadro de Estado-Maior das GU do EB”. Sua delimitação visa identificar qual o estilo de liderança que é adotado, predominantemente, pelos oficiais do QEMA nas GU do EB.

Em seu sentido amplo insere-se no assunto “Liderança Militar”, dentro da linha de pesquisa “Administração Militar”, na área de concentração “Administração”.

1.2 PROBLEMA

O Séc. XXI trouxe mudanças significativas para a sociedade contemporânea. Com isso, a liderança se tomou um objeto de estudo e valorização, tanto no meio militar quanto no ambiente empresarial. As instituições buscam, cada vez mais, desenvolver e recompensar seus líderes nos diversos níveis (SOUZA, 2010). Inserido nesse ambiente, o líder poderá ter que trabalhar com profissionais cada vez mais especializados e capacitados.

Para Covey (2005), a Era da Informação está se transformando, rapidamente, na Era do Trabalhador do Conhecimento. Isso acarretará uma necessidade em se investir, continuamente, na formação e no treinamento para poder acompanhá-la. Mas as pessoas que observam o que está acontecendo e que são disciplinadas, continuarão procurando adquirir conhecimentos, continuamente, até imbuir-se da nova mentalidade e do novo conjunto de ferramentas que se fazem imprescindíveis para antecipar a se ajustar às realidades da nova era.

Segundo Bass (1997), uma nova modalidade de liderança despertou o interesse da classe militar nos Estados Unidos da América (EUA). Tratava-se de comportamentos transformacionais de alguns líderes que conduziram a reações mais desejadas de seus subordinados.

Em função do exposto acima, levanta-se o seguinte questionamento: qual o tipo de liderança é adotado predominantemente pelos oficiais do QEMA que estão servindo nas GU do EB?

1.2.1 Alcances e Limites

Em função da amplitude e da vasta abrangência do tema, a pesquisa terá seu escopo restrito ao estudo do problema, tendo por premissa o desempenho de oficiais do QEMA que serviram nos EM dos comandos (Cmndo) das GU no ano de 2011 e a possibilidade desses oficiais terem desenvolvido ou estarem desenvolvendo uma liderança transformacional em sua labuta castrense.

São expostos, em uma primeira fase, como fatores de embasamento, os princípios básicos da liderança militar, conceitos, tipos e níveis de liderança.

Em uma segunda fase, são apresentadas as características de cada função que poderá ser desempenhada pelo oficial do QEMA no Cmndo de uma GU. Assim como a estrutura organizacional das repartições que esse oficial pode ocupar, tudo em conformidade com a doutrina e a legislação do EB em vigor.

O trabalho de campo sobre o assunto foi realizado utilizando questionários, que foram encaminhados para todas as guarnições (Gu) do Brasil que possuem sede de uma GU, incluindo as sedes das Brigadas de Operações Especiais e o Cmndo de Aviação do Exército. Este trabalho de campo objetiva amparar qualitativamente a pesquisa.

Em uma terceira fase, são analisadas e tabuladas as respostas dos questionários dos oficiais do QEMA que participaram da pesquisa, ou seja, a análise será feita da amostra dessa pesquisa.

Não é foco do estudo, aquelas funções ocupadas por oficiais do QEMA de Regiões Militares (RM), Comandos Militares de Área (C Mil A), Grandes Comandos (G Cmndo) e aquelas das diversas diretorias e órgãos setoriais do EB.

Ao fim do trabalho, são feitas conclusões sobre o tipo de liderança que é adotado, de maneira predominante, por aqueles oficiais nas diversas funções desempenhadas nos EM das GU do EB.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho consiste em se estudar as principais teorias e abordagens sobre a liderança e fazer uma análise da liderança dos oficiais do QEMA dos EM das GU do EB, identificando o tipo de liderança que é mais adotado pelo universo desses oficiais.

Tendo em vista atingir o objetivo geral proposto, foram formulados os objetivos específicos, abaixo relacionados, que possibilitaram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo-argumentativo apresentado neste estudo:

- identificar as principais teorias de liderança;
- definir liderança transformacional;
- explicar e definir as características da liderança transformacional;
- apresentar os fundamentos e conceitos básicos de liderança militar;
- expor o que o EB prescreve sobre liderança;
- explicar as formas da liderança e os níveis de comando;
- apresentar o perfil profissiográfico do oficial de EM;
- identificar a estrutura das GU do EB;
- explicar as funções desempenhadas pelo oficial de EM nas GU;
- expor as diversas atribuições do oficial de EM nas GU;
- explicar o desenvolvimento da liderança militar na ECEME;
- identificar a relevância da adoção da liderança transformacional pelos oficiais do QEMA nas possíveis funções desempenhadas nas GU do EB; e
- concluir sobre o tipo de liderança que melhor caracteriza o universo de oficiais do QEMA das GU do EB: transformacional, transacional ou passivo.

1.4 HIPÓTESES

Como forma de melhorar os relacionamentos do oficial do EM das GU do EB e verificar qual o tipo de liderança que este universo de oficiais adota no desempenho de suas funções, adotam-se para o presente trabalho, as seguintes hipóteses:

H1 – Os oficiais do QEMA dos EM das GU do EB adotam, predominantemente, o tipo de liderança transformacional.

H2 – Os oficiais do QEMA dos EM das GU do EB adotam, predominantemente, o tipo de liderança transacional.

H3 – Os oficiais do QEMA dos EM das GU do EB adotam, predominantemente, o tipo de liderança passiva.

1.5 JUSTIFICATIVAS

Recentes estudos realizados verificaram que líderes podem fazer uma diferença crítica no desempenho, nos ganhos de eficiência e no funcionamento das organizações e das equipes de trabalho. (ZACCARO; KLIMOSKI, 2002).

Salas, Sims e Burke (2005) incluem a liderança como um dos grandes atributos para a eficiência de uma organização, através da performance de suas equipes.

Essas pesquisas observaram que os líderes desempenham papéis importantes na modelação do trabalho em equipe e no estabelecimento de princípios básicos, necessários ao funcionamento dos processos de trabalho. (CASCIO; SHURYGAILO, 2003).

Robbins (2000) expõe que a respeito do caráter fixo ou não dos estilos de liderança há uma grande discussão. Explica que há uma grande probabilidade de que as pessoas tenham uma parte fixa, determinada pela personalidade, e outra flexível, devido à habilidade de adequação às situações novas, cada vez mais recorrentes nos dias atuais. Identifica, segundo o seu estudo, que os diversos estilos de liderança conhecidos na atualidade podem ser enquadrados em liderança transacional e liderança transformacional e que, em uma escala, seriam os extremos, havendo entre esses dois pontos diversos outros estilos.

Assim, a formalização desses estilos, a partir da década de 80, permitiu sistematizar a análise e os efeitos do processo transformacional e encarar o treino da liderança de uma maneira diferente, mais séria e sistemática. (AVOLIO & BASS, 1991).

Bass (1997), ao realizar um estudo com militares norte-americanos, percebeu que os comportamentos transformacionais levavam os subordinados a excederem o desempenho esperado. Foi com esses estudos que despertaram a atenção desses militares para esse novo estilo de liderança transformacional.

A liderança é uma parte integral do trabalho nas organizações. Ela contribui de forma decisiva para o bom desempenho dos diversos cargos e funções de uma empresa. A profissão militar é fundamentalmente coletiva no exercício de sua atividade-fim, mesmo nos menores elementos de cada uma das Forças Armadas (FA), até o emprego conjunto ou combinado das três Forças: Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea.

A presente pesquisa não se desvinculou dessa característica, respeitando a natureza coletiva dessa atividade profissional e das operações de combate. Tal natureza também pode ser observada nos princípios de guerra da massa e da manobra (SUN TZU, 1987). Esse autor, além desses princípios, estabelece a importância dos laços de liderança com os subordinados:

Trate seus soldados como seus filhos e eles o seguirão aos vales mais profundos; trate-os como filhos queridos e o defenderão com o próprio corpo até a morte. Se, porém, você for indulgente, mas incapaz de fazer valer sua autoridade; bondoso, porém incapaz de fazer valer suas ordens; incapaz, além disso, de dominar a desordem, então seus soldados ficarão iguais a crianças estragadas; ficarão inúteis para o que for. (SUN TZU, 1987, p. 143).

Dessa forma, pode-se inferir que uma das principais características da profissão militar é sua natureza coletiva. Por essa característica, grupos de pessoas são conduzidas a cumprirem suas missões, em situação de paz ou de guerra, e dessas situações emergem as lideranças.

O assunto liderança transformacional, atualmente, está sendo estudado e pesquisado no meio acadêmico brasileiro e pelos militares norte-americanos (BASS, 1997). Assim, torna-se importante a sua observação no meio militar como forma de estudar uma modalidade de liderança mais eficaz para conduzir pessoas.

A relevância do estudo de liderança para as FA e em particular ao EB representa fator primordial para o sucesso de sua missão. A portaria de número (Nr) 657, do Gabinete do Comandante (Gab Cmt) do Exército, de 4 de novembro de 2003, publicada no Boletim do Exército (BE) Nr 45, de 7 de novembro de 2003, assim ampara:

Fatores críticos para o êxito da missão do Exército: [...] Liderança que motive direta ou indiretamente, particularmente pelo exemplo, o homem e as organizações militares para o cumprimento, com determinação, da missão do Exército.

Este trabalho também proporciona ideias que poderão ser aproveitadas em instruções sobre o assunto nas escolas de formação, aperfeiçoamento e de altos estudos militares do EB e das outras FA, Marinha do Brasil (MB) e Força Aérea Brasileira (FAB), a fim de melhor preparar os militares brasileiros para enfrentar o ambiente diferente que nos oferece o Séc. XXI.

Justifica-se a pesquisa pretendida pelo fato de abordar especificamente a situação do oficial do QEMA, levando em consideração que os trabalhos foram desenvolvidos na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), valendo-se de profissionais capacitados e experimentados para um profícuo trabalho de campo.

Brad Jackson e Ken Parry (2010, p. 57) citam motivos que justificam o estudo da liderança, particularmente a liderança transformacional:

Existem bons motivos para continuar estudando a nova liderança, e em especial a liderança transformacional. O primeiro deles decorre de tratar-se de uma bem detalhada área de pesquisa, e por isso mesmo conter um amplo corpo de teorias a partir do qual podem ser construídas outras. Em segundo lugar, essa área sempre foi dominada por pesquisa baseada em questionários, existindo uma boa oportunidade de alargar a base metodológica [...] oportunidade de pesquisar os contextos nos quais vivem e trabalham a fim de chegar ao entendimento a respeito dos processos que estão em jogo na liderança que eles estão experimentando.

Apresentou uma relação custo-benefício boa, pois a pesquisa científica é aprofundada sobre um novo conceito de liderança em vigor no seio da atual sociedade, e sobre o desempenho dos oficiais do QEMA.

Pelo exposto, entende-se que a condução da presente pesquisa é pertinente, relevante, atual e necessária para o EB e, ainda, que se caracteriza pelo ineditismo, ao associar fatores relativos à nova liderança transformacional ao trabalho executado pelos oficiais do QEMA nos EM das GU do EB.

1.6 CONTRIBUIÇÕES

O trabalho em pauta tem a pretensão de estudar os pressupostos da liderança transformacional e sua aplicação na liderança organizacional e direta do EB, no âmbito das GU, com a finalidade de contribuir para o aprimoramento da formação deste nível de comando na Força Terrestre (F Ter).

De forma geral, a importância do trabalho a ser desenvolvido reside, em parte, na contribuição advinda da própria resposta ao problema. A pesquisa busca evidenciar a importância do tema e difundir, de forma prática, conceitos e procedimentos da liderança transformacional aos oficiais do EB.

A pesquisa realizada poderá contribuir no desenvolvimento do ensino da liderança para os futuros oficiais e chefes militares, a partir do momento em que se viabiliza uma massificação de conceitos e procedimentos.

A investigação também é importante para mostrar um possível e diferente modo de condução de militares para se alcançar determinado objetivo.

Poderá servir de fonte de consulta livre para todos oficiais do QEMA das FA, bem como apontar novas oportunidades de pesquisa sobre esse assunto, sob perspectivas que não serão abordadas nesse trabalho.

Considerando o foco no EB, a pesquisa poderá indicar a possibilidade de realização de estudos complementares orientados para os demais níveis de comando, bem como, o aprofundamento do estudo dessa liderança transformacional nos escalões inferiores ao de GU, tais como: Unidade (U), Subunidade (SU) e Pelotão (Pel).

Dessa maneira, o trabalho está em um capítulo que abordará a metodologia utilizada na pesquisa e, a seguir, três capítulos teóricos que abordarão a liderança militar no EB, as GU do EB e o oficial do QEMA e, finalmente, as teorias de liderança. Seguirá um quinto capítulo que apresenta os resultados, bem como a sua análise, visando amparar a conclusão final desse relatório.

As referencias bibliográficas encontram-se ao final do trabalho de pesquisa em ordem alfabética, o que facilitará a consulta para possíveis leituras ou novos trabalhos de pesquisa.

A seguir será abordada a metodologia utilizada neste trabalho com o objetivo de fundamentar, cientificamente, os resultados e as conclusões apresentadas ao final do presente relatório de pesquisa.

2 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Este capítulo tem por finalidade apresentar detalhadamente o caminho percorrido para solucionar o problema de pesquisa, especificando os procedimentos necessários para se chegar aos participantes, obter as informações de interesse e analisá-las, contemplando não só a fase de exploração de campo, como a escolha do espaço da pesquisa, a seleção do grupo, o estabelecimento dos critérios de amostragem e a construção de estratégias para entrada em campo.

Também é descrito o instrumento utilizado para o trabalho de campo e os procedimentos para análise dos dados. Desta forma, para um melhor encadeamento de idéias, esta seção está dividida nos seguintes tópicos: as variáveis e os procedimentos metodológicos.

2.1 VARIÁVEIS

Neste tópico, são verificadas as variáveis, em suas dimensões conceitual e operacional, que influenciam o problema e as hipóteses do presente trabalho. A análise da hipótese de estudo permite verificar, para o tema considerado, a existência de duas variáveis distintas:

VARIÁVEL DEPENDENTE	VARIÁVEL INDEPENDENTE
Tipo de liderança	Fatores dos tipos de liderança

As variáveis são consequências dos objetivos que se pretendem atingir com a pesquisa e da finalidade a que se propõe o estudo. Elas ajudarão a obter as informações necessárias para a comprovação da hipótese formulada. A variável independente, ao ser manipulada, causará ou contribuirá para a ocorrência de algum efeito na variável dependente. Ao contrário, a variável dependente se modifica (total ou parcialmente) em função da variável independente, sendo a principal e mais importante. (LAKATOS, 1992).

2.1.1 Definição conceitual das variáveis

A definição conceitual dessas variáveis se apresenta a seguir:

VARIÁVEL DEPENDENTE: Tipos de liderança.

Para o presente trabalho, os tipos de liderança que os oficiais do QEMA das GU do EB podem estar adotando, predominantemente, nas funções que desempenham são: passiva, transacional ou transformacional. Em suas atividades, ele terá que se relacionar com superiores e com subordinados, além de outros profissionais que não são de sua OM. Assim, as características que ele empenha na consecução de suas atribuições definirá qual o tipo de liderança que ele estará adotando no seu relacionamento com outros profissionais.

VARIÁVEL INDEPENDENTE: fatores dos tipos de liderança.

A liderança transformacional é composta por cinco fatores. Os dois primeiros fatores, Influência Idealizada nos atributos e no comportamento do líder, compõem o carisma. Esse carisma é a capacidade do líder de influenciar seus liderados devido à idealização que estes fazem de algumas características desse líder, que passam a ser admiradas e imitadas como: conhecimento, cultura, integridade e caráter. Da mesma forma, a capacidade do líder de influenciar os liderados devido à idealização que estes fazem de alguns comportamentos do líder que passam a servir de exemplo como: dedicação ao serviço, prontidão para auxiliar aos demais e tomada de decisão nos momentos corretos. (AVOLIO; BASS, 2004).

O estímulo intelectual (EI) é o terceiro fator e se caracteriza como sendo a capacidade do líder de estimular os liderados a resolverem os problemas na esfera de atribuição de cada um e a questionarem as rotinas adotadas, buscando novas soluções. (AVOLIO; BASS, 2004).

O quarto fator é a motivação intelectual (MI), que é capacidade do líder de apresentar metas a atingir e contagiar os liderados com a vontade de alcançar as metas definidas, alinhando os objetivos individuais com os da Instituição. (AVOLIO; BASS, 2004).

O quinto fator é a consideração individualizada (CI), que é a capacidade do líder de tratar adequadamente cada um dos seus liderados, considerando-os como indivíduos e não como somente mais uma peça necessária para que a OM atinja seus objetivos; é também a forma pela qual o líder amplia as necessidades de cada um, levando os liderados a atingirem o máximo dos seus potenciais. (AVOLIO; BASS, 2004).

A liderança transacional é caracterizada por dois fatores: a Recompensa Contingencial (RC) e o Gerenciamento por Exceção Ativa (GEA). A RC indica que o líder negocia a troca de recompensas por esforço e bom desempenho de seu liderado. Pelo fator de GEA, o líder procura observar desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias. (AVOLIO; BASS, 2004).

A liderança passiva é composta por dois fatores: a *Laissez Faire* (LF) e o Gerenciamento por Exceção Passiva (GEP). Pela LF, o líder abdica de suas responsabilidades e evita tomar decisões. O GEP prescreve que esse líder só irá intervir após o problema ter se consolidado. (AVOLIO; BASS, 2004).

Os fatores de resultados são divididos em esforço extra e eficácia, que demonstra como o líder se empenha e emprega suas energias para atingir suas metas, além de se preocupar se o seu trabalho está sendo eficaz, segundo a visão do próprio líder. O segundo fator é a satisfação do líder, que diz respeito ao estado de espírito do líder em relação ao seu trabalho, à satisfação em alcançar os objetivos propostos e todas as metas impostas pela instituição, pelo seu superior ou pelo próprio líder. (AVOLIO; BASS, 2004).

2.1.2 Definição operacional das variáveis

Por serem passíveis de medição e manipulação, os indicadores dos tipos de liderança são o foco do trabalho de campo da presente pesquisa. Dessa forma, são dez variáveis, medidas por meio do instrumento, e que estão descritas a seguir: o carisma, a EI, a MI, a CI, o GEA, a RC, o GEP, o LF, o esforço extra e eficácia, e a satisfação do líder. Para melhor organizar a linha de raciocínio do trabalho, são apresentadas, na Tabela 1, as definições operacionais das variáveis acima elencadas.

TABELA 1: Definição operacional das variáveis

VARIÁVEL	DIMENSÃO	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS
I – Carisma	Liderança Transformacional	Perguntas: 10, 18, 21, 25, 6, 14, 23 e 34.	Questionário
II – Estimulação Intelectual		Perguntas: 2, 8, 30 e 32.	
III – Consideração Individualizada		Perguntas: 15, 19, 29 e 31.	
IV – Motivação Inspiracional		Perguntas: 9, 13, 26 e 36	
V – Recompensa Contingencial	Liderança Transacional	Perguntas: 1, 11, 16 e 35.	
VI – Gerenciamento por exceção ativo		Perguntas: 4, 22, 24 e 27.	
VII – Laissez Faire	Liderança Passiva	Perguntas: 5, 7, 28 e 33.	
VIII – Gerenciamento por exceção passivo		Perguntas: 3, 12, 17 e 20.	
IX – Esforço Extra e eficácia	Fatores de Resultados	Perguntas: 37, 39, 40, 42, 43, 44 e 45.	
X – Satisfação como líder		Perguntas: 38 e 41.	

Fonte: o autor.

2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.2.1 Tipo e método de pesquisa

Esta seção tem por objetivo expor as formas de estudo, bem como os métodos e os procedimentos que foram utilizados na sistemática científica, com isenção de tendências do postulante e com economia de meios. Assim, são abordados os procedimentos metodológicos a partir da definição da população, da amostra, do método, do tipo e técnica de pesquisa e instrumento de coleta de dados.

Quanto à natureza o presente estudo utiliza o conceito de Pesquisa Aplicada (SILVA; MENEZES, 2001), objetivando gerar conhecimentos, para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. No caso desta pesquisa, a definição do tipo de liderança dos oficiais do QEMA das GU do EB.

Quanto à forma de abordagem do problema, utiliza-se o conceito de Pesquisa Quali-Quantitativa (SILVA; MENEZES, 2001). O tipo de liderança pode ser quantificável, o que significa traduzir em números informações para, posteriormente, classificá-las e analisá-las. Por outro lado, foram aplicados questionários com questões abertas para ampliar o conhecimento acerca das variáveis dependentes, sendo as respostas obtidas tratadas qualitativamente.

Quanto aos objetivos gerais, aplica-se o conceito de Pesquisa Descritiva (GIL, 1991), visando descrever o tipo de liderança que aquele universo de oficiais pode estar adotando, predominantemente, aumentando os conhecimentos sobre suas características.

Quanto aos procedimentos técnicos foi utilizada a Pesquisa Bibliográfica de livros, teses, dissertações, artigos de periódicos e material disponibilizado na *internet*. Isso permitiu a definição de termos e a estruturação inicial de um modelo teórico de análise e solução do problema de pesquisa, bem como evitou a mera realização de um trabalho que replicasse estudos já realizados. Também foi utilizada a Pesquisa Documental, que se caracterizou pela utilização de fontes primárias como trabalhos de campo que já empregaram o instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa. (GIL, 1991).

Nesse contexto, utilizou-se o Estudo de Campo no delineamento dos procedimentos de pesquisa posto que, segundo Gil (1999, p. 72), procura “muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis” e este trabalho consiste no levantamento de dados a respeito da população estudada, visando aprofundar os conhecimentos sobre as variáveis. O Estudo Exploratório das fontes disponíveis sobre o assunto na literatura civil ou militar também foi bastante empregada nesta pesquisa.

A objetividade é buscada na análise os dados obtidos, a fim de compará-los com o que foi descrito na bibliografia revisada. O foco principal foi o atendimento aos objetivos da pesquisa, além da comparação e do confronto entre aqueles dados, considerando as variáveis, a fim de confirmar ou rejeitar a hipótese de estudo. O desenvolvimento da pesquisa seguiu, de forma geral, os seguintes procedimentos técnicos:

- o levantamento da bibliografia e da documentação;
- a seleção das fontes bibliográficas e documentais;

- a exploração e leitura das fontes bibliográficas e documentais;
- a preparação das fichas bibliográficas de citações, resumos e análises;
- a execução da pesquisa de campo, utilizando o instrumento de coleta de dados remetido para as 27 (vinte e sete) GU do EB;
- a análise crítica dos dados coletados e organização do banco de dados; e
- a consolidação das informações obtidas e das questões de estudo.

A pesquisa bibliográfica e documental encontrou o suporte nas bibliotecas públicas e privadas, civis e militares disponíveis para acesso físico e virtual. Destacam-se as bibliotecas da ECEME, da Escola Superior de Guerra (ESG), da Escola de Guerra Naval (EGN) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV). A consulta virtual teve suporte na rede mundial de computadores.

A posse das informações e dos dados coletados dessa pesquisa bibliográfica e documental trouxe um suporte teórico e estruturado para o trabalho pretendido.

Para classificação dos métodos empregados na pesquisa, foi utilizada a classificação feita por Lakatos (1992) que separa os métodos em dois grandes grupos: o de abordagem e o de procedimentos. No tocante ao método de abordagem, que esclarece acerca dos procedimentos lógicos seguidos nesta investigação científica, a pesquisa é indutiva. Este método de pesquisa busca a generalização derivada de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações. (GIL, 1999).

Quanto ao método de procedimento, que permite um maior esclarecimento acerca dos procedimentos utilizados, foi empregado o estatístico. Este se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e fornece reforço às conclusões obtidas (GIL, 1999).

2.2.2 População e amostra

A população da pesquisa é composta pelos oficiais do QEMA que estavam servindo nos estados-maiores dos Cmdo das Grandes Unidades do EB no ano de 2011. Cada oficial foi submetido ao instrumento para levantar as características de liderança e identificar a função desempenhada na GU. A Tabela 2 apresenta essas informações:

TABELA 2: População pesquisada

GU	Localização	Efetivo de Oficiais do QEMA por função							TOTAL
		Ch EM	E1	E2	E3	E4	E5	Adj	
1ª Bda Inf SI	Boa Vista-RR	1	–	1	–	1	–	–	3
2ª Bda Inf SI	São Gabriel da Cachoeira-AM	–	1	–	1	–	–	–	2
16ª Bda Inf SI	Tefé-AM	1	–	–	1	–	–	–	2
17ª Bda Inf SI	Porto Velho-RR	1	–	1	–	1	–	–	3
18ª Bda Inf Fron	Corumbá-MT	1	1	1	1	1	–	–	5
23ª Bda Inf SI	Marabá-PA	1	–	1	1	1	–	–	4
1ª Bda C Mec	Santiago-RS	–	–	1	1	1	–	–	3
2ª Bda C Mec	Uruguaiana-RS	–	–	1	1	–	–	–	2
3ª Bda C Mec	Bagé-RS	–	–	–	–	–	–	–	0
4ª Bda C Mec	Dourados-MS	–	–	1	1	–	1	–	3
5ª Bda C Bld	Ponta Grossa-PR	–	–	–	1	–	–	–	1
6ª Bda Inf Bld	Santa Maria-RS	–	–	–	1	1	–	–	2
3ª Bda Inf Mtz	Cristalina-GO	–	1	–	–	–	–	–	1
4ª Bda Inf Mtz	Juiz de Fora-MG	1	–	1	1	1	–	–	4
7ª Bda Inf Mtz	Natal-RN	–	–	–	1	1	–	–	2
8ª Bda Inf Mtz	Pelotas-RS	1	–	–	1	1	–	–	3
9ª Bda Inf Mtz	Rio de Janeiro-RJ	–	1	–	1	1	–	1	4
10ª Bda Inf Mtz	Recife-PE	–	–	1	–	1	–	–	2
13ª Bda Inf Mtz	Cuiabá-MT	–	1	1	1	1	–	–	4
14ª Bda Inf Mtz	Florianópolis-SC	1	–	1	1	–	–	–	3
15ª Bda Inf Mtz	Cascavel-PR	–	1	1	1	–	–	–	3
11ª Bda Inf L (Amv)	Campinas-SP	–	–	1	1	–	–	–	2
12ª Bda Inf L (Amv)	Caçapava-SP	1	–	1	1	1	–	–	4
Bda Inf Pqdt	Rio de Janeiro-RJ	–	–	–	1	–	–	3	4
Bda Op Esp	Goiânia-GO	–	–	–	1	–	–	2	3
Bda Av Ex	Taubaté-SP	–	1	1	–	–	–	4	6
TOTAL		9	7	15	20	13	1	10	75

Fonte: o autor.

A população levantada foi de 75 (setenta e cinco) oficiais do QEMA que ocupavam alguma função nos EM dos Cmdo de Bda no ano de 2011. Dessa população, participaram da análise estatística aqueles questionários que foram remetidos diretamente para este pesquisador, ou para a ECEME, de acordo com o que foi solicitado pelo Ofício Of Nr 271 e 272 – DPPG/IMM – CIRCULAR, de 26 de outubro de 2011 (Anexo 1) remetidos àquelas GU do EB. Assim, 66 (sessenta e seis) oficiais responderam ao instrumento e formaram a amostra da presente pesquisa.

No segundo semestre de 2011, os Oficiais do QEMA do Cmdo da 4ª Bda Inf Mtz (Juiz de Fora-MG) estavam nas operações de pacificação no Complexo do Alemão na cidade do Rio de Janeiro-RJ e, por isso, não puderam colaborar respondendo o questionário. O Ch EM da 16ª Bda Inf SI (Tefé-AM) estava realizando o Estágio para os Comandantes nomeados para o ano de 2012, em Brasília-DF, não estando na sede da brigada. A 18ª Bda Inf Fron (Corumbá-MT), a 23ª Bda Inf SI (Marabá-PA) e a 13ª Bda Inf Mtz (Cuiabá-MT) não remeteram nenhum instrumento respondido em 2011.

Em fevereiro e março de 2012, este pesquisador conseguiu, de maneira direta, que três oficiais do Cmdo da 18ª Bda Inf Fron, dois da 13ª Bda Inf Mtz, dois da 23ª Bda Inf SI e dois da 4ª Bda Inf Mtz, que serviam nessas GU em 2011, respondessem ao questionário. Estes nove oficiais ainda estavam servindo nos Cmdo das Bda em 2012 ou haviam sido transferidos para outras cidades.

De acordo com a sugestão de Hair (2005), a regra geral é a observação de no mínimo 5 (cinco) vezes o número de variáveis a serem pesquisadas. Por outro lado, Malhotra (2001) sugere a observação mínima de 4 (quatro) vezes o número de variáveis a serem pesquisadas. Como a presente pesquisa determinou 10 variáveis, foi estabelecida como meta a obtenção de, no mínimo, 50 respondentes ($10 \times 5 = 50$).

Assim, aqueles 66 oficiais que responderam o instrumento representam uma amostra que se caracteriza como não probabilística e intencional, pois irá representar o “bom julgamento” de toda a população ou universo de oficiais do QEMA das GU do EB em 2011. (SILVA; MENEZES, 2001).

Foram consideradas, ainda, outras estratégias de investigação qualitativa como conversas informais em eventos dos quais participam pessoas ligadas ao universo investigado e a coleta de informações adicionais, como por correio eletrônico. Nesse caso, tratou-se de um material complementar à pesquisa e, embora não se constitua foco central da análise, participou desta, sempre comprovando uma ou outra teoria levantada na bibliografia consultada.

2.2.3 Instrumento

Foi utilizado um questionário, com questões objetivas e subjetivas, nas quais o público-alvo pôde indicar idéias importantes para a análise qualitativa. Nesse

questionário, cada um dos fatores da liderança transformacional, transacional e passiva foram medidos. Foi tomado como base o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) – Questionário Multifatorial de Liderança, versão “5X”. Dentre as várias vezes que este instrumento foi empregado, destaca-se a utilizada pelo pesquisador e psicólogo Ken Parry no *Centre for the Study of Leadership*, na Nova Zelândia. Esse renomado cientista social afirmou que esse questionário é “uma forma poderosa de explicar a liderança transformacional”. (JACKSON; PARRY, 2010, p. 52).

Pelas várias vezes que o MLQ foi utilizado, dispensou-se o teste desse instrumento. O questionário utilizado, constante no Anexo 2, foi composto por 45 assertivas, quatro para cada variável que se pretende mensurar, nove questões para quantificar o esforço extra e a eficácia e duas para a satisfação como líder. Nesse instrumento foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Nesta escala, o número zero significa nunca, o número um raramente, o dois ocasionalmente, o três frequentemente e o número quatro sempre. Além dessas questões fechadas, haverá duas abertas com a finalidade de colher novas idéias do público-alvo. (AVOLIO; BASS, 2004).

A análise desse trabalho de campo não indicou a necessidade de realização de entrevistas, pois as respostas dadas foram suficientes para atingir aos objetivos propostos nesta pesquisa.

Na presente pesquisa, as fontes de dados foram as bibliografias, a *internet* e as respostas dadas nos questionários.

Após essa análise, foi concluído o texto final da dissertação, assim como a preparação da argumentação para a sua defesa.

As fontes literárias sobre a temática abordada traduzem-se, de maneira geral, nas seguintes categorias:

- artigos científicos publicados pela classe acadêmica brasileira e de nações amigas;
- livros publicados nacional e internacionalmente que tratam sobre a temática;
- dissertações e teses das bibliotecas da ECEME, da ESG, da EGN e de estabelecimentos de ensino superior, particularmente de cursos na área de administração e psicologia;
- manuais publicados pelo EB e por instituições congêneres estrangeiras; e

- documentos largamente publicados pela rede mundial de computadores (*Internet*).

2.2.4 Tratamento dos dados

Os dados da pesquisa foram analisados quantitativamente, por meio de técnicas estatísticas.

Primeiramente, foi realizada a análise de freqüência, com o objetivo de se conhecer as características de liderança da amostra, como sendo da Liderança Transacional, Transformacional ou Passiva. A apresentação dos resultados obtidos com a análise de freqüência foi feita de acordo com o agrupamento dos atributos da Liderança Transacional, Transformacional e Passiva, apresentado no Anexo 3 deste trabalho.

O estilo de Liderança Transformacional foi categorizado por quatro componentes: carisma, MI, CI e EI. Para o universo de oficiais do QEMA ser considerado transformacional, deve-se obter uma pontuação total (média do resultado de todos os questionários) igual ou superior a 3,75 nas quatro componentes. (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010).

O estilo transacional e o passivo foram categorizados por quatro componentes: RC, GEA, GEP e o LF. Obtendo-se uma pontuação total (média do resultado de todos os questionários) inferior a 3,00 na RC e a 1,67 na GEA, e superior a 1,00 na GEP e a 0,50 no LF o universo considerado poderá ser classificado como *Laissez Faire* ou Passivo. O resultado situado entre o estilo transformacional e passivo será, então, considerado como Transacional. (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010).

Em seguida, foi realizada a análise fatorial, por ser recomendada para a análise de fenômenos ou processos sociais, como é o caso da liderança e também para as situações em que o trabalho deve ser realizado com um grande número de variáveis. A escolha desta medida estatística está pautada na intenção de se explicar as correlações e padrões existentes entre as assertivas do questionário, utilizando um número reduzido de fatores de análise. Estes fatores foram os constructos não diretamente observáveis, oriundos do agrupamento dos indicadores. Esperava-se ainda que estes fatores apresentassem um significado de acordo com o referencial teórico adotado, preservando em si mesmos uma coerência lógica e

também como uma forma de reforçar os resultados obtidos com a análise de freqüência. A modalidade de análise fatorial utilizada foi a exploratória, que investiga as dimensões subjacentes, na tentativa de se conhecer saber o que é mais importante ou significativo dentro do conjunto de variáveis. (HAIR, 2005).

Todo o tratamento estatístico foi realizado com o auxílio do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 17.0. A primeira versão do SPSS surgiu em 1968 e continua sendo um dos programas de análise estatística mais utilizados nas ciências sociais, além da preferência entre pesquisadores de mercado, nas pesquisas relacionadas com a saúde, no governo, na educação, dentre outros setores.

A seguir, o primeiro capítulo do referencial teórico será apresentado, abordando a liderança militar no EB. O aprofundamento e o detalhamento desse tema fazem-se necessários pelo fato do presente trabalho se inserir no ambiente militar vivido pelos oficiais do QEMA nas GU do EB. Assim, pretende-se ambientar o leitor nos conceitos e na doutrina de liderança, ora vigentes na instituição.

3 A LIDERANÇA MILITAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO

A Liderança Militar tem personalidade própria – e difere da Liderança acadêmica, empresarial ou outros tipos de Liderança. Indubitavelmente, muitas das habilitações necessárias ao Líder Militar se identificam com as exigidas ao Líder Civil. Do mesmo modo, como a filosofia pessoal de Liderança de qualquer pessoa deriva de diversos valores estabelecidos, o principal aspecto a ser discriminado da Liderança Militar são os valores do Exército. Esses valores incluem a Ética Profissional do Exército e as qualidades do soldado. (FITTON, apud JÚNIOR, 2005, p. 70).

A liderança no contexto militar induz ao levantamento das diferenças entre liderança e liderança militar. Existem diversas definições de liderança, como já foi abordado no capítulo anterior. Porém, como essa conceituação continua sendo buscada por muitos pesquisadores, é exposta a definição de liderança de Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 42) como sendo a “influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas”.

De acordo com esta definição, para haver a liderança é necessário um relacionamento, mesmo que indireto, entre líder e liderado em uma determinada situação ou ambiente. Este relacionamento tem que gerar uma influência no liderado, conduzindo-o por intermédio da interação ou comunicação à realização de uma meta ou missão, que se supõe haver sido definida pelo líder. Dessa definição, constata-se que a liderança envolve líder, liderado, condições ambientais, comunicação e condições culturais, que alteram o processo de influência.

O meio militar apresenta características específicas de organização estruturada e hierarquizada, por isso a manifestação de lideranças formais é mais facilmente identificada. No entanto, situações diversas podem possibilitar o surgimento de novas lideranças, principalmente as atividades ligadas a conflitos bélicos reais. Esses eventos exigem profissionais militares com excelentes aptidões para atuar permanentemente em situação de crise. A guerra é uma situação extrema na qual os militares vivenciam pressões de tal ordem: perigo constante, desconforto e fadiga. Essas pressões alteram psicologicamente os recursos humanos, exigindo especial atenção no seu gerenciamento. (COUTINHO, 1997).

Esse gerenciamento ganha especiais características em situações de combate. De acordo com Marshall (2003, p. 188): “Na batalha o inusitado é o usual e o anormal torna-se normal”. Assim, uma primeira análise sobre a liderança militar em

combate indica a necessidade de uma descentralização para a execução das diversas missões, implicando em menor controle e maior compartilhamento e confiança nos subordinados.

Ainda nessa situação de guerra, o respeito mútuo entre os homens é considerado algo de muito valor e imprescindível para as relações entre comandantes e comandados e entre todos do grupo na medida em que favorece o bem-estar social e o companheirismo.

A guerra é uma forma de atividade demasiado brutal para permitir o exercício de uma liderança brutal; ao fim de tudo, o seu único resultado será corroer o caráter dos homens e, quando se perde o caráter, tudo está perdido. O déspota e o sádico servem para enterrar a marcha de um exército: seus subordinados têm que consumir tempo precioso livrando o caminho dos destroços que eles ocasionam. Uma boa companhia não tem lugar para o oficial que prefere ser reto a ser amado, pois chegará, rapidamente, a hora em que ele caminhará sozinho e no combate homem algum pode obter sucesso sozinho. (MARSHALL, 2003, p. 205).

Outro aspecto, que deve ser considerado na liderança militar, diz respeito ao estresse emocional a que cada combatente está sujeito. Essa abordagem indica uma necessidade do comandante ter um relacionamento mais próximo com os seus subordinados. Em uma situação de conflito, os comandantes em todos os níveis têm que conhecer a natureza humana de seus comandados, assim como possuir um profundo interesse e preocupação com essas pessoas. Essa aproximação do comandante com os seus subordinados pode ser observada na passagem abaixo, onde Marshall comenta as atitudes de um oficial subalterno em combate:

Tomou como parte mais importante de sua tarefa encarar os subordinados como eram, na realidade, com suas forças e fraquezas, procurando cultivar aquelas e, ao mesmo tempo, conservando-se esclarecido quanto à necessidade de proteger-se contra estas. Não esperava coisas demasiadas deles, mas exigia o máximo que, segundo julgava, lhes era possível oferecer. E de si mesmo exigia ainda mais. É possível que haja ainda muito a dizer sobre os aspectos morais da liderança. (MARSHALL, 2003, p. 204).

A especificidade da liderança militar também está no ambiente interno dos quartéis, onde o líder e os subordinados são em sua maioria militares, possuindo uma formação diferente da dos civis. Além disso, o relacionamento entre esses militares que está condicionado à hierarquia e à disciplina, o juramento que todos os militares realizam, dedicando-se inteiramente ao serviço da pátria, e o risco inerente

às diversas atividades pelo uso de armas, de explosivos e de diversos equipamentos de uso militar, ajudam o entendimento da diferença entre a liderança militar e a civil.

Dixon (apud JÚNIOR, 2005) explica que existem duas características peculiares da liderança militar que a distingue das demais. A primeira está amparada na Constituição Federal (CF), onde institui a figura do líder, permitindo que ele atinja seus objetivos. Assim, esse líder tem força legal para cumprir seu dever e impor a sua decisão. A tradição autocrática da liderança militar é a segunda característica dessa liderança. Essa peculiaridade, em função do risco de morte inerente às operações militares, induz o líder a uma menor tolerância e ao emprego da punição como forma de controle dos seus subordinados.

Os critérios de avaliação da eficácia do líder são apontados por Nobre (apud, JÚNIOR, 2005) como uma terceira característica da liderança militar. Esses critérios não são baseados no lucro ou na produtividade, como ocorre no meio empresarial. Os principais parâmetros que podem indicar a eficácia desse líder militar estão no cumprimento da missão e no desempenho durante as operações que seus subordinados estiverem envolvidos.

Ainda segundo Nobre (apud, JÚNIOR, 2005), a dinâmica das OM possui dois aspectos de fundamental importância para o seu entendimento: os valores que visam o bem comum da coletividade e a defesa da pátria. O militar investido da chefia terá como principal desafio transformar um conjunto de pessoas sob seu comando em um grupo unido, consciente e comprometido com a missão principal da instituição e, para isso, precisará envolver-se direta e intensamente com seus subordinados.

A análise dos dois aspectos grifados mostra que o ambiente militar estimula o exercício da liderança na medida em que é altamente favorável à sua manifestação, seja de uma forma instituída por meio das distribuições de cargos e funções de liderança, seja pelo surgimento espontâneo de líderes em situações diversas, tanto em tempo de paz como na guerra.

A liderança e o ambiente militar são, portanto, aspectos difíceis de dissociar, uma vez que o ambiente militar apresenta as ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento da liderança: as interações interpessoais e grupais, os processos de grupo e o processo de influência social. Por fim, a liderança se faz necessária no meio militar, pois as relações entre superiores e subordinados podem apresentar nuances e demandas que vão além da simples relação de subordinação.

Dessa forma, pode-se conduzir parcialmente que, para conhecer a liderança militar, deve ser realizado um estudo das características dos militares, por ser um dos fatores mais importantes que diferenciam a liderança militar das demais lideranças.

3.1 AS CARACTERÍSTICAS DOS MILITARES

Segundo o modelo teórico do profissionalismo militar de Huntington (apud SANTOS, 2011) a carreira militar é uma profissão que possui três características principais: a destreza para o manejo dos meios de coação do Estado; o espírito corporativo ou a consciência esclarecida da identidade que liga todos os militares; e a responsabilidade na designação dos militares mais capazes para ocupar os cargos de direção.

Os militares, como administradores da violência possuem, ainda, características peculiares: são obedientes às leis e à autoridade do Estado, são competentes nos assuntos militares, são dedicados na utilização da sua capacidade para proporcionar segurança ao Estado e são política e moralmente neutros. O seu compromisso profissional é caracterizado por uma forte ética militar que reflete um conjunto de valores e atitudes que estão consolidados na mentalidade do militar. (HUNTINGTON apud SANTOS, 2011).

Por serem os administradores da violência armada, legítima e organizada do Estado, os militares se distinguem dos demais cidadãos. Essa violência, sempre sob a direção e controle do poder político democraticamente instituído, faz com que o militar possua outra característica, que é a eventualidade do cumprimento da missão de defesa do Estado, o que pode causar o sacrifício da sua vida. Assim, esses militares fazem jus às garantias e compensações específicas, previstas no estatuto militar. O Estado, então, reconhece e valoriza essa inteira disponibilidade dos militares de garantir a sua sobrevivência, pois sabe que poderá contar, em todas as circunstâncias, com uma imediata resposta de sua componente militar.

Outra característica dos militares é o compromisso que assumem de se dedicarem inteiramente ao serviço da pátria, mesmo que isto coloque em risco a própria vida. Dessa forma, como o militar jurou dedicar-se àquele serviço e às ordens que ele irá receber, pressupõe-se que não é necessário influenciá-lo para que ele cumpra bem com as suas tarefas. É esse tipo de pensamento errado,

juntamente com a rígida formação dos militares, que induz conclusões, também erradas, que subordinam a liderança à chefia militar.

Um chefe militar pode cumprir a sua missão sem liderar. Um líder não necessita de uma posição de chefia para liderar. No entanto, o exercício da liderança pelo chefe militar potencializa sua eficácia no comando. Tal assertiva encontra respaldo em Stonner e Freedman (1999) que também afirmam que os líderes exercem um papel fundamental na eficácia do grupo e da organização.

Essa aparente semelhança entre chefia e liderança também é abordada pelo novo manual de campanha C 20-10 Liderança Militar (BRASIL, 2011, p. 2-2) “Por vezes, o termo liderança pode ser confundido com gerência. Entretanto, estudiosos do assunto frisam que a liderança não é sinônimo de gerência, administração ou **chefia** [grifo nosso]”. Esse manual (BRASIL, 2011, p. 2-1) ampara o conceito de liderança no Dicionário Aurélio da língua portuguesa, afirmando que “liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder”.

A chefia, por outro lado, é definida da seguinte forma:

Entende-se como comando (chefia ou direção) o exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando a autoridade legal desse cargo, a administração e, desejavelmente, a liderança. Portanto, a autoridade legal, a administração e a liderança podem ser consideradas ferramentas para a ação de comandar. (BRASIL, 2011, p. 6-1).

A profissão militar demanda procedimentos e condutas que não são impostas, na sua totalidade, a nenhum outro tipo de profissão, conforme descreve o próprio EB em sua página na internet:

- a. **Risco de vida.** Durante toda a sua carreira, o militar convive com risco. Seja nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato permanente de sua profissão. O exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida.
- b. **Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia.** Ao ingressar nas Forças Armadas, o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional.
- c. **Dedicação exclusiva.** O militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional, o que o torna dependente de seus vencimentos, historicamente reduzidos, e dificulta o seu ingresso no mercado de trabalho, quando na inatividade.
- d. **Disponibilidade permanente.** O militar se mantém disponível para o serviço ao longo das 24 horas do dia, sem direito a reivindicar qualquer

remuneração extra, compensação de qualquer ordem ou cômputo de serviço especial.

e. **Mobilidade geográfica.** O militar pode ser movimentado em qualquer época do ano, para qualquer região do país, indo residir, em alguns casos, em locais inóspitos e destituídos de infraestrutura de apoio à família.

f. **Vigor físico.** As atribuições que o militar desempenha, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas, também, no tempo de paz, exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental. O militar é submetido, durante toda a sua carreira, a periódicos exames médicos e testes de aptidão física, que condicionam a sua permanência no serviço ativo.

g. **Formação específica e aperfeiçoamento constante.** O exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo de sua vida profissional, o militar de carreira passa por um sistema de educação continuada, que lhe permite adquirir as capacitações específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza recidagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho.

h. **Proibição de participar de atividades políticas.** O militar da ativa é proibido de filiar-se a partidos e de participar de atividades políticas, especialmente as de cunho político-partidário.

i. **Proibição de sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório.** O impedimento de sindicalização advém da rígida hierarquia e disciplina, por ser inaceitável que o militar possa contrapor-se à instituição a que pertence, devendo-lhe fidelidade irrestrita. A proibição de greve decorre do papel do militar na defesa do país, interna e externa, tarefa prioritária e essencial do Estado.

j. **Restrições a direitos trabalhistas.** O militar não usufrui alguns direitos trabalhistas, de caráter universal, que são assegurados aos trabalhadores, dentre os quais incluem-se: remuneração do trabalho noturno superior à do trabalho diurno; jornada de trabalho diário limitada a oito horas; obrigatoriedade de repouso semanal remunerado; e remuneração de serviço extraordinário, devido a trabalho diário superior a oito horas diárias.

k. **Vínculo com a profissão.** Mesmo quando na inatividade, o militar permanece vinculado à sua profissão. Os militares na inatividade, quando não reformados, constituem a "reserva" de 1ª linha das Forças Armadas, devendo se manter prontos para eventuais convocações e retorno ao serviço ativo, conforme prevê a lei, independente de estarem exercendo outra atividade, não podendo por tal motivo se eximir dessa convocação.

l. **Consequências para a família.** As exigências da profissão não ficam restritas à pessoa do militar, mas afetam, também, a vida familiar, a tal ponto que a condição do militar e a condição da sua família se tornam estreitamente ligadas: a formação do patrimônio familiar é extremamente dificultada; a educação dos filhos é prejudicada; o exercício de atividades remuneradas por cônjuge do militar fica, praticamente, impedido; e o núcleo familiar não estabelece relações duradouras e permanentes na cidade em que reside, porque ali, normalmente, passará apenas três anos.⁸

3.2 AS FORMAS DE LIDERANÇA MILITAR

Em dezembro de 2002, foi realizado um encontro de trabalho sobre liderança, conduzido pela Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento (DFA). Nessa oportunidade

⁸ Disponível em <<http://www.exercito.gov.br/web/guest/caracteristicas-da-profissao-militar>> acessado em 04 de outubro de 2011.

de, a ECEME recebeu a missão de preparar uma Nota de Coordenação Doutrinária (NCD) tratando dos níveis de liderança militar. Esse trabalho tinha o objetivo de definir a terminologia a ser empregada pelas escolas subordinadas àquela Diretoria, bem como caracterizar esses níveis de liderança. Esses trabalhos ficaram conhecidos como Sub-projeto Liderança. (BRASIL, 2003).

Assim, como produto daqueles trabalhos, a ECEME preparou a NCD Nr 01/02 da Seção de Estratégia e Administração (SEA), definindo os três níveis de liderança, suas terminologias e características. Esses níveis também são encontrados no caderno de instrução adotado pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), intitulado Liderança Militar (BRASIL, 2009). Os níveis de liderança militar definidos foram: o direto, o organizacional e o estratégico. Para a ECEME chegar a esses níveis foi utilizado como referência a doutrina do Exército dos EUA, como mostra citações diretas apresentadas nessa sessão.

Consoante com esse pensamento, as Instruções Provisórias (IP) 20-10, Liderança militar, 1ª edição (BRASIL, 1991), que normatizou a doutrina no âmbito do EB, também estabelecia a existência daqueles três níveis de liderança.

Porém, essas IP foram revogadas pela Portaria Nr 102 do Estado-Maior do Exército (EME) de 24 de agosto de 2011, que aprovou o manual de campanha C 20-10, Liderança Militar, 2ª edição (BRASIL, 2011). Esse novo manual de campanha não trata mais daqueles níveis de liderança, mas de formas de liderança e níveis de comando.

Assim, a liderança militar pode ser exercida de uma forma direta ou indireta. A Figura 1 ilustra essas duas formas de liderança estabelecidas pelo manual C 20-10:

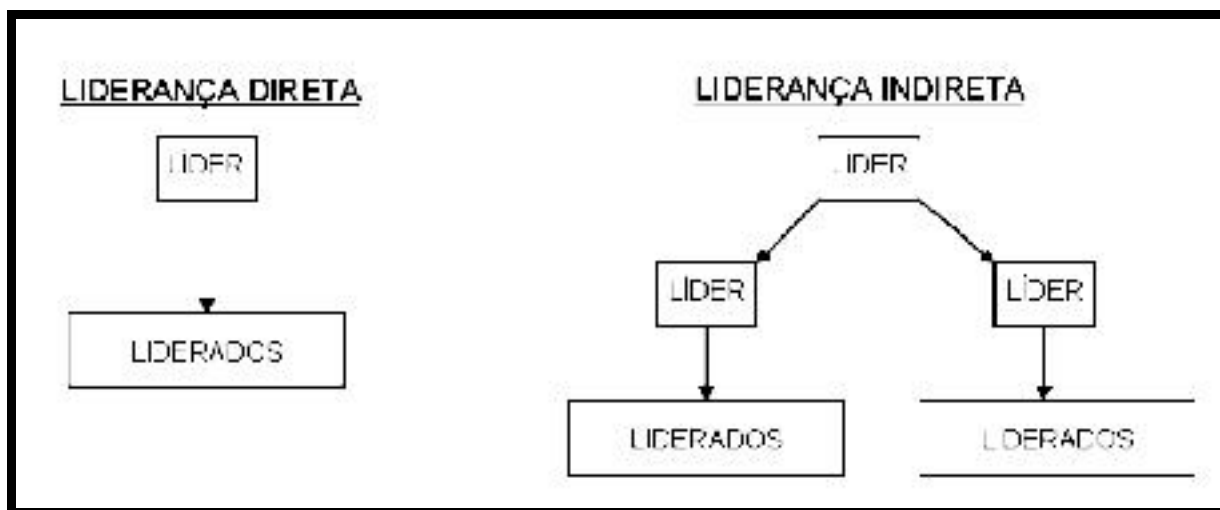


Figura 1: Liderança Direta e Indireta.
Fonte: adaptado do C 20-10. (BRASIL, 2011, p. 2-6).

A liderança direta é caracterizada pelo contato pessoal entre o líder e seus liderados e acontece todas as vezes que o líder se relaciona pessoalmente com seus liderados. Esse contato pessoal é a principal característica dessa forma de liderança e proporciona as melhores condições para que o líder exerça influência sobre seus subordinados. Trata-se da forma mais comumente praticada nos pequenos escalões de uma OM. É exercida face a face, exigindo habilidades específicas e objetivando o conhecimento mais detalhado do ser humano.

Segundo o manual do Exército dos EUA F 6-22, a liderança direta:

[...] is face-to-face or first line leadership. It generally occurs in organizations where subordinates are accustomed to seeing their leaders all the time: teams and squads; sections and platoons; companies, batteries, troops, battalions and squadrons. The direct leader's span of influence may range from handful to several hundred people. [...] Direct leaders develop their subordinates one-on-one and influence the organization indirectly through their subordinates. For instance a squadron commander is close enough to the Soldiers to exert direct influence when he visits training or interacts with subordinates during other scheduled functions.⁹ (EUA, 2006, p. 3-7).

Durante o contato pessoal o líder precisa evidenciar alguns atributos da área afetiva¹⁰ (AAA), ter boa capacidade de relação interpessoal e possuir conhecimentos e habilidades técnicas. Assim, com todas essas qualidades, o líder poderá ser reconhecido como tal e passar a ser admirado e aceito pelo grupo, tornando-se um exemplo a ser seguido. Nesse momento, o líder poderá ser efetivo e conseguir, realmente, influenciar seus subordinados, conduzindo-os ao cumprimento do dever.

O exercício desse nível de liderança é mais comum nos pequenos escalões, como já foi visto, ou seja, nos Pel, seções, SU e nas U. Nesses escalões, o trabalho diário dos seus comandantes é realizado junto aos seus subordinados. Assim, possuem maiores possibilidades de influenciá-los diretamente na labuta diária. Dessa forma, esses líderes têm condições de intervir imediatamente alterando os rumos que determinada ação está tomando, constatando aquilo que está funcionando

⁹ é face a face ou liderança de primeira linha. Geralmente, ocorre em organizações onde é comum o contato dos subordinados com seus líderes: esquadras, seções, pelotões, companhias, esquadrões, baterias e batalhões. O líder direto influencia desde pequenos grupos até centenas de pessoas. Líderes diretos desenvolvem cada um de seus subordinados e influenciam a organização, indiretamente, por meio deles. Por exemplo, um Cmt de esquadrão, ao acompanhar o treinamento ou outras atividades planejadas, exerce influência direta pela presença junto aos soldados. [Tradução do autor]

¹⁰ A Portaria Nr 12 da Diretoria de Educação e Cultura do Exército, de 12 de maio de 1998, aprova e define os AAA para uso pelos Órgãos e Estabelecimento de Ensino subordinados, coordenados ou vinculados técnico-pedagógicamente.

corretamente e corrigindo o que está errado ou pode ser aperfeiçoado. Também destaca-se a importância dos bons exemplos do líder no processo de influência de seus liderados.

O manual de campanha C 20-10 esclarece tais idéias:

[...] ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. (2) O líder, nesse caso, estará na linha de frente, interagindo freqüentemente com o grupo. (3) Por intermédio da liderança direta, laços de confiança sólidos e duradouros são estabelecidos com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados. [...] (5) Nos dias atuais, normalmente exercem a liderança direta aqueles comandantes que têm oportunidade de interagir diariamente com os subordinados, observando e sendo observados de perto. [...] (7) Nesse nível, o líder estará sempre junto aos seus liderados, fornecendo bons exemplos pessoais. Por essa proximidade, o líder deverá estar atento aos detalhes, uma vez que as falhas ou erros, porventura cometidos, serão identificados com facilidade pelo grupo. (BRASIL, 2011, p. 2-6 e 2-7).

Já a forma de liderança indireta é intermediada por militares que atuam funcionalmente como intercessores ou intermediadores, quase porta-vozes do líder. Assim, a liderança é exercida segundo a estrutura de uma cadeia de comando, que de certa maneira, limita o contato direto entre o líder e os liderados. O manual de campanha C 20-10 explica a importância dessa cadeia de comando para a liderança indireta do líder de maior nível:

[...] Na liderança indireta, o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados. Nesse caso, para que consiga influenciar os liderados nos escalões subordinados, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo. Em outras palavras, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as idéias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados como se fossem suas, evitando quaisquer distorções de entendimento da mensagem. (BRASIL, 2011, p. 2-7).

Porém, quando se tratar de grupos humanos de grande efetivo ou organizações complexas, essa cadeia de comando tenderá a não existir e, por esse motivo, o líder de maior nível deverá preocupar-se, também, com o contato mais aproximado com seus liderados, ou seja, com a liderança direta. Assim, se esses líderes de maior nível não empenharem-se em buscar aquele contato pessoal direto com todos os seus seguidores, não dialogando com o grupo, não explicando as suas idéias e não procurando convencer as pessoas, ficarão em pouco tempo isolados.

Da mesma forma, a confiança que seus liderados possam ter nesses líderes também tenderá a desaparecer. (BRASIL, 2011).

Para o líder poder manter esse contato pessoal com todos seus liderados e, inclusive, poder ser visto por todos, poderá utilizar modernos meios de comunicação de massa. Os líderes de níveis mais elevados devem buscar oportunidades de exercer a liderança direta sobre todos os subordinados. Para isso, poderá, também, executar ações como visitas, inspeções e palestras, dentre outras. Tudo visando o contato direto com todos os seus subordinados ou, pelo menos, parte significativa desses. (BRASIL, 2011).

O contato pessoal haverá, também, com aqueles subordinados mais próximos. Esses liderados terão mais acesso com o líder de maior nível e, assim, poderão observá-lo com mais freqüência e, segundo o C 20-10 (BRASIL, 2011, p. 2-7), “identificarão suas virtudes e fraquezas e as divulgarão para os mais afastados. Ninguém poderá manter-se em uma redoma à prova de observação”. Por esse motivo, o líder de mais alto nível deverá possuir métodos adequados visando assegurar a credibilidade necessária à sua liderança. Assim, a liderança direta também pode ser evidenciada nos escalões mais altos do EB, como nos G Cmdo, GU, RM e C Mil A, uma vez que os líderes desses altos níveis também influenciam os comportamentos de seus subordinados diretos. À medida que o militar vai ascendendo na carreira, passa a exercer com menor intensidade a liderança direta, sem, entretanto, abandoná-la.

3.3 A LIDERANÇA E OS NÍVEIS DE COMANDO

Para o exercício do comando, a administração, a autoridade legal e a liderança se constituem importantes instrumentos. Dessa forma, reforçando o que já foi apresentado, pode-se afirmar que liderança e comando não são sinônimos. Assim, não se pode confundí-los, pois o comando tem o mesmo significado de chefia ou direção, é “o exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando a autoridade legal desse cargo, a administração e, desejavelmente, a liderança” (BRASIL, 2011, p. 6-1). Diferentemente da liderança militar que irá, neste contexto, tornar o comando eficiente.

A Figura 2 demonstra a relação entre estes dois termos, caracterizando a liderança como um elemento informal para o exercício do comando, que irá influenciar a tropa para se atingir uma missão:

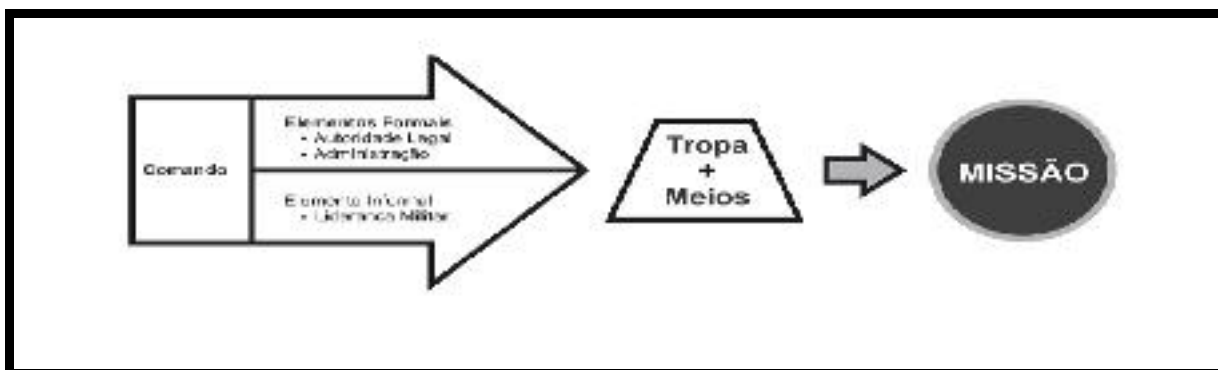


Figura 2: Liderança militar e comando.

Fonte: Manual de Campanha 20-10. (BRASIL, 2011, p. 6-1).

Nesse contexto, a liderança militar torna-se uma importante ferramenta nas mãos do comandante para “mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal.” (BRASIL, 2011, p. 6-2).

É por meio da liderança que o comandante conduzirá seus subordinados no cumprimento de suas missões, não por uma simples questão de obediência às ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança servirá para manter e aumentar a motivação da tropa, envolvendo todos e dinamizando o esforço coletivo.

De acordo com a nova doutrina do manual de campanha C 20-10, estabeleceram-se três níveis de comando no EB: o de pequenos escalões, o organizacional e o estratégico. As duas formas de liderança direta e indireta, já vistas na sessão anterior, sempre poderão ser observadas em proporções diferentes nesses três níveis de comando. (BRASIL, 2011).

O primeiro nível de comando é o dos pequenos escalões, onde se enquadram as esquadras ou tumas, os grupos, os pelotões e as seções, até o nível SU incorporada. Nesse nível, os líderes são os comandantes daqueles escalões, ou seja, cabos, sargentos, tenentes e capitães. É nesse nível que a liderança direta é exercida com mais intensidade, pois os líderes estão mais tempo em contato pessoal com seus subordinados. Por essa forte ligação que é formada com os liderados, o manual de campanha C 20-10 ressalta a sua responsabilidade desses

líderes para se atingir os objetivos de seus comandantes: “os quais precisam estar cientes de sua vital importância para o cumprimento das missões dos escalões superiores”. (BRASIL, 2011, p. 6-5).

Percebe-se, então, que nesse nível há uma grande interação pessoal entre o líder e seus liderados, caracterizando o ambiente onde a liderança direta pode ser desenvolvida em melhores condições. Porém, a liderança indireta também pode ser observada, ainda que de uma forma menos intensa. Assim, o C 20-10 afirma:

[...] (3) Nesse nível, o líder deve cultivar, predominantemente, a liderança direta, deixando que cada militar tenha a oportunidade de ser investido da responsabilidade adequada ao seu escalão. (4) No entanto, ainda que a forma de liderança direta seja a mais exercida, haverá momentos em que os líderes se utilizarão da forma indireta. Como exemplo, o comandante de subunidade, quando julgar mais adequado, poderá exercer essa forma de liderança por intermédio dos comandantes de pelotões ou seções, bem como esses podem exercê-la por intermédio dos comandantes de grupo e outros. (BRASIL, 2011, p. 6-5).

O segundo nível é o organizacional ou tático, onde o líder também pode empregar as formas direta e indireta de liderança. Esse nível se caracteriza pela influência do líder no comportamento humano, via cadeia de comando, capaz de conduzir grandes efetivos militares ao cumprimento de missões. Esse nível é composto pelos comandantes, chefes, diretores, predominantemente, das Brigadas, Divisões de Exército, C Mil A, Diretorias e Departamentos, que possuem militares assessores nos cargos de EM.

Nesse nível, a forma de liderança direta é exercida sobre os comandantes subordinados, e a forma indireta sobre todos os demais integrantes das OM subordinadas, o que se constitui em grandes efetivos. Assim, para o líder organizacional poder influenciar todos os seus liderados de maneira indireta, podem ser utilizados diversos documentos, tais como diretrizes, planos e ordens com foco na intenção desse comandante. (BRASIL, 2011).

O manual do Exército dos EUA F 6-22, no nível organizacional, explica a dificuldade desses líderes em ter sob seu controle um grande número de subordinados e a importância do trabalho do EM para assessorar as decisões do líder organizacional, colaborando, assim, com a sua liderança indireta:

[...] influence several hundred to several thousand people. They do it indirectly, generally through more levels of subordinates than to direct leaders. The additional levels of subordinates can make it more difficult for

them to see and judge immediate results. Organizational leaders have staffs to help them lead their people and manage their organization' resources¹¹. (EUA, 2006, p. 3-7).

Dessa forma, percebe-se que o contato pessoal entre o líder organizacional com todos seus liderados é bastante reduzido, por conseguinte, cresce de importância a habilidade de delegar responsabilidades. Esse nível de comando é facilmente observado nas OM que operam à base de EM. Equivale a dizer que ele é um misto da forma de liderança direta, em pequena escala, e da indireta, em maior escala.

Há certo grau de complexidade no ambiente onde os líderes militares organizacionais trabalham, pois para comandar grandes efetivos de homens eles utilizam diretrizes, planos ou outros sistemas de relacionamento, que não o pessoal, por meio dos quais são delegadas as tarefas e as responsabilidades. Assim, as informações fornecidas pelo seu EM dão suporte às decisões tomadas por esse líder militar.

Dessa forma, pode-se destacar a importância dos meios tecnológicos para que o líder desse nível organizacional possa se relacionar com todos seus subordinados, vencendo grandes distâncias do território nacional. Por causa desse distanciamento, cresce a importância da expedição de documentos e a utilização de tecnologias de informação que permitam o Cmt ser visto e ouvido por toda a tropa. Videoconferências, boletins diários, ordens de operações, planos de operações, ordens de serviço, diretrizes do escalão superior e outros documentos irão materializar esse relacionamento indireto entre o líder e seus subordinados. Conforme o manual de campanha de Liderança Militar C 20-10:

[...] (4) Por haver o distanciamento líder-subordinado nas subunidades isoladas, nos batalhões, nas brigadas, nas divisões de exército e nos comandos militares de área, a expedição de documentos e/ou o aporte de tecnologias de informação assume(m) real importância, pois permite(m) que o líder seja visto, ouvido e entendido pela tropa. (5) Dessa forma, as videoconferências, os boletins diários, as ordens de serviço, as ordens de operações, os planos de operações, as diretrizes e outros documentos que geram ações irão materializar essa interface de relações, tornando-se característicos do exercício da liderança nesse nível. (6) A expedição dessas ordens, de forma adequada, permitirá ao subordinado formar uma imagem favorável do líder e criar laços afetivos fundamentais ao exercício da liderança. (BRASIL, 2011, p. 6-5).

¹¹ influenciam desde centenas até milhares de pessoas. Isto ocorre, geralmente, por possuírem maior quantidade de níveis subordinados que os líderes diretos. A existência dos níveis hierárquicos pode tornar a identificação dos resultados imediatos da liderança mais difícil. Líderes organizacionais têm EM para lhes ajudar a liderar pessoas e administrar recursos da organização. [Tradução do autor]

Embora a forma de liderança indireta apareça nos escalões SU (com EM constituído) e na U, ela é melhor caracterizada no escalão Brigada, foco deste trabalho, Divisão de Exército (DE) e superiores. Tendo em vista que as OM integrantes destes escalões estão sediadas em localidades diferentes e distantes no território nacional, o contato pessoal do líder do nível de comando organizacional fica bastante dificultado. Assim, os planejamentos necessitam, naturalmente, de mais tempo do que aqueles realizados por escalões menores.

Todos aqueles documentos e ordens tentam materializar a imagem do comandante organizacional para tropa. Por sua vez, a produção dessa imagem também reflete o trabalho do EM que assessora e consolida as decisões do líder. Assim, um bom relacionamento entre esse líder e o seu EM permitirá produzir ordens claras, concisas, precisas e, principalmente, oportunas. Isto proporcionará ao líder militar do nível de comando organizacional ou tático mais tempo para os trabalhos de fiscalização das ordens recebidas do seu escalão superior e remetidas aos escalões subordinados.

Assim, nesse nível de comando, o Cmt deverá estar sempre atento e identificar, constantemente, as maneiras mais fáceis e rápidas de se comunicar com os seus subordinados e com o seu escalão superior. O conhecimento da intenção desse escalão superior, as suas prioridades e a sua maneira de pensar nortearão o trabalho de planejamento do EM considerado, dando sinergia, eficiência, rapidez e poder de combate às tropas subordinadas.

Além de conhecer a intenção do escalão superior, é importante que o Cmt da Brigada estabeleça uma intenção própria para orientar os escalões subordinados e os seus EM. Há que considerar que as distâncias e as dificuldades de comunicações, por vezes, forçarão as OM subordinadas realizar trabalhos baseados nessa intenção. O Major Jonathan Smith do Exército dos EUA explica como é a dinâmica que ocorre no nível de comando organizacional no escalão brigada e superiores:

Ocorre nos níveis de batalhão até corpo-de-exército; na estrutura administrativa, para os líderes civis e militares, ocorre nos níveis de seção até a direção de uma organização; e de assistentes até subsecretários. Numa perspectiva de combate, os líderes operam a nível tático, porém sua influência é muito mais ampla quando operam com mais intensidade através dos estados-maiores. Talvez seja mais vantajoso tomar a brigada como o nível mais baixo dentro do ambiente de liderança organizacional, pois nesse nível os líderes têm estados-maiores que se coordenam com outros

estados-maiores, tanto de níveis mais altos, quanto mais baixos. Em uma organização grande como a brigada, é também impossível conhecer todos os integrantes da unidade ou falar pessoalmente com todos eles. (SMITH, 1999, p. 26).

O trabalho do líder militar no nível de comando organizacional fica evidenciado na fiscalização de ordens, no detalhamento das ordens recebidas do escalão superior e repassadas aos escalões subordinados e na produção de indicadores de desempenho para o melhor assessoramento das lideranças do nível estratégico da Força.

Assim, observa-se que existe uma intersecção entre esses dois níveis de comando até aqui apresentados, pois o líder militar do nível de comando organizacional ou tático, também exerce a forma de liderança direta ao se relacionar seus EM ou com seus Cmt subordinados. Entende-se que um EM, por meio da delegação de competências e responsabilidades daquele líder militar, estabelece ligações com os escalões superiores e subordinados, servindo de elo de ligação entre estes escalões.

O terceiro nível de comando, segundo o manual de campanha C 20-10 (2011), é o estratégico. Esse nível é típico dos escalões estratégicos e políticos, daqueles que são responsáveis pelos destinos da Instituição. É neste nível que estão os responsáveis por conduzir os rumos da Instituição do EB. Esses líderes concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos, comunicam a visão estratégica da Instituição, coordenam as mudanças necessárias, trabalham em ambientes de incerteza e complexidade, interagem com outros líderes das diversas esferas de poder, tomam decisões que afetam grande número de pessoas, negociam com agentes externos e estão voltados para os valores que sustentam a Instituição, fortalecendo-os. Nesse sentido, Pereira (2001) descreve alguns atributos do líder militar desse nível estratégico:

Como chefe militar, o líder estratégico deve ter profundo entendimento dos sistemas organizacionais da Força e do seu relacionamento externo funcional. É importante, também, que possua amplo conhecimento dos sistemas político e social no qual a organização está inserida. (PEREIRA, 2001, p. 60).

A liderança no nível de comando estratégico é exercida pelos chefes militares nos altos escalões da força, normalmente oficiais-generais no último posto, cujas decisões podem implementar profundas mudanças no EB, definindo a visão de

futuro da Força, sem, contudo, abandonar a cultura da Instituição. De acordo com Silva (2004), a sobrevivência da Instituição necessita dessas lideranças militares de nível estratégico. Uma vez que as decisões tomadas nesse nível de comando possuem uma repercussão maior que a dos outros níveis. Elas impactam o público militar de forma significativa. Por isso, implementam ponderáveis mudanças, impondo importantes modificações que afetam sensivelmente o pessoal militar.

Segundo o manual F 6-22, os líderes do nível de comando estratégico:

[...] are responsible for large organizations and influence several thousand to hundred of thousands of people. They establish force structure, allocate resources, communicate strategic vision, and prepare their commands and the Army as a whole for their future roles. Strategic leaders work in uncertain environments that present highly complex problems affecting or affecting by events and organizations outside the Army.¹² (EUA, 2006, p. 3-7).

A área de atuação do líder estratégico está no âmbito da própria organização e no meio onde está inserido. Para tal, esse líder deve estabelecer uma visão de futuro para a organização, moldar sua cultura, administrar relações externas, representar a organização, planejar mudanças e administrá-las. Para estabelecer essa visão de futuro, o líder deve ter o completo entendimento dos objetivos que se deseja atingir e dos meios disponíveis, bem como ser capaz de trabalhar para moldar o ambiente de forma favorável à consecução desses objetivos (PEREIRA, 2001).

Leal (2003) também afirma que cabe à liderança militar estratégica estabelecer uma visão de futuro clara, fixar metas que a viabilizem e conduzir as mudanças necessárias, mantendo os integrantes da organização comprometidos com a visão estabelecida. Acrescenta, ainda, que:

[...] O universo de atuação da liderança estratégica é ambíguo, complexo e incerto, nele surgindo ameaças e oportunidades. Identificá-las a tempo, aproveitando estas e neutralizando aquelas, caracteriza o bom líder estratégico. Ele atuará tanto na organização que conduz, quanto no ambiente que a rodeia, onde se relacionará com outras lideranças, sobre as quais não tem ascendência funcional. Suas decisões, normalmente, requererão maior tempo de maturação e estudo, uma vez que as ações delas decorrentes terão impacto mais amplo e conseqüências mais duradouras que as provenientes dos níveis direto ou organizacional. (LEAL, 2003, p. 49).

¹² são responsáveis por grandes organizações e influenciam milhões ou centenas de milhões de pessoas. Eles estabelecem a estrutura da Força, alocam recursos, comunicam a visão estratégica, preparando o Exército, como um todo, de acordo com seu futuro emprego. Líderes estratégicos trabalham em ambientes de incertezas, com problemas de alto grau de complexidade, afetando ou sofrendo impactos oriundos de eventos e organizações externas ao Exército. [Tradução do autor]

O posicionamento desses líderes militares pode persistir influenciando os destinos da Força e de seus integrantes por muito tempo. Por isso, as resoluções adotadas no nível de comando estratégico devem estar voltadas para os valores que sustentam o EB, de forma a se valer dessa referência como base para tomada de decisões. Em decorrência disso, entende-se que o ambiente no qual se processa essa liderança é muito estressante. Dentre os motivos que corroboram com isto, destacam-se: a manutenção dos valores e da cultura da Instituição, a necessidade de obter recursos para a operacionalidade da Força, o fortalecimento da imagem do EB perante a sociedade brasileira e a projeção da Instituição no cenário internacional. Para isso, o manual de campanha C 20-10 indica alguns valores e competências que o líder, nesse nível de comando, deve possuir:

(6) Assim alguns valores e competências passam a ter maior relevância como predicativos dos líderes militares nesse nível, tais como: a competência profissional; a capacidade de estabelecer visão de futuro; a coragem moral; a capacidade de negociação; o comprometimento; o senso de justiça; a direção; o caráter; a iniciativa; a visão estratégica; a responsabilidade; a integridade; a honestidade de propósitos; a dedicação e a firmeza de princípios. (7) Por oportuno, faz-se necessário estabelecer outras competências a serem adicionadas ao cabedal de capacidades do líder militar no nível estratégico, destacando-se o estabelecimento de relacionamentos funcionais externos; o conhecimento dos sistemas político e social; o relacionamento interpessoal; a visão prospectiva; a persuasão estratégica; a capacidade de comunicação; a flexibilidade para mudanças; e a transformação dos desafios em oportunidades. (BRASIL, 2011, p. 6-6 e 6-7).

Os líderes, no nível de comando estratégico, dessa forma, desempenham diversas missões para o EB que não são simples, possuindo um alto grau de complexidade, conforme se observa:

Ao assumir cargos no nível estratégico, a atuação do líder tem espectro mais amplo. O ambiente não é estruturado, é ambíguo. As soluções para os problemas deixam de ser dadas e passam a ser voltadas para o futuro. De executante da política passa-se a seu idealizador, necessitando ter uma visão global orientada para o ambiente onde a instituição se insere. (PEREIRA, 2001, p.62).

Smith comenta sobre o ambiente em que o nível de comando estratégico está inserido, bem como o alcance de suas decisões:

A liderança estratégica ocorre nos mais altos níveis militares e civis, tanto em contextos de colocações institucionais do estado quanto em contextos operacionais, por todo o mundo. Sem considerar um ambiente específico –

estado-maior do exército, conjunto, combinado, político ou diplomático – os líderes estratégicos encaram incerteza, ambigüidade e volatilidade. Eles devem pensar simultaneamente em múltiplas situações de tempo já que lidam com crises mundiais urgentes, mas que podem se estender para o futuro por 15, 20, ou mais de 25 anos. (SMITH, 1999, p. 27).

Devido a isso, se faz necessária a experiência profissional de líderes de maior grau hierárquico da carreira, que atuando nesse nível de comando estratégico, serão os baluartes dos valores morais e éticos que sustentam a Instituição. Além da responsabilidade de perenizar o EB no tempo e no espaço, tais líderes militares têm a incumbência de realizar a sua projeção política e estratégica, permitindo que a Instituição cumpra com eficiência e eficácia a sua missão constitucional.

Da mesma forma que há uma interseção entre o nível de comando dos pequenos escalões e o organizacional, como já foi visto, também há uma intrínseca ligação entre o nível organizacional ou tático e o estratégico. Como observa Silva (2004, p. 52), os líderes desses últimos dois níveis “se envolvem, diretamente, nos círculos dos oficiais-generais, que estão vinculados institucionalmente e informalmente, mais do que nos outros círculos de oficiais”.

É importante que nesse nível de comando estratégico o líder militar tenha bons conhecimentos nas áreas da liderança, da estratégia, da geopolítica, da História Militar, da administração, da gestão empresarial, da gestão de recursos humanos, das relações internacionais, dentre outras. Isso irá colaborar com o aperfeiçoamento de suas competências, tais como a argumentação, a persuasão, a comunicação e a competência profissional. Essas competências são de vital importância para o exercício eficaz da liderança nesse nível de comando no EB. (BRASIL, 2011).

O líder militar, nesse nível, possui complexas relações funcionais o que dificulta o seu trabalho de fiscalização e relacionamento com todos os seus subordinados. De acordo com o manual de campanha C 20-10:

[...] (9) A complexidade das relações funcionais de um líder nesse nível, normalmente, não lhe permite fiscalizar ou visitar os elementos operacionais da Força, uma vez que sua presença será sempre requisitada nos maiores escalões de decisão. (10) As funções de fiscalização, normalmente, deverão ser delegadas aos níveis organizacionais pertencentes ao canal de comando legalmente vinculado. (11) Cresce de importância, então, a expedição de ordens, diretrizes, normas, portarias e demais tipos de documentos que sejam claros, precisos e concisos. Isso ocorre porque a presença desses líderes nas lides diretas da Instituição é mais difícil e em muito facilitará o estabelecimento de indicadores de desempenho correlatos

para a medição da eficácia dessas “ordens” e, também, para permitir o detalhamento delas pelas lideranças militares organizacionais presentes no canal de comando vinculado. (BRASIL, 2011, p. 6-7).

Percebe-se que o líder, nesse nível de comando, utiliza predominantemente da forma de liderança indireta. Porém, não se deve desprezar a utilização da forma de liderança direta como, por exemplo, no contato com os seus subordinados diretos (assessores, comandantes de organizações de mais alto nível, dentre outros), ainda que em menor escala que a indireta. Para manter esse relacionamento direto, o manual de campanha C 20-10 comenta que:

[...] Em relação aos subordinados mais afastados, o líder deverá buscar, sempre que possível, criar oportunidades de, ainda que esporadicamente, exercer a liderança direta sobre parcela sensível de seus subordinados, buscando fortalecer os laços de liderança estabelecidos de forma indireta. (BRASIL, 2011, p.6-7).

Por fim, a Figura 3 demonstra como as formas de liderança permeiam os três níveis de comando apresentados nessa sessão. De acordo com essa figura, em cada nível de comando ocorre uma variação na proporção nas formas de liderança direta e indireta.

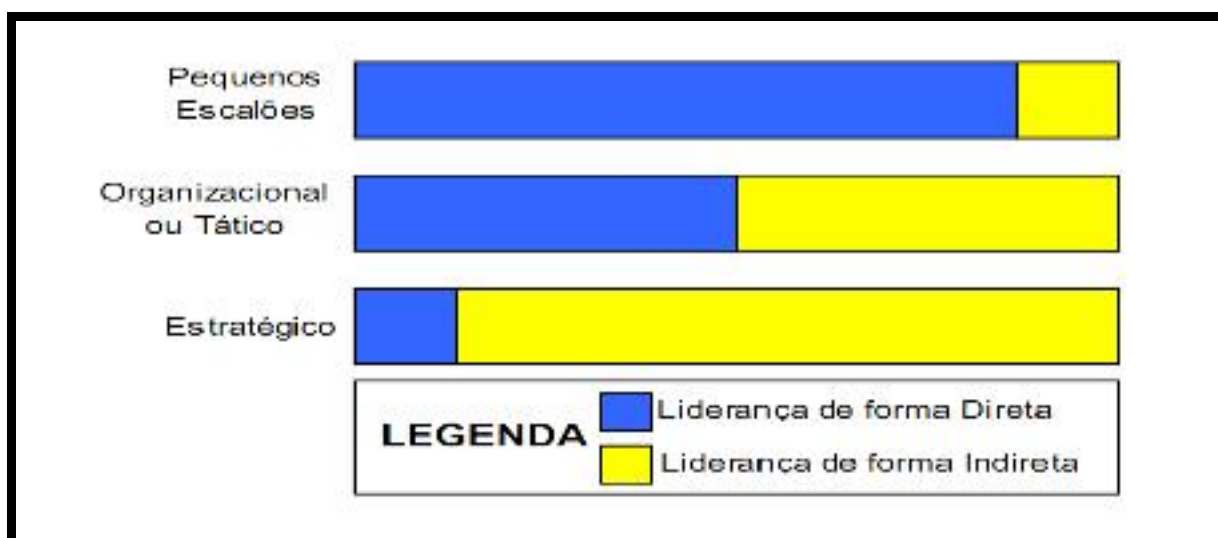


Figura 3: Formas de liderança e níveis de comando.
Fonte: adaptado do C 20-10. (BRASIL, 2011, p. 6-8).

3.4 CONCLUSÃO PARCIAL

O presente capítulo apresentou a liderança militar no EB. A profissão e o ambiente militares possuem várias características peculiares e, por isso, impõe uma

expressiva diferença entre a liderança militar e a civil. Assim, as relações de liderança para o cumprimento das missões do EB, também, são intrínsecas aos quartéis e aos seus integrantes.

Diferentemente à todos os documentos doutrinários em vigor até então, o novo manual de campanha C 20-10, Liderança Militar, aprovado em agosto de 2011, não mais aborda os níveis de liderança direta, organizacional e estratégico. Por essa nova doutrina, há duas formas de liderança, a direta e a indireta, que são empregadas nos níveis de comando das pequenas frações, no organizacional ou tático e no estratégico.

A profissão militar impõe procedimentos e condutas que não são impostas a nenhum outro tipo de profissão. Por isso, a liderança militar possui características peculiares que a distinguem da liderança civil. Dentre outras peculiaridades dos militares, se distinguem por serem os responsáveis pelo emprego dos meios de coação do Estado, possuem espírito corporativo e procuram designar os mais capazes para ocupar os cargos de direção.

Seguindo o referencial teórico deste trabalho, faz-se necessário a apresentação das Grandes Unidades do EB, as Brigadas, por estarem os seus comandantes inseridos no nível de comando organizacional ou tático, foco do estudo desta pesquisa. Entender o trabalho do oficial do QEMA é importante para, a partir de então, identificar as relações de liderança que existem entre os líderes nesse nível de comando. Pretende-se, no próximo capítulo, abordar esses aspectos.

4 O OFICIAL DO QEMA E AS GU DO EB

4.1 A LIDERANÇA MILITAR NA ECEME

Criada em 1905, a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) é um estabelecimento de ensino cuja missão é a de preparar oficiais superiores para o exercício de funções de EM, comando, chefia, direção e de assessoramento aos mais elevados escalões do EB. Além disso, coopera com os órgãos de direção-geral e setorial no desenvolvimento da doutrina para o preparo e o emprego da F Ter. Ministra o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), com duração de dois anos, que tem por objetivos habilitar e capacitar majores e tenentes-coronel das Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Comunicações) e do Quadro de Material Bélico (QMB) ao exercício de cargos e funções de EM de Brigadas (Bda), DE, RM e C Mil A. Além disso, o curso destina-se ao exercício de cargo e funções de comandantes desses mesmos níveis de comando e de outros privativos de oficial-general combatente.¹³

Seu corpo discente caracteriza-se por possuir elevado conhecimento técnico-profissional e com larga experiência na carreira militar, nível SU de OM, chefe de seções de OM, SU isolada e até subcomandante de OM, em todo o território nacional. Além disso, o oficial aluno apresenta considerável motivação em função da aprovação do concurso de admissão à ECEME, o que fortalece e enobrece seu compromisso com a Instituição. Ao término desta fase, os oficiais alunos do CCCEM são designados assessores de EM de GU (Bda) e G Cm do (DE, RM e C Mil A).

A ECEME, além das disciplinas que compõem a sua grade curricular como estratégia, história militar, operações dos escalões da força terrestre, ofensivas, defensivas, garantia da lei e da ordem (GLO), apoio logístico e mobilização, ministra a disciplina liderança militar.

O Plano de Disciplinas (PLADIS) é o documento que distribui a carga horária e regula os objetivos que o aluno, ao final do processo ensino-aprendizagem, deve atingir. Ele está estruturado em objetivos particulares e específicos. A seguir, serão apresentados alguns aspectos do PLADIS da ECEME, relativos ao CCCEM.

¹³ Disponível em: <<http://www.eceme.ensino.eb.br/eceme/index.php/institucional>><http://www.eceme.ensino.eb.br/eceme/index.php/institucional>>. Acesso em 04 de outubro de 2011.

No PLADIS, atualmente em vigor na ECEME, encontram-se os seguintes objetivos particulares para a disciplina liderança militar:

- Apreciar os princípios da ética e da liderança militares.
- Analisar as principais características dos níveis de liderança militar.
- Analisar situações à luz da ética e da liderança militares.
- Analisar casos históricos de liderança nos diversos níveis.
- Demonstrar capacidade de conduzir e coordenar grupos e/ou pessoas, na consecução de determinado objetivo (DIREÇÃO).
- Evidenciar capacidade de produzir novos dados, idéias e/ou realizar combinações originais na busca de uma solução eficiente e eficaz. (CRIATIVIDADE). (BRASIL, 2010, p. 2).

Com relação aos objetivos apresentados acima, nota-se a preocupação do estudo dos diversos níveis de liderança, ou seja, existe uma visão de, pelo menos, conhecer a teoria e identificar os níveis de liderança em casos históricos apresentados. Porém, ainda não se percebe as maneiras de desenvolver a liderança.

No PLADIS (BRASIL, 2010) existem os assuntos que devem ser abordados pelo instrutor durante o trabalho em sala de aula, com a carga horária prevista de 17 horas (sessões) presenciais, para o primeiro ano do CCEM, e 12 horas para o segundo ano: aspectos essenciais, princípios, tipos e níveis de liderança militar, ética, valores e atributos do líder militar, casos históricos dos diversos níveis de liderança, aspectos da liderança militar no trabalho do oficial de EM e do Cmt de OM.

Existem, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- Apreciar os principais aspectos da liderança militar.
- Analisar casos históricos de liderança militar.
- Analisar situações à luz da liderança militar.
- Analisar situações diversas à luz da liderança militar no desempenho da função de oficial de EM.
- Analisar situações diversas à luz da liderança militar no desempenho da função de Comandante de OM.
- Apresentar as principais características dos níveis de liderança militar.
- Identificar situações que caracterizem o exercício da liderança militar destacando os níveis direto, estratégico e organizacional.
- Identificar as principais teorias de liderança.
- Identificar os estilos de liderança situacional de Hersey & Blanchard.
- Reforçar as manifestações do valor, da ética, dos deveres e do compromisso militar.
- Identificar as principais técnicas de comunicação interpessoal.
- Demonstrar capacidade de conduzir e coordenar grupos e/ou pessoas, na consecução de determinado objetivo (DIREÇÃO).
- Apresentar soluções novas e oportunas com relação aos aspectos da liderança militar (CRIATIVIDADE).

- Apresentar soluções novas e oportunas com relação aos aspectos da liderança militar no desempenho da função de oficial de EM (CRIATIVIDADE).
- Apresentar soluções novas e oportunas com relação aos aspectos da liderança militar no desempenho da função de Comandante de OM (CRIATIVIDADE). (BRASIL, 2010, p. 3-7).

Por fim, as instruções metodológicas, abaixo listadas, apresentam detalhadamente como o instrutor deve conduzir a instrução para alcançar aqueles objetivos específicos:

- Os assuntos serão ministrados em conjunto para os alunos do 1º ano CCEM e CCEM/Int, CCEM/ONA, CDEM e/ou CCEM/Med.
- O ensino da liderança militar deve buscar a interdisciplinaridade com todas as demais disciplinas ministradas na ECEME. Para tanto, considerar que os três aspectos fundamentais do Líder (O SER, O SABER E O FAZER) estão sendo desenvolvidos nas atividades diárias da Escola. O Gestor do Projeto Liderança da ECEME deve se ligar com cada um dos relatores das disciplinas constantes do PLADIS para estabelecerem as condições adequadas para que a interdisciplinaridade seja praticada.
- O caso histórico abordado pela disciplina de HISTÓRIA MILITAR, deverá ser utilizado para a exploração de exemplos de liderança, no nível que vier a ser melhor caracterizado.
- Método de ensino recomendado: trabalho em grupo.
- Técnicas de ensino sugeridas: discussão dirigida, estudo de caso, estudo preliminar, pesquisa em grupo e palestra.
- Deverá ser realizado um painel, aproveitando instrutores da ECEME que já tenham comandado uma OM, abordando-se suas respectivas experiências. (BRASIL, 2010, p. 3).

A Disciplina Liderança Militar é desenvolvida por meio de ciclo de palestras e pela realização de trabalhos em grupo e, para isso, observa-se a especial atenção na didática e na metodologia prevista no PLADIS.

Observa-se, também, que o PLADIS está em desacordo com o novo Manual de Campanha C 20-10 (BRASIL, 2011) com relação às formas de liderança militar e os níveis de comando. A nomenclatura do PLADIS ainda aborda os níveis de liderança direta, organizacional e estratégica. Mesmo assim, com relação aos níveis de liderança, o PLADIS não especifica qual o oficial aluno do CCEM deve desenvolver ou praticar durante os dois anos na ECEME. Pelo escalão estudado e pelas funções que o oficial do QEMA poderá desenvolver após a conclusão do curso, também especificadas no Perfil Profissiográfico (BRASIL, 2003), pode-se inferir que o oficial do QEMA deverá atuar nos dois níveis mais altos de comando, o organizacional e o estratégico.

Inclusive, os AAA devem ser desenvolvidos durante o CCEM (abnegação, comunicabilidade, cooperação, objetividade, persuasão, sociabilidade, tato e tolerância), previstos no PLADIS, reforçam essa conclusão. (BRASIL, 2010).

No Perfil Profissiográfico, que será abordado a seguir, encontra-se o AAA flexibilidade, que também contribui para a definição e indicação do nível de comando organizacional.

4.2 O PERFIL DO OFICIAL DO QEMA

O Perfil Profissiográfico do concludente do CCEM foi aprovado e publicado no Boletim Interno Nr 086, de 11 de novembro de 2003, do Departamento de Ensino e Pesquisa. Trata-se de um documento onde está descrito o perfil esperado do oficial superior após a conclusão do CCEM, a fim de ocupar os diversos cargos e desempenhar as funções inerentes ao oficial do QEMA no EB. Nesse documento encontram-se os requisitos pessoais necessários para a execução dessas tarefas. Com relação às funções que o oficial do QEMA estará habilitado a ocupar no EB, após a conclusão do curso, é descrito o seguinte:

O concludente do Curso de Comando e Estado-Maior é o profissional militar das Armas e do Quadro de Material Bélico habilitado a ocupar cargos e exercer funções privativas de oficiais do Quadro de Estado-Maior da Ativa nos grandes comandos e nas grandes unidades do Exército, bem como nos órgãos de direção geral e setorial e de apoio subordinados. Habilita, ainda, ao exercício de cargos e funções privativos de oficial-general combatente. (BRASIL, 2003, p. 1).

Esse perfil destaca alguns requisitos pessoais para o desempenho funcional do concludente o CCEM. Os requisitos pessoais são agrupados em comuns e específicos. Dentre os requisitos comuns, uma tarefa crítica é indicada: o assessoramento às decisões do Cmt. Para esse assessoramento, o oficial do QEMA é tido como detentor de um bom nível de desenvolvimento, uma personalidade de líder e com as seguintes competências:

- 1) para o Comando, para a Chefia ou para a Direção, dotado de uma visão holística e sistêmica dos princípios da guerra e sua aplicação no campo tático e estratégico, viabilizando o seu preparo para gerenciar e administrar quaisquer ações por mais complexas que um quadro de incertezas possa apresentar;
- 2) para conduzir atividades ligadas ao Sistema de Ensino;

- 3) para ouvir e participar proativamente, com indispensável poder discricionário; e
- 4) interpessoal, com habilidade para interagir e conviver com pessoas em todos os níveis. (BRASIL, 2003, p. 1).

Nesse documento, é considerado que o concludente do CCEM aprimorou a sua personalidade ao longo dos anos de exercício funcional e nos cursos de formação, de aperfeiçoamento e de altos estudos militares. Assim, este oficial deve evidenciar os seguintes atributos, na área afetiva: adaptabilidade, disciplina intelectual, autoconfiança, equilíbrio emocional, criatividade, liderança, direção e flexibilidade. (BRASIL, 2003).

Verifica-se, portanto, que este perfil profissiográfico destaca a importância da capacidade de liderança do oficial concludente do CCEM e da sua competência interpessoal como importantes requisitos comuns.

Ainda como característica comum, o perfil também prevê o auto-aperfeiçoamento do oficial concludente do CCEM que, para isso, deve desenvolver atitudes que lhe permita um crescimento pessoal e profissional continuado, de forma a atualizar e melhorar, cada vez mais, o seu desempenho funcional. Assim, terminado o CCEM, o oficial do QEMA necessitará:

[...] dar continuidade a seus estudos, análises e pesquisas; produzir, na medida do possível, artigos técnicos de interesse da instituição, cultivar o hábito e o gosto pela leitura, aprimorar sua capacidade de síntese, melhorar sua expressão oral e escrita, aperfeiçoar métodos, investir suas habilidades em idiomas estrangeiros, aumentando assim a capacidade de comunicação e interação com as outras Forças Armadas e com outros Exércitos, e ampliar seus conhecimentos em informática, buscando novas configurações dos meios de comunicação, novas atitudes e novas necessidades. Além de buscar constante auto-aperfeiçoamento, deve preocupar-se em manter seu vigor físico compatível com sua faixa etária. (BRASIL, 2003, p. 2).

O perfil profissiográfico apresenta, por fim, os requisitos específicos. Esses requisitos são necessários para o oficial do QEMA no desempenho de suas atividades, individuais ou em equipe, junto às entidades públicas (militares ou civis) ou entidades privadas, em contato constante com o público externo, em tempo de guerra e de paz. Para isso, destacam-se as seguintes características:

- 1) na área afetiva os atributos abnegação, comunicabilidade, cooperação, objetividade, persuasão, sociabilidade, tato e tolerância;
- 2) na área cognitiva - atenção concentrada, expressão escrita, percepção de detalhes, raciocínio abstrato e o raciocínio lógico. (BRASIL, 2003, p. 2).

4.3 AS GRANDES UNIDADES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

De acordo com o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) (BRASIL, 2003, p. 6), no seu artigo 12, as GU do EB “são OM com capacidade de atuação operacional independente, básicas para a combinação de armas e integradas por unidades de combate, de apoio ao combate e de apoio logístico” e, no EB, estas GU “são as brigadas de infantaria e de cavalaria”. Tal conceito também pode ser encontrado no manual de campanha C 100-5, Operações:

A Brigada é uma GU básica de combinação de Armas, constituída por unidades de combate, de apoio ao combate e de apoio logístico, com capacidade de atuar independentemente e de durar na ação. A Bda é uma organização, ao mesmo tempo, tática e logística. Organizações adicionais de apoio ao combate e de apoio logístico podem ser dadas em reforço à Bda, dependendo de sua missão e do valor e proximidade do apoio necessário. A Bda pode ser enquadrada por uma DE ou por outro G Cmdo superior. (BRASIL, 1997, p. 2-10).

As Brigadas de Infantaria (Bda Inf) tem por missão básica “cerrar sobre o inimigo, a fim de destruí-lo ou capturá-lo, utilizando o fogo, o movimento e o combate aproximado, bem como manter o terreno e controlar áreas, inclusive suas populações e seus recursos”. Podem ser dos seguintes tipos: motorizada (Mtz), blindada (Bld), mecanizada (Mec), de selva (Sl), paraquedista (Pqdt) e leve (L). (BRASIL, 1997, p. 2-11).

A constituição básica das Bda Inf é de três Batalhões de Infantaria (BI) e de um Esquadrão de Cavalaria (Esqd C) como elementos de manobra, de um Grupo de Artilharia de Campanha Auto-Rebocado de 105 mm (GAC 105 AR), uma Companhia de Engenharia de Combate (Cia E Cmb), uma Bateria de Artilharia Anti-Aérea (Bia AAe), uma Companhia Anti-Carro (Cia AC) e de uma Companhia de Comunicações (Cia Com) como elementos de apoio ao combate, de um Batalhão Logístico (B Log) e de tropas do comando, como uma Companhia de Comando (Cia C) e um Pelotão de Polícia do Exército (Pel PE). (BRASIL, 1984, p. 1-4).

As Brigadas de Cavalaria (Bda C) tem como missão básica realizar operações que exijam grande mobilidade, potência de fogo e ação de choque. Há dois tipos: a Bda C Mec e a Bda C Bld. (BRASIL, 1997, p. 2-12).

A Bda C Mec é uma GU constituída de dois Regimentos de Cavalaria Mecanizada (RC Mec) e um Regimento de Cavalaria Blindado (RCB) como

elementos de manobra, de um GAC 105 Alto Propulsado (AP), uma Cia E Cmb Mec, uma Bia AAAe, um Esqd AC e de uma Cia Com Mec como elementos de apoio ao combate, de um B Log, Esqd C e um Pel PE. (BRASIL, 1997, p. 2-12).

A Bda C Bld é uma GU constituída de dois Regimentos de Carros de Combate (RCC) e dois Batalhões de Infantaria Blindado (BIB) como elementos de manobra, de um GAC 155 AP, um Batalhão de Engenharia de Combate Blindado (BE Cmb Bld), uma Bia AAAe, um Esqd AC e de uma Cia Com Bld como elementos de apoio ao combate, de um B Log, Esqd C e um Pel PE. Esta Bda tem como principais características a ação de choque, a mobilidade, a potência de fogo e a proteção blindada. Conduz operações ofensivas altamente móveis, particularmente as incursões, as manobras de flanco, o aproveitamento do êxito e a perseguição. (BRASIL, 1997, 2-12).

A Bda de Aviação do Exército (Av Ex) é o mais alto escalão operacional da Aviação do Exército. Segundo as IP 1-30 – Bda Av Ex (BRASIL, 2003, p. 1-2 a 1-6), “é uma GU de emprego múltiplo. Pode cumprir missões de combate, apoio ao combate e apoio logístico, quando das operações aeromóveis.” Tem como missão o apoio em mobilidade orgânica ao escalão que a enquadra, e assessoramento a este comando (ou ao mais alto escalão terrestre presente na operação) quanto ao emprego, integrado à manobra terrestre. É constituída por uma Esquadilha de comando, de dois até seis Esquadrões de Av Ex, uma Cia Com Av Ex, um Btl de Manutenção de Av Ex e um Pel PE.

Há no EB, atualmente, vinte e seis GU distribuídas por todo o território nacional. Particularmente, as Bda Inf SI no Comando Militar da Amazônia (CMA), as Bda Bld no Comando Militar do Sul (CMS), as Bda C Mec no CMS e uma no Comando Militar do Oeste (CMO) localizam-se no interior do território nacional. As demais Bda Inf Mtz estão mais próximas do litoral. As Bda Inf Pqdt, Bda Op Esp e a Bda Inf L são consideradas GU de pronto emprego com capacidade e mobilidade estratégica para atuar em qualquer parte do Brasil. Por fim, cada uma dessas GU possui um EM, que será abordado a seguir.

4.3.1 O Estado-Maior das GU

As GU do EB, como foram apresentadas na sessão anterior, são as Bda, cujo Cmt é um oficial general. Esse Comandante (Cmt) de Bda possui, para o seu

assessoramento direto, um Estado-Maior Geral (EMG) composto por oficiais do QEMA. Nestas OM, o nível de comando organizacional pode ser facilmente observado no trabalho desenvolvido pelo Cmt da Bda. E, juntamente ao general, assessorando-o, há o trabalho do EMG no processo decisório e administrativo da Bda. As ordens poderão ser verbais, diretas ou emitidas, por meio de diretrizes e ordens escritas, aos Cmt subordinados e há uma organizada cadeia de comando. O texto abaixo, do Manual de Campanha C 101-5 – Estado-Maior e Ordens – 1º Volume (BRASIL, 2003), resume bem como devem ser os trabalhos em uma GU:

O Cmt deve utilizar os recursos disponíveis de modo que venha a contribuir para o cumprimento de sua missão. Ele planeja, organiza, dirige, coordena e controla suas forças militares. Emprega seu EM e Cmt subordinados para o cumprimento daqueles encargos no prazo e na forma exigidos. [...] O Cmt poupa tempo e energia descentralizando atividades, delegando competência e responsabilizando os Cmt subordinados pelo cumprimento das missões que lhes atribuir. Esta cadeia de comando o habilita a dirigir e supervisionar a execução de seu plano [...]. A descentralização do planejamento e da execução exige que o Cmt seja assessorado na produção e na difusão de conhecimentos de inteligência, na realização de estudos de situação e planejamentos, na coordenação da ação de comando e na supervisão da execução de suas decisões. O Cmt conta com um EM para assessorá-lo e, normalmente, dispõe de um chefe de estado-maior (Ch EM) [...]. (BRASIL, 2003, p. 1-2).

Assim, a forma de liderança indireta é bem caracterizada pela determinação e delegação, direta e indireta, de tarefas e missões aos comandos subordinados e aos oficiais integrantes do EMG da GU. Estes últimos, entretanto, trabalham no assessoramento “pré-decisão” e auxiliam o Cmt de Bda na supervisão e fiscalização das suas ordens. Esta liderança indireta irá ser efetiva na medida em que os Cmt das OM subordinadas à Bda estejam motivados para a consecução de seus trabalhos. Caso contrário, pode-se estar falando, apenas, sobre “chefia organizacional”, o que não seria desejável.

Inserido neste contexto, o oficial do EMG em uma GU tem a missão de potencializar e efetivar a liderança indireta do Cmt Bda, por meio de seu trabalho e assessoramento eficientes e de um bom relacionamento interpessoal com os Cmt de OM valor U e SU subordinadas à Bda e com os seus respectivos EM. Além disso, os oficiais do QEMA que integram o EMG da GU criam as condições ideais para que os objetivos do nível de comando organizacional sejam alcançados, ou seja, para o entendimento e cumprimento motivado das ordens e da missão da GU. De uma maneira dedutiva, esses oficiais, também exercem uma parcela do nível de comando

organizacional na medida em que fiscalizam e controlam subprojetos dentro de suas atribuições junto aos diversos EM das OM subordinadas da Bda. A liderança direta, também, é exercida pelo oficial do QEMA junto aos integrantes da seção que ele coordena dentro da sua respectiva Bda.

Resumidamente, o trabalho do oficial do EMG de uma Bda pode ser identificado nas tarefas de assessoramento, planejamento, coordenação e supervisão de planos, funções, operações e atividades desenvolvidas pelas OM integrantes da GU, de forma a assegurar a maior eficiência possível na consecução dos objetivos estabelecidos pelo Cmt da Bda e pelos escalões superiores (Esc Sp). (BRASIL, 2003, p. 3-2).

Para o cumprimento destas missões, o EMG é estruturado em seções, cujos chefes são os oficiais do QEMA, a saber:

- E1: chefe da 1ª seção – oficial de pessoal;
- E2: chefe da 2ª seção – oficial de inteligência;
- E3: chefe da 3ª seção – oficial de operações;
- E4: chefe da 4ª seção – oficial de logística; e
- E5: chefe da 5ª seção – oficial de comunicação social e assuntos civis.

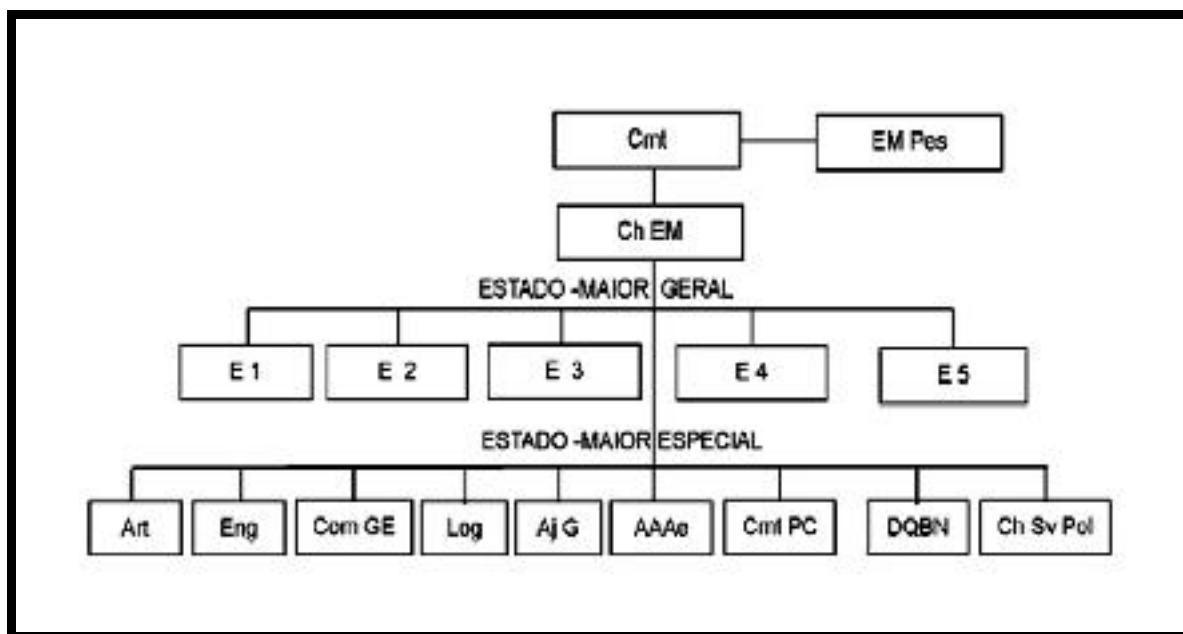


Figura 4: Estrutura de um Estado-Maior de uma GU.

Fonte: adaptado do C 101-5 – Estado-Maior e Ordens – 1º Volume. (BRASIL, 2003, p. 3-5).

O EM Especial, observado na Figura 4, assessora o Cmt da Bda nos setores profissional e técnico, ou seja, em áreas mais restritas e especializadas do que as do

EMG. Está organizado em seções e é composto pelos chefes de seção e seus oficiais adjuntos. São chamados oficiais do EM especial. (BRASIL, 2003).

De acordo com o Manual C 10-5 – O Estado-Maior e Ordens, 1º volume, (BRASIL, 2003, p. 3-3), o EM pessoal, que também consta na Figura 27, “assessora o Cmt em assuntos de natureza pessoal ou em áreas funcionais específicas. São oficiais escolhidos pelo Cmt para servirem como auxiliares ou exercerem aquelas atividades que ele deseja coordenar e administrar diretamente”. Nesse trabalho, não há interferência do Ch EM e o assessoramento ocorre diretamente o Cmt da Bda e podem acumular funções no EM geral ou especial.

Aqueles chefes de seção (Ch Seç) do EMG das GU não devem se envolver nos trabalhos das OM integrantes da Bda em operações, serviços e demais atividades. Todos os trabalhos do EMG devem ser coordenados pelo Ch EM da GU, que também é um oficial do QEMA. Tal centralização visa à uniformidade de pensamento e união de esforços. Com essa coordenação, evita-se possíveis superposições de ações, perda de foco nas diretrizes e na intenção do Cmt da Bda e consequentes retrabalhos, o que se poderia traduzir em ineficiência funcional do EM. (BRASIL, 2003, p. 3-4).

4.3.2 O relacionamento do Oficial do QEMA

Conforme citado no item anterior, os oficiais do QEMA de uma Bda desempenham as funções de E1, E2, E3, E4 e E5 do EMG e de Ch EM. As atribuições gerais dos chefes de seção de uma GU são ligadas, portanto, às áreas de pessoal, inteligência, operações, logística, comunicação social e assuntos civis. De forma análoga, nas OM pertencentes a uma Bda, sejam elas U ou SU, existem seções de EM que tratam dos mesmos assuntos e que são chefiadas, normalmente, por oficiais no posto de capitão. Esses oficiais desempenham as funções de S1, S2, S3 e S4 dessas U e SU. (BRASIL, 2003).

Convém ressaltar que os oficiais do EMG de uma GU são assessores diretos do Cmt da Bda e os oficiais dos EM das OM subordinadas são assessores diretos de seus Cmt de batalhão, regimento, grupo, companhia, esquadrão ou bateria, que são as U e SU que integram a Bda. Este é um entendimento importante, pois é o ponto chave na definição do conceito de relacionamento interpessoal do oficial do EMG de uma GU. Por esse entendimento, o oficial do QEMA da GU se relaciona com todos

esses atores enumerados: o Cmt da Bda, os Cmt de U/SU e os integrantes de seu EM. Porém, esse relacionamento não deve envolver responsabilidades de comando com os mesmos.

Assim, para cumprir suas tarefas e missões de assessoramento, o oficial do EMG de uma Bda necessita manter-se em contato com os Cmt de OM subordinadas e seus EM. É importante que esse contato seja mantido, visando a apresentação de sugestões, a troca de informações, a otimização dos trabalhos por parte da U/SU etc. Para isso, o oficial do EMG da Bda deve ser capaz de bem relacionar-se com o comando e EM das OM integrantes da Bda. Esse relacionamento implica em uma interação com oficiais que são, hierarquicamente, superiores, pares ou subordinados, mas que não são nem seus comandantes, nem seus comandados. Por esse motivo, infere-se que tudo deverá ser fundamentado em um espírito de camaradagem e na capacidade de liderança do oficial do EMG vinculada à do Cmt da Bda.

Os Ch Seç do EMG da GU devem ter uma boa capacidade de relacionamento interpessoal e de identificar necessidades, suscetibilidades, receios e anseios pessoais e profissionais de todos, interpretá-los e utilizá-los, nos momentos oportunos, com respeito e tato, para que haja coesão, cooperação, motivação e eficiência funcional no cumprimento das missões institucionais da GU.

O relacionamento (ou relações) funcional, no âmbito de uma GU, está regulado no Manual de Campanha C 101-5 – Estado-Maior e Ordens – 1º Volume, com o propósito de nortear e facilitar o trabalho dos Cmt e de seus EM. Essas relações possuem os princípios de que se deve “evitar a usurpação das responsabilidades ou das prerrogativas dos comandantes e EM subordinados” e que as “orientações e recomendações feitas aos Cmt subordinados [...] não têm força de ordem”, podendo este Cmt “considerá-las ou não [...]”. (BRASIL, 2003, p. 1-6).

Algumas ligações entre os oficiais dos EM correspondentes (E1-S1-E-1, E2-S2-E2 etc.), tanto com aqueles das U e SU integrantes da GU, como aqueles do Esc Sp, são importantes para liberar os Cmt Bda e de OM subordinadas para o exercício de outras atividades mais inerentes ao comando e aos seus processos administrativos. Essas ligações estão reguladas no C 101-5 – 1º Vol, quais sejam:

c. Ligações entre estados-maiores

(1) Tanto no planejamento como durante a condução das operações e outras atividades, os oficiais do EM de um comando necessitam, freqüentemente,

estabelecer ligações com seus correspondentes dos comandos superiores, vizinhos e subordinados. [...]

(2) Essas ligações entre EM destinam-se apenas à coordenação e cooperação. O oficial do EM do Esc Sp não possui autoridade sobre o EM do escalão subordinado. As ligações entre EM não isenta seus membros de informar os assuntos tratados aos respectivos Cmt.

(a) Os oficiais do EM acatam, normalmente, os pedidos de informações. Entretanto, quando um oficial do EM do comando subordinado considerar um pedido de informações despropositado (não pertinente) ou que contrarie as prerrogativas do comando, ele cientificará seu [...] (SCmt) e este poderá solicitar que o pedido seja feito através dos canais de comando.

(b) As ligações entre EM podem dar origem a ordens [...] consideradas como ligações entre Cmt, expedidas, entretanto, em nome do Cmt superior. Se o oficial de EM que as receber considerá-las despropositadas ou contrárias às prerrogativas do comando, deverá proceder de acordo com a letra (a). (BRASIL, 2003, p. 1-6 e 1-7).

4.4 CONCLUSÃO PARCIAL

Nesse capítulo foi apresentado como está estruturado o estudo da liderança militar na ECEME, escola esta que forma os oficiais do QEMA no EB. Também foi abordado a estrutura das GU do EB, indicando onde aqueles oficiais se inserem, suas funções e prerrogativas. Nesse ínterim, foram apresentados a composição dos EM destas GU e como deve ser o relacionamento de cada integrante desse EM com as demais OM subordinadas da Brigada.

De maneira sintética e parcial, pode-se inferir que o nível de comando organizacional em uma GU pode ser exercido na sua plenitude, uma vez que as brigadas possuem um EMG constituído, composto por oficiais do QEMA assessores, que têm por missão o planejamento, a coordenação e a supervisão das atividades gerais da Bda e das ordens verbais e/ou escritas do Cmt da GU. Além disto, há uma rígida cadeia de comando, na qual os Cmt das OM subordinadas cumprem o que prescrevem as diretrizes do Cmt da Bda.

Paralelo a essa dinâmica, o trabalho do oficial do EM de uma Bda deve estar direcionado para o cumprimento das atribuições de sua seção, nas áreas de pessoal, inteligência, operações, logística e comunicação social, dependendo de sua função, e buscar a eficiência organizacional da GU. Para isso, as ligações com os Cmt das U e SU e com seus EM será importante e deverá refletir em um adequado relacionamento interpessoal.

Verifica-se, assim, que esse relacionamento é uma competência primordial para o oficial do EMG que deve buscar promover boas relações profissionais com o objetivo de identificar as necessidades, capacidades e limitações pessoais e

funcionais das U e SU da Bda. O oficial do QEMA da Bda deve possuir tato e evitar ferir suscetibilidades, além de motivar os demais integrantes da GU ao efetivo cumprimento de suas missões.

Após ser apresentada a liderança militar no EB, bem como as suas GU e o trabalho do oficial do QEMA, serão descritas, no próximo capítulo, as principais teorias de liderança dentro de abordagens didáticas deste tema. Este será o terceiro capítulo do referencial teórico da presente pesquisa que culminará com a apresentação da Teoria de Bass e Avolio sobre a Liderança Transformacional, Transacional e Passiva.

5 AS TEORIAS DE LIDERANÇA

O assunto liderança é objeto de muitos estudos realizados em organizações civis e militares. De acordo com Fiedler (1967) apud Bergamini (1994, p. 103) “A preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história escrita. A República de Platão constituiu um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos”.

Nunca se falou tanto em liderança como se fala atualmente. Trata-se de um assunto que envolve os leitores, pois é abrangente. Pode-se perceber que a liderança é um processo que ocorre em quase todos os segmentos da sociedade: na família, na escola, na empresa, enfim, onde existirem as integrações sociais. A liderança se manifesta sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivos previamente determinados. Assim, é de suma importância conhecer um pouco mais os conceitos e as teorias que tentam explicar e determinar como desenvolver uma liderança eficaz.

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos e as principais abordagens e teorias que inspiraram os diversos tipos de liderança: as abordagens dos traços, a comportamental, a contingencial e, por fim, algumas novas teorias. Também será apresentada a liderança militar no EB.

A liderança transformacional, por ser foco de atenção do presente estudo, será aprofundada em seção distinta.

5.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA

Existem muitos conceitos de liderança. Segundo Bass (1990a, p. 11), “existem quase tantas definições de liderança como existem pessoas que têm tentado definir este conceito”. A liderança eficaz talvez seja uma das principais buscas da sociedade contemporânea. Por razões óbvias, o destino de uma família, de uma empresa, de uma comunidade qualquer ou de um país, está diretamente associado à capacidade de sua liderança.

O termo liderança é utilizado para distinguir pessoas que possuem atributos e características diferenciadas e consiste na capacidade pessoal inerente ao indivíduo de influenciar ou orientar o comportamento alheio. Constitui uma necessidade de

trabalho em equipe que, para funcionar e alcançar o resultado necessita, geralmente, de um líder.

[...] a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores, regentes de orquestras, sacerdotes, diretores de teatro e cinema, e todos os tipos de gerente. (MAXIMIANO, 2000, p. 331).

A palavra liderança possui um leque de sentidos, podendo ter diferentes acepções para diferentes pessoas. Avolio e Bass (1991) mencionam que se acredita que o termo "líder" tenha aparecido no ano de 1300 da era cristã e que a palavra "liderança" apareceu na primeira metade do Séc. XIX, em escritos ligados à influência política e ao controle do parlamento britânico.

Em 1948, Ralph Stogdill¹ definiu a liderança como o processo de influir nas atividades do grupo com vistas ao estabelecimento e ao alcance de suas metas. Robert Dubin², em 1951, citou que a liderança é o exercício de autoridade e tomada de decisões. Observa-se por meio dessa definição que ao líder cabe o poder de comando e o controle. Em 1959, Harold Koontz e Cyril O'Donnell³ mencionaram que a liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum.

Para Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler e Fred Massarik⁴, liderança é a influência interpessoal, exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico, ou vários objetivos. Entende-se que para cada situação haverá um padrão de liderança a ser desenvolvido em relação aos subordinados, buscando alcançar o que se deseja.

Segundo John W. Gardner (1990), liderança é o processo de persuasão ou de exemplo por meio do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos defendidos pelo líder, ou partilhados por ele e seus seguidores. Vê-se por meio desse conceito que há um processo de interação entre

¹ STOGDILL, Ralph apud FIEDLER, Fred Edward. & CHEMMERS, Martin M. Liderança e administração eficaz, São Paulo: Pioneira, 1981.

² DUBIN, Robert apud FIEDLER, Fred Edward. & CHEMMERS, Martin M.

³ KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril apud HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H.

Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

⁴ TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving R.; MASSARICK Fred. Leadership and Organization: behavioral science. New York Mcgraw-Hill, 1961.

líderes e seguidores. Com isso, a comunicação e a influência circulam em mão dupla.

A liderança também é um processo de influência. Edwin Paul Hollander (1978) considera que a liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Segundo o autor, grande parte do sucesso do líder vem da possibilidade de influenciar seus seguidores e aceitar a influência que vem deles.

Conforme John P. Kotter⁵, liderança é o processo de mover um grupo (ou grupos) de pessoas a alguma direção através de meios, principalmente, não coercitivos.

Observa-se a problemática em se adotar uma definição aceitável dos termos líder e liderança. Para alguns, a liderança é uma característica de um grupo, enquanto para outros é uma característica de um indivíduo. Para os que acentuam o grupo, liderança pode ser sinônimo de prestígio, de manutenção de determinado posto, de realização de atividades importantes para o grupo ou de uma relação emocional entre o líder e o grupo. Para os que acentuam o indivíduo, a liderança pode significar a posse de algumas características de personalidade, tais como domínio, controle do ego, agressividade ou libertação de tendências paranóicas. A diversidade de noções contidas nessas concepções alternativas mostra a dificuldade de se encontrar um único sentido para o termo "líder" que seja aceitável para todos os interessados no tema.

Analisando-se os conceitos citados, é possível observar que o processo de liderança envolve ao menos duas pessoas, que ocorre em grupos sociais, e de que se faz necessário em muitas atividades de várias organizações humanas. Pode-se constatar que a liderança influencia o comportamento das pessoas. Existem vários graus de influência do comportamento das pessoas, como coação, persuasão, sugestão e emulação, e os autores não definem o termo "influência" deixando-o em aberto, visto que está inserido no conceito de liderar. A palavra "influência", segundo Ferreira (2010, p. 291), é um substantivo feminino cujo significado é o ato ou efeito de influir. Influência é a ação que uma pessoa ou coisa exerce sobre outra. Também influência é sinônimo das seguintes palavras: entusiasmo, animação, prestígio, crédito, ascendência, predomínio e poder.

⁵ KOTTER, John P. O fator liderança. São Paulo: Makron Books, 1992.

Torna-se conveniente pensarmos no termo liderança como sendo a habilidade que os indivíduos possuem para inspirar outras pessoas. Alguns líderes formais, ou seja, aqueles que detêm posições de autoridade, nem sempre exibem comportamentos de liderança com esse sentido. Para que haja liderança, não basta a autoridade oficial ou conferida pela organização, também é necessária a existência de um relacionamento recíproco entre líderes e seguidores. Fred Edward Fiedler explica que:

[...] constitui a liderança uma relação entre pessoas em que a influência e poder estão distribuídos de forma desigual, porém legítima. O poder pode ser conferido ao líder, mediante consentimento dos membros do grupo, por meio de um contrato de trabalho ou por força de lei, mas cabe a ele exercê-lo. (FIEDLER, 1981, p. 3).

A interação entre líder e liderado envolve intercâmbio psicológico ou econômico (como exemplo, o salário para o empregado), ou ainda uma renda psíquica (propiciar a sensação de segurança, oportunidade etc.). O líder pode se envolver com os liderados, despertando simpatia ou antipatia, podendo ser considerado justo ou injusto pelo grupo, podendo ou não contar com ele para consecução dos objetivos propostos na realização de suas atividades.

Mediante análise dessas definições, pode-se extrair algumas conclusões importantes. Primeiramente, o êxito da liderança depende de atitude integrada e dirigida para um objetivo comum ao líder e ao grupo. Em segundo, a liderança depende da aceitação do líder pelo grupo, de modo a se conseguir uma integração do esforço. Se o comportamento e as atitudes do líder não facilitam o trabalho a ser feito, na realidade, essa pessoa não é líder. Por último, a liderança se processa dentro de um ambiente condicionado por forças sociais, formais e informais.

Davis e Newstrom (1992) mencionam que o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, habilidades e ações e não como apresentado nas abordagens dos traços de personalidade. Comportamentos podem ser aprendidos e modificados, enquanto que traços são relativamente rígidos. Por habilidades, entendem-se os atributos que o líder adquire ou desenvolve por meio de experiência alheia, treinamento e convivência social.

Segundo Davis e Newstrom (1992), pode-se diferenciar três habilidades em líderes: a habilidade técnica, que abrangem os conhecimentos do processo de trabalho; a habilidade conceitual, denominada como a habilidade de pensar em

termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como os planos em longo prazo; e a habilidade humana, que significa o ato de trabalhar com pessoas e desenvolver equipes de trabalho.

Na habilidade humana, a eficácia no contato com os subordinados é a parte essencial do comportamento do líder. O líder utiliza suas habilidades humanas a fim de ser eficaz e realizar um trabalho com competência.

Além de eficácia e competência, John W. Gardner (1990) menciona que um líder estabelece metas, prefigura visões, às vezes, dando soluções ou tentando concentrar as energias para alcançar objetivos mais abrangentes. Segundo Gardner, os líderes não criam motivação do nada, eles estimulam criando objetivos e metas. Outros encargos dos líderes são: explicar problemas, transmitir conhecimentos às pessoas e informá-las. O líder também possui a tarefa de aumentar o nível de confiança.

Uma vez que os liderados tenham participado do estabelecimento de objetivos bem definidos e desafiadores, ainda necessitam de informações sobre como estão desempenhando. Davis e Newstrom (1992, p. 65) se referem a isso, citando que “o feedback pelo desempenho tende a encorajar uma melhor performance e gera uma realimentação que representa um instrumento motivacional especialmente poderoso”.

A liderança é um atributo dinâmico, e esses encargos de líderes dependem da situação, sendo executados simultaneamente. Para Cecília W. Bergamini e Roberto Coda (1997), a eficácia da liderança depende da definição que o líder dá a respeito da situação que serve como base para a ação dos demais.

Vê-se que, mediante o exposto, a liderança é uma função de gestão de grupo, orientadora e condutora; é um processo de influência e de desempenho de uma função grupal, orientada para a obtenção de resultados e aceitação pelos membros do grupo, qualquer que seja a dimensão e organização que se entende por grupo.

Percebe-se que o assunto é complexo e abrangente. Assim, existe uma vasta quantidade de teorias que tentam explicar o que é a liderança. Verificou-se nas literaturas pesquisadas que as teorias ou abordagens referentes ao tema podem ser classificadas em três grandes escolas de pensamento: dos traços de personalidade, sobre os estilos de liderança e/ou comportamentais, e as teorias contingenciais ou situacionais da liderança.

Dessa forma, a partir deste ponto, serão apresentadas e estudadas as principais teorias e modelos de liderança das abordagens mais importantes desse tema, assim como suas contribuições e críticas.

5.2 A ABORDAGEM DOS TRAÇOS

Os primeiros estudos com a finalidade de compreender a liderança foram realizados no período entre 1904 e 1948. Conforme Bergamini (1994), a primeira sistematização dos estudos sobre liderança, hoje conhecida como Teoria dos Traços, enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder, tais como fluência verbal, conhecimento, domínio, entre outras.

Fiedler (1981) afirma que a busca de traços de liderança constituiu a atividade isolada mais importante de que se ocuparam os teóricos da liderança antes da II Guerra Mundial (GM). Os testes de inteligência tiveram grande sucesso e foram fomentados pelas necessidades da I GM. Por este motivo, gerou-se o interesse de mensurar outros traços e aptidões psicológicas. O desenvolvimento dos testes de personalidade floresceu nos anos registrados entre as duas Grandes Guerras.

O predomínio do enfoque nos traços de personalidade do líder, que se estendeu até a década de 1940, teve como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos.

De acordo com Stonner e Freeman (1999), estes primeiros trabalhos procuraram identificar as qualidades pessoais e os traços de personalidade dos líderes, tentando encontrar os tipos de atributos que os diferenciavam das pessoas lideradas, ditas comuns. Simultaneamente, também procuraram levantar traços que os distinguiam entre si, de acordo com o grau de eficácia alcançada. De acordo com essa abordagem, algumas pessoas já nasciam líderes e apresentavam características como iniciativa, autoconfiança e conhecimento relevante de seu cargo profissional. Esse entendimento ainda é considerado real por muitos leigos, mas não aceito pelos pesquisadores.

[...] os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns **traços de personalidade** [o destaque é nosso] considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições. (BERGAMINI, 1994, p. 28).

Aqueles estudos realizados no período citado apontaram vários traços de personalidade como fundamentais para a obtenção do sucesso. Daí ser conhecida, também, como teoria dos traços de personalidade. Destacaram-se a posse de uma inteligência superior, os níveis elevados de energia, uma memória irrepreensível, uma intuição fora do vulgar e um grande poder persuasivo (KIRKPATRICK; LOCKE, 1996, apud GOMES, 2005). Porém, nenhum chegou a conclusões convictas a respeito das características típicas dos líderes. Segundo Stonner e Freeman (1999), não há qualquer evidência que confirme algum tipo de característica que diferencie claramente líderes das pessoas não-líderes.

A Teoria do Grande Homem é uma abordagem clássica da liderança baseada em traços. Essa teoria, desenvolvida no Séc. XIX por Thomas Carlyle, afirmava que os grandes avanços da humanidade ocorreram graças à homens que se distinguiram dos demais. (SMITH; PETERSON, 1994).

Esta teoria parte do pressuposto de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais. O foco das pesquisas não estava na liderança, mas sim nos líderes. Acreditava-se que a própria História seria modelada pela liderança de grandes homens, como por exemplo: sem Moisés, os judeus teriam permanecido como escravos no Egito; sem Winston Churchill, os ingleses teriam se rendido à Alemanha nazista em 1940; a Revolução Russa (1917) teria tomado curso diferente caso Nikolai Lênin houvesse sido enforcado ao invés de exilado pelo regime czarista.

Stogdill formulou grupos de traços que procuraram explicar melhor a forma como os líderes se destacavam nos diversos contextos onde se encontravam. Este pesquisador realizou a revisão de 124 estudos das características psicológicas de líderes. Levantou, após isso, a seguinte questão: quais os traços psicológicos que distinguem os líderes dos seus seguidores? Stogdill afirmou, então, que os traços psicológicos, quando analisados isoladamente, têm pouca importância para se prever o comportamento dos líderes, mas combinados mostram claras qualidades. (BERGAMINI, 1994).

De acordo com a pesquisa feita por Ralph M. Stogdill, a liderança é uma combinação de atributos pessoais específicos que se manifestam em determinadas situações. Stogdill (FIEDLER, 1981, p. 21) conduziu que: “Uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir uma dada combinação de traços, mas sim graças ao

padrão de características pessoais, atividades e objetivos de seus liderados”. Também esclareceu que apesar de um determinado indivíduo possuir essas características, que supostamente o tornavam “especial” para exercer uma dada função, isso não significava que ele teria sempre bons resultados quando colocado em diferentes situações.

Os cientistas apontaram, como principal falha da Teoria dos Traços, o fato da interação entre líder e liderados não ter sido observada, e também não foi especificada, segundo os teóricos, a importância relativa dos traços. Robbins menciona que a abordagem de traços não teve mais sucesso para explicar liderança e para isso enumera pelo menos quatro razões:

[...] ela não considera as necessidades de seus seguidores; geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços; não separa a causa do efeito (por exemplo, líderes são autoconfiantes ou o sucesso como líder desenvolve a autoconfiança?) e ignora fatores situacionais. (ROBBINS, 2000, p. 305).

Bergamini (1994, p. 30) também caracteriza este fato:

De maneira mais específica, o grande objetivo de todos os teóricos voltados à investigação dos conjuntos de traços característicos do líder como tal, era o de determinar tão precisamente quanto possível aquilo que o ‘líder é’, como descrevê-lo, ou melhor, como retratá-lo. Aos estudiosos da teoria dos traços não ocorreu correlacionar essas características a outros aspectos, tais como a eficácia no processo de liderança ou ainda a outras condições circunstanciais que poderiam estar interferindo no processo. Quanto à sua natureza, esses traços não eram considerados como produto do meio. Dentro desse enfoque teórico esses traços são concebidos como características pessoais inatas.

A teoria dos traços ainda hoje é considerada, porém apresenta uma série de limitações e não identifica ou distingue a potencialidade de liderança. Também é vista como demasiadamente simples frente à complexidade do fenômeno que pretendem explicar, além de partir de um pressuposto determinista rejeitado pelas ciências sociais. O fato de um indivíduo apresentar determinados traços não significa necessariamente que se tornará um líder. (JESUÍNO, 1996).

Verificou-se que alguns traços de personalidade são moderados pela situação e que outros, como por exemplo a sociabilidade, a dominância e motivos como o sucesso e o poder, são considerados como traços universais de liderança. A identificação desses traços universais apenas significa que certas características

personais estão presentes em todas as situações de liderança. Mas tal situação não permite afirmar que exista o perfil de líder universal.

A teoria dos traços de personalidade ainda é considerada pelos seus componentes fundamentais e por reconhecer a possibilidade das pessoas também poderem aprender ou melhorar seus estilos de liderança, tornando-se mais eficazes.

Segundo Bass (1998), as características pessoais com mais importância na liderança são: estabilidade emocional, capacidade de assumir responsabilidades, conduta ética, integridade física, experiência, dinamismo, maturidade, coragem, ousadia, distância, criatividade, independência e conformismo.

Jesuino (1996), por fim, alegou em seus estudos que a teoria dos traços não trouxe resultados satisfatórios para os investigadores e estudiosos, levando-os a procurarem soluções nos “comportamentos” dos líderes formais e desviando-se do estudo dos traços. O objetivo era descobrir se havia alguma coisa específica no comportamento dos líderes.

Então, tendo a frente Kurt Lewin, outros pesquisadores do assunto passaram a identificar conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que se denominou de habilidade de liderança. (BERGAMINI, 1994).

5.3 A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Ao perceberem as limitações que a teoria dos traços apresentava, os pesquisadores mudaram o foco das pesquisas dos anos 1940 até o final dos anos 1960. Os estudos estavam voltados para descobrir como os líderes se comportavam e como esses comportamentos, considerados reações a determinadas situações, poderiam ser ensinados. Os pesquisadores focaram, então, os seus estudos nas funções de liderança e nos estilos de liderança.

Enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram uma base para selecionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes. Muitos argumentaram que as teorias comportamentais de liderança possuíam vantagens em relação às teorias dos traços. (ROBBINS et. al., 2010, p. 362).

Dessa forma, as teorias comportamentais criaram expectativas de respostas mais definitivas a respeito da natureza da liderança que pudessem levar à

conseqüências práticas diferentes daquelas da abordagem dos traços (ROBBINS e COULTER, 1998). Assim, enquanto a teoria dos traços buscava identificar e selecionar potenciais líderes para assumirem posições formais de liderança, a teoria comportamental procurou, não apenas identificar comportamentos essenciais à liderança, mas também promover o desenvolvimento de líderes eficazes.

Segundo Stonner e Freeman (1999), as funções de liderança são as atividades relacionadas ao grupo e à tarefa, que devem ser realizadas pelo líder ou por outra pessoa para que o grupo tenha um desempenho eficaz. As funções podem estar relacionadas ao grupo, quando procuram mediar disputas internas e fazer com que os membros da equipe sintam-se valorizados, ou voltadas para a tarefa quando têm o foco na solução de problemas.

De acordo com a função, surgem os estilos de liderança que são os padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar os liderados (STONNER; FREEMAN, 1999). Líderes que possuem um comportamento orientado para a tarefa tendem a supervisionar de perto o serviço de seus liderados. Para eles a tarefa ou a missão é mais importante do que a satisfação pessoal do subordinado. Já os administradores com o estilo orientado para os liderados procuram motivar ao invés de controlar, buscando relações de confiança e respeito com os subordinados e permitindo que estes freqüentemente participem das decisões que os afetem.

Por existirem diferentes estilos de liderança, Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972) tentaram descrever os fatores que influenciavam um chefe na escolha do seu estilo de liderança. Três conjuntos de forças eram considerados antes da escolha do estilo: as forças presentes no chefe, as forças presentes nos chefiados e as forças presentes na situação.

As forças presentes no chefe representam o conhecimento, a capacidade administrativa e os valores que o chefe possui. Um chefe que considere que as necessidades da empresa devem ser prontamente atendidas, provavelmente adotará um estilo voltado para o trabalho. Já as forças presentes nos subordinados representam os desejos, o nível de comprometimento e de responsabilidade, a identificação com os objetivos da empresa e a experiência que os funcionários possuem. Empresas que possuem subordinados que se identificam com os objetivos da organização podem adotar um estilo de liderança voltado para o grupo. Por sua vez, as forças situacionais correspondem ao estilo da organização, ao tipo de

trabalho que é desenvolvido, a cultura organizacional da empresa, a pressões de tempo e a fatores ambientais. Normalmente os administradores tendem a adotar um estilo de liderança semelhante ao adotado pela cúpula da organização.

Após a II GM, no final da década de 40, a Universidade Estadual de Ohio iniciou estudos que tinham por objetivo identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. (ROBBINS et. al., 2010).

Procurou-se identificar os comportamentos relacionados com a eficácia dos líderes, agrupando-os em duas grandes categorias: uma mais relacionada com o cumprimento primordial das tarefas (iniciação) e outra mais voltada para o bem-estar das pessoas (consideração). Nestas pesquisas foram utilizados dois instrumentos de avaliação. Um deles era preenchido pelo líder (Questionário de Opinião de Liderança) e o outro pelos subordinados (Questionário de Descrição do Comportamento da Liderança). Segundo Lobato (2005), estes instrumentos estimularam a realização de várias pesquisas sobre liderança.

Robbins (et. al., 2010) explica que a iniciação é a capacidade de um líder de definir e estruturar o seu trabalho e o de seus seguidores na busca dos objetivos. E a consideração é a capacidade de manter seus relacionamentos de trabalho.

A estrutura de iniciação refere-se ao grau em que o líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. Isso inclui a organização do trabalho e das relações de trabalho e a definição de metas. O líder com alto grau de estrutura de iniciação pode ser descrito como alguém que 'delega tarefas específicas aos membros do grupo', 'espera que os trabalhadores mantenham um padrão de desempenho definido' e 'ênfatisa o cumprimento dos prazos'. [...] O líder com alto grau de consideração pode ser definido como alguém que ajuda seus funcionários nos problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados, além de expressar apreço e dar apoio. (ROBBINS et. al., 2010, p. 362).

A equipe de estudos da Universidade Estadual de Ohio constatou que estrutura de iniciação e consideração eram dimensões separadas e distintas. O comportamento de um líder poderia ser descrito como qualquer combinação das duas dimensões.

Gomes (2005) afirmou que as pesquisas da Universidade de Ohio concluíram que o melhor líder era aquele que exibisse valores elevados nas duas dimensões. No entanto, aos líderes centrados na consideração, apresentava índices inferiores de queixas e de rotatividade da mão-de-obra, mas só até um determinado nível a partir do qual não existiam vantagens em aumentar os níveis de preocupação com

os funcionários. Por outro lado, os líderes que se preocupavam mais com as tarefas eram os que tinham maior facilidade em organizar os trabalhos, podendo valorizar a necessidade de uma maior produtividade sem correrem riscos de aumentar a insatisfação nos membros da equipe. Isto significou, na prática, que os líderes mais centrados nas tarefas podiam melhorar o ambiente de trabalho se aumentassem ligeiramente os níveis de consideração. No entanto, aqueles líderes que estavam pouco focalizados nas relações pessoais não conseguiriam eliminar o seu impacto negativo nos seus seguidores se optassem por baixar os níveis da estrutura de iniciação do trabalho.



Figura 5: Estilos de liderança estudados na Universidade de Ohio. Fonte: Stonner e Freeman. (1999, p. 348).

Porém, os estudiosos de Ohio levantaram exceções na teoria. Isso permitiu que chegassem à conclusão que seria necessário integrar o comportamento dos líderes aos fatores situacionais que pudessem estar inseridos.

Simultaneamente aos trabalhos de Universidade de Ohio, outro importante programa de pesquisa sobre o comportamento do líder foi levado a efeito por pesquisadores da Universidade de Michigan, tendo à frente o nome de Rensis Likert. (BERGAMINI, 1994).

A principal finalidade dos estudos da Universidade de Michigan era a determinação das interações entre a atuação do líder, a dinâmica do grupo, a satisfação no trabalho e o desempenho alcançado.

Segundo Bergamini (1994), Likert conclui denominando os estilos de liderança como “orientado para o empregado” e o outro “orientado para a produção”. Os líderes orientados para o empregado foram descritos como os que enfatizavam as relações interpessoais, demonstrando interesse pessoal nas necessidades de seus empregados e aceitando as diferenças entre os membros do grupo. Os líderes orientados para a produção tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, sua preocupação era com a execução das tarefas do grupo e seus membros eram apenas o meio para se atingir um fim.

É possível afirmar que cada um desses estilos representa dois extremos de um continuum englobando graduações que vão desde a participação total do subordinado até o tipo de comportamento característico da falta de consulta, que leva o subordinado a seguir aquilo que lhe é indicado a fazer, sem ao menos conhecer as razões ou os motivos.



Figura 6: Continuum do comportamento de liderança.
Fonte: adaptado de Tannenbaum et. al. (1972, p. 164).

Em 1961, Likert propõe maior grau de administração co-participante dos seguidores. Propôs um estilo que estimulasse os colaboradores a adotarem como seus os objetivos da organização. Por volta de 1967, o pesquisador concretiza sua teoria e expõe um contínuo de quatro graduações de participação que podem ser caracterizadas da seguinte forma: a primeira graduação, os chefes não têm confiança nos subordinados. É um sistema autocrático, centralizador e coercitivo. O

processo de controle está centrado no topo da organização. Na segunda graduação, os chefes têm confiança substancial, mas não total nos subordinados. É um sistema menos rígido, menos duro. O processo de controle está ainda concentrado no topo, mas algo já é delegado para níveis intermediários. Na terceira, os chefes têm confiança substancial, mas não total nos subordinados. Utilizam-se recompensas, raramente punições para motivar. E, finalmente, na quarta graduação, os chefes têm confiança total nos seus subordinados. É um sistema francamente democrático e participativo. Os trabalhadores são motivados pela participação.

Pode-se dizer que a primeira graduação representa um estilo administrativo autoritário, altamente estruturado, orientado para tarefas. A quarta é um estilo administrativo orientado para relações, baseado em equipe e muita confiança. A segunda e a terceira graduação constituem estágios intermediários entre os dois extremos. Likert recomenda que as empresas passem da primeira e segunda graduação para a terceira e quarta, nos quais há maior participação, maior satisfação das pessoas e, por conseguinte, poderá haver elevação dos padrões de produtividade.

Pesquisas desenvolvidas na Universidade de Yowa, em 1939, identificaram três estilos básicos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire, que são utilizados até os dias de hoje, ainda que de maneira genérica. (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

No autocrático, o líder centraliza o poder e decide sem a participação do grupo. Ele é o único a encontrar as melhores soluções para a sua equipe e espera que os liderados executem seus planos e ordens sem qualquer ponderação. Ele determina os padrões de eficiência, usando o sistema de recompensas e punições para motivar os homens. Ele baseia sua atuação numa disciplina formal em busca de uma obediência imposta. O principal problema deste tipo de liderança é a não utilização da criatividade dos subordinados. O uso deste estilo de liderança pode gerar descontentamento dentro da equipe e, o que é mais grave, inibe a iniciativa do subordinado, além de não considerar os aspectos humanos, entre eles o relacionamento líder-liderado. (BRASIL, 2009).

O líder democrático é aquele que compartilha poder e busca a participação do grupo nas decisões. Segundo Brasil (2009), o líder encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão e estimula a participação dos homens e o aproveitamento de suas idéias, gerando um elevado nível de criatividade. Nesta

forma de liderança, as equipes se tornam mais coesas e eficientes, pois a valorização dos subordinados promove o desempenho responsável e a disciplina consciente. Além disso, se criam melhores condições (ambiente) para o desenvolvimento de atitudes de respeito e confiança no sentido liderado-líder, sem excluir o princípio de autoridade da liderança.

No estilo *laissez-faire* ou liberal, o líder tem uma pequena participação nas decisões do grupo, sua supervisão é totalmente afastada e concede uma completa liberdade para as decisões grupais ou individuais. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular os trabalhos do grupo. (CHIAVENATO, 2010).

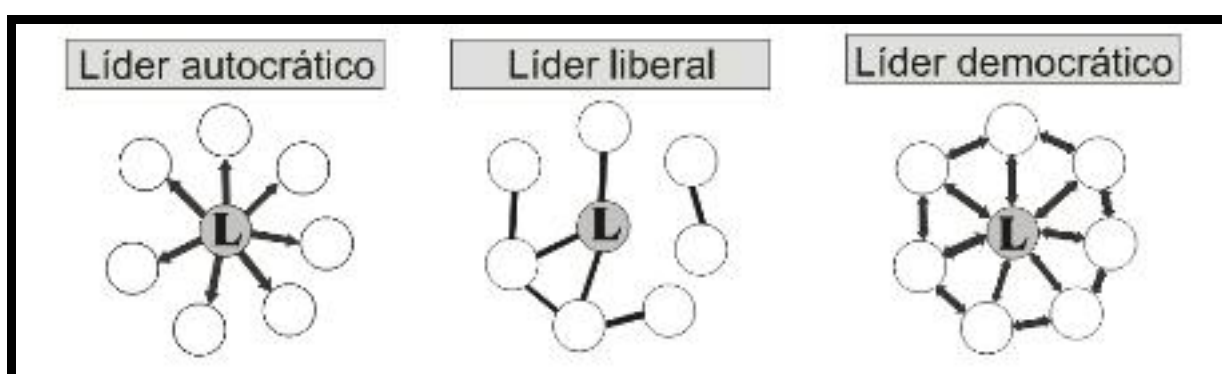


Figura 7: Os três estilos de liderança.
Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2010, p. 361.

Blake e Mouton, também da Universidade Estadual de Ohio, criaram um sistema de avaliação da liderança conjugando a ênfase na produção com a ênfase nas pessoas, além de levantar os resultados. Desse estudo surgiu a Grade de Liderança ou Grade Gerencial.

A Grade de Liderança foi desenvolvida por Blake e Mouton para medir a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção e plotar os resultados em uma grade com nove posições. Trata-se de um modelo tridimensional baseado em cinco estilos de liderança colocados em uma grade com eixos vertical (preocupação com as pessoas) e horizontal (preocupação com a produção). Cada eixo tem uma escala de 9 pontos, sendo 1 uma baixa preocupação e 9 uma elevada preocupação. (CHIAVENATO, 2010, p. 363).

Segundo este modelo, os gerentes eficazes seriam aqueles que maximizassem tanto o interesse pela missão quanto o interesse pelo homem, ocupando a posição 9,9 na Figura 8. (CHIAVENATO, 2010).

Blake e Mouton apresentam as características de cada estilo, como será descrito a seguir. O estilo 1,1 é uma gestão pobre e combina o mínimo de orientação

para a missão com um mínimo de orientação para as pessoas. O líder nessa posição realiza o indispensável para permanecer na organização. Ele procura evitar controvérsias para não criar inimizades e ser despedido. Este estilo indica o tipo de falta de liderança. Não apresenta interesse pelos seus subordinados e nem pela missão.

O estilo 1,9 é a gestão de “Clube de Campo” e combina uma orientação mínima para a tarefa e máxima para as pessoas. Raramente o líder verifica o desempenho dos subordinados, demonstra confiança na capacidade deles. O líder mantém uma política de portas abertas, estimulando a comunicação com os subordinados.

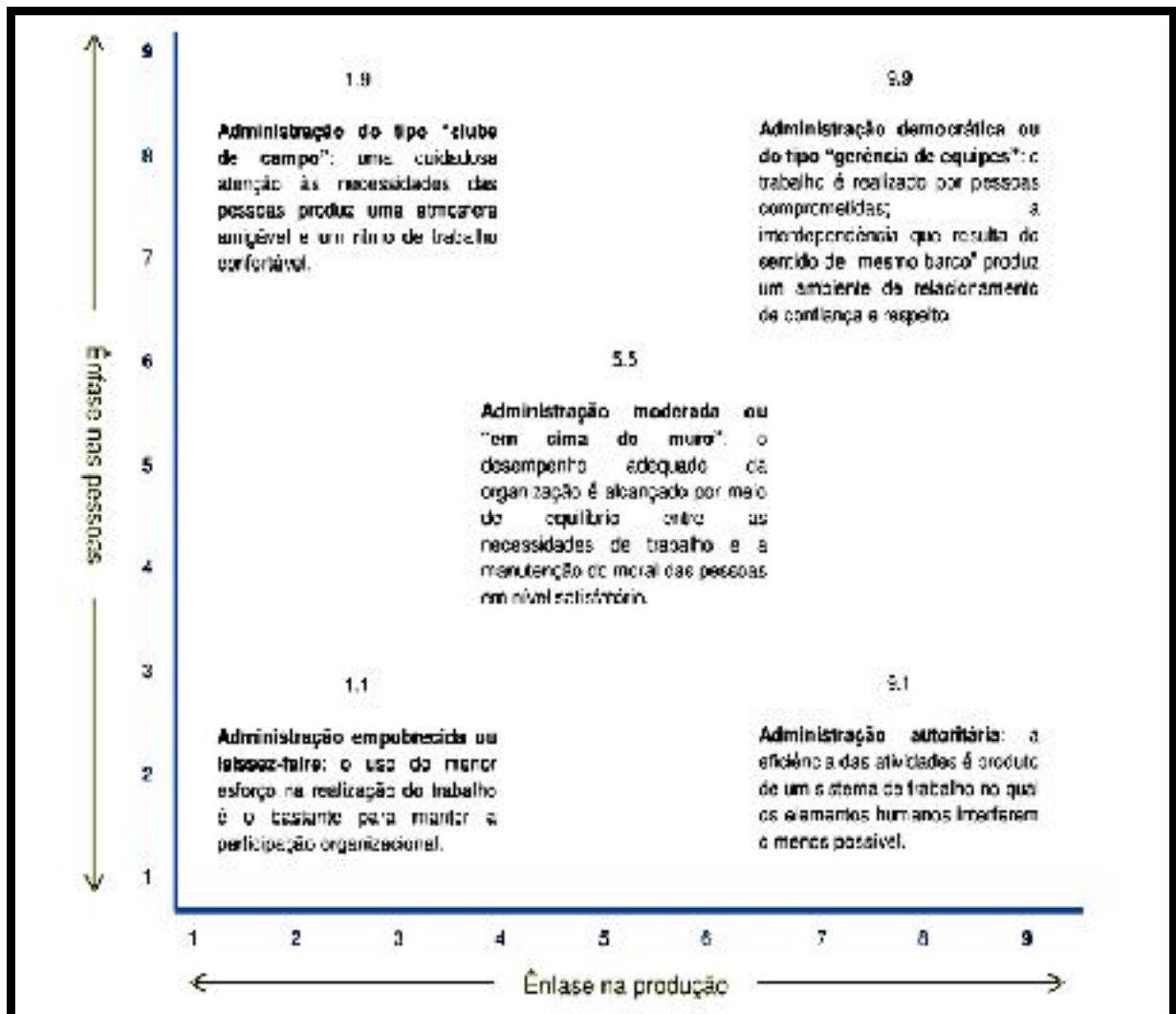


Figura 8: Grade de liderança de Robert Blake e Jane Mouton.
Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2010, p. 363.

O estilo 5,5 está no centro, representando a administração moderada. Este tipo de liderança procura estar em consonância com a maioria. Evita contrariar os

interesses dos chefes e subordinados. Busca o equilíbrio entre as aspirações dos homens e as exigências do cumprimento da missão. Na verdade, o líder 5,5 não prioriza nem o homem, nem o cumprimento da missão. A ênfase é permanecer no meio do caminho, refletindo o interesse de manter o status quo e a conformidade. Ele tenta motivar e se comunicar, mas, unicamente, para obter os padrões medianos de cumprimento da missão.

O líder que adota o estilo 9,1 é autoritário. Define cotas de produção. Diz aos subordinados o que fazer, quando, onde e com quem. Combina uma orientação máxima para a missão com uma orientação mínima para as pessoas. Considera o homem apenas como ferramenta. Não há bom relacionamento humano nesse estilo de liderança. Valoriza a sua opinião e raramente se deixa influenciar pelos outros. Exige relatórios constantes e pormenorizados e quer saber de todos os detalhes.

A liderança 9,9 leva em consideração as necessidades organizacionais de produção e as necessidades das pessoas em vivenciarem experiências de trabalho agradáveis e enriquecedoras. O líder procura estabelecer metas e verificar se estas estão sendo atingidas, prestando assistência quando necessário. A comunicação entre o líder e os liderados é feita em via de mão dupla, de maneira aberta e franca. A interdependência, através de entendimento uniforme dos objetivos da organização, leva ao relacionamento de confiança e de respeito. O trabalho é de equipe e, portanto, estimula a criatividade.

As teorias comportamentais buscaram identificar os comportamentos essenciais à liderança e promover o desenvolvimento de líderes eficazes. Todavia, houve aspectos, como as características do seguidor e os fatores relacionados ao contexto, que não foram abordados pelas teorias comportamentais. Também foi criticada por propor que um mesmo estilo de liderança funcionasse bem em qualquer situação, desconsiderando fatores como a cultura organizacional e as características dos liderados. (CHIAVENATO, 2010).

Dessa maneira, conduziu para o desenvolvimento do estudo das teorias situacionais ou contingenciais de liderança.

Em resumo, a Tabela 3 permite fazer uma comparação entre as diferentes teorias da abordagem comportamental da liderança e verificar o que cada teoria identificou como comportamento específico do líder e os respectivos estilos de liderança.

TABELA 3: Comparação das teorias da abordagem comportamental da liderança

Teorias	Comportamentos do líder	Estilos
Estudo da liderança da Universidade Estadual de Ohio	Estrutura de iniciação Consideração	1 - Alta estrutura de iniciação/baixa consideração 2 - Baixa estrutura de iniciação/ alta consideração 3 - Alta estrutura de iniciação/ alta consideração 4 - Baixa estrutura de iniciação/ baixa consideração
Estudo da liderança da Universidade de Michigan	Comportamento orientado para a produção Comportamento orientado para os empregados	1 - Orientado para a produção 2 - Orientado para os empregados
Classificação de Likert	Autoitário Democrático	1 - Autocrático-coercitivo 2 - Autocrático-benevolente 3 - Consultivo 4 - Participativo
Grade de Liderança de Blake e Mouton	Preocupação com as pessoas Preocupação com a produção	1 - Gestor pobre 2 - Gestor dube de campo 3 - Gestor autoritário 4 - Gestor intermediário 5 - Gestor de equipe

Fonte: o autor.

5.4 A ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Tornou-se cada vez mais claro para os investigadores do fenômeno da liderança que o sucesso de um líder era algo mais complexo do que isolar alguns traços ou comportamentos preferíveis (ROBBINS, 2000). Neste contexto, surge a abordagem contingencial ou situacional partindo do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações ou das circunstâncias concretas em que este se encontra, principalmente, a natureza do trabalho, o ambiente externo e até as características dos seguidores.

Esta abordagem se caracteriza por continuar os estudos das teorias comportamentalistas. Stonner e Freeman (1999) afirmam que a abordagem contingencial, segunda a administração, é aquela que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e pode variar em diferentes tipos de situações ou circunstâncias.

De acordo com Ivancevich e Matteson (1999, apud GOMES, 2005), as duas abordagens anteriores, a dos traços e a comportamental, não incluíram a interação entre as pessoas (líder e liderados), as tarefas a realizar e o ambiente organizacional. Dessa forma, se fosse considerado apenas o primeiro fator (líder), não seria possível identificar as situações onde o líder teria sucesso com um determinado grupo ou tarefa.

As teorias situacionais ou contingenciais têm como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válido para todas as situações. Ao contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado.

Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a serem consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o líder, o grupo e a situação.

De acordo com Stonner e Freeman (1999), essa abordagem se concentra nos seguintes fatores: líderes, superiores, pares, subordinados, tarefas e cultura, e políticas da organização.

Referente ao líder, as experiências passadas e as expectativas do líder fazem com que este trate seus subordinados de acordo com a sua personalidade, com os estilos de liderança já adotados, com o desempenho dos subordinados e com a expectativa de que determinada tarefa seja cumprida. As expectativas e o comportamento do superior geram uma contingência que afeta o comportamento dos líderes subordinados.

As recompensas distribuídas por superiores afetam, claramente, o comportamento dos administradores de nível mais baixo. Os líderes tendem a seguir o estilo de liderança de seus superiores. Expectativas e comportamentos dos pares, também afetam a eficácia do desempenho do líder, pois este tende, até certo ponto, a imitar o comportamento dos seus pares.

O estilo de liderança também é influenciado pelas características, expectativas e pelo comportamento dos seguidores. Empregados altamente capazes exigem uma abordagem menos direcionadora. Subordinados que não assumem a responsabilidade total pelo próprio trabalho demandam líderes mais autoritários. E, por fim, a tarefa também influencia o estilo de liderança adotado. Atividades que necessitem de orientações precisas, como a execução de uma instrução prática de

tiro em uma OM, exigem um líder mais voltado para a tarefa, que defina com exatidão o que cada um tem que fazer.

Já atividades que possuem baixo grau de estruturação, como o comando de um grupo de combate em uma pista de obstáculos, onde a iniciativa do subordinado deve ser estimulada, exigem um estilo de liderança mais voltado para o comportamento. A cultura e as políticas organizacionais amoldam o comportamento do líder e as expectativas dos subordinados. Ambos necessitam adequarem-se às políticas e características culturais do grupo a que passam a pertencer para serem aceitos.

De acordo com Chiavenato (2010), quatro pesquisas buscaram estudar a possibilidade de adequação dos estilos de liderança às diversas situações que se colocavam no ambiente empresarial e que mais contribuiriam com a perspectiva contingencial: a Teoria da Correspondência do Líder, de Fiedler; a Teoria do Caminho – Objetivo, de Robert House; o Modelo de Tomada de Decisão de Vroom e Yeton; e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. Elas estudaram as situações em que a liderança é mais eficaz, além de determinar suas condicionantes.

5.4.1 A Teoria da Correspondência do líder

Considerado um dos modelos contingenciais da liderança mais importantes para o desenvolvimento dessa abordagem, a teoria da correspondência do líder foi criada em 1967 por Fiedler, na Universidade de Illinois⁶. Foi uma das teorias com maior aceitação, tendo dominado a generalidade dos estudos durante a década de década de setenta do século XX. (BASS, 1998).

Esta teoria propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de interação do líder com os seus subordinados e o grau pelo qual a situação dá controle e influência ao líder. (ROBBINS, 2007).

Como todos os defensores das teorias situacionais ou contingenciais, Fiedler defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for. Por outras palavras, uma pessoa torna-se líder não apenas devido aos atributos da sua personalidade, mas também

⁶ <http://www.uillinois.edu/>

em virtude da coexistência de vários fatores situacionais e da interação entre o líder e os subordinados.

Fiedler, inicialmente, tentou definir a personalidade do líder, utilizando um questionário com o escore LPC (*Least Preferred Co-worker*) ou colega de trabalho menos desejado. Para se chegar à medida desse escore, era solicitado ao líder que descrevesse o colega com o qual tivesse maior dificuldade em trabalhar. Este instrumento pretendeu medir se uma pessoa era orientada para tarefas ou para relacionamentos. Se a descrição da pessoa menos preferida caracterizasse um baixo LPC, significava que o líder era orientado para a realização de tarefas. Se a avaliação fosse positiva (alto LPC) indicava que o líder está voltado primordialmente para os relacionamentos.

De acordo com Stonner e Freeman (1999), Fiedler identificou três principais fatores que determinariam se uma dada situação era favorável ou desfavorável ao líder: a relação líder/subordinados, a estrutura da tarefa e a posição de poder do líder.

A relação entre o líder e os membros do grupo, definido como sendo o grau de aceitação do líder pelos subordinados, é a situação que mais influencia no poder do líder, pois quando este tem um bom relacionamento consegue liderar sem ter que usar do seu posto ou da sua autoridade formal.

A estrutura da tarefa é o segundo fator mais importante e está relacionada com o grau de regulação que a tarefa a ser executada possui. Uma tarefa que tem seus procedimentos bem detalhados permite aos membros do grupo ter a noção exata daquilo que se espera deles. Nela, os líderes têm muita autoridade. Por outro lado, quando a tarefa é desestruturada, os papéis dos membros do grupo são mais ambíguos, pois não há determinações claras a respeito do que cada um tem que fazer. Nessas situações, o poder do líder é diminuído, pois, os membros do grupo tendem a questioná-lo mais facilmente em função da existência de um grande número de possibilidades de execução da tarefa.

Entende-se por poder do cargo aquele poder inerente à posição formal que o líder ocupa. É determinada, fundamentalmente, pela sua autoridade formal e pelo grau da influência sobre as recompensas, punições etc. Um líder investido em determinada função possui poder e autoridade sobre os seus subordinados. Entretanto, o chefe de um grupo de voluntários tem pouco poder formal, facilitando a discordância com relação às suas determinações.

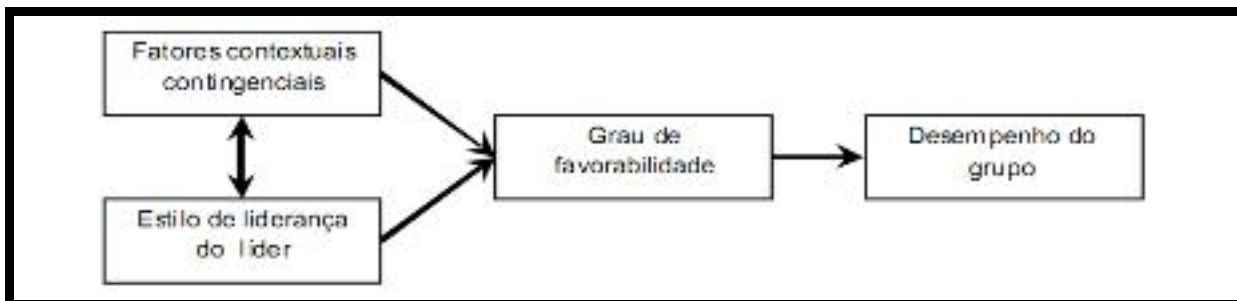


Figura 9: Modelo contingencial de Fiedler.

Fonte: adaptado de ROLLINSON, 1998, p. 346.

De acordo com estes três fatores, as quais influenciariam a correlação entre o tipo de orientação/estilo e a performance da equipe, as situações seriam descritas em termos de favorabilidade para o exercício da liderança. Daí também ser conhecida com Teoria de Correspondência de Fiedler. O estilo apropriado para maximizar a performance do grupo seria, então, contingente à favorabilidade da situação do grupo. Em situações muito desfavoráveis ou muito favoráveis o líder com uma elevada orientação para as tarefas seria o mais eficaz, ou seja, quando o fator poder de posição e a estrutura da tarefa fossem muito indefinidos e as relações entre o líder e os membros fossem deficientes.

De maneira semelhante, no outro extremo, quando o poder de posição fosse bastante forte, a estrutura da tarefa fosse bem clara e as relações entre o líder e os membros fossem boas, seria mais eficaz o líder orientado para as tarefas. Em situações de favorabilidade intermédia, o líder orientado para as pessoas/relações seria o mais eficaz. (SCHEIN, 1982).

Fiedler relacionou esses três fatores com a orientação básica do líder, ou uma orientação voltada para o trabalho ou voltada para as pessoas. Resumiu essas relações de maior ou menor grau de favorabilidade, que se traduz na influência de controle do grupo, no quadro representado pela Figura 10. Nesse quadro são apresentadas oito situações. O líder tem a influência máxima na situação 1 e a influência mínima na situação 8.

Schein (1982) apontou vantagens e desvantagens do modelo de Fiedler. A vantagem é que o modelo dá atenção a cada um dos componentes necessários – líder, subordinados e tarefa – ajudando o líder a fazer um diagnóstico baseado numa auto-análise da tarefa e relacionamento, além de reconhecer que o comportamento do líder não é tão flexível como se poderia supor, necessitando encontrar correspondência entre suas aptidões e as exigências da situação.

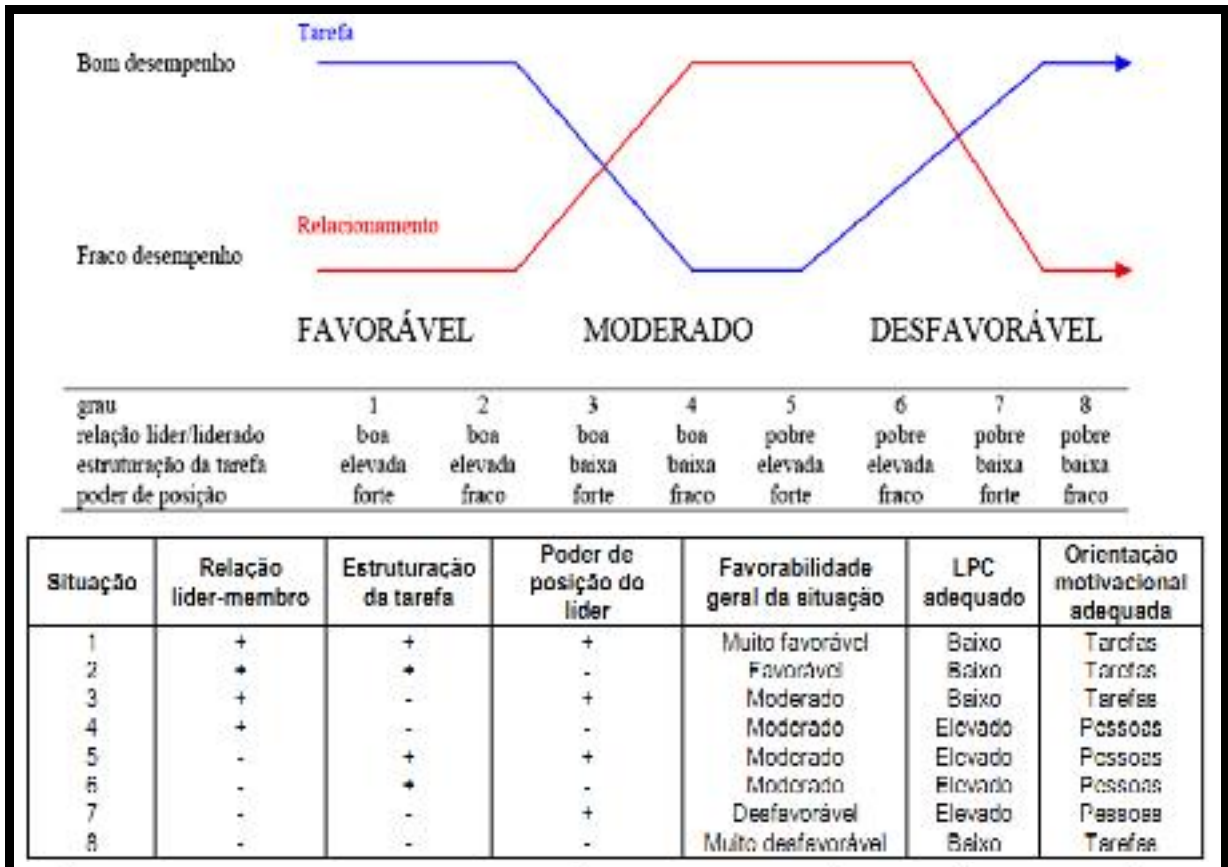


Figura 10: Quadro do Modelo de Correspondência de Fiedler.

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2010, p. 368.

Como desvantagens do modelo de Fiedler: não ser possível avaliar precisamente quão bom é o relacionamento do líder com os seus subordinados, quão estruturada é a tarefa e qual é o grau de poder que o líder tem. Outra desvantagem é que foi dada pouca atenção ao diagnóstico das características dos subordinados e nenhuma atenção à competência técnica do líder ou dos subordinados. Além disso, o conceito de LPC em si é vago, e só gradualmente se consegue compreender as características das pessoas com LPC alto ou baixo. Smith e Peterson (1994) chamam atenção para o fato que o LPC pode variar de acordo com a situação, tendo a medida deste indicador variado em uma mesma pessoa de 0,01 a 0,92 de confiabilidade, podendo assumir valores de 0 a 1.

Assim, pelos resultados inconsistentes, essa teoria tornou-se menos popular e demonstrou que os fatores situacionais, aliados aos aspectos de controle e favorabilidade, não são suficientes para explicar o processo de liderança e a relação de controle daí decorrente, omitir algumas importantes medidas de desempenho do líder.

5.4.2 A Teoria do Caminho-Objetivo

Enquanto Fiedler formulava sua teoria em medidas baseadas na personalidade do líder, as outras teorias contingenciais procuraram definir o estilo de liderança independentemente da personalidade do líder.

Robert House desenvolveu a Teoria do caminho-objetivo que derivou das teorias motivacionais. Por esta abordagem, os seguidores fazem aquilo que seus líderes determinam desde que sejam informados claramente quais os objetivos a serem atingidos e lhes seja garantida a competência para cumprir o objetivo estipulado. (SMITH, PETERSON, 1994).

Lobato (2005) explica que quando o líder expõe as metas e a maneira de alcançá-las, ele atua sobre o estado psicológico dos seguidores, estimulando-os a incrementar esforços para obter melhores desempenhos e desenvolver novos processos de trabalho.

Dessa forma, o líder ajudando seus subordinados a alcançarem suas metas, fornecendo, quando necessário, orientação e apoio, bem como procurando assegurar que tais metas estejam alinhadas com as da organização e sejam exeqüíveis, estaria exercendo a sua principal atribuição e reforçando seu relacionamento com o liderado.

Essa teoria tem suas raízes no modelo de expectativa [...] Ela é também denominada teoria do caminho-meta ou teoria voltada para os objetivos, e procura demonstrar como o líder influencia a percepção das metas de trabalho dos subordinados, suas metas de autodesenvolvimento e os caminhos para atingir tais metas. A teoria do caminho-meta – ou dos meios-objetivos – afirma que a responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para alcançar objetivos individuais e organizacionais. Para essa teoria, as atitudes, a satisfação, o comportamento e o esforço de uma pessoa no trabalho podem ser previstos[...] (CHIAVENATO, 2010, p. 269).

Nessa teoria, podem ser levantados dois fatores situacionais que podem interferir no estilo de liderança a ser utilizado pelo líder: os ambientais (estrutura da tarefa, o sistema de autoridade formal e o grupo de trabalho) e as características pessoais dos seguidores (sede de controle, experiência e autopercepção das habilidades).

Esses fatores situacionais correspondem respectivamente às características do ambiente e às do subordinado. (CAVALCANTI et. al., 2006).

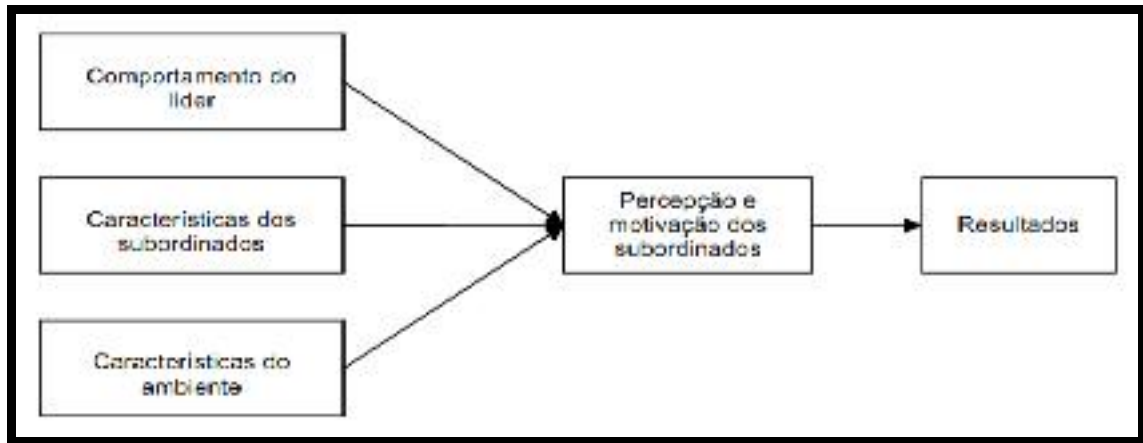


Figura 11: Teoria do Caminho-objetivo.
 Fonte: adaptado de ROLLINSON, 1998, p. 351.

O líder, antes de escolher um estilo de liderança, deve levar em consideração a análise desses dois fatores situacionais. Após essa análise, deverá ser escolhido um dos seguintes estilos: a liderança diretiva ou instrumental, a liderança apoiadora, a liderança participativa ou a liderança orientada para resultados (BERGAMINI, 1994). Cada estilo terá um impacto sobre o subordinado, de acordo com a tabela 4:

TABELA 4: Relação entre meios-objetivos e comportamentos de liderança

Tipos de liderança	Situação	Impacto sobre o subordinado
Liderança Diretiva	Trabalho ambíguo	Esclarecer os caminhos em direção às metas para obter as recompensas.
Liderança Apoiadora	Subordinado não tem autoconfiança	Aumentar a confiança dos subordinados para alcançar as recompensas do trabalho.
Liderança orientada para Resultados	Recompensas inadequadas	Estabelecer objetivos elevados e desafiadores.
Liderança Participativa	Falta de desafio no trabalho	Diagnosticar as necessidades dos subordinados e ajustar as recompensas.

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2010, p. 371.

Segundo Chiavenato (2010), o líder pode praticar esses quatro tipos de liderança em várias situações. A teoria de House voltada para a meta indica uma maior flexibilidade em relação ao modelo contingencial de Fiedler.

Mesmo com essa flexibilidade, foram apontadas algumas limitações a esta teoria, destacando-se as seguintes: problemas conceituais, o comportamento do líder é formulado em termos de categorias vastas que não se relacionam facilmente

com as variáveis intervenientes e a teoria focaliza as funções de motivação do líder com os subordinados, não desenvolvendo as outras formas que poderia utilizar para modificar o desempenho do grupo. Outra crítica que se coloca a esta teoria é a de que o papel do líder fica limitado à administração das recompensas aos seus subordinados, não tendo um papel mais preponderante na sua motivação.

Ainda assim, esta teoria deu uma contribuição importante para o estudo da liderança, pois forneceu uma estrutura conceitual que ajudou a guiar outros estudiosos na identificação das variáveis situacionais potencialmente relevantes.

5.4.3 O modelo de tomada de decisão

Também conhecido como Teoria Normativa ou Modelo de Participação e Liderança, foi inicialmente apresentada por Victor Vroom e Phillip Yetton em 1973 e depois melhorada em 1988 por Vroom e Jago. Esta teoria focaliza as características de uma situação na qual é mais ou menos desejável para um líder envolver os subordinados no processo de tomada de decisão, de modo a tornar as decisões mais eficientes e eficazes. De acordo com este modelo, o líder pode escolher um de cinco processos de envolvimento dos subordinados na tomada de decisão.

TABELA 5: Processos de decisão do Modelo de Vroom/Yetton/Jago

Símbolo	Definição
AI	O gestor resolve o problema e toma a decisão com base nas informações de que dispõe no momento.
AII	O gestor obtém a informação necessária dos subordinados e toma ele mesmo a decisão. Ele pode relatar a eles as razões de suas decisões, mas eles não interferem na decisão em si.
CI	O gestor compartilha o problema, de forma individualizada, com subordinados pré-escolhidos, obtendo idéias e sugestões; porém sem reuni-los em grupo. Ele toma a decisão, que pode ter influência de sugestões dos subordinados.
CII	O gestor compartilha o problema em uma reunião de grupo. A decisão tomada por ele pode refletir as sugestões e as idéias dos componentes do grupo.
GII	O gestor compartilha o problema no grupo; seus componentes, de maneira conjunta, criam e avaliam opções de solução. O papel do gestor é compartilhar o processo, mantendo o grupo centrado no problema. Pode auxiliar com idéias, mas deve estar disposto a aceitar a melhor sugestão encontrada pelo grupo.

Fonte: adaptado de VROOM, Victor H., JAGO, Arthur G, 1990, p. 40.

Da análise da Tabela 5, verifica-se que os processos estão enquadrados dentro do estilo autocrático ou do estilo consultivo. A escolha do processo de envolvimento, ou seja, da forma e do grau de participação desejado dos liderados na tomada de decisão, baseia-se num modelo normativo que define uma série seqüencial de regras que devem ser seguidas.

Nesta teoria, existem dois critérios para avaliar a eficácia de uma decisão: a aceitação da decisão, que corresponde ao grau do comprometimento dos subordinados para executar a decisão eficazmente, e a qualidade da decisão, que se refere aos aspectos objetivos da decisão, que irão afetar o desempenho do grupo. Nesta perspectiva, o líder para ser eficaz, deve avaliar a situação concreta e ajustar o seu estilo de liderança. (VROOM, 1990).

Vroom e Yetton relacionaram o comportamento de liderança ao processo decisório e estabeleceram o Modelo de Tomada de Decisão para auxiliar os administradores a decidirem a forma e a intensidade da participação dos subordinados nas decisões frente a diferentes situações. (CHIAVENATO, 2010).

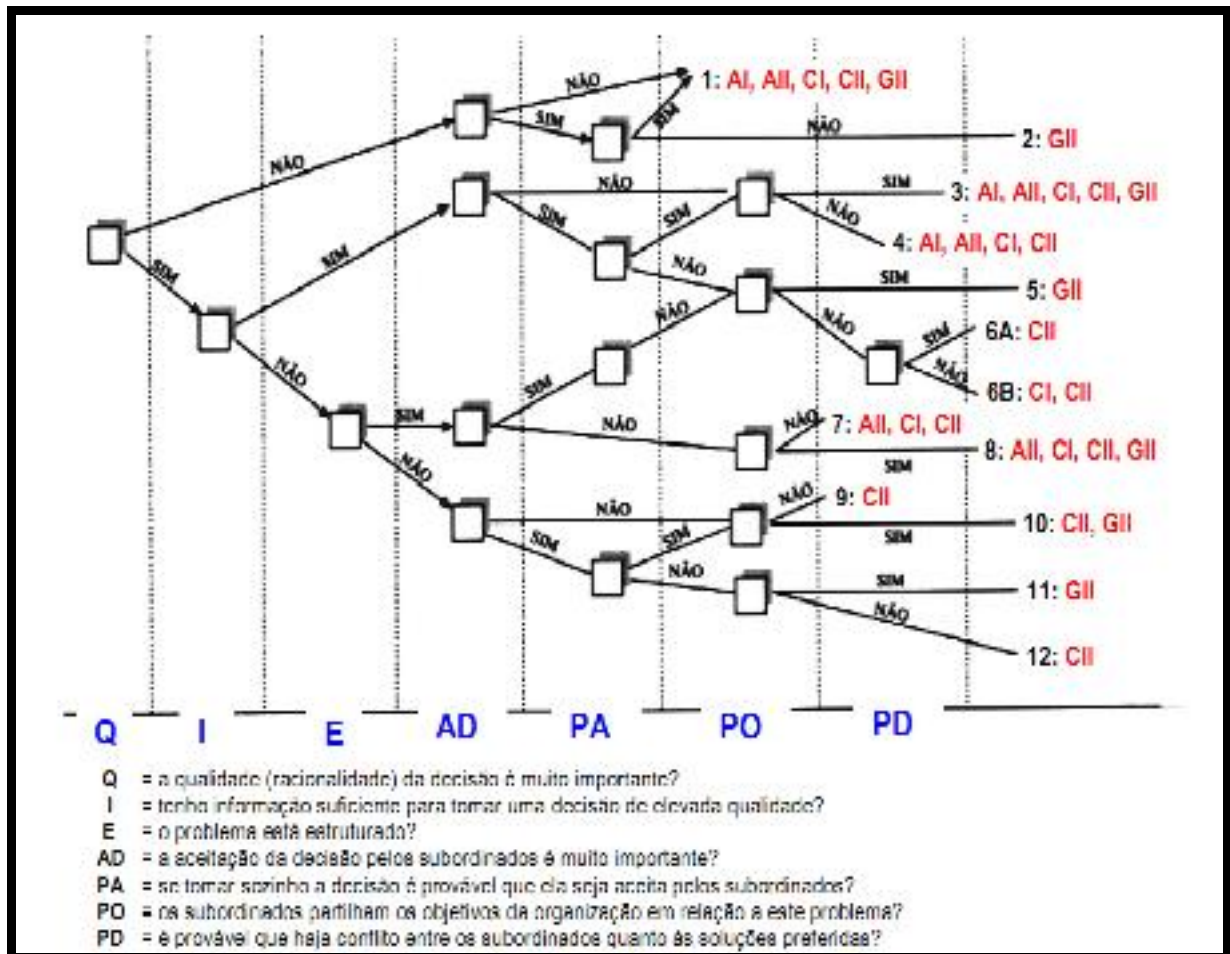


Figura 12: Modelo de Tomada de Decisão – Árvore Decisória.

Fonte: adaptado de STONNER e FREEMAN, 1999.

Vroom e Jago aprimoraram o modelo, denominado *Árvore Decisória*, representada pela Figura 12, incorporando sete contingências, cujas combinações, identificadas por escolha dicotômica – sim ou não – passaram a determinar os estilos de liderança, desde o estritamente diretivo até o plenamente participativo. O grau de participação dos subordinados no processo decisório passou a ser observado como uma contribuição para alcançar os objetivos da organização e não por ser uma prática considerada correta e que expressa um posicionamento decente em relação às pessoas. (LOBATO, 2005).

Mesmo assim, foram feitas algumas críticas a este modelo: é um modelo demasiado complexo, o critério para analisar a eficácia de uma decisão baseia-se numa avaliação subjetiva pelo tomador da decisão e possui algumas variáveis omitidas (CHIAVENATO, 2010). O conceito de árvore de decisão tentou demonstrar que uma simples resposta “sim” ou “não” pode ser dada a qualquer questão, embora as coisas possam não ser tão simples e as pessoas não ter uma resposta tão objetiva. Além disso, não acrescentou qualquer informação acerca da eficácia dos líderes em grupos informais, onde não se possa socorrer de uma autoridade formal.

5.4.4 A Teoria da liderança situacional

Também conhecida por "Teoria dos Ciclos de Vida" (JESUÍNO, 1996), ou ainda por "Modelo Tridimensional do Líder Eficaz" (SCHEIN, 1982), assentando na rejeição básica de que há um só estilo ideal. É um modelo fundamentalmente voltado para a formação de líderes.

Foi desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard baseada no interrelacionamento entre a quantidade de direção e orientação (comportamento de tarefa) e a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) proporcionados pelo líder, e o nível de prontidão dos subordinados (maturidade) no desempenho de uma tarefa ou função. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

As dimensões comportamento de tarefa e de relacionamento definidas por Hersey e Blanchard assemelham-se às estudadas pelo grupo de Michigan (comportamento centrado na produção ou no empregado) e por Fiedler (LPC alto ou baixo).

Esses autores concordavam com a existência de lideranças mais voltadas para pessoas e outras para tarefas, mas, de acordo com o entendimento deles, o líder completo precisava estar atento aos dois focos ao mesmo tempo, mudando sua intensidade conforme as alterações das variáveis de influência sobre o grupo. Segundo eles:

Um líder eficiente é capaz de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades da situação e dos seguidores. Como essas não são constantes, o uso de um estilo adequado de comportamento de líder é um desafio ao líder eficiente. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.101).

Hersey e Blanchard (1986), porém, incluíram em suas pesquisas o nível de maturidade dos seguidores na escolha do estilo de liderança a ser empregado pelo líder. Esta inclusão foi feita, pois os autores consideraram que os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

A Teoria da Liderança Situacional foca os seguidores. Essa teoria diz que a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa. Um líder deve escolher um dos quatro comportamentos de acordo com a prontidão (ou maturidade) do liderado. (ROBBINS et. al., 2010, p. 367).

Maturidade pode ser definida como a capacidade e a disposição das pessoas traçarem objetivos realistas, bem como a disponibilidade para assumirem as responsabilidades pelas metas traçadas, sendo dividida em duas componentes fundamentais: a maturidade no trabalho, que identifica os aspectos mais técnicos das tarefas, exprimindo-se pela competência e conhecimentos que os funcionários têm acerca daquilo que devem fazer, e o nível de maturidade psicológica que representa os sentimentos de autoconfiança e abertura para aceitar a responsabilidade pela concretização das funções designadas. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A Figura 13 exemplifica a interrelação entre a maturidade, o comportamento de tarefa (direção) e o comportamento de relacionamento (apoio). De acordo com a figura, a maturidade (no trabalho + psicológica) dos liderados pode ser dividida em quatro níveis: baixa (M1), onde as pessoas não têm nem capacidade nem vontade

de assumir responsabilidades, não são competentes nem seguras de si; baixa a moderada (M2), aqui as pessoas não têm capacidade, mas possuem disposição, têm confiança em si, mas não possuem os conhecimentos ou as habilidades necessárias à execução da tarefa; moderada a alta (M3), as pessoas possuem capacidade, mas sem disposição, provavelmente por insegurança; e alta (M4), com pessoas de elevado grau de capacidade e muita disposição. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

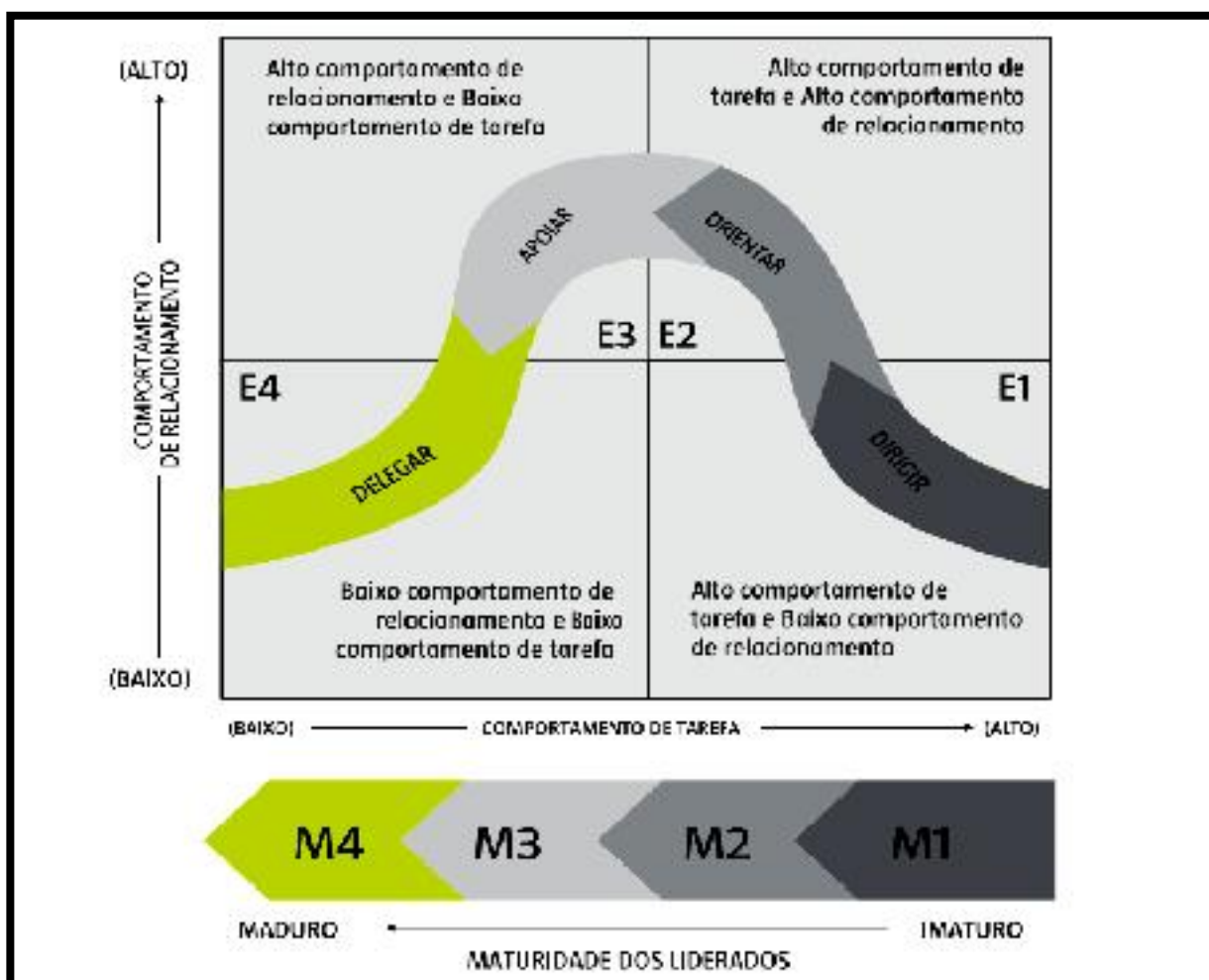


Figura 13: Teoria da Liderança Situacional.
Fonte: adaptado de HERSEY e BLANCHARD, 1986.

Pelos estágios de maturidade dos subordinados é possível definir e relacionar quatro estilos específicos de liderança que inclui a dosagem adequada de direção e apoio.

Para o nível de maturidade M1, relaciona-se o estilo de liderança E1 (dirigir). Esse estilo pressupõe que o líder deve fornecer orientações claras e supervisionar estritamente o cumprimento da tarefa. Os líderes devem definir o papel dos liderados

e dirigí-los quanto ao que fazer, como, quando e onde fazê-lo, ou seja, a decisão deve ser tomada pelo líder. Um comportamento de apoio pode ser visto como recompensador para os maus desempenhos.

O nível de maturidade M2 indica o estilo de liderança E2 (orientar), onde o líder deve procurar convencer seus seguidores a adotarem os comportamentos desejados. A maior parte da direção ainda é dada pelo líder, devido à falta de capacidade do subordinado.

Já a maturidade de nível M3 é relacionada com o estilo de liderança E3 (apoiar). Aqui o líder deve manter a comunicação bilateral e a escuta ativa para estimular os liderados a usarem a capacidade que já possuem. Ambos participam da tomada de decisão.

Finalmente, a maturidade M4 indica o estilo de liderança E4 (delegar). O líder deve transferir para o liderado a responsabilidade das decisões e da sua execução. Os líderes que trabalham com pessoas nesse nível de maturidade deverão demonstrar confiança nos subordinados, delegando-lhes poderes para a realização das tarefas. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

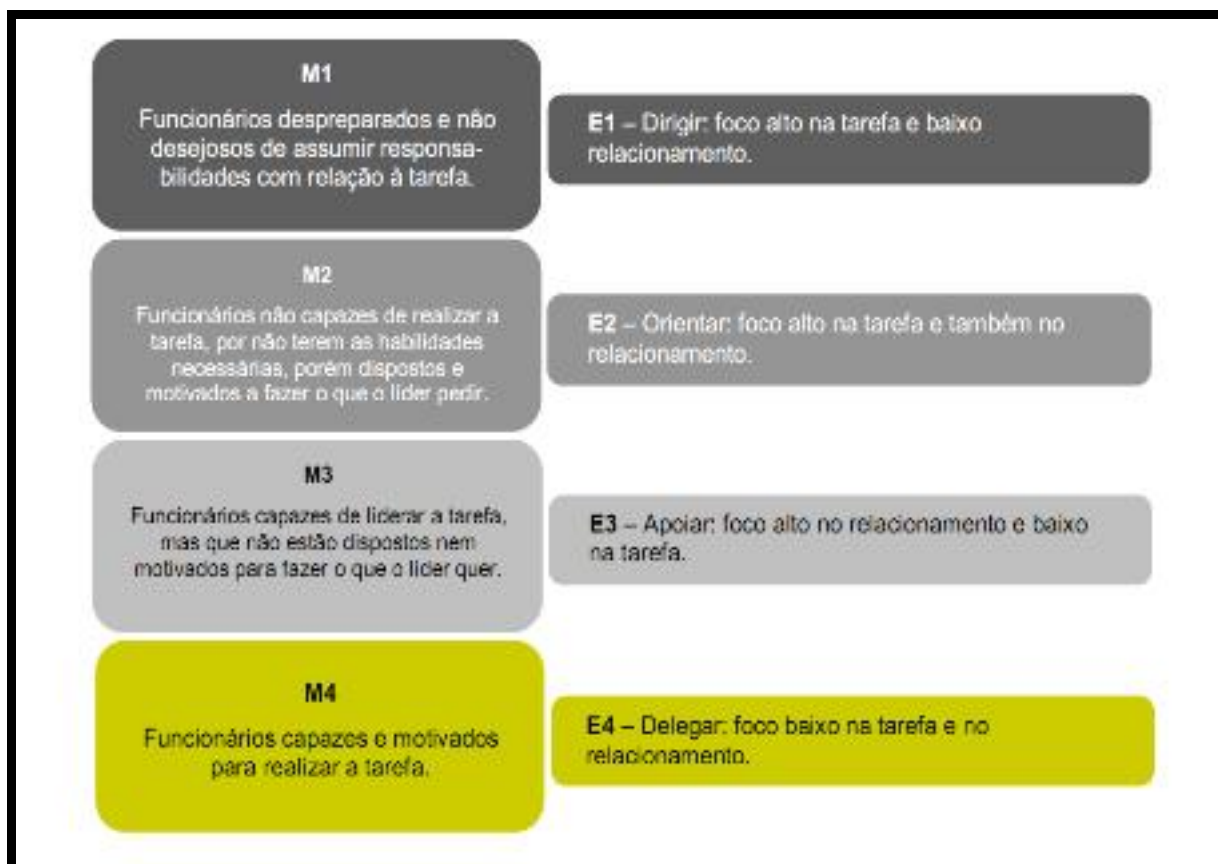


Figura 14: Maturidade e estilos da liderança situacional de Hersey e Blanchard. Fonte: adaptado de HERSEY e BLANCHARD, 1986.

Algumas críticas foram levantadas a respeito da teoria da Liderança Situacional. Segundo Chiavenato (2010) ele tem apelo intuitivo, há ambigüidades internas e inconsistências no modelo em si, assim como problemas na metodologia utilizada nos testes. Para Schein (1986), possui uma debilidade crucial, pois ainda não foi desenvolvida uma medida sistemática ou um recurso diagnóstico para se medir a real “maturidade” dos liderados, faltando um conjunto de variáveis definidas e mensuráveis para analisar esta característica que é a base da liderança situacional.

5.4.5 A Teoria da Troca entre líder e liderados

Pense em um líder que você conhece. Ele tem os favoritos, que formam seu grupo de confiança? Se você respondeu que afirmativamente, acaba de reconhecer os fundamentos da Teoria de Troca entre líder e liderados (TLM). (ROBBINS et. al., 2010, p. 368).

Este tipo de acontecimento levou Goerge Graen a desenvolver essa Teoria da Troca Líder-Membro (TLM), conhecida, em inglês, como *Leader-Member Exchange Theory* (LMX). De acordo com Robbins (et. al., 2010), com o passar do tempo, os líderes estabelecem uma relação especial com um pequeno grupo de seguidores. Estes indivíduos formam o grupo de dentro ou intragrupo, que são consideradas pessoas de confiança, têm mais probabilidades de receber privilégios especiais e conseguem uma maior quantidade da atenção, informações e ajuda do líder. Essas pessoas executam tarefas e possuem responsabilidades que podem ter grande impacto no dia a dia da unidade a que pertencem.

Outros subordinados caem no grupo de fora ou extragrupo. Eles conseguem menos tempo do líder, menos recompensas e as relações com o líder são baseadas em interações simplesmente formais. Para esse grupo, o líder assume um papel de gerente, delegando tarefas rotineiras, sem grandes impactos no cotidiano da unidade, seguindo as premissas básicas pertencentes ao contrato de trabalho.

A teoria propõe que o líder escolhe quem é membro de cada um dos grupos, (dentro e fora) de acordo com características pessoais (idade, sexo, atitudes) que seriam similares ou diferentes às do líder. Em razão dos privilégios recebidos, os funcionários do grupo de dentro têm índices mais altos de desempenho, menos rotatividade e maior satisfação com seus superiores.

Na TLM, a liderança está baseada na parceria, isto é, líder e membro tomam-se parceiros para alcançar resultados favoráveis às interações e à organização. Portanto, realizam trocas para que isso seja alcançado. O líder fornece mais informações ao liderado, delega mais poderes e autoridade, enriquece as tarefas e as responsabilidades, aumenta a participação desses liderados em níveis maiores de tomada de decisão, facilita o desenvolvimento da carreira dos liderados (recomendando promoções e dando a eles maior visibilidade, por exemplo), fornece aumentos e premiações especiais, além de outros benefícios. Em contrapartida, os liderados assumem maiores obrigações, trabalham mais efetivamente, comprometem-se mais com as tarefas, são mais leais aos líderes e partilham com os líderes tarefas e responsabilidades. (CASCIIO; SHURYGAILO, 2003).

A Figura 15 representa a dinâmica que o líder utiliza para separar seus seguidores em dois grupos distintos, um com mais empatia do líder, outro com relações mais formalizadas:

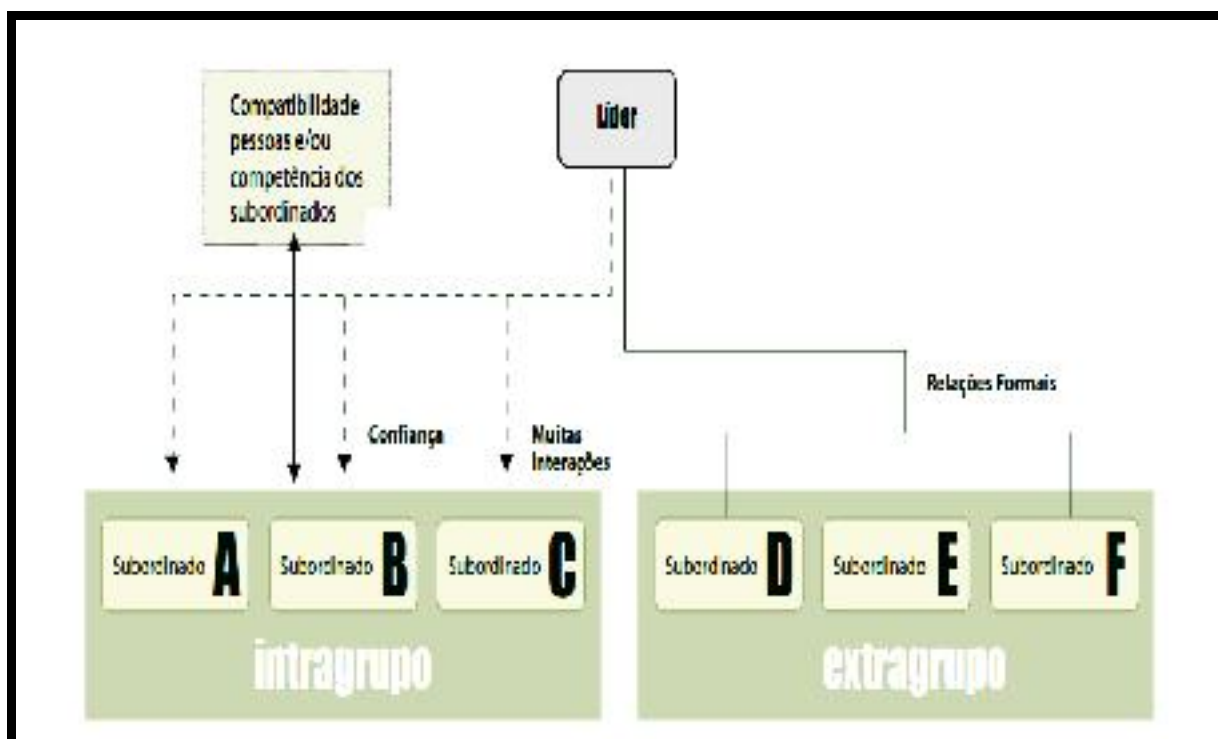


Figura 15: Teoria da Troca entre líder e liderados.
Fonte: adaptado de ROBBINS et. al., 2010, p. 369.

Pesquisas científicas têm dado suporte a esta teoria de uma forma geral. Elas indicam que existe realmente uma predisposição do líder em classificar os seus

liderados em grupos de preferência, e que essa separação levará a diferenças na performance dos funcionários.

Em resumo, para encerrar o estudo das principais teorias e modelos contingenciais da liderança, é apresentada a tabela 6, que resume que sintetiza os principais fatores ou peculiaridades de cada tema, bem como os estilos de liderança que poderá ser adotado.

TABELA 6: Resumo das Teorias da Abordagem Contingencial da Liderança

Teorias	Principais fatores	Estilos
Teoria do Caminho-objetivo	Características do ambiente Características dos liderados	1 - Diretivo 2 - Apoiador 3 - Participativo 4 - Orientador
Teoria da Liderança Situacional	Foco na tarefa Atenção nos subordinados Maturidade dos subordinados	1 - Determinar 2 - Persuadir 3 - Compartilhar 4 - Delegar
Teoria da Correspondência do Líder	Relação líder/subordinado Estrutura da tarefa Posição de poder do líder	1 - Orientado para os subordinados 2 - Orientado para a produção
Modelo da Tomada de Decisão	Aceitação da decisão Qualidade da decisão	1 - Autocrático 2 - Consultivo
Teoria da Troca entre líder e liderado	Intragrupo Extragrupo	1 - Gerente 2 - Parceiro

Fonte: o autor.

5.5 AS NOVAS ABORDAGENS

As pesquisas realizadas nas abordagens comportamentais e contingenciais focaram seus estudos em como o líder se comportava e em como ele poderia adaptar-se a situações diversas. Esses estudos, como uma reação à teoria dos traços, deixaram de considerar o líder em si. Essas abordagens consolidaram o corpo teórico sobre o tema liderança que, ao longo da década de 80 e 90, se adicionaram às questões culturais e identificatórias. Assim, liderança passou a ser definida como uma influência nos objetivos e estratégias, influência no

comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influência na manutenção e identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização. (DAVEL, MACHADO, 2001).

Nova liderança descreve e categoriza um bom número de abordagens de liderança que emergiram na década de 80 e exigiram temas comuns, ou ao menos similares. Juntas, essas abordagens pareciam sinalizar uma nova forma de conceitualização e pesquisa de liderança, e elas ainda demonstram vigor. Os autores empregaram uma variedade de termos para descrever novos tipos de liderança em cuja promoção estavam empenhados. (JACKSON; PARRY, 2010, p. 50).

Para essas novas abordagens, a liderança é concebida como uma ação simbólica em que o líder se torna administrador do sentido, identificando para os liderados, o que é importante e definindo a realidade organizacional. Os processos e as transformações ocorridas nas grandes corporações fizeram com que as atenções fossem novamente dirigidas para aqueles que estavam conduzindo todos os novos processos, os líderes. Assim sendo, novas teorias procuraram integrar os efeitos das diversas situações com as características dos líderes, fazendo surgir, então, as teorias da liderança carismática de Robert House, da liderança servidora de Greenleaf, da liderança visionária desenvolvida por vários autores e da Liderança Transacional e a Transformacional de Burns e Bass (1985) (GOMES, 2005). Essa última teoria será abordada e detalhada em capítulo à parte pela importância no presente estudo.

5.5.1 A liderança carismática

O sociólogo Max Weber (1947 apud BARBUTO JUNIOR, 2005) foi o primeiro a descrever o conceito de liderança carismática como sendo aquela na qual os liderados percebem o líder como alguém que é dotado de talentos e habilidades excepcionais. Weber definiu carisma da seguinte forma:

[...] certa qualidade da personalidade de um indivíduo, através da qual ele se distingue das pessoas comuns e que o faz ser tratado como se fosse dotado de poderes ou qualidades sobrenaturais, sobre-humanas ou pelo menos particularmente excepcionais. Essas qualidades não estão acessíveis às pessoas comuns, sendo vistas como se fossem de origem divina e, com base nelas, os indivíduos em questão são tratados como líderes. (ROBBINS et. al., 2010, p. 370).

Foi a primeira teoria a ligar-se formalmente ao comportamento organizacional desenvolvida por Robert House, que argumentava que os líderes promoviam mudanças organizacionais, articulando uma visão clara e criando um forte vínculo com os liderados, levando a aceitação da visão. Também esclarecia que os seguidores identificavam certas competências extraordinárias e heróicas aos seus líderes carismáticos. (ROBBINS et. al., 2010).

A teoria de Liderança Carismática de House é bem mais abrangente, pois inclui os traços e o comportamento do líder, a influência e as condições situacionais. Assim, o nível de liderança de um líder carismático é determinado pelos seguintes indicadores: a confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder, a semelhança entre as crenças dos seguidores com as crenças do líder, a aceitação incondicional do líder pelos seguidores, a afeição dos seguidores pelo líder, a obediência espontânea ao líder pelos seguidores, o envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização, os altos níveis de desempenho por parte dos seguidores e a crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo. (ASANOME, 2001).

Yukl (1998) considera que existe um padrão de comportamentos associados aos líderes carismáticos. Esses líderes têm uma forte necessidade de poder, elevada autoconfiança e fortes convicções nas suas crenças e idéias, comportando-se de forma a impressionar os seus seguidores e a mostrar que são competentes. Articulam objetivos ideológicos relacionados com a missão do grupo para enraizar profundamente os valores, idéias e inspirações partilhados entre os seus seguidores. Dão o exemplo com o seu próprio comportamento para que os seguidores os possam imitar, transmitindo altas expectativas acerca do desempenho dos seguidores, enquanto que simultaneamente exprimem confiança nos mesmos, comportando-se de forma a despertar a motivação relevante à missão do grupo.

Conger e Kanungo (apud YUKL, 1998) também desenvolveram uma versão de liderança carismática, baseada na suposição de que o carisma seja um fenómeno atributivo, ou seja, os seguidores atribuem certas qualidades a um líder, a partir das observações que fazem de seu comportamento. Daí ser conhecida como Teoria Atributiva de Liderança Carismática. Estes pesquisadores identificaram aspectos do comportamento do líder tomando por base os resultados de pesquisa comparativa entre líderes carismáticos e não-carismáticos.

Robbins (et. al., 2010) apresenta três passos para o desenvolvimento do carisma, a saber: primeiramente, o indivíduo precisa desenvolver a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se, não só por palavras, mas com todo o corpo. Segundo, o líder atrai pessoas que se estimulam a segui-lo. Em terceiro, o líder carismático extrai o potencial das pessoas, mostrando confiança na capacidade delas em suprir as expectativas do seu desempenho. Os líderes carismáticos podem aparecer na religião, na política, em tempos de guerra, ou ainda, quando uma empresa estiver colocando um novo produto ou enfrentando crises que ameacem sua sobrevivência.

O processo de influência, ainda segundo Robbins (et. al., 2010), passa por quatro passos. O primeiro passo é a definição de uma visão atraente, uma estratégica de longo prazo para atingir as metas, tendo o presente e o futuro interligados, visando o melhor para a organização ou para o grupo. Segundo, deve-se formalizar essa visão, para imprimir nos seguidores objetivos abrangentes, aumentando a autoestima e a autoconfiança. Em seguida, o líder deve transmitir valores e exemplos para que seus liderados o imitem. Por fim, o líder carismático deve se preocupar em influenciar as emoções dos subordinados.

Algumas características-chave que os líderes carismáticos possuem são as seguintes:

1. **Visão e articulação.** Eles têm uma visão – expressa como uma meta idealizada – que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.
2. **Risco pessoal.** Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos de suas atitudes e sacrificam-se para atingir sua visão.
3. **Sensibilidade às necessidades dos liderados.** São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis às suas necessidades e sentimentos.
4. **Comportamentos não convencionais.** Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas. (grifo nosso) (ROBBINS et. al., 2010, p. 371).

Todos esses fatores, pessoais e ambientais, contribuem para o entendimento da liderança carismática. Outro fator pessoal que pode ser descrito é a visão do líder carismático como uma pessoa que tem sempre um sonho. Esse sonho se torna a razão da existência do líder e pelo qual todos os sacrifícios possíveis e imaginários são feitos para concretizá-lo. Para isso, o líder deve possuir uma grande capacidade de comunicação, essencialmente ao nível emocional, que permite fazer com que os

outros partilhem de seu sonho e o vivam tão ou mais intensamente do que ele próprio.

Um grande grau de empatia também é um fator pessoal importante, em especial referente a grandes grupos. Essa empatia é que torna o líder capaz de dizer o que a audiência necessita ouvir e acreditar. A personalidade dos líderes carismáticos é instável. Eles são incapazes de sentirem conforto em situações ditas normais. Os fatores ambientais que proporcionam o aparecimento de líderes carismáticos estão essencialmente ligados à situações de instabilidade, incerteza e perigo. (RODRIGUES, 2011).

A liderança carismática é confundida com outras tipologias de liderança como a transformacional e a visionária. Robbins (2010) explica que a liderança transformacional é o conceito mais amplo, que inclui o carisma. A liderança visionária também vai além do carisma, como afirma Robbins (2000, p. 400): “a liderança visionária é a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa”. A liderança visionária, ainda de acordo com Robbins, necessita ser apoiada por planos detalhados, ou seja, uma organização excepcional precisa de uma visão e de um alto nível de atenção nas operações cotidianas.

Bass (1998) argumenta que a principal diferença entre a Liderança Transformacional e a carismática é que o líder transformacional procura desenvolver o potencial dos liderados, procurando ajudá-los a tomarem-se independentes ao invés de torná-los dependentes do líder como na liderança carismática.

[...] o líder puramente carismático pode querer que seus liderados adotem sua visão de mundo e não vão além disso; já o líder transformacional tentará incutir em seus seguidores a habilidade de questionar não somente as visões estabelecidas, mas também aquelas estipuladas pelo líder. (ROBBINS, et. al., 2010, p. 377).

Embora os pesquisadores da liderança carismática cheguem à conclusão de que ela reflete comportamentos partilhados pelos membros, serve aos interesses coletivos, delega poderes aos seguidores, o que reflete em resultados benéficos morais, ela também pode ser associada com a construção de uma personalidade dominante, comportamentos autoritários ao serviço dos interesses dos líderes e exploração dos liderados. Estes tipos de comportamentos refletem o “lado obscuro” da liderança carismática, e são vistos como prejudicial e com elevadas

consequências morais repreensíveis. Isso pode ser visto na obra de ROBBINS (et. al., 2010, p. 373):

[...] Um estudo mostrou que os CEOs carismáticos usam seu carisma para alavancar maiores salários, mesmo quando seu desempenho é medíocre. Infelizmente, os líderes carismáticos que parecem ser maiores que a vida nem sempre agem visando ao melhor para as suas organizações. Muitos usam seu poder para transformar as empresas em algo a sua imagem e confundem o que é de seu interesse pessoal com os interesses da empresa.

5.5.2 A liderança visionária

Uma segunda abordagem surgida na década de 80 é denominada como liderança visionária. Por liderança visionária entende-se a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização ou unidade organizacional, que tem como ponto de partida a situação presente e a busca de sua melhoria. Observa-se que, para arquitetar o futuro, é preciso que um líder tenha outra habilidade, tão importante e fundamental quanto o carisma, a habilidade da visão. A visão é o ponto de partida para se conduzir uma jornada. O ato de visão é proveniente do desejo de transformar e melhorar as coisas. (GOMES, 2005).

Com esses atributos, os líderes visionários são voltados para resultados, adotam visões novas e desafiadoras, comunicam estas visões de tal forma que persuadem os outros a assumirem o compromisso com essas novas direções, mostrando-se ávidos por emprestarem seus recursos e suas energias para torná-las realidade. Assim, estes líderes tornam-se eficazes e constroem instituições duradouras que transformam o mundo. São capazes de compatibilizar a atuação das rotinas diárias com as estratégias da organização num processo contínuo de realização de etapas e resultados. Com isso, eles abrangem o conhecimento e entendimento das estratégias de curto, médio e longo prazos e o entendimento do impacto de suas ações. (NANUS, 2000).

Segundo Rowe (2002, p. 8),

[...] a liderança visionária tem o futuro em vista e implica correr riscos. A percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum.

Esses líderes contagiam os outros com a sua visão, tomando-a um desafio pessoal para seus seguidores. Sabe que quanto mais cativante for sua visão, mais poderosa será. É necessário que os líderes tenham uma visão, para que a ação de criar o futuro aconteça. A visão positiva do futuro gera energia e abre caminho para a vitória. As empresas também funcionam deste modo. São estimuladas a crescer ou não de acordo com a visão que seus líderes transmitem aos seus liderados. Dessa maneira, líderes visionários são mais proativos, moldando idéias em vez de se oporem a elas. Exercem influência determinante na direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível, desejável e necessário. Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos. Provocam agitação no ambiente.

O entendimento de visão é o de um futuro realista, digno de crédito e atraente para a empresa. “A visão sempre lida com o futuro, é onde começa o amanhã, pois ela expressa o que o líder e as outras pessoas que compartilham a visão estarão se esforçando para criar” (NANUS, 2000, p. 8). Assim, visão pode ser encarada como um objetivo de toda a organização, cujo papel passa a ser central para o sucesso da liderança, à medida que captura a imaginação de todos os que com ela entram em contato.

Quatro papéis se destacam na definição da função do líder visionário: indicador de direção, agente de mudança, porta-voz e treinador. No papel de indicador de direção, o líder deve definir os objetivos a serem atingidos de acordo com sua visão e conseguir a adesão espontânea dos demais à consecução destes. Como agente de mudança, ele deve catalisar as mudanças no ambiente interno, realizando as alterações necessárias (em pessoal, material etc.) para que a visão possa ser atingida. Para isto ele deve pensar de forma estratégica e alterar o clima organizacional. (NANUS, 2000).

Atuando como porta voz, o líder deve ser um hábil orador, saber ouvir e, como incorporador da visão da organização, deve ser o principal defensor e negociador dos interesses da empresa e de sua visão junto aos envolvidos externos. Na função de treinador, o líder deve ser capaz de delegar poderes aos liderados para que estes atuem no cumprimento da nova visão. Deve respeitar, criar a confiança dos membros do grupo, ensinar, formar equipes, alocar recursos,

contribuir para o sucesso de cada membro da equipe, energizar e servir de exemplo para os seus seguidores. (NANUS, 2000).

Como competências do líder visionário, destacam-se: capacidade de explicar a visão para os outros, expressar a visão verbalmente e através do próprio comportamento e estender a visão a contextos diferentes de liderança. A primeira competência significa que o líder precisa tornar a visão clara em termos de ações e propósitos exigidos através do processo de comunicação oral e escrita claras. A melhor visão, provavelmente, será ineficaz se o líder não for um forte comunicador. A segunda competência significa que o líder deve comportar-se de maneira coerente com o que esteja comunicando e reforçar sua visão continuamente. A competência de estender a visão a contextos diferentes de liderança significa dar seqüência às atividades, de maneira que possa ser aplicada a uma variedade de situações.

Diante do contexto exposto, é possível inferir que a liderança para ser bem sucedida, necessita ter forma e função, processo e propósito. Assim, para tudo isso começar, é muito importante uma visão claramente articulada do futuro da empresa. Daí surge o líder visionário.

5.5.3 A liderança servidora

O termo Liderança Servidora foi usado pela primeira vez em 1970 por Robert K. Greenleaf. De acordo com essa teoria de Liderança Servidora, liderar significa servir. Greenleaf explica que o Líder Servo tem a preocupação primeira de servir, no sentido de ajudar as pessoas a se tornarem melhores, a alcançarem plenamente seu potencial. Como resultado, novos líderes servos surgirão.

A Liderança Servidora não coloca o líder como a figura central do processo como nas teorias tradicionais. Não existe culto à personalidade, grandes feitos, heróis quase míticos, salvadores da pátria, mas gente comum, com um forte desejo de servir aos seus semelhantes para que todos cresçam juntos e, com isso, conseguir um mundo melhor. Verifica-se, portanto, um forte senso de responsabilidade social e integridade.

De acordo com essa teoria, uma das principais características do líder servo é a capacidade de persuadir, de procurar, sempre, convencer e nunca coagir ou constranger ninguém. Está baseada na capacidade de influenciar pessoas a agir por meio da persuasão. Ela pode ser caracterizada pelo estreito relacionamento com os

valores que permeiam a interatividade das pessoas e, principalmente, pela quebra do paradigma tradicional de chefia, da hierarquia intocável. Também propõe uma aprendizagem com os erros da equipe, buscando a opinião e a experiência de todos os níveis da empresa. Distribui informações privilegiadas para todo o grupo, para que todos se sintam parte do mesmo grupo, lutando pelo bem comum, sendo capaz de tornar o ambiente de trabalho mais humano e mais produtivo.

De acordo com Nóbrega (2011), o conceito de Liderança Servidora direciona uma nova tendência de liderança que certamente será o modelo mais utilizado nas próximas décadas, que vem ganhando força a cada dia nas organizações e na vida de executivos de alta direção das mais variadas empresas. Este novo paradigma consiste em pensar não só nos negócios como também nas pessoas, e é isso que irá diferenciar as empresas e instituições no mercado.

O maior propósito do líder servidor é ajudar a sua equipe a se desenvolver, é estar mais preocupado em servir os seus liderados, do que apenas dar ordens. É uma pessoa que percebe que o seu sucesso depende diretamente de sua equipe. Com esse pensamento, recebe mais retornos que os outros tipos de liderança. Trata-se de um líder espiritualizado, que ajuda em vez de ser servido e acima de tudo é ético. (LACERDA, 2005).

Segundo Greenleaf (1977, apud SENDJAYA; SARROS, 2002), líderes servidores são os que colocam as necessidades, aspirações e interesses dos outros acima dos seus próprios. Eles estimulam a participação, o compartilhamento de poder e de informações, reconhecem o valor dos outros, encorajam a criatividade das pessoas, são completamente comprometidos, dão crédito pelas realizações das pessoas, têm um impulso natural para aprender e promovem o senso de comunidade.

A escolha do líder servidor é servir aos outros. Assim, eles esperam que seus seguidores tornem-se mais sábios, autônomos, saudáveis, livres e que também se tornem servidores como eles mesmos. Essa escolha não é uma opção do líder, mas algo inerente ao seu ser.

A liderança servidora se contrapõe ao poder, baseando-se na autoridade conquistada com amor, dedicação e sacrifício. Para isso, o líder deve possuir as seguintes qualidades: paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade, e compromisso. (HUNTER, 2006).

Podem-se levantar as seguintes características do líder servidor: são pessoas compromissadas, pois cumprem seus compromissos, mesmo representando sacrifício e risco pessoal e não legislam em benefício próprio; exercem influência positiva, sendo um exemplo de crescimento e bom relacionamento; ouvem e aprendem com o próximo; fazem acontecer, na medida em que iniciam as mudanças e, quando necessário, provocam o desequilíbrio para manter a vitalidade da organização que dirigem; dão autonomia, pois delegam autoridade e responsabilidade aos liderados; são doadores, porque jamais ficam presos a uma posição ou a um título, passando o cargo a quem estiver mais habilitado; promovem a diversidade, reconhecendo que diferentes pessoas fortalecem a equipe; promovem a aprendizagem, gerando um ambiente onde as pessoas podem aprender e crescer à proporção que trabalham e participam; e compartilham sua visão, uma visão inspiradora para todos na organização, dando um rumo e direção a serem seguidos. (ASANOME, 2001).

O principal objetivo do líder é servir primeiro ao invés de liderar. É por meio do ato de servir que os líderes levam as outras pessoas a se tornarem capazes de ser o que elas podem ser.

O autoconceito desta liderança é de servo e auxiliar ao invés de líder ou proprietário. Este autoconceito faz com que o líder servidor seja altruísta e possua uma moral forte, posto que cada líder age de acordo com seus credos, pensamentos e valores. A relação entre o líder e o liderado é a relação entre servo e diente e não entre supervisor e subordinado ou entre mestre e escravo. Vários autores argumentam que a fonte de motivação dos líderes servidores repousa nos seus valores, princípios e credos ou na humildade e espiritualidade. Estas características possibilitam que eles se engajem em comportamentos que exigem auto-sacrifício. (SENDJAYA, SARROS, 2002).

A liderança servidora e a transformacional são bastante semelhantes, pois ambas buscam levar o líder e os seguidores a níveis mais altos de motivação e moralidade. Pesquisadores apontam que a liderança servidora é superior ao modelo transformacional e elenca dois aspectos diferenciadores: o reconhecimento da responsabilidade social do líder servidor em servir as pessoas que são marginalizadas pelo sistema e a dedicação desse líder servidor às necessidades e interesses dos seguidores, como oposição aos seus próprios e aos da organização. (ASANOME, 2001).

5.5.4 A liderança passiva ou de *Laissez Faire*

O estudo da Liderança *Laissez Faire* ou passiva teve início na Universidade de Iowa em 1939, fazendo parte das teorias comportamentais. Neste estudo, a liderança foi classificada em autocrática, democrática e *laissez faire* (FIEDLER; CHEMERS, 1981). Esse estilo de liderança nunca deixou de ser foco de estudos e pesquisas, porém, a partir de década de 80, passou a compor a teoria de liderança de Bass e Avolio, juntamente com os estilos transacional e a transformacional. Assim, segundo esses autores, formou-se um completo espectro de liderança que englobou o estilo menos eficaz até a mais eficaz, respectivamente a passiva e a transformacional.

O conceito de liderança passiva engloba os seguintes fatores do espectro completo de liderança: Gerenciamento por Exceção Passivo (GEP) e Laissez-Faire (LF) (AVOLIO; BASS, 2004). O fator LF, ao longo do tempo e ainda hoje em dia, é tratado como um estilo de liderança e assim será apresentado. No entanto, é a junção deste estilo com o fator GEP que formam a liderança passiva.

Em relação ao primeiro fator, o GEP, entende-se que o líder espera que os erros ocorram para tomar providências. Há uma monitoração das tarefas e aplicação de punições quando os erros tornam-se graves. O líder evita agir caso não ocorram problemas. Ele espera que os erros sejam trazidos à sua atenção para depois agir. Ele evita mudanças desnecessárias, procurando manter as mesmas pessoas nas mesmas funções. (AVOLIO; BASS, 1991).

O fator LF é uma expressão da língua francesa (*laissez faire, laissez aller, laissez passer*), que significa deixai fazer, deixai ir, deixai passar. Nesse tipo de liderança, parte-se do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Assim, os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática, sendo delegado pelo líder liberal. Este líder acha que seu principal trabalho é a manutenção do que já foi conseguido. Não dá ordens, não traça objetivos, não orienta os liderados, apenas deixa correr. É comum encontramos liderados inconformados com esta atitude. Essa é uma liderança através da participação mínima do líder e total liberdade ao grupo que enfatiza os subordinados. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais com uma participação mínima do líder, que espera as atitudes de iniciativa dos seus liderados. (BOWDITCH, BUONO apud BASSAN, 2007).

Assim, o líder passivo só interfere para a consecução das tarefas quando solicitado, mantendo a sua postura de participar o mínimo possível. Ele não participa em nenhum momento da divisão de tarefas ou da escolha do companheiro de trabalho, que ficam completamente a cargo do grupo. O líder passivo não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos e só se pronuncia somente quando perguntado. (CHIAVENATO, 2010).

Este é o estilo ideal, por exemplo, para ser usado com pessoas que estão altamente qualificadas, são experientes e confiáveis, têm orgulho de seu trabalho e são impelidas a fazer aquilo por uma causa maior, como no caso de artistas e pesquisadores. (ASANOME, 2001).

De acordo com Barbuto Júnior (2005), foram realizados estudos comparando a liderança LF com a democrática. Nestas comparações, o grupo dirigido pelo líder LF tornou-se confuso e desorganizado e apresentou resultados menos eficientes e de pior qualidade que os grupos dirigidos por outros tipos de líderes. Este estilo de liderança demonstrou ser o mais inativo, menos eficaz e mais frustrante dos estilos de liderança. Estudos comprovaram, também, que políticas e práticas que refletem o não envolvimento dos supervisores levaram a uma baixa produtividade, resistência a mudanças e baixa qualidade do trabalho. (ARGYRIS, 1954; BERRIEN, 1961; MURNIGHAM; LEUNG, 1976 apud BARBUTO JUNIOR, 2005).

Este estilo identifica a ausência de liderança ou a situação em que o líder esteja evitando ou negando o exercício dessa liderança, traduzido normalmente por uma ineficácia nos resultados obtidos pela organização ou pelo grupo. Isto significa que não é possível encontrar um ambiente de trabalho com os objetivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de ação e adia a tomada de decisões importantes, ou quando não toma qualquer decisão adotando uma postura totalmente passiva. O líder ignora suas responsabilidades e autoridade. Esse estilo, simplesmente, é a negação de liderança e, dessa forma, a menos eficaz. (AVOLIO, 1999).

Segundo Avolio (1999), o estilo de liderança ideal passou a ser aquele que é caracterizado por baixas frequências de LF, seguindo-se de uma maior utilização do estilo transacional e, por fim, uma grande parte do comportamento transformacional. Estes últimos dois estilos, o transacional e o transformacional, serão objetos de apresentação nas seções a seguir.

5.5.5 A liderança transacional

Compondo a teoria de Bass e Avolio que foi desenvolvido na década de 80, a liderança transacional teve seus primeiros conceitos desenvolvidos em 1978. Na verdade, foi o resultado do trabalho de Burns sobre a liderança política. Para Burns, as lideranças políticas transacionais estimulam seus seguidores por meio de trocas de recompensas por serviços prestados. Nesse momento, também, iniciaram os estudos que resultaram na distinção das duas formas de liderança: a transacional e transformacional. (AVOLIO; BASS, 2004).

Lidarei com a liderança como algo distinto do mero detentor de poder e oposto à força bruta. Serão identificados dois tipos básicos de liderança: a transacional e a transformacional. Os relacionamentos entre a maioria dos líderes e seguidores é transacional – onde os líderes se aproximam dos seguidores de olho na troca de uma coisa por outra: os cargos por votos ou subsídios de contribuições a campanhas. Tais transações incluem o montante de relacionamentos entre líderes e seguidores, especialmente em grupos, legisladores e partidários. (BURNS, 1978, p. 4 apud MATHIAS, 2007).

Burns explicou que os líderes são dotados de poder, mas nem todos os que têm poder são líderes. O líder é uma pessoa que deve influenciar outras pessoas para que elas atinjam um determinado objetivo, que represente valores e motivações, desejos e necessidades, aspirações e expectativas de ambos, líder e liderados. Essa definição coloca a liderança como um processo de reciprocidade. Neste processo, Burns define a liderança transacional como um processo de troca entre líder e seguidor. Esta troca pode ser de caráter econômico, político ou psicológico, mas não cria uma ligação duradoura entre as partes. A troca permanece enquanto ambos consideram que estão sendo beneficiados.

Esses relacionamentos baseados em trocas estão mais difundidos, segundo Mathias (2007), nas organizações de trabalho onde os líderes são aceitos por seus seguidores, baseando-se no emprego remunerado. Conforme Burns, na liderança transacional:

[...] o objeto não é o esforço comum de pessoas com objetivos comuns, agindo com vistas a interesses coletivos de seguidores, mas uma barganha visando a ajudar os interesses pessoais de indivíduos ou grupos que seguem os seus próprios caminhos. (BURNS, 1978, p. 425 apud MATHIAS, 2007).

Os líderes transacionais buscam observar aquilo que os seguidores querem por seus trabalhos e procuram garantir que elas consigam o que desejam, caso cumpram o que estava previsto. Há uma transação entre líder e seguidor, na qual o primeiro oferece uma recompensa em troca de obediência e alto desempenho do liderado. Essa transação é caracterizada por contratos formais, acordos de trabalho, sistemas de gestão de desempenho ou acordos de níveis de serviço. A recompensa deve ser proporcional ao nível de esforço do subordinado, assim como o atendimento dos desejos e necessidades desses trabalhadores deve ser satisfeito à medida que o trabalho é realizado. (JACKSON; PARRY, 2010).

Segundo Avolio e Bass (2004), diversos pesquisadores definem a liderança transacional sob duas dimensões: a construtiva, que se caracteriza pela Recompensa Contingente/Contingencial (RC), e a corretiva, onde é empregado o Gerenciamento/Gerência da Exceção Ativa (GEA).

Na RC, o líder define e ajusta acordos e procedimentos para atingir algum objetivo específico no trabalho. Para isto, deve descobrir as capacidades individuais e estabelecer as compensações e recompensas que poderão advir da realização da tarefa. A eficácia desta liderança é baseada em algum tipo de troca material de recompensas.

Este aspecto construtivo da liderança transacional está relacionado diretamente às Teorias Motivacionais de Conteúdo, quando define as necessidades dos liderados que devem ser trabalhadas para motivá-los, particularmente, aquelas necessidades que mais motivam o comportamento dos liderados. O líder pode usar a motivação intrínseca, atuando com recompensas psicológicas, como reconhecimento e respeito, ou usar a motivação extrínseca, com recompensas tangíveis como dispensas, remunerações, promoções.

O líder quando decide usar a motivação intrínseca estabelece um relacionamento individualizado e demonstra conhecer as mais altas necessidades do liderado, pois o reconhecimento não é simplesmente uma relação de troca. Isso faz com que haja uma alta correlação da RC com os fatores da liderança transformacional de acordo com Goodwin, Wofford, Whittington. (2001 apud AVOLIO; BASS, 2004).

Todavia, essas recompensas podem fracassar. Kohn (1998) expõe cinco motivos que podem refletir tais resultados negativos. Primeiramente, da mesma forma que as punições e táticas de coerção, elas podem punir à medida que

destroem a motivação daquele de receber menor do que o esperado. Em segundo, elas rompem relacionamentos, quando incentivam demasiadamente a competição em detrimento da cooperação dentro da organização. Terceiro, elas ignoram as razões ou as causas dos problemas no ambiente de trabalho, pois partem direto para as pseudo-soluções prometidas pelos incentivos, sem a busca da raiz dos problemas para que sejam de fato resolvidos. Em quarto, as recompensas podem desencorajar os colaboradores a assumir riscos, quando um indivíduo pensa apenas na recompensa que vai ganhar pelo seu desempenho fará apenas o estritamente necessário para obtê-la, descartando novas possibilidades de ação. E, por último, elas minam o interesse pela utilização demasiada dos motivadores extrínsecos que, além de menos efetivos, enfraquecem a motivação intrínseca, maior responsável pelo desempenho excelente.

O GEA estabelece atitudes corretivas, onde o líder estabelece padrões de desempenho, podendo punir os colaboradores que não os atingirem. Nessa liderança, são monitorados de perto os problemas, desvios e erros, e a ação do líder é corretiva assim que seja constatado algo fora dos padrões estabelecidos. Neste sentido a eficácia fica comprometida, pois prevê antecipadamente a ocorrência de falhas. Este estilo de liderança conduz a baixos níveis de desempenho, pois utiliza de métodos agressivos sempre que precisar intervir quando não são atingidos os padrões ou não são executados os procedimentos necessários à realização de determinada tarefa. Usar ameaças para fazer com que um grupo volte a atingir os padrões estabelecidos é, em longo prazo, ainda menos eficaz e contraproducente. (AVOLIO; BASS, 2004).

Avolio e Bass (2004) também explicam que a preocupação com a prevenção de erros e em pegar aqueles que são mais críticos é importante para uma liderança eficaz, particularmente em contextos onde a falha pode gerar altos custos ou colocar vidas em risco. Entretanto, o desenvolvimento da capacidade de trabalho e do desempenho dos liderado não ocorrerá se tudo que o líder faz é somente se concentrar em falhas e erros.

Segundo aqueles autores, podem ser encontradas outras idéias sobre a Liderança Transacional, como por exemplo, a de que ela é baseada em padrões burocráticos e organizacionais. Outra abordagem é a do líder transacional ser visto como um gerente do planejamento e das normas. O estilo transacional depende das estruturas existentes e utiliza o poder e a autoridade já existentes nas organizações.

Outra idéia sobre a liderança transacional é de caracterizar-se em uma rede de poder. Estas idéias apontam a liderança transacional como mantenedora do “status quo”, sem interessar-se em mudá-lo.

Avolio e Bass (2004) realizaram um estudo aprofundado da liderança transacional. Segundo esses autores, o líder procura criar autoconfiança nos liderados objetivando que estes apliquem o seu esforço para o cumprimento das metas da organização e as suas individuais. Além disto, este tipo de líder reconhece os desejos e necessidades dos liderados e explica que poderão ser conseguidos pelos liderados, caso despendam o esforço necessário ao cumprimento das suas obrigações. Este tipo de motivação no desempenho dos subordinados cria um sentimento de direção e ajuda a estimular o empenho de todos.

Este processo de liderança, que especifica o que o subordinado deve fazer para receber uma determinada recompensa, é visto como um componente essencial para o desenvolvimento de uma liderança efetiva, sendo usado inclusive por líderes transformacionais. Estes não substituem os líderes transacionais, entretanto, aumentam a capacidade da liderança transacional de conseguir que sejam atingidos os objetivos traçados pelo líder, liderados, grupo e organização. (AVOLIO; BASS, 2004).

A pressão do tempo, a pobreza de métodos de avaliação, dúvidas sobre a eficácia do reforço positivo, falta de habilidade ou segurança e o desconforto de líder e liderados são todos parcialmente responsáveis pelas falhas no uso dos métodos de liderança transacional.

Alguns líderes praticam a forma menos ativa de liderança transacional, adotando uma forma corretiva do gerenciamento da exceção, voltando-se para o reforço contingencial negativo, simplesmente para evitar a relação transacional com os subordinados. Nesse sentido, a Liderança Transacional apresenta uma desvantagem, particularmente na gestão pela exceção, podendo gerar tensão entre os colaboradores. Esse pensamento também é confirmado por Avolio e Bass (2004), que comentam que a Liderança Transacional, coerciva nas suas promessas e ameaças, diminui o amor-próprio dos colaboradores, que se sentem forçados, irritados, subjugados e vitimados pelo líder coercivo.

Por outro lado, o gerenciamento da exceção apresenta uma grande falha quando os líderes encontram liderados que mostram baixo desempenho por falta de habilidade. Neste caso, a liderança tende a minorar as indicações de correção,

dando, ao subordinado, retornos mais positivos do que deveriam, resultando em uma correção inadequada dos comportamentos e ações do liderado. (AVOLIO; BASS, 2004).

Outra falha que pode ocorrer é quando o líder não possui uma reputação necessária ou o poder para fornecer as recompensas e punições aos seus liderados. Nessa situação, haverá um comprometimento da Liderança Transacional, pois denigre a reputação do líder, comprometendo o seu desempenho, sua imagem, mudando suas atitudes e o seu comportamento junto aos colaboradores. Isso foi constatado por pesquisas que comprovaram que ações disciplinares, punições contingenciais e ações corretivas podem ter um impacto positivo no desempenho da liderança transacional.

Um erro de aplicação da Liderança Transacional também pode ser observado quando as recompensas não contingenciais são distribuídas a todos indistintamente, como por exemplo, uma dispensa coletiva. Isso quando deveria ocorrer uma recompensa contingente por melhoria de desempenho para um determinado colaborador. Quando isto ocorre, os liderados não se sentem estimulados a aprimorarem seus desempenhos, pois percebem que não há relação entre o desempenho individual e as recompensas, que são dadas coletivamente.

Com relação à punição contingente, Avolio e Bass (2004) afirmaram que ela pode contribuir para uma eficácia maior quando é usada em resposta a um baixo desempenho ou a um comportamento indevido, com a intenção de melhorar os comportamentos subsequentes. Desse modo, se o líder deixa claro quais são os comportamentos aceitáveis e os inaceitáveis e trabalha em cima dos padrões estabelecidos, punindo aqueles que não adotam os comportamentos esperados, supõe-se que estes líderes serão eficazes e serão vistos como corretos e justos. O melhor remédio contra o desempenho ruim parece ser, na visão daqueles autores, a punição contingencial.

Já a punição não contingencial, os mesmos autores perceberam que gerava um baixo desempenho nas organizações. No entanto, pode ser utilizada para desenvolver habilidades de trabalho em situações estressantes e para aumentar o espírito de corpo. Essa punição aumenta a capacidade de suportar a frustração e cria uma autoconfiança, sendo utilizada em escolas militares como na Academia Militar de West Point, nos EUA. Por outro lado, este tipo de punição faz com que o líder seja visto como um mau líder.

Alguns aspectos da liderança transacional podem ir de encontro aos objetivos do líder, dos liderados e da organização como um todo. Pessoas podem adotar, por exemplo, atalhos na execução de uma tarefa ou objetivo para receberem as recompensas previstas. Caso o líder não esteja muito atento, as pessoas podem passar a cumprir estritamente as suas obrigações, nem mais, nem menos. Essas idéias demonstram que a liderança transacional não é uma base eficaz para uma melhoria contínua. (AVOLIO; BASS, 2004).

Os liderados podem agir defensivamente ao invés de construtivamente aos reforços, havendo uma grande diferença de pessoa para pessoa. Há indivíduos que preferem reforços externos e outros que são auto estimulados. Os liderados voltados para as tarefas e os mais experientes costumam ser auto estimulados. Os mais interativos e os voltados aos objetivos pessoais tendem a ser mais sensíveis aos reforços positivos ou negativos que recebem. Cabe ao líder conhecer seus subordinados para empregar os estímulos mais adequados.

Os estilos da nova liderança apresentados até aqui, ou seja, a LF, a RC, a GEA e a GEP, compuseram a teoria transacional, que serviu de base para a liderança transformacional, que produziu níveis de esforço e desempenho além dos esperados e obtidos com a liderança transacional. (ROBBINS et. al., 2010).

Dessa forma, a tabela 7 apresenta, de maneira resumida, as características ou os fatores que compõe o estilo de liderança transacional:

TABELA 7: Características dos líderes transacionais

Recompensa Contingente	Gerenciamento por Exceção Ativo	Gerenciamento por Exceção Passivo	Laissez-faire
Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.	Procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.	Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.	Abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.

Fonte: adaptado de ROBBINS et. AL, 2010, p. 374.

Essa nova teoria tomou por base alguns problemas surgidos com os estilos anteriores. Robbins expõe os principais:

[...] O laissez-faire é o estilo de liderança mais passivo e, portanto, o menos eficaz. A administração por exceção – ativa ou passiva – é um pouco melhor que o laissez-faire, mas ainda é considerada um estilo de liderança ineficaz. Os líderes que administram por exceção tendem a estar disponíveis somente quando acontece um problema, quando geralmente já é tarde demais. A liderança por recompensa contingente costuma ser um estilo eficaz de liderança, porém os líderes não conseguirão que seus funcionários se superem ao praticá-la. (ROBBINS et. al., 2010, p. 375).

As lideranças transacionais e transformacionais foram as mais importantes teorias surgidas na década de 80 e são, atualmente, as que são mais estudadas. Elas não são teorias opostas, mas complementares. No tema seguinte, será estudada a liderança transformacional.

5.6 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

De acordo com Avolio e Bass (2004), pesquisas detalhadas foram realizadas envolvendo diferentes categorias em várias partes do mundo, a fim de levantar as características e comportamentos daqueles líderes que eram mais eficazes. Tais pesquisas demonstraram que a liderança era muito mais abrangente do que poderia ser descrito como liderança transacional.

Esses líderes mais eficazes que possuíam maior influência nas pessoas foram descritos como transformacionais, possuindo uma ou mais das seguintes características: estimulavam a inteligência, inspiravam confiança, desafiavam, tinham visão de futuro, orientavam o desenvolvimento, maximizavam o desempenho e eram carismáticos.

Das características citadas, duas já compunham teorias da nova liderança: o carisma (Teoria Carismática de House) e a visão de futuro (Teoria da Liderança Visionária). Essa visão mais ampla sobre liderança pode ser observada nos dois exemplos abaixo:

[...] os líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcender seus próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto em seus liderados. David Barioni, ex-presidente da TAM, e Salim Mattar, da Localiza Rent a Car, são exemplos de líderes transformacionais. Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo. (ROBBINS et. al., 2010, p. 374).

5.6.1 Definição de Liderança Transformacional

[...] É dado que a essência mais popular da liderança é aquela da transformação – uma transformação nas atitudes e motivações, e, conseqüentemente, nos comportamentos dos seguidores – que em geral é batizada de “liderança transformacional”. (JACKSON; PARRY, 2010, p. 51).

Segundo Jackson e Parry (2010), a teoria da liderança transformacional deve muito ao trabalho pioneiro de Bass e Avolio. Alguns autores consideram que a liderança transformacional abrange a visionária e a carismática. Para Burns, na liderança transformacional as pessoas engajam-se umas com as outras conduzindo líderes e liderados a níveis de motivação e moral mais elevados, cabendo aos líderes o papel mais ativo no processo. (SMITH; PETERSON, 1994).

Stonner e Freeman (1999) definem o líder transformacional como sendo aqueles que, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações. Avolio e Bass (2004) definem esse estilo de liderança como sendo um processo de influência, por meio do qual os líderes fazem com que os liderados mudem os seus conceitos a respeito do que é importante no trabalho, passando a ver as oportunidades e desafios de um novo modo, e superem suas próprias potencialidades, elevando os padrões de desempenho da empresa. Para Robbins (2010, p. 374), os líderes transformacionais são aqueles “que inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados”.

As teorias da liderança transacional e da transformacional surgiram juntas e, por isso, muitos autores tendem em compará-las e integrá-las. Dessa forma, Idalberto Chiavenato (2010, p. 374) apresenta o seguinte pensamento:

Alguns autores identificaram dois tipos de liderança política: a transacional e a transformacional. A liderança transacional envolve apenas uma relação de intercâmbio entre líderes e seguidores. A liderança transformacional está mais baseada em mudanças de valores, crenças e necessidades de seus seguidores [...]

Para Stephen Covey (2005) a liderança transformacional é o pai da liderança transacional. Ela provê a moldura de referência na qual as transações de poder são realizadas em uma organização. A liderança transformacional é um processo que motiva as pessoas, apelando para ideais e valores morais mais elevados, definindo

e articulando uma visão de futuro e formando uma base de credibilidade. Por outro lado, a liderança transacional é baseada em padrões burocráticos e organizacionais.

O líder transformacional pode ser comparado com um líder inovador, enquanto que o transacional como um gerente do planejamento e das normas. O estilo transformacional cria novos caminhos, motiva as pessoas a trabalharem por bens novos e maiores e a criarem mudanças, enquanto que o transacional depende das estruturas e utiliza o poder existente na organização. O estilo transacional é uma rede de poder, ao contrário do transformacional que apela para uma maior motivação e adiciona qualidade a vida das pessoas e da organização. A liderança transformacional provê características de produção de energia que geram novas mudanças para a organização, que o gerenciamento transacional não consegue produzir. (GOMES, 2005).

Baseado nas diversas definições se observa que o líder transformacional é uma pessoa capaz de motivar seus seguidores, levando-os a superarem suas expectativas de desempenho, agregando qualidade às suas vidas e aumentando o bem estar da organização. Para isso, o líder deve transmitir uma visão inspiradora, que pode transformar a empresa e melhorar os seus resultados, se preocupar com cada um dos seus liderados, estimular a capacidade de análise deles e servir de exemplo. (COVEY, 2005).

Embora os líderes transformacionais possam ser transacionais quando apropriado, a liderança transacional representa, freqüentemente, menores níveis de desempenho ou mudanças não significativas nas organizações, de acordo com diversas pesquisas realizadas com lideranças em ambientes industrial, militar, governamental e religioso. (JACKSON; PARRY, 2010).

Os resultados dessas diversas pesquisas demonstram que a liderança transacional provê a base para uma liderança eficaz, mas ocorre uma grande elevação na eficácia, empenho e satisfação dos subordinados quando estes possuem um líder transformacional. Robbins (2010, p. 374) concorda com esse pensamento:

As lideranças transacionais e as transformacionais não são abordagens opostas. Elas se complementam, embora isso não signifique que sejam iguais em importância. A liderança transformacional é constituída com base na liderança transacional e produz níveis de esforço e desempenho além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional.

A Figura 16 ilustra essa correlação entre a abordagem transacional e a transformacional.

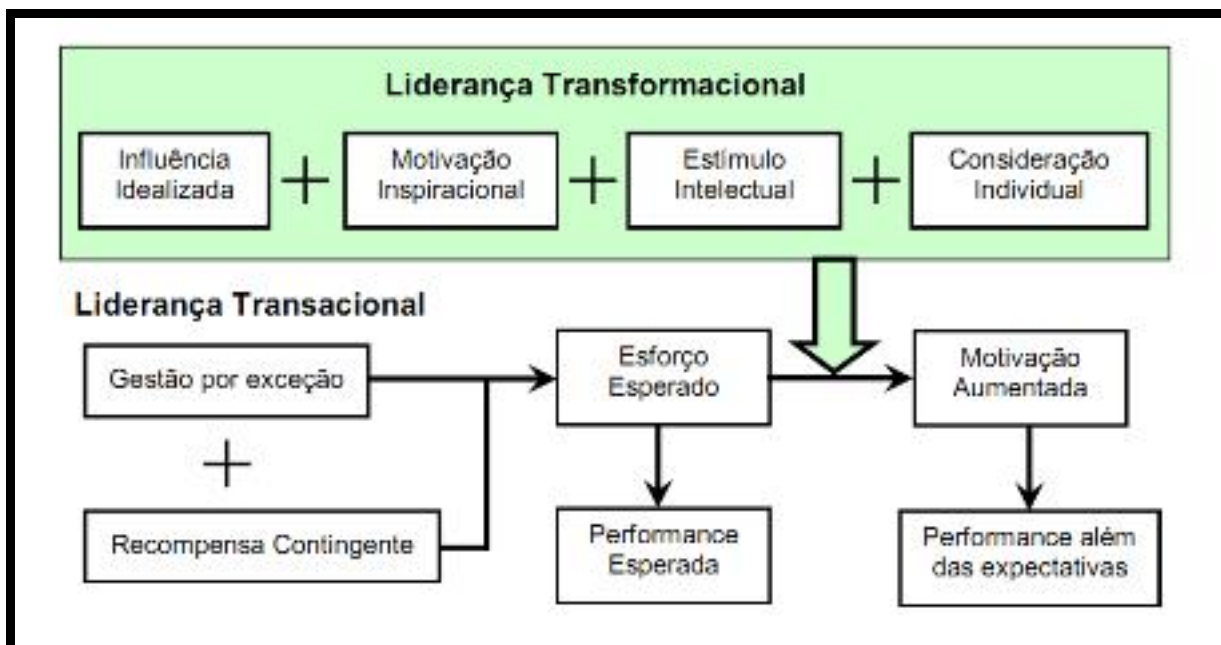


Figura 16: Modelo de Liderança Transacional e Transformacional de Bass.
Fonte: adaptado de AVOLIO e BASS, 2000.

Na liderança transformacional os liderados sentem respeito e confiam no líder, desempenhando comportamentos além dos esperados. Pretende-se, com a influência exercida pelo líder, provocar mudança nas atitudes e percepções dos membros da organização e na construção da estratégia e objetivos organizacionais. (CUNHA et al, 2003).

A liderança transformacional proporciona a mudança dos subordinados numa lógica de *empowerment*, isto é, de conferir poder às pessoas, de modo que estas se tornem agentes no processo de mudança. Para Yukl (1998), este tipo de liderança é o único capaz de mudança social. No conceito de liderança transformacional, são incluídas as noções de motivar os liderados a irem além dos objetivos fixados pela organização, através da delegação de oportunidades que proporcionem novas aprendizagens e os estimulem intelectualmente a serem mais criativos.

A liderança transformacional aumenta a eficácia através da inspiração e do *empowerment*. Os líderes transformacionais reconhecem-se ao oferecerem aos seus liderados uma visão ou estratégia excitante, que faz com que os liderados a reconheçam e aprovem, de forma que a sua concretização seja um modo de os liderados se sentirem realizados. O conceito de liderança transformacional está

ainda relacionado com comportamentos específicos como a capacidade de fazer emergir emoções fortes de confiança e lealdade; a capacidade para inspirar os seguidores, de maneira que estes se sintam motivados para alcançarem níveis elevados de desempenho, concretização, realização e, ainda, a capacidade de dar novas idéias aos seguidores para que estes a possam utilizar, dando-lhes a oportunidade de crescerem através do *empowerment* num clima de confiança. (AVOLIO; BASS, 2004).

5.6.2 Características do Líder Transformacional

Pesquisas empíricas sobre a liderança transformacional foram realizadas utilizando o questionário de Bass, que será visto mais adiante. E estudos de campo apontaram que os líderes transformacionais utilizam táticas que refletem altos níveis de identificação, internalização e melhora no desempenho da organização. Tichy e Devanna (apud CHIAVENATO, 2010) levantaram as seguintes características desses líderes: capacidade de identificarem a si mesmos como agentes de mudança, coragem, crença nas pessoas, são impulsionados por valores pessoais, são eternos aprendizes, possuem a habilidade de lidar com complexidade, ambigüidade e incerteza, e são visionários. Apontaram, também, que algumas características internas do comportamento de cada pessoa são importantes para uma postura transformadora. Assim, caso seja necessário, poderá haver a situação onde o líder terá que mudar a si mesmo para depois tentar transformar os seus seguidores.

Previendo essa necessidade, o líder deve procurar desenvolver algumas características, que irão influenciar o seu comportamento, tais como a autoconfiança, a integridade, a honestidade e os valores pessoais. O relacionamento entre as experiências do líder com comportamentos transformacionais é que conduzirá ao desempenho eficaz, isso é que transforma uma organização. (AVOLIO, 1999).

Com relação à experiência do líder, o consultor de produtividade e comportamento Luiz Veigas (2011) ressalta a sua importância e a sua relação com a postura adotada pelo líder para alcançar mais eficientemente seus processos:

É fácil reconhecer que não está fácil para os responsáveis pelos destinos das empresas entenderem o que está acontecendo à sua volta. O atual sistema está tomando proporções tão dinâmicas e complexas que as estratégias aplicadas nem sempre geram os resultados esperados. Todos sabemos que a experiência é uma característica fundamental no campo profissional. [...] As horas de voo e experiência com motor a hélice poderão ajudar a não se espatifar no solo. Mas só conseguirá tirar o máximo proveito da aeronave depois de ter aprendido a manusear os instrumentos, assimilado as diferenças técnicas dos motores, e vivenciado as respostas mais rápidas do avião.⁷

Os líderes transformacionais verificam se os processos estão adequados e promovem novas formas de pensamentos. Eles se preocupam com o desenvolvimento dos liderados, verificando as suas necessidades individuais. O líder enfatiza o autodesenvolvimento e oferece retornos positivos para melhorar o desempenho dos liderados. Ele quer que os liderados se tornem líderes. (JACKSON; PARRY, 2010).

Na Liderança Transformacional, o sucesso deste líder pode ser medido não somente pelos resultados do desempenho e produtividade de sua unidade, mas também por como esse líder transforma seus liderados em outros líderes transformacionais. Essa é uma importante característica dessa abordagem transformadora e é considerado como um efeito cascata ou dominó. Desta forma, o líder transformacional é avaliado pelo seu desempenho e produtividade e pelo nível de desenvolvimento do potencial de liderança total que está sendo alcançado pelos seus subordinados. Assim, o líder incentiva seus subordinados a adotarem técnicas efetivas de liderança transacional e transformacional. (AVOLIO; BASS, 2004).

Nesse aspecto, cabe salientar as abordagens de liderança centrada nos seguidores que identificam cinco papéis básicos que o liderado pode desempenhar nas teorias até aqui apresentadas: seguidores como receptores da influência do líder, como moderadores do impacto do líder, como substitutos da liderança, como construtores de lideranças e como líderes (JACKSON; PARRY, 2010). O sentimento dos liderados de estarem assumindo responsabilidades é muito importante para eles se sentirem capazes de exercer uma liderança efetiva junto aos seus próprios colegas. Essa transferência de responsabilidades libera o líder para planejar ações futuras ao invés de gastar tempo resolvendo problemas rotineiros ligados às atribuições dos subordinados. Tais abordagens não serão apresentadas no presente

⁷ VEIGAS, Luiz. Artigo: As empresas precisam de líderes transformacionais. Disponível em: <http://www.workshop.com.br/blog/?p=172>.

trabalho, tendo em vista que o foco é na liderança centrada na figura do líder.

Assim, a liderança transformacional é capaz de delegar responsabilidades no intuito de ser mais proativo na sua orientação. Os líderes transformacionais deixam que seus liderados conduzam seus próprios trabalhos, orientando-os e incentivando-os. Isso termina com aquele paradigma de que os liderados não devem utilizar sua imaginação, iniciativa, vontade e inteligência ao entrarem na firma, ou seja, devem trabalhar de uma maneira mecânica. Dessa forma, esse modelo transformacional causa uma significativa mudança e quebra de paradigma. (AVOLIO; BASS, 2004).

Essa capacidade de delegação de responsabilidades que o líder transformacional possui reflete, então, no maior esforço e dedicação para movimentos de mudança dentro de sua organização, estruturando processos de mudança em longo prazo. Para que isso ocorra, tudo é feito por meio de uma visão voltada para a mudança, para a transformação da organização. As possibilidades e promoção da visão de um futuro atraente, guiado por um forte senso de objetivo, são difundidas e citadas em todas as oportunidades. O líder demonstra uma paixão inspiradora e um modelo visível de comportamentos corretos e adequados. Para conduzir as mudanças, ele precisa que os liderados recebam uma nova energia e vejam as perspectivas do futuro. (NANUS, 2000).

Avolio e Bass (2004) explicam que várias pesquisas realizadas com militares e com comerciários demonstraram que os líderes transformacionais obtiveram seus resultados por meio de uma das quatro atitudes: primeiramente, tornando-se uma fonte de inspiração para os outros por meio da dedicação para com aqueles que trabalham com eles. Pela perseverança na missão, pelo desejo de assumir riscos e pelo forte desejo de completar a tarefa. A segunda atitude seria diagnosticando, atendendo e ampliando as necessidades dos liderados por meio da consideração individualizada. Os líderes acreditam na contínua promoção do desenvolvimento das pessoas. Os autores explicam que a terceira atitude seria estimulando os liderados a verem o mundo por meio de novas perspectivas e fontes de informação. Eles questionam até mesmo as estratégias mais bem sucedidas, procurando melhorá-las ao longo do tempo. E a quarta atitude, os liderados consideram os líderes capazes de resolver qualquer problema devido ao alto empenho destes, ao desejo de se auto-sacrificarem em benefício do grupo e aos sucessos anteriores.

Dixon (apud ASANOME, 2001) afirma que o líder transformacional influencia em duas áreas: na profundidade dos pensamentos, ou seja, nas mentes dos seus

seguidores, na empatia e em seus corações. Esses líderes influenciam o pensamento dos seguidores apelando para os seus corações. O líder está sempre atento à evolução das necessidades dos liderados, assim como os valores mais profundos, o respeito e a atenção desses seguidores. Avolio e Bass (2004) explicam que o líder transformacional tenta suprir estas necessidades, levando seus liderados dos níveis mais baixos para os de mais alta maturidade. Este tipo de líder se envolve com a pessoa como um todo procurando fazer cada liderado se tornar um líder. Na medida em os liderados vão ficando mais maduros, suas necessidades começam a passar do nível individual para o coletivo. Nesse momento, se identificam com a organização, ficam em condições de se dedicarem mais ao serviço do que faziam normalmente e passam a ter um maior nível de empenho à missão comum e/ou à visão do líder. Os líderes transformacionais agem como mentores e treinadores, dão atenção às necessidades de cada indivíduo para que este possa se desenvolver e crescer. Os seguidores são sucessivamente desenvolvidos para níveis mais altos e de maior potencial. São criadas novas oportunidades de aprendizagem com um clima de suporte, de modo a promover o crescimento.

Estes líderes prestam atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento dos seus seguidores, são capazes de alterar a forma como esses liderados percebem as situações e de promover entusiasmo, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si para alcançarem os objetivos de grupo (ROBBINS, 2010). A liderança transformacional sustenta-se numa forte identificação pessoal com o líder e numa partilha de visão futura. Trata-se de uma relação que envolve orgulho, respeito e fé no líder. O líder transformador exerce influência idealizada e são admirados, respeitados e creditados, reconhecem as necessidades dos seus subordinados, ganham créditos, partilham os riscos e são consistentes na sua conduta, dando ênfase à ética, princípios e valores. Por outro lado, através do carisma, o líder transformacional influencia os indivíduos a iniciar e a empreender um conjunto de ações e comportamentos de forma sustentada. (NEWSTROM, 2008).

Segundo as pesquisas, o líder transformacional consegue que seus liderados passem a trabalhar mais porque vêem os sacrifícios que ele desprende para cumprir as missões. Para isso, o líder apóia os liderados, que passam a se identificar com a missão da organização. Estas características de apoio e identificação aumentam a motivação de cada um, a eficácia e a aceitação de missões cada vez mais desafiadoras.

A capacidade de realinhar os valores dos liderados de acordo com a visão e com os objetivos do líder é outra importante característica da liderança transformacional. Essa capacidade cria fortes valores de interiorização, congruência e cooperação entre os liderados. Isso resultará em uma visão compartilhada muito forte no grupo, que aumentará a coesão. A visão compartilhada e a forte identidade de grupo também ajudam a estimular os membros do grupo a atingirem seus objetivos sem a necessidade do líder ficar monitorando o processo de trabalho de perto, bem como gera uma identidade coletiva mais forte. (AVOLIO; BASS, 2004).

Veigas (2011) aponta alguns aspectos que os líderes precisam mudar para adquirirem características transformacionais, tais como aprender a ler e interpretar os sinais e adaptá-los às necessidades da organização, dedicar mais tempo para pensar, ensinar seus subordinados a pensarem, usar a tecnologia para encurtar as fronteiras e aumentar o tempo, formar indivíduos fortes para construir equipes poderosas, fazer da diversidade a força da equipe, elevar o nível de espiritualidade da equipe, motivar o conhecimento, conhecer forças e fraquezas individuais, ensinar a quem não sabe, formar outros líderes, retirar do meio que o cerca as informações de que precisa para construir uma empresa sadia e uma equipe vencedora.

Existe uma conexão entre o comportamento do líder transformacional com a motivação dos seus seguidores. O comportamento do líder provê um modelo para pessoas que estão motivadas internamente. Estas pessoas sentem-se encorajadas quando são escutadas, respeitadas, apoiadas ou recebem poder por parte do líder. O líder transformacional aumenta o interesse das pessoas, orientando-as na direção de um sistema participativo. Este tipo de líder atrai pessoas que possuem uma motivação interna, inspirando-as com a missão e mudando suas formas de pensar. O resultado é uma nova influência na cultura da organização. (AVOLIO; BASS, 2004).

A inovação gera uma maior produtividade. Líderes transformacionais influenciam a cultura e podem levar os grupos a maiores níveis de desempenho. Eles podem até mesmo provocar mudanças em sistemas altamente tecnológicos. A produtividade e a inovação melhoram quando o líder enfatiza a cultura e os valores de uma organização. Por exemplo, atitudes de valorizar, ouvir e servir as pessoas afetam os resultados e o crescimento. O líder transformacional vê além de sua organização, ajudando-a a ter uma visão de mundo nova e flexível. Ele auxilia a organização a se adaptar às mudanças do ambiente à medida que o mundo vai

mudando. O líder tem a capacidade de influenciar no sentido positivo e negativo, tornando-se crucial que ele possua uma visão clara das transformações que são necessárias. (COVEY, 2005).

Os líderes transformacionais criam um ambiente de grupo aonde os liderados sentem-se fortalecidos a procurarem uma nova forma de realizar seus trabalhos, sem medo de serem penalizados. Além do mais, a criatividade dos liderados tende a ser mais alta quando os membros de um grupo trabalham com um líder transformacional do que com um líder transaccional. (GARDNER, 1990).

O fato de os líderes transformacionais terem mais energia para impulsionar a mudança, não estando tão preocupados em manter o estado das coisas, faz deles pessoas com padrões mais elevados de ousadia, com mais capacidades para introspecção e meditação. Em resumo, a liderança transformacional focaliza-se, segundo Avolio e Bass (2004), em motivar e inspirar os seguidores para um desempenho além das expectativas e incorpora quatro características principais: influência idealizada (ou carisma), motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Assim, pode-se resumir as características do líder transformacional, até aqui apresentadas, de acordo com a tabela 8:

TABELA 8: Características dos Líderes transformacionais

Influência Idealizada	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individualizada
O líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e a identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos "maiores do que a vida".	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos, incita otimismo.	O líder estimula os seguidores à tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo.	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apóia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.

Fonte: adaptado de REGO e CUNHA, 2007, p. 373.

Yukl (1998) conduiu que a liderança transformacional provê um resultado positivo e, nesse sentido, identificou quatro áreas de aplicação direta dessa postura transformacional no desempenho organizacional: promover o valor intrínseco para

atingir as metas propostas, conquistar a satisfação intrínseca dos seguidores na participação da missão do líder, aumentar o envolvimento através da visão do líder e aumentar o envolvimento dos seguidores.

O referencial ético e moral é um fator determinante na liderança transformacional, de tal forma que Avolio e Bass (2004) introduzem a expressão de liderança autenticamente transformacional. Os líderes podem adotar idênticos comportamentos transformacionais e até suscitar idênticas consequências, mas são os valores subjacentes que permitem distinguir quem é um autêntico líder transformacional. Robbins explica essa diferença:

Os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta. Seus liderados os consideram pessoas éticas. A principal qualidade produzida por uma liderança autêntica é, portanto, a confiança. [...] é uma maneira promissora de pensar na ética e na confiança em liderança, pois foca os aspectos morais de ser um líder. (ROBBINS et.al. 2010, p. 377).

Jackson e Parry (2010) afirmam que a autêntica liderança transformacional é mais do que agir de uma forma transformacional, ela é fundamentada em valores morais mais profundos e virtuosos. Eles explicam que a autenticidade da liderança transformacional se concentra em valores universais e que sempre estará atenta para assinalar as verdadeiras ameaças para a organização. O tratamento individualizado dispensado aos liderados visa desenvolvê-los e transformá-los em líderes, ajudando-os a serem mais competentes.

Pelo estímulo intelectual, os autênticos líderes da transformação buscam transferir os méritos de determinadas questões para seus seguidores, caracterizando mudanças nos valores destes pelo mérito. A liderança inspiradora e visionária dos autênticos concentra-se no que há de melhor nas pessoas, a harmonia, a caridade e o trabalho bem feito. O carisma desses líderes estabelece elevados níveis de confiança.

A Tabela 9 sintetiza as principais características dos líderes autenticamente transformacionais levantadas até agora. Nessa tabela, percebe-se que essas características são as mesmas daquelas mencionadas para os líderes transformacionais, porém acrescidas de uma conotação ética e moral, o que irão diferenciá-los.

TABELA 9: Características dos líderes autenticamente transformacionais

Influência Idealizada	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individualizada
<ul style="list-style-type: none"> - Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização. - Está disposto a fazer autosacrifícios. - O seu objetivo não é ser idolatrado, mas obter a adesão dos seguidores a ideais. - Regra geral, é honesto, autêntico e confiável. - Promove políticas, procedimentos, processos e cultura éticos. - Apela à fraternidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta os valores da lealdade, justiça, honestidade, direitos humanos, verdade, franqueza, harmonia e trabalho sério. - Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores. - Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuda os seguidores a questionarem as assunções e a gerar soluções mais criativas. - Persuade os outros na base dos méritos do assunto. - Tolerante e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores. - Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a ser mais competentes e bem sucedidos. - Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo. - Trata cada seguidor como um indivíduo.

Fonte: adaptado de REGO e CUNHA, 2007, p. 241.

De todas as características citadas nesta sessão, pode-se dizer que todas refletem os aspectos positivos da liderança transformacional. Contudo, existem aspectos negativos que podem ser evidenciados por líderes transformacionais. Esse lado negativo da abordagem transformacional será apresentado a seguir.

5.6.3 As limitações e os perigos da Liderança Transformacional

Inicialmente, abordam-se algumas peculiaridades da personalidade do líder transformacional, chamado de “lado negro”, por Jackson e Parry (2010, p. 61): “o lado negro inclui, entre outras facetas da personalidade: narcisismo, personalidade passiva-agressiva, personalidade obsessiva-compulsiva, comportamento antissocial, e personalidade paranóide, esquizóide e histriônica”.

Segundo a psicologia, todos possuem este lado negro, todavia é possível trabalhá-lo e usá-lo de forma positiva. Dois dos perigos mais óbvios da liderança são o orgulho e o egoísmo. De acordo com a personalidade do líder, podem ser levantados cinco tipos de lideranças negativas: o líder compulsivo, que se preocupa com o status e tenta fazer tudo perfeito, buscando a aprovação dos seus superiores. O narcisista, que quer obter sucesso para ser admirado. O paranóico, que suspeita de tudo e é hostil e inseguro. O dependente, que se empenha mais que o necessário

e reprime emoções e problemas. Por fim, o passivo-agressivo, que é teimoso, triste, manipulativo, zangado e que reclama. (JACKSON; PARRY, 2010).

O narcisismo, segundo Jackson e Parry (2010, p. 61), “passou a constituir um subcampo da pesquisa sobre liderança por seus próprios méritos”. Os danos que podem ser causados por estes líderes estão no sentimento de considerarem os sucessos das instituições como resultados quase que exclusivo do trabalho deles e que, em virtude disto, passam a ignorar ou punir qualquer tipo de crítica. Esta deformação da liderança transformacional leva a uma redução no desempenho em médio prazo. Além disso, outros pontos negativos são levantados por aqueles pesquisadores:

[...] Na verdade, ele é extremamente dependente de seus seguidores. Existem também fraquezas no líder narcisista. Eles são sensíveis à críticas. Não gostam de ouvir. Não despertam empatia e nem sonham em ser mentores de outros, embora sintam um imenso desejo de competir. (JACKSON; PARRY, 2010, p. 62).

A grande interação que ocorre entre líder-seguidor, que tende a crescer a partir das respostas ao poder social do líder, se caracteriza um grande perigo. O líder passa a ter uma grande influência sobre os liderados, podendo utilizá-la de forma indevida. Este perigo aumenta quando o líder tenta ser transformacional sem possuir uma base ética e moral, o que é conhecida como falsa liderança transformacional ou inautêntica.

Houve questionamentos quanto ao potencial de dano da liderança transformacional. Entretanto, Bass (1998) procurou responder estas argumentações apoiando a autêntica liderança transformacional em três pilares: características morais, valores éticos e a ética. Bass explica que estes pilares afetam inicialmente a maneira que o líder trata seus liderados, não devendo servir de meio para o líder atingir aos seus objetivos, mas sim ser um dos objetivos da organização e do coletivo. Os gerentes podem transformar o poder em ferramenta política para controlar os outros. O líder transformacional não deve permitir que a burocracia organizacional manipule as pessoas. Ele deve assegurar que a organização valorize as pessoas e use o poder em benefício delas. Nesse sentido, um perigo da liderança transformacional é resultante do poder que este tipo de liderança cria. Todo o poder, quando concentrado em determinadas pessoas, pode gerar efeitos colaterais caso não seja destinado ao bem comum.

Jackson e Parry (2010) analisaram pesquisas sobre a percepção da integridade do líder por seus seguidores. Nessas pesquisas, mostraram que alguns líderes transformacionais não eram vistos como íntegros por seus liderados. Nessas pesquisas, para a integridade ser percebida pelos seguidores, o líder deve transparecer seus valores morais e éticas em suas atitudes e suas relações profissionais e pessoais. Nesse sentido, o uso da força pelo líder deve refletir essa integridade. O líder íntegro conhece o significado de tratar justo a todos seus seguidores. O líder que não tem integridade pode utilizar métodos enganosos e manipulativos para fazer com que os demais cumpram os seus planejamentos, visando seu benefício próprio. Este se caracteriza outro perigo da liderança transformacional.

Covey (2005) categorizou três tipos de poder de liderança: coercitivo, utilitário e centrado em princípios. No primeiro, as pessoas seguem por medo e, no segundo, as pessoas seguem em troca de bens. O terceiro ocorre quando as pessoas seguem seus líderes com base na confiança, respeito e honra. Quando os líderes transformacionais utilizam o poder centrado em princípios, eles realizam uma troca de poder com os liderados, reduzindo as possibilidades do líder centralizar todo o poder consigo.

Outro perigo potencial da liderança transformacional é quando o líder utiliza o poder em favor de si mesmo, quando ele se preocupa só com seu crescimento pessoal ao invés do crescimento do grupo e de seus seguidores (AVOLIO; BASS, 2004). O perigo está em permitir que o “lado negro” cresça, utilizando os serviços dos liderados. O “lado negro” da liderança reside em impulsos interiores, compulsões, motivações e disfunções que podem levar ao sucesso, é o desejo de ser servido ao invés de servir, de conseguir o sucesso para si próprio e não para o grupo. Esses lados negros rodeiam a personalidade dos líderes até que experimentem uma explosão emocional ou algum outro problema significante que os levem a procurar alguma razão para usá-los.

Todos os líderes possuem um lado positivo e outro negativo. O bom líder transformacional deve sacrificar o seu orgulho, partilhar o seu poder e desenvolver a humildade. A humildade é a característica primária de grandes líderes, que fazem contribuições positivas para a humanidade. (COVEY, 2005).

Por fim, foram levantadas várias limitações da liderança transformacional, como a de concentrar-se em excesso nos líderes do topo da pirâmide organizacional

ou naqueles que foram formalmente designados para altos postos, pouco tem a acrescentar sobre os processos de liderança informais.

Devido a uma escassa quantidade de análise situacional da liderança transformacional, há uma tendência de destacar as realizações de líderes de sucesso, apenas, e pouca preocupação em se examinar as razões para a perda da qualidade transformacional dos líderes. Yukl (1998) levantou algumas fraquezas no estudo da liderança transformacional, como a omissão da especificação de comportamentos importantes e ambigüidade em relação a outros comportamentos transformacionais, a insuficiente identificação dos efeitos negativos desse estilo de liderança, a ambigüidade dos subjacentes processos de influência relacionados com a postura transformadora e um excessivo destaque aos processos didáticos da liderança transformacional.

5.6.4 O questionário multifatorial de liderança

O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) ou questionário multifatorial da liderança (QML) foi elaborado por Bass (AVOLIO; BASS, 2000) que tinha, inicialmente, o objetivo de fazer o levantamento de comportamentos dos líderes. Bass utilizou um processo metodológico e estatístico criterioso em sua pesquisa e trabalho de campo.

Primeiro, aplicou um questionário aberto em 70 executivos de indústrias norte americanas, solicitando que eles descrevessem os comportamentos apresentados por um líder com quem já tivessem trabalhado. Esse líder descrito por esses executivos teriam que possuir as seguintes características: ampliase a consciência dos liderados a respeito de assuntos que tivessem conseqüências, levasse seus seguidores a necessidades de mais alto nível e influenciase-os a transcenderem seus próprios interesses pelo bem do grupo ou da organização e a trabalharem mais do que normalmente esperavam trabalhar.

Após isso, montou uma lista de comportamentos apresentados por aqueles executivos. Baseando-se nessa lista e na literatura disponível, Bass levantou 142 itens que poderiam descrever a liderança transformacional e a transacional, os quais, mais tarde, foram reduzidos para 73 com base em suas validações.

Prosseguindo no processo, Bass (2000) submeteu estes 73 itens a uma amostra de 104 militares do Exército do EUA. O resultado indicou com que

freqüência esses militares observavam aqueles comportamentos nos seus comandantes imediatos. Os dados coletados foram submetidos a uma análise fatorial, mostrando claramente que os comportamentos poderiam ser agrupados em cinco fatores que podiam descrever a liderança transformacional e a transacional.

De acordo com Bass e Avolio (2004), a primeira versão do questionário teve sete fatores: carisma, inspiração, Estimulação Intelectual (EI), Consideração Individualizada (CI), RC, gerenciamento da exceção e LF. O carisma e a inspiração, apesar de possuírem uma correlação muito alta, foram considerados aspectos distintos por possuírem conceitos diferentes, sendo posteriormente agrupados em um só fator, levando o questionário a abranger seis fatores ao invés de sete. Essa versão contendo seis fatores, que representa os estilos das lideranças transformacional, transacional e LF, de maneira conceitual e prática, foi denominada de “5R”.

Críticas levantadas por outros pesquisadores, que se referiam à alta correlação existente entre os fatores da liderança transformacional e o RC, assim como à mistura de avaliações de comportamento, impacto e resultado da liderança em uma mesma escala, conduziram ao desenvolvimento do atual modelo do QML, denominado “5X”, que possui nove fatores. Estes fatores representam os estilos de lideranças transformacional com cinco fatores, transacional com dois fatores e passiva com dois fatores. Os aprimoramentos e mudanças ocorridos na versão 5X não negam a importância do modelo original de seis fatores, pois representam de uma forma prática aqueles estilos da nova liderança. (AVOLIO; BASS; 2004).

Tendo em vista o instrumento para coleta de dados que será utilizado no trabalho de campo ser o modelo 5X, serão descritos seus nove fatores, dentro de cada estilo de liderança, tendo em vista a importância do entendimento destes para a identificação dos comportamentos dos oficiais do QEMA das GU do EB.

Inicialmente, os cinco fatores da liderança transformacional são: Influência idealizada no comportamento do líder, influência idealizada nos atributos do líder, motivação inspiradora, EI e CI, sendo que os dois primeiros fatores podem ser agrupados em um único fator.

Pela Influência Idealizada (II), no comportamento e nos atributos do líder, os seguidores vêem os líderes transformacionais de uma maneira idealizada. Assim sendo, esses líderes possuem grande poder e influência sobre os liderados, que querem ser parecidos com o líder e ter uma capacidade de liderança semelhante. Os

liderados desenvolvem fortes sentimentos afetivos pelo líder, bem como investem grande fé e confiança nele. Os líderes transformacionais, que são socialmente orientados e procuram restringir o uso do poder, conseguem altos níveis de produtividade em longo prazo e ampliam o desempenho, a autonomia e as realizações dos seus subordinados. Mais que isto, eles encorajam o desenvolvimento, as mudanças na missão e na visão, além de levar seus subordinados a atingirem o máximo dos seus potenciais. (AVOLIO; BASS, 2004).

Dessa forma, conseguindo que seus seguidores atinjam o seu potencial máximo, os líderes transformacionais se arriscam a serem substituídos em troca do grande ganho obtido por seus liderados. Os falsos líderes transformacionais estão preocupados com o desenvolvimento dos liderados, mas, na realidade, eles não querem que os subordinados ganhem mais autonomia, controle ou influência.

A Motivação Inspiradora (MI) dos líderes transformacionais inspiram as pessoas, articulam possibilidades excitantes e comunicam uma visão racional e clara de onde eles (líder e liderados) deverão estar. Esses líderes alinham os objetivos individuais aos organizacionais, tornando a busca pelos objetivos coletivos um meio atrativo de atingir aos objetivos pessoais. Eles tratam as ameaças e os problemas como oportunidades de aprendizado e evolução. A oratória inspiradora desses líderes cria o desejo de se empenhar mais do que o usual. Frequentemente, a inspiração pode ocorrer sem haver uma identificação do liderado com o líder. De modo simples, o líder inspirador compartilha objetivos e uma compreensão mútua do que é importante e correto. (AVOLIO; BASS, 2004).

O líder que estimula intelectualmente seus seguidores incita esses liderados a verem antigos problemas de uma forma nova. Por essa EI do líder transformacional, os liderados são incentivados a questionarem suas crenças e valores, criando novos paradigmas. Esses novos paradigmas, quando adequados, podem indicar que as crenças e valores dos líderes estão ultrapassados ou inadequados para a solução de determinados problemas. Em consequência, os subordinados desenvolvem a capacidade de resolver problemas futuros, não previstos pelo líder. Aprendem também a lidar com os problemas e a resolvê-los por conta própria, sendo criativos e pró-ativos. Uma forma de medir a eficiência do líder é verificar essa capacidade dos liderados de tratar os problemas coletivos na ausência do líder. (AVOLIO; BASS, 2004).

Medidas que visam, por exemplo, o discernimento, a compreensão, a conceituação e a articulação de oportunidades e ameaças dentro da organização para os liderados, bem como seus pontos fortes e fracos e vantagens comparativas que, quando adotadas pelos líderes, caracterizam o ímpeto transformacional e a EI desses profissionais. É por meio do EI, que o líder emprega nos seus seguidores, que o *status quo* é questionado e que novos e criativos métodos de realizar a missão da organização são explorados. Assim, o líder delega poder aos liderados para que estes possam buscar novas soluções para os problemas organizacionais. Caso os subordinados cometam erros, os líderes fazem orientações e considerações em particular com o seguidor, mostrando seu respeito, consideração e lealdade com o liderado. Com isto, conseguem se desprender dos problemas rotineiros da empresa e focar suas energias para soluções de problemas futuros. (AVOLIO; BASS, 2004).

A CI implica entender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros e tratar cada pessoa de forma individualizada. Além disso, representa uma tentativa por parte do líder de não somente reconhecer e satisfazer as necessidades atuais dos liderados, mas também de ampliar os seus desejos numa tentativa de desenvolver e tornar pleno o potencial de cada um. Esta é uma das razões pelas quais os líderes transformacionais estabelecem exemplos e designam tarefas de forma individualizada. Os líderes transformacionais também provêem oportunidades e apóiam o desenvolvimento de culturas organizacionais de apoio ao crescimento individual. Eles promovem mudanças nos outros de diversas formas, por exemplo: definindo ou redefinindo a cultura organizacional, bem como trabalhando pessoalmente com seus subordinados diretos para identificar e aumentar as suas necessidades. (AVOLIO; BASS, 2004).

Serão descritos, agora, os dois fatores da liderança transacional: a RC e o GEA.

Pela RC o líder transacional se relaciona com seus seguidores definindo as tarefas e os objetivos que devem ser alcançados, implementando recompensas de acordo com o cumprimento de metas e com as necessidades dos liderados. Cada parte concorda com o sistema de recompensas e trabalha para atender expectativas mútuas. Este fator pode servir de base para gerar o desenvolvimento de expectativas e o crescimento da confiança entre líder e seguidores, por meio da honra dos “contratos de trocas” ao longo do tempo. (AVOLIO; BASS, 2004).

Blanchard (2007) descreve o gerenciamento transacional como um processo simples de criar fortes expectativas nos empregados, junto com claras indicações do que eles poderão receber caso atinjam as metas estabelecidas. A grande aproximação existente entre líder e liderados na RC gera um fortalecimento no vínculo entre ambos, levando este fator a apresentar uma alta correlação positiva com a CI (fator da Liderança Transformacional). Segundo este autor, a maioria das pesquisas tem ligado a RC a resultados positivos das organizações.

A GEA tem sua origem nas teorias de RC que, em alguns casos, os subordinados podem ser punidos por determinadas ações. Os líderes procuram as falhas e criam sistemas que alertam a respeito da possibilidade de ocorrência de erros, antes de acontecerem. O líder monitora o desempenho dos seguidores e toma ações corretivas se ocorrem desvios. Ele cria regras para evitar erros. Este tipo de líder presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controle e monitoração para detectar com antecedência possíveis problemas. Os líderes estabelecem determinadas ações para cada falha e aplicam punições quando necessário. (AVOLIO; BASS, 2004).

Com relação à liderança passiva, os fatores que a integram são o GEP e o LF. Este estilo de liderança agrupou os dois fatores, tendo em vista que ambos apresentavam impactos negativos nos liderados, gerando baixos resultados. (AVOLIO; BASS, 2004).

Pelo GEP os líderes não se envolvem com os subordinados até que ocorram falhas ou problemas na rotina do trabalho e se recusam a estabelecer planos de ação. O líder não interfere até que o problema se torne sério. Ele espera que os erros sejam trazidos à sua atenção para depois agir. O líder evita mudanças desnecessárias, procurando manter as mesmas pessoas nas mesmas funções. Líderes que praticam o GEP sempre têm um contato negativo com seus seguidores, pois somente procuram essa aproximação quando ocorrem falhas e problemas. Assim, os liderados não se estimulam a mudar a situação atual e não se sentem estimulados para alcançar melhores resultados. Neste sentido, mudanças de rotina irão requerer atenção do líder, pois os liderados não são estimulados a resolverem problemas e não recebem autonomia para desenvolverem a autoconfiança ou para aprenderem com a experiência. (AVOLIO; BASS, 2004).

Para Avolio e Bass (2004), o fator LF reflete um descaso do líder com suas obrigações de supervisão e uma falta de orientação para os subordinados. Ele dá

pouco apoio aos liderados e pouca atenção à produtividade ou ao término das tarefas.

Desde a criação do QML por Bass, muitos pesquisadores vêm utilizando esta ferramenta em suas pesquisas. Nesses trabalhos, eles agruparam os fatores que compõem o questionário de acordo com seus interesses particulares, gerando diferentes modelos para análise dos dados coletados. Assim, surgiram vários modelos derivados da versão primária "5X".

Avolio e Bass (2004) passaram a analisar qual dos prováveis modelos de organização dos fatores da liderança, derivados da versão 5X do QML, apresentava uma maior validação para se levantar os comportamentos organizacionais e identificar o estilo de liderança adotado pelos líderes. Para isto, foram examinados os seguintes modelos: o nulo, o de um fator, o de dois, três, quatro, cinco, seis, sete e nove fatores.

Como conclusões, Avolio e Bass (2004) levantaram que o modelo nulo indica que o instrumento de pesquisa não é capaz de produzir dados consistentes. O modelo de um fator aponta o grau de liderança que um indivíduo demonstra possuir ou não. Aquele modelo de dois fatores distingue a liderança ativa da passiva, sendo que a passiva engloba os fatores LF e GEP, e os demais fatores compõem a ativa. O QML de três fatores identifica as lideranças transformacional, transacional e passiva. O primeiro fator engloba todos os fatores da liderança transformacional, o segundo, a RC e o GEA, e o terceiro, os fatores LF e GEP. O modelo de quatro fatores aponta para a liderança transformacional, a RC, o GEA e a liderança passiva. O primeiro fator engloba todos os fatores da Liderança Transformacional e o último, os fatores da LF e do GEP. Os outros dois fatores são identificados de maneira isolada.

Aqueles questionários com cinco fatores podem levantar a Liderança Transformacional, a RC, o GEA, o GEP e o LF. O primeiro fator engloba todos os fatores da Liderança Transformacional e os demais são fatores analisados individualmente. O de seis fatores indicaria a II/MI, CI, EI, RC, GEA e liderança passiva. Este é o modelo de seis fatores que é o apresentado na primeira versão do QML. Ele agrupa em um único fator a II (comportamento e atributo) e a MI. Também agrupa os fatores LF e GEP. Os QML que abordavam os sete fatores, sendo II/MI, CI, EI, RC, GEA, GEP e LF, se assemelha ao modelo de seis fatores, diferindo apenas por separar a liderança passiva em seus fatores componentes de GEP e LF.

Finalmente, o questionário com nove fatores identificava a II no comportamento do líder, a II nos atributos do líder, a MI, a CI, o EI, a RC, o GEA, o GEP e o LF. Corresponde ao modelo completo da versão “5X” do QML.

Avolio e Bass (2004), após analisarem todos os modelos, passaram a compará-los usando testes de conformidade dos índices e a análise de confirmação fatorial. Essas comparações demonstraram que o modelo de seis fatores produziu índices de conformidade superiores ao previsto na literatura e apresentou o melhor resultado quando comparado aos modelos com menor número de fatores. Assim, o modelo de seis fatores foi indicado, por aqueles autores, para pesquisadores que trabalham com amostras pequenas e homogêneas.

Também foi constatado que o modelo de nove fatores foi superior em todas as comparações realizadas com os demais modelos de QML. Este modelo apresentou consistência em todos os aspectos, mesmo havendo variação na fonte de avaliação e na região geográfica nos EUA. Apesar dos aprimoramentos realizados no questionário desde então, a versão atual ainda apresenta uma alta correlação entre os fatores transformacionais e a RC. Essa correlação se dá pelos seguintes motivos: as lideranças transacionais e transformacionais representam formas de liderança ativas e positivas, os líderes normalmente apresentam características transacionais e transformacionais ao mesmo tempo e uma consistente honra das trocas nas relações transacionais acaba construindo uma sólida confiança e forte dependência entre líder e seus respectivos seguidores. (AVOLIO; BASS, 2004).

A partir dessas constatações, surgiram outros autores e pesquisadores que mostraram novas concepções da liderança transformacional, justamente, levando em consideração essas últimas conclusões de Avolio e Bass (2004) sobre a correlação desse estilo de liderança e a RC. Assim, será apresentada a seguir uma dessas abordagens mostrando, principalmente, que os líderes possuem, ao mesmo tempo, características transacionais e transformacionais.

5.7 A EXTENSÃO DO MODELO DE LIDERANÇA

[...] Elas se complementam, embora isso não signifique que sejam iguais em importância. A liderança transformacional é construída com base na liderança transacional e produz níveis de esforço e desempenho além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. Mas o contrário não é verdadeiro. Assim, se você é um bom líder transacional, mas não tiver

qualidades transformacionais, você provavelmente será um líder pouco eficaz. **Os melhores líderes são transacionais e transformacionais [juntos]** (grifo nosso). (ROBBINS et. al., 2010, p. 374).

De acordo com a sessão anterior, onde foi abordado o QML, verifica-se que o objetivo desse questionário é identificar em que nível os fatores de liderança são evidenciados por determinado líder.

Nessa perspectiva, Yammarino e Bass (1990) apresentam uma extensão da teoria de Bass, onde incluíram a orientação ética e moral do líder como características centrais da liderança transformacional autêntica. Avolio e Bass (2004), também, apresentaram a Teoria de Banda Larga de Liderança (TBLL) que engloba os sete fatores originais de Bass (1985) e os outros que foram introduzidos pelos autores ao longo das diversas investigações. Assim, a TBLL compreende nove fatores, segundo três grandes classes de comportamentos, os transformacionais, os transacionais e os LF.

O modelo da TBLL demonstra que qualquer líder manifesta em parte cada um dos nove estilos de liderança. Assim, de acordo com a Figura 17, um bom perfil de liderança é aquele que apresenta uma baixa frequência de comportamentos LF, seguido por frequências sucessivamente mais elevadas de comportamentos transacionais (GEP, GEA e RC) e uma elevada frequência de comportamentos transformacionais representados pelos 4 I's, ou seja, a II (no comportamento e nos atributos do líder), a MI, a EI e a CI. Em contrapartida, um fraco perfil de liderança é aquele que se caracteriza por uma frequência elevada de comportamentos de passividade e ineficácia (LF) e uma menor frequência de comportamentos transformacionais e transacionais. (AVOLIO; BASS, 2004).

Apesar da TBLL pretender abranger um espectro alargado de todas as nove componentes de liderança, oscilando entre uma componente de elevada passividade e uma forte componente inspiracional e idealizada, outros pesquisadores criticam tal teoria ao demonstrarem que a TBLL não contemplar uma componente instrumental dirigida à liderança estratégica e ao papel do líder enquanto facilitador do trabalho dos seus seguidores. Portanto, Bass rebate tal pensamento explicando que nunca foi sua intenção induzir na TBLL todos os construtos que representam a liderança, mas apenas uma pequena parte e explorá-la ao pomenor. (AVOLIO; BASS, 2004).

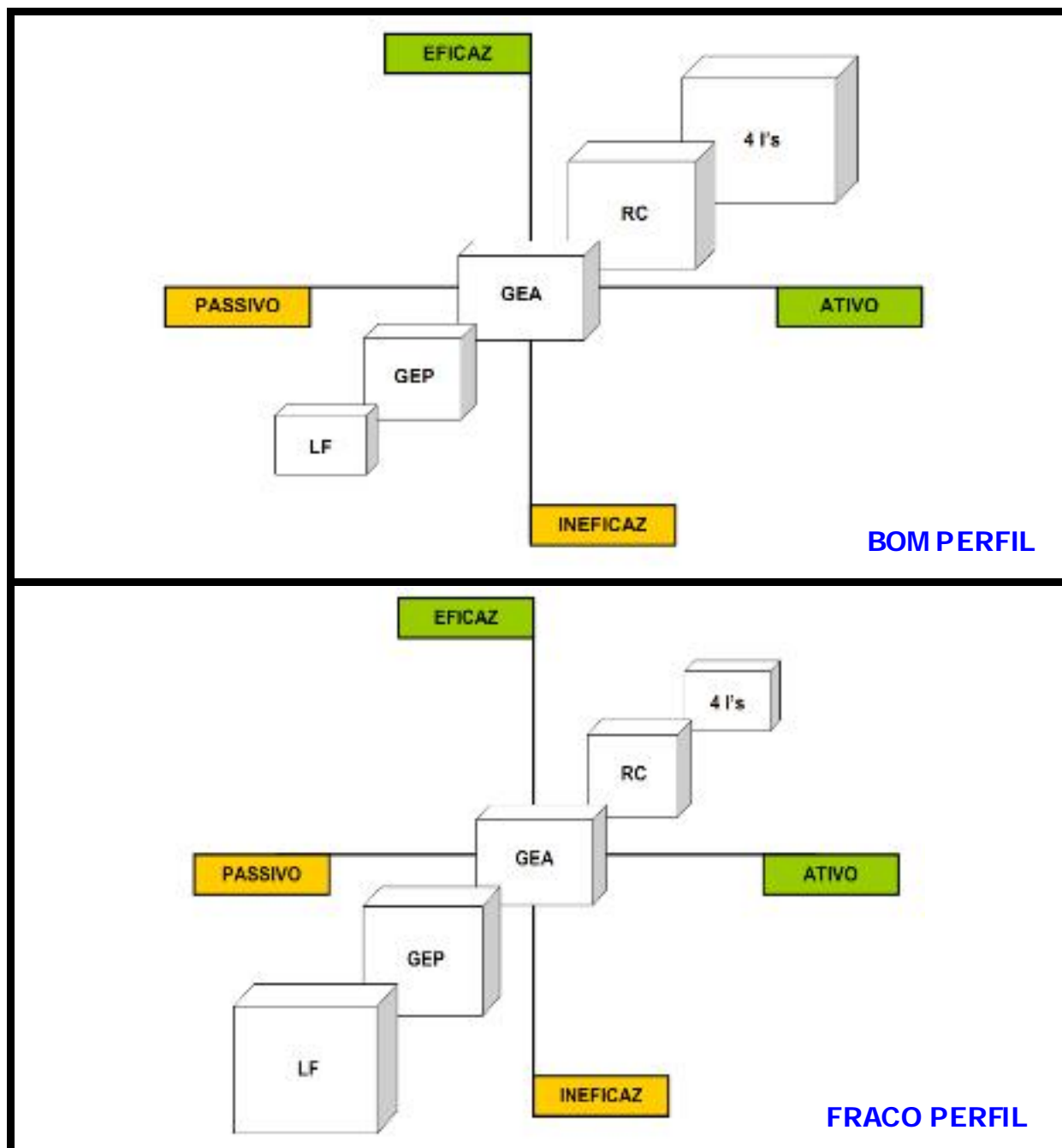


Figura 17: Modelo da TBL – Tipos de perfil.
 Fonte: adaptado de AVOLIO e BASS, 1994, p. 5-6.

Robbins (2010) afirmou que os melhores líderes assumem atitudes transacionais e transformacionais, explicando que as duas posturas se complementam. Nessa perspectiva, a Figura 18 mostra essa teoria, que aborda os dois aspectos da liderança, que foi chamada pelo autor como extensão total do modelo de liderança.

A postura LF é a mais passiva de todas, portanto, a menos eficaz. A administração por exceção (ativa ou passiva) é um pouco melhor que o LF, porém

ainda é considerado um estilo de liderança ineficaz. Os líderes que trabalham por exceção tendem a estar disponíveis apenas quando eclode o problema, ou seja, quando já é tarde demais. O estilo de RC costuma ser eficaz, mas os líderes não conseguem que seus funcionários se superem em suas metas. Segundo Robbins (2010) os últimos quatro aspectos da liderança transformacional podem motivar mais os seguidores a ter um desempenho acima das expectativas e transcender os seus interesses pessoais em favor da organização, da equipe e do coletivo. A CI, o EI, a MI e a II produzem um resultado extra dos seguidores, melhorando o desempenho, aumentando a motivação, a satisfação, a eficácia e adaptabilidade organizacionais, e diminuindo a rotatividade.

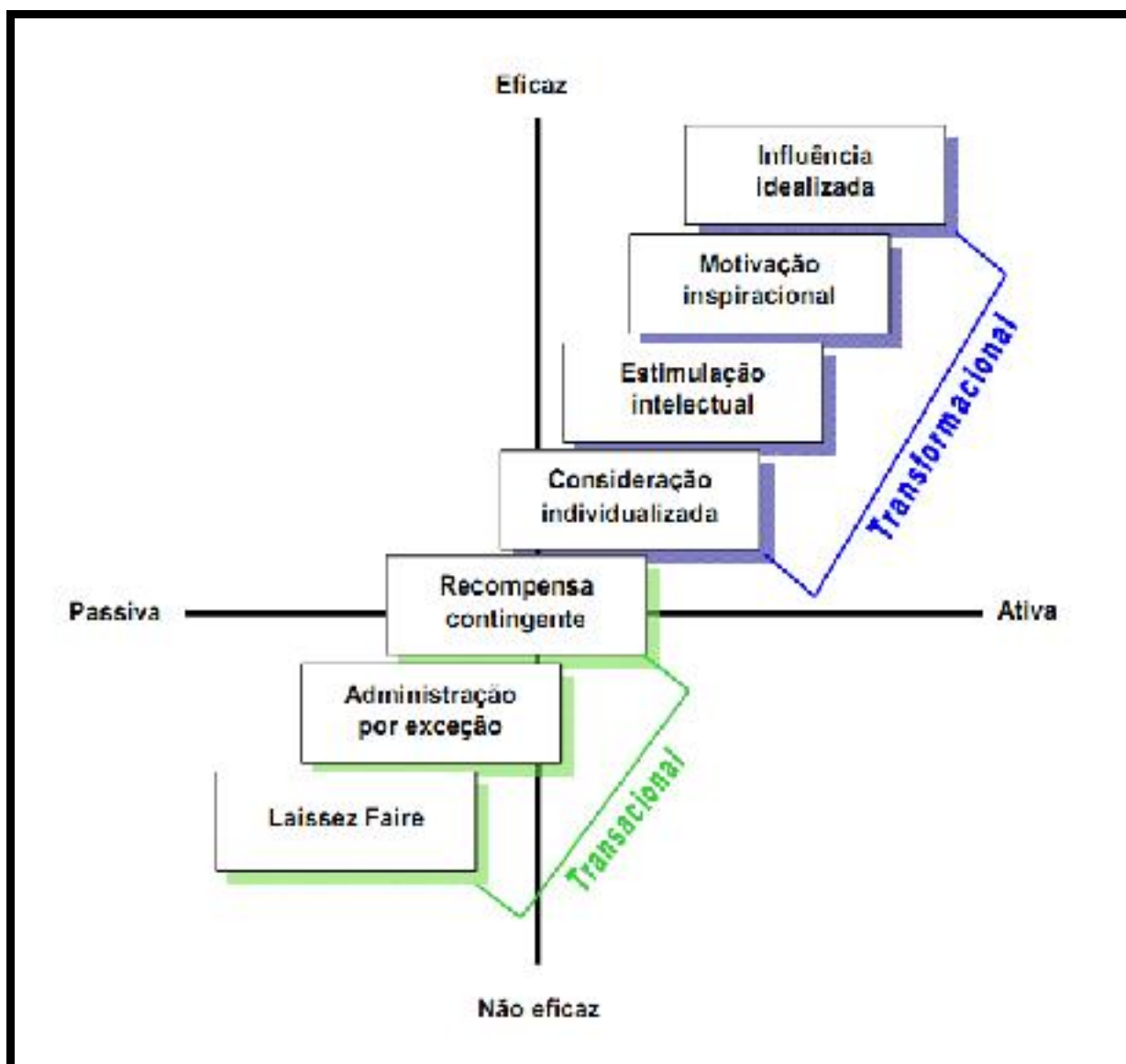


Figura 18: Extensão Total do Modelo de Liderança.

Fonte: ROBBINS et. al., 2010, p. 375.

5.8 CONCLUSÃO PARCIAL

Este capítulo apresentou uma linha do tempo com as abordagens que estudaram o fenômeno da liderança, procurando dar uma visão teórica das principais teorias, suas origens e respectivas críticas.

Demonstrou que a abordagem mais complexa e estudada, atualmente, é a contingencial, pois acredita que a liderança é um processo de influência social, sempre baseado em relações interpessoais, agregando pessoas e situações. Assim, para que se exerça a influência social, é indispensável que haja compatibilidade entre as características pessoais dos líderes e as necessidades, metas, crenças e valores dos possíveis seguidores. Por isso, a liderança pode assumir muitas formas e estilos diferentes, dependendo do momento e do lugar onde ocorra.

A relação de poder do líder sobre o liderado é outra característica sempre presente nas definições de liderança. Assim, numa instituição como o EB, isso fica evidente e deve ser bem administrado pelo líder militar.

A figura do líder surge em diferentes tipos de indivíduos, dependendo da situação enfrentada pelo grupo e, por conseguinte, parece inviável prescrever normas de procedimento ou atributos estáveis que levem à liderança. A noção de líder inato, de quem proviria unilateralmente um poder de persuasão que, por si só, explicaria a ocorrência da liderança, é uma concepção superada.

O conhecimento da teoria relativa às bases do poder social permite que o líder busque como objetivo próprio, individual, ser visto, ser identificado como um exemplo de poder referente, evitando que sua liderança seja fraca e utilize apenas os poderes de coerção e de recompensa.

Embora sejam relevantes as contribuições dos teóricos, pesquisadores e acadêmicos estudados no presente capítulo, não basta uma simples importação de modelos de liderança utilizada no meio empresarial para a cultura castrense. O EB, por ser uma instituição baseada na hierarquia e disciplina, não possibilita que certas teorias sejam aplicáveis em sua totalidade. Por isso, há de se realizar certas adaptações naquilo que pode ser empregado nos quartéis, a fim de melhorar o relacionamento entre os profissionais do EB, sendo estes militares ou civis.

O próximo capítulo irá apresentar os resultados alcançados, seguidos de uma análise estatística que servirá para fundamentar as conclusões e as hipóteses levantadas nesta pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção, são definidas as etapas da pesquisa, com a finalidade de apresentar os procedimentos e definir as metas intermediárias para a elaboração do trabalho final. Inicialmente, são apresentadas algumas características da amostra e, em seguida, é feita a análise de frequência de cada tipo de liderança, a fim de se verificar o que melhor caracteriza a população. Por fim, é apresentada a análise fatorial.

6.1 A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

De acordo com a população pesquisada e apresentada na Tabela 2 e com as informações sobre os oficiais do QEMA que colaboraram e responderam ao questionário, foi possível verificar a frequência por C Mil A e pelas funções desempenhadas por estes militares.

TABELA 10: Frequência por C Mil A

C Mil A	Frequência	Percentual	% Acumulado
Sul	17	25,8	25,8
Sudeste	12	18,1	43,9
Amazônia	11	16,7	60,6
Leste	10	15,1	75,7
Oeste	8	12,1	87,8
Planalto	4	6,1	93,9
Nordeste	4	6,1	100
TOTAL	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme a Tabela 10, percebe-se que 25,8% dos oficiais estavam servindo em GU localizadas no C Mil do Sul, ou seja, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Outros 15,1% estavam no C Mil do Leste, estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais (exceto o triângulo mineiro); 18,1% serviam no C Mil do Sudeste, estado de São Paulo; 16,7% estavam no C Mil da Amazônia, estados de Roraima, Acre, Amazonas, Pará, Rondônia e Amapá; 6,1% dos oficiais estavam no C Mil do Planalto, estados de Goiás, Tocantins, Distrito Federal e região do triângulo mineiro; 6,1% estavam no C Mil do Nordeste, estados

do Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Sergipe, Alagoas e Bahia; e 12,1% estavam no C Mil do Oeste, estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Também foi possível analisar, dos questionários respondidos, as seguintes freqüências das funções desempenhadas pelos oficiais do QEMA:

TABELA 11: Freqüência por funções desempenhadas pelos oficiais do QEMA

Funções	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Ch EM	9	13,6	13,6
E1	7	10,6	24,2
E2	12	18,2	42,4
E3	19	28,8	71,2
E4	10	15,2	86,4
E5	1	1,5	87,9
Adjunto	8	12,1	100
TOTAL	66	100	

Fonte: o autor.

Com relação às funções desempenhadas pelos oficiais do QEMA nas GU do EB em 2011, pode-se verificar, de acordo com a Tabela 11, que 13,6% exerciam as funções de Ch EM, 10,6% de E1, 18,2% de E2, 28,8% de E3, 15,2% de E4, 1,5% de E5 e 12,1% eram adjuntos em alguma das seções do EM da GU.

A seguir, é realizada uma análise de freqüência das componentes de cada tipo de liderança. Nesse tratamento estatístico, é utilizado o software SPSS, versão 17.0, imprescindível para o presente trabalho.

A análise e os comentários emitidos em relação às freqüências são apresentados considerando-se os extremos do continuum proposto pela escala de Likert de cinco pontos adotada no questionário. Essa escala possui o número zero, que significa nunca, o número um significa raramente, o dois ocasionalmente, o três frequentemente e o número quatro sempre. (AVOLIO; BASS, 2004).

6.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Inicialmente, é apresentada a análise de freqüência das componentes da liderança transformacional: o carisma, a inspiração motivacional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada.

6.2.1 Carisma

Segundo Bass & Avolio (1995), carisma é a capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos seguidores, por meio da transmissão de um forte senso de missão. O carisma é o principal componente da Liderança Transformacional e pode se dividir em atributos do líder, quando provoca efeitos nas pessoas, ou no seu comportamento, quando evidencia as atitudes desse líder. Assim, de acordo com o apresentado na seção 2.6.2, o carisma enquadra a influência idealizada nos atributos e no comportamento do líder.

No instrumento utilizado, o carisma foi mensurado pelas questões 10, 18, 21, 25, 6, 14, 23 e 34, cujas freqüências são apresentadas a seguir.

A questão 10 perguntava se o líder gerava orgulho nos seus subordinados por trabalharem ao seu lado. Os resultados das respostas estão representados na Tabela 12:

TABELA 12: Freqüência Q10.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	1	1,6	1,6
Raramente	2	3,1	4,7
Ocasionalmente	16	24,6	29,3
Freqüentemente	36	55,3	84,6
Sempre	10	15,4	100
Total	65	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 12, houve um respondente que preencheu essa pergunta com um traço horizontal, sendo interpretado com nulo para fins dessa análise de freqüência. Contudo, tal resposta não impediu a presente análise.

Assim, 46 respondentes (70,7%) afirmaram que sempre ou freqüentemente geram orgulho nas pessoas que os rodeiam, durante o exercício de suas atividades de liderança. Ao passo que apenas três respondentes (4,7%) afirmaram que raramente ou nunca despertam esse sentimento nas pessoas que os cercam, isso na sua percepção de sua própria liderança frente aos seus colaboradores.

A questão 18 perguntava se o líder ia além do interesse pessoal visando o bem do grupo. Os resultados estão na Tabela 13:

TABELA 13: Freqüência Q18.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	1	1,5	1,5
Raramente	0	0	1,5
Ocasionalmente	7	10,6	12,1
Freqüentemente	35	53,0	65,1
Sempre	23	34,9	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 13, 58 respondentes (87,9%) afirmaram que freqüentemente ou sempre vão além do interesse pessoal pelo bem do grupo, durante o exercício de suas atividades de liderança. Ao passo que apenas um respondente (1,5%) afirmou que nunca apresentou este tipo de atitude, ou seja, nunca foi além de seu interesse pessoal pelo bem do grupo que liderava.

A questão 21 perguntava se o líder atuava de tal forma que conseguia o respeito dos seus seguidores. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 14:

TABELA 14: Freqüência Q21.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	1	1,5	1,5
Raramente	2	3,0	4,5
Ocasionalmente	7	10,6	15,2
Freqüentemente	39	59,1	74,2
Sempre	17	25,8	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 14, 56 respondentes (84,9%) afirmaram que sempre ou freqüentemente conseguem conquistar o respeito das pessoas por meio de sua atuação como líder junto aos seus liderados. Ao passo que apenas três respondentes (4,5%) afirmaram que nunca ou raramente conseguem esse feito em suas atividades de liderança.

A questão 25 perguntava se o líder demonstrava um senso de poder e confiança. Os resultados conseguidos estão representados na Tabela 15:

TABELA 15: Freqüência Q25.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	4	6,1	6,1
Ocasionalmente	13	19,7	25,8
Freqüentemente	36	54,5	80,3
Sempre	13	19,7	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 15, 49 respondentes (74,2%) afirmaram que sempre ou freqüentemente demonstram um senso de poder e confiança durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas quatro respondentes (6,1%) afirmaram que raramente demonstram esse poder.

A questão 6 perguntava se o líder conversava sobre suas crenças e valores mais importantes com seus liderados. Os resultados estão na Tabela 16:

TABELA 16: Freqüência Q6.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	1	1,5	1,5
Raramente	8	12,1	13,6
Ocasionalmente	16	24,2	37,8
Freqüentemente	28	42,4	80,2
Sempre	13	19,8	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 16, 41 respondentes (62,2%) afirmaram que sempre ou freqüentemente conversam sobre suas crenças e valores mais importantes durante o exercício das atividades de liderança. Por outro lado, nove respondentes (13,6%) afirmaram que raramente ou nunca compartilham suas crenças e valores no desempenho de atividades de liderança.

Este é um resultado importante, pois para que o líder possa mover às pessoas na direção dos objetivos traçados, ele precisa compartilhar suas visões, crenças e valores, de modo que os seguidores estejam “com” ele de fato (AVOLIO; BASS, 2004). Se apenas 13,6% da amostra pesquisada afirmou que raramente ou nunca pratica esse compartilhamento, os resultados sugerem que estes líderes tem certa facilidade em conduzir a sua equipe na direção desejada.

A questão 14 perguntava se o líder mostrava a importância de ter um forte senso de obrigação. Os resultados estão na Tabela 17:

TABELA 17: Freqüência Q14.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	3	4,5	4,5
Ocasionalmente	5	7,7	12,2
Freqüentemente	35	53,0	65,2
Sempre	23	34,8	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 17, 58 respondentes (87,8%) afirmaram que sempre ou freqüentemente mostram a importância de se ter um forte senso de obrigação durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas três respondentes (4,5%) afirmaram que raramente evidenciam esta questão nas atividades de liderança.

A questão 23 perguntava se o líder considerava as conseqüências éticas e morais de suas decisões. Os resultados estão na Tabela 18:

TABELA 18: Freqüência Q23.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	0	0	0
Ocasionalmente	3	4,5	4,5
Freqüentemente	20	30,3	34,8
Sempre	43	65,2	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 18, 63 respondentes (95,5%) afirmaram que sempre ou freqüentemente consideram as conseqüências éticas e morais das decisões durante o exercício das atividades de liderança.

Por outro lado, nenhum oficial afirmou que evidenciava esta questão nas atividades de liderança, nem nunca e nem raramente. Esse é um dado interessante, pois o líder deve fornecer, por meio de suas atitudes e ações, o exemplo de ética e

da moral para os seguidores. Se todos militares que participaram da presente pesquisa afirmaram que consideram estas questões diante das conseqüências de suas decisões, é provável que estes líderes estejam fornecendo bons exemplos aos seus liderados.

A questão 34 perguntava se o líder enfatizava a importância de se ter um senso único de missão. Os resultados estão na Tabela 19:

TABELA 19: Freqüência Q34.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	1	1,5	1,5
Raramente	5	7,6	9,1
Ocasionalmente	11	16,6	25,7
Freqüentemente	32	48,5	74,2
Sempre	17	25,8	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 19, 49 respondentes (74,3%) afirmaram que sempre ou freqüentemente enfatizam a importância de se ter um senso único de missão durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas seis respondentes (9,1%) afirmaram que raramente ou nunca enfatizam esta questão no exercício das atividades de liderança.

A Tabela 20 apresenta os dados estatísticos descritivos da primeira variável da liderança transformacional:

TABELA 20: Análise descritiva da variável Carisma.

Questão	Q6	Q10	Q14	Q18	Q21	Q23	Q25	Q34
N	Válidos	66	65	66	66	66	66	66
	Faltando	0	1	0	0	0	0	0
Média	2,670	2,800	3,180	3,200	3,050	3,610	2,880	2,890
Erro padrão da Média	0,121	0,099	0,094	0,092	0,098	0,071	0,098	0,115
Mediana	3	3	3	3	3	4	3	3
Moda	3	3	3	3	3	4	3	3
Desvio Padrão	0,982	0,795	0,763	0,749	0,793	0,579	0,795	0,930
Variância	0,964	0,631	0,582	0,561	0,629	0,335	0,631	0,866
Range	4	4	3	4	4	2	3	4
Mínimo	0	0	1	0	0	2	1	0
Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4
Somatório	176	182	210	211	201	238	190	191

Fonte: o autor.

A Tabela 20 representa uma auto avaliação dos próprios oficiais do QEMA das GU com relação a serem ou não carismáticos. Verifica-se que a média das questões é de 3,035 da variável Carisma. Assim, tendo em vista que para ser considerado transformacional a média teria que ser igual ou superior a 3,750 (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010), pode-se afirmar que a amostra analisada não é transformacional. Caso a variável carisma fosse analisada isoladamente, quatro oficiais seriam considerados transformacionais (com média igual ou superior a 3,75) e os demais transacionais.

6.2.2 Motivação Inspiracional

Segundo Bass e Avolio (1995), a motivação inspiracional diz respeito à visão do líder e a comunicação desta visão para os seguidores, por meio de ações motivacionais, que geram altas expectativas, corrigem comportamentos e atitudes, com o objetivo de somar esforços.

No instrumento utilizado no trabalho de campo, a motivação inspiracional é mensurada pelas questões 9, 13, 26 e 36, cujas frequências são apresentadas a seguir.

A questão 9 perguntava se o líder falava de forma otimista sobre o futuro. Os resultados obtidos nessa indagação estão representados na Tabela 21:

TABELA 21: Frequência Q9.

Resposta	Frequência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	3	4,5	4,5
Ocasionalmente	8	12,1	16,6
Freqüentemente	29	43,9	60,5
Sempre	26	39,5	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 21, 55 respondentes (83,4%) afirmaram que sempre ou freqüentemente falam de forma otimista sobre o futuro durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas três respondentes (4,5%) afirmaram que nunca ou raramente tratam desta questão no exercício das atividades de liderança.

A questão 13 perguntava se o líder falava com entusiasmo sobre o que precisava ser realizado. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 22:

TABELA 22: Freqüência Q13.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	3	4,5	4,5
Ocasionalmente	6	9,1	13,6
Freqüentemente	36	54,5	68,1
Sempre	21	31,9	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 22, 57 respondentes (86,4%) afirmaram que sempre ou freqüentemente falam com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas três respondentes (4,5%) afirmaram que nunca ou raramente demonstram esta atitude no exercício das atividades de liderança.

A pergunta de número 26 perguntava se o líder articulava uma visão positiva e motivadora sobre o futuro. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 23:

TABELA 23: Freqüência Q26.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	2	3,0	3,0
Ocasionalmente	11	16,7	19,7
Freqüentemente	35	53,0	72,7
Sempre	18	27,3	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 23, 53 respondentes (80,3%) afirmaram que sempre ou freqüentemente articulam uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas dois respondentes (3,0%) afirmaram que nunca ou raramente promovem essa ação no exercício das atividades de liderança.

O questionamento 36 perguntava se o líder expressava confiança de que metas seriam alcançadas. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 24:

TABELA 24: Freqüência Q36.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	0	0	0
Ocasionalmente	6	9,1	9,1
Freqüentemente	35	53,0	62,1
Sempre	25	37,9	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 24, 60 respondentes (90,9%) afirmaram que sempre ou freqüentemente expressam confiança de que as metas serão alcançadas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que nenhum oficial do QEMA que participou da pesquisa afirmou que nunca ou raramente expressa esse sentimento no exercício das atividades de liderança.

Agora, é possível apresentar uma análise da segunda variável da liderança transformacional pela Tabela 25:

TABELA 25: Análise descritiva da variável Motivação Inspiracional.

Questão		Q9	Q13	Q26	Q36
N	Válidos	66	66	66	66
	Faltando	0	0	0	0
Média		3,180	3,140	3,050	3,290
Erro padrão da Média		0,101	0,094	0,093	0,077
Mediana		3	3	3	3
Moda		3	3	3	3
Desvio Padrão		0,821	0,762	0,753	0,627
Variância		0,674	0,581	0,567	0,393
Range		3	3	3	2
Mínimo		1	1	1	2
Máximo		4	4	4	4
Somatório		210	207	201	217

Fonte: o autor.

A Tabela 25 representa uma auto avaliação dos próprios oficiais do QEMA das GU com relação a despertarem ou não uma motivação inspiradora em seus liderados. Verifica-se que a média das questões é de 3,165 da variável MI. Assim,

tendo em vista que para ser considerado transformacional a média teria que ser igual ou superior a 3,750 (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010), pode-se afirmar que a amostra analisada não adota este tipo de liderança. Caso a variável MI fosse analisada de maneira isolada, 14 oficiais que participaram da pesquisa seriam considerados transformacionais (com média igual ou superior a 3,75) e os demais transacionais.

6.2.3 Estimulação intelectual

Segundo Bass e Avolio (1995), a estimulação intelectual refere-se à proposição de desafios constantes aos seguidores, estimulando sua criatividade para o desenvolvimento de novas idéias e cenários.

No questionário utilizado no trabalho de campo, a estimulação intelectual é mensurada pelas questões 2, 8, 30 e 32, cujas freqüências são apresentadas a seguir.

A questão 2 perguntava se o líder examinava situações críticas perguntando de seriam adequadas. Os resultados estão na Tabela 26:

TABELA 26: Freqüência Q2.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	3	4,5	4,5
Ocasionalmente	10	15,2	19,7
Freqüentemente	34	51,5	71,2
Sempre	19	28,8	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 26, 53 respondentes (80,3%) afirmaram que sempre ou freqüentemente examinam questões críticas perguntando se são adequadas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas três respondentes (4,5%) afirmaram que nunca ou raramente promovem essa ação no exercício das atividades de liderança.

A questão 8 perguntava se o líder procurava alternativas diferentes ao solucionar problemas. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 27:

TABELA 27: Freqüência Q8.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	2	3,0	3,0
Ocasionalmente	4	6,1	9,1
Freqüentemente	37	56,1	65,2
Sempre	23	34,8	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 27, 60 respondentes (90,9%) afirmaram que sempre ou freqüentemente procuram alternativas diferentes ao solucionar problemas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas dois respondentes (3,0%) afirmaram que nunca ou raramente agem dessa forma no exercício das atividades de liderança.

A questão 30 perguntava se o líder procurava fazer com que seus liderados olhassem para os problemas de diferentes ângulos. Os resultados estão na Tabela 28:

TABELA 28: Freqüência Q30.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	1	1,5	1,5
Raramente	1	1,5	3,0
Ocasionalmente	6	9,1	12,1
Freqüentemente	43	65,2	77,3
Sempre	15	22,7	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 28, 58 respondentes (87,9%) afirmaram que sempre ou freqüentemente fazem com que as pessoas olhem para os problemas de diferentes ângulos durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas dois respondentes (3,0%) afirmaram que nunca ou raramente agem dessa forma no exercício das atividades de liderança.

A questão 32 perguntava se o líder sugeria novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 29:

TABELA 29: Freqüência Q32.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	1,5	1,5
Ocasionalmente	7	10,6	12,1
Freqüentemente	36	54,5	66,6
Sempre	22	33,4	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 29, 58 respondentes (87,9%) afirmaram que sempre ou freqüentemente sugerem novas alternativas e maneiras de completar as atividades durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas um respondente (1,5%) afirmou que nunca ou raramente agem dessa forma no exercício das atividades de liderança.

Assim, a análise da terceira variável da liderança transformacional pode ser realizada pela Tabela 30:

TABELA 30: Análise descritiva da variável Estimulação Intelectual.

Questão		Q2	Q8	Q30	Q32
N	Válidos	66	66	66	66
	Faltando	0	0	0	0
Média		3,050	3,230	3,060	3,200
Erro padrão da Média		0,098	0,086	0,089	0,084
Mediana		3	3	3	3
Moda		3	3	3	3
Desvio Padrão		0,793	0,697	0,721	0,684
Variância		0,629	0,486	0,519	0,468
Range		3	3	4	3
Mínimo		1	1	0	1
Máximo		4	4	4	4
Somatório		201	213	202	211

Fonte: o autor.

A Tabela 30 representa uma auto avaliação dos próprios oficiais do QEMA das GU com relação a estimularem intelectualmente ou não seus liderados. Verifica-se que a média das questões é de 3,135 da variável EI. Assim, tendo em vista que para ser considerado transformacional a média teria que ser igual ou superior a 3,750 (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010), pode-se afirmar que a amostra analisada não adota as características da liderança transformacional. Caso a

variável EI fosse analisada de maneira isolada, 11 oficiais que participaram da pesquisa seriam considerados transformacionais (com média igual ou superior a 3,75) e os demais transacionais.

6.2.4 Consideração individual

Segundo Bass e Avolio (1995), a consideração individual se estabelece a partir do direcionamento de atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele sinta-se único e acentuando o relacionamento.

No instrumento utilizado no trabalho de campo, a CI é mensurada pelas questões 15, 19, 29 e 31, cujas freqüências são apresentadas a seguir.

A questão 15 perguntava se o líder investia seu tempo ensinando e treinando seus liderados. Os resultados alcançados estão representados na Tabela 31:

TABELA 31: Freqüência Q15.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	3	4,5	4,5
Raramente	8	12,1	16,6
Ocasionalmente	25	37,9	54,5
Freqüentemente	25	37,9	92,4
Sempre	5	7,6	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 31, 30 respondentes (45,5%) afirmaram que sempre ou freqüentemente fazem investem seu tempo ensinando e treinando seus liderados, durante o exercício das atividades de liderança.

Por outro lado, 11 respondentes (16,6%) afirmaram que nunca ou raramente se dedicam a essas atividades no exercício das atividades de liderança. Esse é um dado interessante, pois uma importante atribuição do líder é favorecer o aprendizado e o desenvolvimento de seus seguidores, atuando como um mentor (BASS; AVOLIO, 1995). Se 16,6% da amostra pesquisada afirmou que raramente se dedica a essa atribuição, provavelmente esses líderes não estão sendo eficazes em preparar e formar os seus seguidores.

A questão 19 indagava se o líder tratava seus liderados como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. Os resultados estão na Tabela 32:

TABELA 32: Freqüência Q19.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	1,5	1,5
Ocasionalmente	5	7,6	9,1
Freqüentemente	18	27,3	36,4
Sempre	42	63,6	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 32, 60 respondentes (90,9%) afirmaram que sempre ou freqüentemente tratam os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como membro do grupo durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas um oficial (1,5%) afirmou que raramente age dessa forma no exercício das atividades de liderança.

A questão 29 perguntava se o líder considerava cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Os resultados estão na Tabela 33:

TABELA 33: Freqüência Q29.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	1,5	1,5
Ocasionalmente	2	3,0	4,5
Freqüentemente	26	39,4	43,9
Sempre	37	56,1	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 33, 63 respondentes (95,5%) afirmaram que sempre ou freqüentemente consideram cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas um oficial (1,5%) afirmou que raramente apresentava essa consideração no exercício das atividades de liderança.

A questão 31 perguntava se o líder ajudava seus liderados no desenvolvimento de seus pontos fortes. Os resultados estão na Tabela 34:

TABELA 34: Freqüência Q31.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	2	3,0	3,0
Raramente	4	6,1	9,1
Ocasionalmente	6	9,1	18,2
Freqüentemente	39	59,1	77,3
Sempre	15	22,7	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 34, 54 respondentes (81,8%) afirmaram que sempre ou freqüentemente ajudam os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas seis respondentes (9,1%) afirmaram que nunca ou raramente promovem essa ação no exercício das atividades de liderança.

A análise da última variável da liderança transformacional pode ser realizada pela Tabela 35:

TABELA 35: Análise descritiva da variável Consideração Individual.

Questão		Q15	Q19	Q29	Q31
N	Válidos	66	66	66	66
	Faltando	0	0	0	0
Média		2,320	3,530	3,500	2,920
Erro padrão da Média		0,117	0,087	0,079	0,113
Mediana		2	4	4	3
Moda		1	4	4	3
Desvio Padrão		0,947	0,706	0,639	0,917
Variância		0,897	0,499	0,408	0,840
Range		4	3	3	4
Mínimo		0	1	1	0
Máximo		4	4	4	4
Somatório		153	233	231	193

Fonte: o autor.

A Tabela 35 representa uma auto avaliação dos próprios oficiais do QEMA das GU com relação a considerarem individualmente ou não seus liderados. Verifica-se que a média das questões é de 3,068 da variável CI. Assim, tendo em vista que

para ser considerado transformacional a média teria que ser igual ou superior a 3,750 (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010), pode-se afirmar que a amostra analisada não adota as características da liderança transformacional. Caso a variável CI fosse analisada de maneira isolada, nove oficiais que participaram da pesquisa seriam considerados transformacionais (com média igual ou superior a 3,75) e os demais transacionais.

De acordo com a análise descritiva de cada uma das variáveis que representam uma medida dos atributos da Liderança Transformacional, optou-se por realizar também uma análise descritiva compilada das quatro variáveis juntas, de forma a caracterizar a opinião da amostra pesquisada, de maneira geral, diante dos atributos deste tipo liderança. Os resultados estão na Tabela 36:

TABELA 36: Análise descritiva compilada das variáveis da Liderança Transformacional.

Questão	Carisma	MI	EI	CI
Média	3,035	3,165	3,135	3,068
Erro padrão da Média	0,099	0,091	0,089	0,099
Mediana	3,125	3,000	3,000	3,250
Moda	3,125	3,000	3,000	3,250
Desvio Padrão	0,798	0,741	0,724	0,802
Variância	0,650	0,554	0,526	0,661
Range	3,500	2,750	3,250	3,500
Mínimo	0	1	0	0
Máximo	4	4	4	4
Somatório	200	209	207	203

Fonte: o autor.

Pela análise da Tabela 36, verifica-se que a média das quatro variáveis que compõe a Liderança Transformacional é de 3,101. Assim, tendo em vista que para ser considerado transformacional a média teria que ser igual ou superior a 3,750 (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010), pode-se afirmar que a amostra analisada não adota as características da liderança transformacional. Caso as quatro variáveis fossem analisadas juntas, apenas três oficiais que participaram da pesquisa seriam considerados transformacionais (com média igual ou superior a 3,75) e os demais transacionais.

6.3 LIDERANÇA TRANSACIONAL

A seguir, é apresentada a análise das freqüências das componentes da liderança transacional: a recompensa contingencial e o gerenciamento por exceção ativa.

6.3.1 Recompensa contingencial

Segundo Bass e Avolio (1995), o que caracteriza essa componente é o fato do líder oferecer recompensas em troca dos seguidores atingirem determinados objetivos.

No instrumento utilizado, a recompensa contingencial é mensurada pelas questões 1, 11, 16 e 35, cujas freqüências são apresentadas a seguir.

A questão 1 perguntava se o líder fornecia ajuda aos seus liderados em troca seus esforços. Os resultados estão na Tabela 37:

TABELA 37: Freqüência Q1.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	10	15,7	15,7
Raramente	7	10,9	26,6
Ocasionalmente	12	18,8	45,4
Freqüentemente	24	37,5	82,9
Sempre	11	17,1	100
Total	64	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 37, dois oficiais deixaram essa questão em branco, não comprometendo o resultado da presente análise de freqüência. Assim, 35 respondentes (54,6%) afirmaram que sempre ou freqüentemente fornecem ajuda aos outros em troca de seus esforços durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 17 respondentes (26,6%) afirmaram que nunca ou raramente promovem essa ação no exercício das atividades de liderança.

A questão 11 perguntava se o líder discutia quem era o responsável por atingir metas específicas de desempenho no desenvolver de suas atribuições. Os resultados estão na Tabela 38:

TABELA 38: Freqüência Q11.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	2	3,0	3,0
Raramente	6	9,1	12,1
Ocasionalmente	16	24,3	36,4
Freqüentemente	34	51,5	87,9
Sempre	8	12,1	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 38, 42 respondentes (63,6%) afirmaram que sempre ou freqüentemente discutem sobre os responsáveis pelas metas de desempenho durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que oito respondentes (12,1%) afirmaram que nunca ou raramente promovem esse tipo de atitude.

A questão 16 perguntava se o líder deixava claro o que cada um poderia receber quando as metas de desempenho fossem alcançadas. Os resultados estão na Tabela 39:

TABELA 39: Freqüência Q16.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	3	4,5	4,5
Raramente	14	21,3	25,8
Ocasionalmente	19	28,8	54,6
Freqüentemente	22	33,3	87,9
Sempre	8	12,1	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 39, 30 respondentes (45,4%) afirmaram que sempre ou freqüentemente deixam claro o que as pessoas podem receber quando as metas de desempenho são alcançadas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 17 respondentes (25,8%) afirmaram que nunca ou raramente esclarecem essa questão no exercício das atividades de liderança.

A questão 35 perguntava se o líder expressava satisfação quando seus liderados correspondiam às expectativas. Os resultados estão na Tabela 40:

TABELA 40: Freqüência Q35.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	0	0	0
Ocasionalmente	2	3,0	3,0
Freqüentemente	27	40,9	43,9
Sempre	37	56,1	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 40, 64 respondentes (97%) afirmaram que sempre ou freqüentemente expressam satisfação quando as pessoas correspondem às expectativas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que nenhum oficial afirmou que nunca ou raramente expressa esse sentimento no exercício das atividades de liderança.

A análise da primeira variável da liderança transacional é apresentada na Tabela 41:

TABELA 41: Análise descritiva da variável Recompensa Contingencial.

Questão		Q1	Q11	Q16	Q35
N	Válidos	64	66	66	66
	Faltando	2	0	0	0
Média		2,300	2,610	2,270	3,530
Erro padrão da Média		0,165	0,114	0,132	0,069
Mediana		3	3	2	4
Moda		3	3	3	4
Desvio Padrão		1,318	0,926	1,075	0,561
Variância		1,736	0,858	1,155	0,314
Range		4	4	4	2
Mínimo		0	0	0	2
Máximo		4	4	4	4
Somatório		147	172	150	233

Fonte: o autor.

A Tabela 41 representa uma auto avaliação dos próprios oficiais do QEMA das GU com relação a oferecerem recompensas contingenciais ou não aos seus liderados. Verifica-se que a média das questões é de 2,678 da variável RC. Assim, tendo em vista que para ser considerado transacional a média teria que estar superior a 3,000 (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010), pode-se afirma que a amostra analisada não adota as características da liderança transacional. Caso a

variável RC fosse analisada de maneira isolada, 25 oficiais que participaram da pesquisa seriam considerados transacionais (com média superior a 3,000) e 41 seriam passivos.

O resultado obtido da média inferior a 3,000 pode encontrar uma possível explicação no fato dos oficiais não poderem conceder recompensas mais significativas e de maior impacto nos liderados, tais como abonos, aumentos salariais, promoções. Inclusive, tendo restrições e demais formalidades para utilizar o elogio. (BRASIL, 1999).

6.3.2 Gerenciamento por exceção ativa

Segundo Bass e Avolio (1995), no gerenciamento por exceção o líder age quando não existe conformidade entre as atividades que são executadas e o que foi planejado. O gerenciamento pela exceção ativa ocorre quando o líder procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos.

No instrumento utilizado na presente pesquisa, o gerenciamento por exceção ativa é mensurado pelas questões 4, 22, 24 e 27, cujas freqüências são apresentadas a seguir.

A questão 4 perguntava se o líder focava sua atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 42:

TABELA 42: Freqüência Q4.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	3	4,5	4,5
Raramente	19	28,8	33,3
Ocasionalmente	16	24,2	57,5
Freqüentemente	19	28,8	86,3
Sempre	9	13,7	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 42, 28 respondentes (42,5%) afirmaram que sempre ou freqüentemente focam sua atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados durante o exercício das atividades de liderança. Ao

passo que 22 oficiais (33,3%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa postura.

A questão 22 perguntava se o líder concentrava sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Os resultados estão na Tabela 43:

TABELA 43: Freqüência Q22.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	11	16,7	16,7
Raramente	24	36,4	53,1
Ocasionalmente	13	19,7	72,8
Freqüentemente	15	22,7	95,5
Sempre	3	4,5	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 43, 18 respondentes (27,2%) afirmaram que sempre ou freqüentemente concentram total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 35 respondentes (53,1%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa postura no exercício das atividades de liderança.

A questão 24 perguntava se o líder mantinha-se a par de todos os erros. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 44:

TABELA 44: Freqüência Q24.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	2	3,0	3,0
Raramente	1	1,5	4,5
Ocasionalmente	14	21,25	25,75
Freqüentemente	35	53,0	78,75
Sempre	14	21,25	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 44, 49 respondentes (74,25%) afirmaram que sempre ou freqüentemente mantêm-se a par de todos os erros durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas três respondentes (4,5%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa postura passiva.

A questão 27 perguntava se o líder dirigia sua atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados. Os resultados alcançados estão tabelados na Tabela 45:

TABELA 45: Freqüência Q27.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	4	6,1	6,1
Raramente	11	16,7	22,8
Ocasionalmente	22	33,3	56,1
Freqüentemente	24	36,4	92,5
Sempre	5	7,5	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 45, 29 respondentes (43,9%) afirmaram que sempre ou freqüentemente dirigem sua atenção às falhas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 15 respondentes (22,8%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa atitude para atingir os padrões desejados.

A análise da segunda variável da liderança transacional é realizada pela Tabela 46:

TABELA 46: Análise descritiva da variável Gerenciamento por Exceção Ativa.

Questão		Q4	Q22	Q24	Q27
N	Válidos	66	66	66	66
	Faltando	0	0	0	0
Média		2,180	1,620	2,880	2,230
Erro padrão da Média		0,140	0,141	0,107	0,126
Mediana		2	1	3	2
Moda		1	1	3	3
Desvio Padrão		1,136	1,147	0,869	1,020
Variância		1,290	1,316	0,754	1,040
Range		4	4	4	4
Mínimo		0	0	0	0
Máximo		4	4	4	4
Somatório		144	107	190	147

Fonte: o autor.

A Tabela 46 representa uma auto avaliação dos próprios oficiais do QEMA das GU com relação a gerenciarem as exceções ativamente ou não as situações críticas junto aos seus liderados. Verifica-se que a média das questões é de 2,228

da variável GEA. Assim, tendo em vista que para ser considerado transacional a média teria que estar superior a 1,670 (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010), pode-se afirmar que a amostra analisada adota as características da liderança transacional. Caso a variável GEA fosse analisada de maneira isolada, 50 oficiais que participaram da pesquisa seriam considerados transacionais (com média superior a 1,670) e 16 seriam passivos.

De acordo com a análise descritiva de cada uma das variáveis que mensuram os atributos da Liderança Transacional, optou-se por realizar também análise compilada das duas variáveis juntas, de forma a caracterizar a opinião da amostra pesquisada, de maneira geral, diante das componentes deste tipo liderança. A Tabela 47 apresenta esses resultados:

TABELA 47: Análise descritiva compilada das variáveis da Liderança Transacional.

Questão	RC	GEA
Média	2,678	2,228
Erro padrão da Média	0,120	0,129
Mediana	3,000	2,000
Moda	3,250	2,000
Desvio Padrão	0,970	1,043
Variância	1,016	1,100
Range	3,500	4
Mínimo	0	0
Máximo	4	4
Somatório	176	147

Fonte: o autor.

Pela análise da Tabela 47, verifica-se que a média das duas variáveis que compõe a Liderança Transacional é de 2,453. Para ser considerado passivo, a média da variável RC teria que ser inferior a 3,000, a variável GEA inferior a 1,670, a variável GEP superior a 1,000 e a LF superior a 0,500 e, caso haja alguma variável que não obedeça esses parâmetros, pode-se adotar a classificação transacional (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010). Dessa forma, analisando apenas as duas variáveis da liderança transacional, pode-se considerar que a amostra adota as características transacionais por ter tido uma média da variável GEA superior a 1,670, ainda que a variável RC tenha sido inferior a 3,000. Analisando, agora, as duas variáveis juntas para cada oficial participante desta pesquisa, 13 oficiais que

participaram da pesquisa seriam considerados passivos (atenderam aos parâmetros das duas variáveis) e 53 oficiais se enquadraram como transacionais.

6.4 LIDERANÇA PASSIVA

Prosseguindo com a análise de frequência dos resultados obtidos no trabalho de campo, é apresentada a análise das componentes da liderança passiva: o *Laissez Faire* e o gerenciamento por exceção passiva.

6.4.1 *Laissez Faire*

Segundo Bass e Avolio (1995), o atributo *Laissez Faire* identifica a atuação do líder como um figurante apenas, que evita a responsabilidade, a resolução de problemas e a tomada de decisões.

No questionário empregado nesse trabalho de campo, este atributo é mensurado pelas questões 5, 7, 28 e 33, cujas frequências são apresentadas a seguir.

A questão 5 perguntava se o líder evitava se envolver quando assuntos importantes surgiam. Os resultados alcançados estão representados na Tabela 48:

TABELA 48: Frequência Q5.

Resposta	Frequência	Percentual	% Acumulado
Nunca	51	77,3	77,3
Raramente	15	22,7	100
Ocasionalmente	0	0	100
Freqüentemente	0	0	100
Sempre	0	0	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 48, nenhum participante da pesquisa afirmou que evita se envolver quando assuntos importantes surgem durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que todos os 66 oficiais do QEMA respondentes (100%) afirmaram que nunca ou raramente evitavam essa situação de envolver-se em temas importantes.

A questão 7 perguntava se o líder estava ausente quando necessitavam dele. Os resultados estão na Tabela 49:

TABELA 49: Freqüência Q7.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	27	40,9	40,9
Raramente	32	48,5	89,4
Ocasionalmente	6	9,1	98,5
Freqüentemente	1	1,5	100
Sempre	0	0	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 49, apenas um oficial do QEMA que respondeu ao instrumento (1,5%) afirmou que freqüentemente está ausente quando é solicitado durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 59 respondentes (89,4%) afirmaram que nunca ou raramente estão ausentes quando precisam de sua pessoa em qualquer situação.

A pergunta 28 do instrumento utilizado no trabalho de campo questionava se o líder evitava tomar decisões. Os resultados alcançados estão representados na Tabela 50:

TABELA 50: Freqüência Q28.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	49	74,3	74,3
Raramente	14	21,2	95,5
Ocasionalmente	1	1,5	97,0
Freqüentemente	2	3,0	100
Sempre	0	0	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 50, apenas dois respondentes (3%) afirmaram que freqüentemente evitam tomar decisões durante o exercício das atividades de liderança. Assim como 63 respondentes (95,5%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança ou junto aos seus liderados.

A questão 33 perguntava se o líder demorava a responder as questões urgentes. Os resultados estão na Tabela 51:

TABELA 51: Freqüência Q33.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	37	56,1	56,1
Raramente	20	30,3	86,4
Ocasionalmente	9	13,6	100
Freqüentemente	0	0	100
Sempre	0	0	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 51, nenhum participante afirmou que demorava em responder as questões urgentes durante o exercício das atividades de liderança. Diferentemente, 57 respondentes (86,4%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança, ou seja, não demoravam em dar uma resposta às situações urgentes.

Nesse momento, a análise dessa primeira variável da liderança passiva pode ser realizada, sendo representada na Tabela 52:

TABELA 52: Análise descritiva da variável Laissez Faire.

Questão		Q5	Q7	Q28	Q33
N	Válidos	66	66	66	66
	Faltando	0	0	0	0
Média		0,230	0,710	0,330	0,580
Erro padrão da Média		0,520	0,086	0,082	0,089
Mediana		0	1	0	0
Moda		0	1	0	0
Desvio Padrão		0,422	0,696	0,664	0,725
Variância		0,178	0,485	0,441	0,525
Range		1	3	3	2
Mínimo		0	0	0	0
Máximo		1	3	3	2
Somatório		15	47	22	38

Fonte: o autor.

A Tabela 52 representa uma auto avaliação dos próprios oficiais do QEMA das GU com relação a adotarem ou não uma postura considerada *laissez faire*. Verifica-se que a média das questões é de 0,463 da variável LF. Assim, tendo em

vista que para ser considerado passivo a média teria que estar superior a 0,500 (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010), pode-se afirmar que a amostra analisada não adota as características da liderança passiva. Caso a variável LF fosse analisada de maneira isolada, 21 oficiais que participaram da pesquisa seriam considerados passivos (com média superior a 0,500) e 45 seriam transacionais.

6.4.2 Gerenciamento por exceção passiva

Segundo Bass e Avolio (1995), o gerenciamento por exceção passiva ocorre quando o líder intervém apenas quando os erros acontecem de maneira totalmente espontânea.

No questionário utilizado nessa pesquisa, o gerenciamento por exceção passiva é mensurado pelas questões 3, 12, 17 e 20, cujas frequências são apresentadas a seguir.

A questão 3 perguntava se o líder não interferia nos problemas até o momento em que eles se tornam sérios. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 53:

TABELA 53 Frequência Q3.

Resposta	Frequência	Percentual	% Acumulado
Nunca	12	18,2	18,2
Raramente	26	39,4	57,6
Ocasionalmente	15	22,7	80,3
Freqüentemente	9	13,6	93,9
Sempre	4	6,1	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 53, 13 respondentes (19,7%) afirmaram que sempre ou freqüentemente não interferem nos problemas até o momento em que eles se tornem sérios durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 38 respondentes (57,6%) afirmaram que nunca ou raramente deixam de interferir nos problemas no desempenho das atividades de junto à sua equipe ou no mesmo ambiente de seus liderados.

A questão 12 perguntava se o líder esperava as coisas darem erradas para começar, após isso, a agir. Os resultados estão representados na Tabela 54:

TABELA 54: Freqüência Q12.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	51	77,3	77,3
Raramente	14	21,2	98,5
Ocasionalmente	1	1,5	100
Freqüentemente	0	0	100
Sempre	0	0	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 54, nenhum participante que respondeu o instrumento afirmou que esperava as coisas darem errado para começarem a agir durante o exercício das atividades de liderança. Assim como 65 respondentes (98,5%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

Esse é um resultado importante, pois uma das características que o líder deve possuir é a pró-atividade, que consiste numa atuação de modo a antecipar as possíveis dificuldades e empecilhos em trabalhos futuros, visando a evitar que eles não se convertam em problemas ou obstáculos de maior dificuldade (BASS; AVOLIO, 1995). Se 98,5% da amostra pesquisada afirmou que raramente esperam as coisas darem errado para começarem a agir, isso sugere que estes líderes adotam uma postura pró-ativa no exercício de suas atividades.

A questão 17 perguntava se o líder demonstrava acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. Os resultados estão representados na Tabela 55:

TABELA 55: Freqüência Q17.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	8	12,1	12,1
Raramente	17	25,8	37,9
Ocasionalmente	27	40,9	78,8
Freqüentemente	11	16,7	95,5
Sempre	3	4,5	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 55, 14 respondentes (21,2%) afirmaram que sempre ou freqüentemente demonstram acreditar que “não se mexe no que está dando certo” durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 25 respondentes (37,9%) afirmaram que nunca ou raramente demonstram essa crença ou acreditam neste pensamento no desempenho das atividades de liderança junto aos seus liderados.

Esse resultado mostra que, a grande parcela dos respondentes (37,9%) afirma que exercem intervenções, mesmo naquelas situações onde as coisas estão dando certo e tem um bom ou excelente resultado. Trata-se de uma postura de liderança que se preocupa com a melhoria contínua, na qual até as coisas que estejam acontecendo de acordo com os padrões estabelecidos podem ser melhoradas e aprimoradas.

A questão 20 perguntava se o líder demonstrava que os problemas deviam tornar-se graves antes de sua ação. Os resultados alcançados estão representados na Tabela 56:

TABELA 56: Freqüência Q20.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	37	56,1	56,1
Raramente	13	19,7	75,8
Ocasionalmente	9	13,6	89,4
Freqüentemente	6	9,1	98,5
Sempre	1	1,5	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 56, sete respondentes (10,6%) afirmaram que sempre ou freqüentemente demonstram que os problemas devem tornar-se graves antes de agir durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 50 respondentes (75,8%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança. Este é mais um resultado que também evidencia a atitude pró-ativa dos líderes, revelada em mais de 75% da amostra pesquisada.

Nesse momento, a análise dessa segunda variável da liderança passiva pode ser realizada e será apresentada na Tabela 57:

TABELA 57: Análise descritiva da variável Gerenciamento por Exceção Passiva.

Questão		Q3	Q12	Q17	Q20
N	Válidos	66	66	66	66
	Faltando	0	0	0	0
Média		1,500	0,240	1,760	0,800
Erro padrão da Média		0,139	0,057	0,126	0,133
Mediana		1	0	2	0
Moda		1	0	2	0
Desvio Padrão		1,127	0,466	1,024	1,084
Variância		1,269	0,217	1,048	1,176
Range		4	2	4	4
Mínimo		0	0	0	0
Máximo		4	2	4	4
Somatório		99	16	116	53

Fonte: o autor.

A Tabela 57 representa uma auto avaliação dos próprios oficiais do QEMA das GU com relação a gerenciarem as exceções de uma maneira passiva ou não. Verifica-se que a média das questões é de 1,075 da variável GEP. Assim, tendo em vista que para ser considerado passivo a média teria que estar superior a 1,000 (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010), pode-se afirmar que a amostra analisada adota as características da liderança passiva. Caso a variável GEP fosse analisada de maneira isolada, 28 oficiais que participaram da pesquisa seriam considerados passivos (com média superior a 1,000) e 38 seriam transacionais.

De acordo com a análise descritiva de cada uma das variáveis que mensuram os atributos da Liderança Passiva, optou-se por realizar também uma análise descritiva compilada de todas juntas. A Tabela 58 apresenta essa análise:

TABELA 58: Análise descritiva compilada das variáveis da Liderança Passiva.

Questão	LF	GEP
Média	0,463	1,075
Erro padrão da Média	0,077	0,114
Mediana	0,250	0,750
Moda	0,250	0,750
Desvio Padrão	0,627	0,925
Variância	0,407	0,928
Range	2,250	3,500
Mínimo	0	0
Máximo	3	4
Somatório	31	71

Fonte: o autor.

Pela análise da Tabela 58, verifica-se que a média das duas variáveis que compõe a liderança passiva é de 0,769. Para ser considerado passivo, a média da variável RC teria que ser inferior a 3,000, a variável GEA inferior a 1,670, a variável GEP superior a 1,000 e a LF superior a 0,500 e, caso haja alguma variável que não obedeça esses parâmetros, pode-se adotar a classificação transacional (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010). Dessa forma, analisando apenas as duas variáveis da liderança passiva, pode-se considerar que a amostra adota as características transacionais por ter tido uma média da variável LF inferior a 0,500, ainda que a média da variável GEP tenha sido superior a 1,000. Analisando, agora, as duas variáveis juntas para cada oficial participante desta pesquisa, 14 oficiais que participaram da pesquisa seriam considerados passivos (atenderam aos parâmetros das duas variáveis) e 52 oficiais se enquadraram como transacionais.

Este resultado confirma o pouco emprego dessas posturas passivas dentro da amostra pesquisada. Este resultado é positivo para o trabalho, pois a liderança é uma das principais competências para o bom cumprimento das missões de uma GU. Dessa forma, necessitam de líderes que tenham uma postura efetiva e diferenciada, que utilizem novas formas de pensar e liderar, para que possam atingir todos os seus objetivos e manter sempre bem elevado o nível de operacionalidade do EB.

6.5 FATORES DE RESULTADOS

Em seguida, é realizada a análise de frequência dos fatores de resultados, que se compõem em esforço extra e eficácia e a satisfação do líder.

6.5.1 Esforço extra e eficácia

Segundo Bass e Avolio (1995), o atributo esforço extra e eficácia refere-se ao esforço e a eficácia que o líder emprega no desempenho de seu papel.

No questionário utilizado, este atributo é mensurado pelas questões 37, 39, 40, 42, 43, 44 e 45, cujas frequências são apresentadas a seguir.

A pergunta 37 perguntava se o líder era eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. Os resultados alcançados estão representados na Tabela 59:

TABELA 59: Freqüência Q37.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	2	3,0	3,0
Ocasionalmente	10	15,2	18,2
Freqüentemente	46	69,7	87,9
Sempre	8	12,1	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 59, 54 respondentes (81,8%) afirmaram que sempre ou freqüentemente são eficazes em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas dois respondentes (3,0%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

A questão 39 perguntava se o líder fazia com que seus liderados produzissem mais do que o esperado. Os resultados alcançados estão representados na Tabela 60:

TABELA 60: Freqüência Q39.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	1	1,5	1,5
Raramente	1	1,5	3,0
Ocasionalmente	20	30,3	33,3
Freqüentemente	36	54,6	87,9
Sempre	8	12,1	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 60, 44 respondentes (66,7%) afirmaram que sempre ou freqüentemente fazem com que os outros façam mais do que o esperado durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas dois respondentes (3,0%) afirmaram que nunca ou raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

A questão 40 perguntava se o líder era eficaz ao representar seu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 61:

TABELA 61: Freqüência Q40.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	1,5	1,5
Ocasionalmente	4	6,1	7,6
Freqüentemente	43	65,1	72,7
Sempre	18	27,3	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

De acordo com a Tabela 61, 61 respondentes (92,4%) afirmaram que sempre ou freqüentemente são eficazes em representar o grupo perante níveis hierárquicos superiores durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas um respondente (1,5%) afirma que raramente apresenta essa eficácia no desempenho das atividades de liderança.

A questão 42 perguntava se o líder elevava o desejo dos seus liderados de obter sucesso. Os resultados estão na Tabela 62:

TABELA 62: Freqüência Q42.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	1,5	1,5
Ocasionalmente	10	15,2	16,7
Freqüentemente	43	65,1	81,8
Sempre	12	18,2	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

De acordo com a Tabela 62, 55 respondentes (83,3%) afirmaram que sempre ou freqüentemente elevam o desejo das pessoas em obterem sucesso durante o exercício das atividades de liderança. Ao contrário, apenas um oficial (1,5%) afirmou que raramente adota essa postura no desempenho das atividades de liderança junto aos seus liderados.

A questão 43 perguntava se o líder era eficaz em atender as necessidades da organização onde desenvolve suas atividades. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 63:

TABELA 63: Freqüência Q43.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	1,5	1,5
Ocasionalmente	6	9,1	10,6
Freqüentemente	50	75,8	86,4
Sempre	9	13,6	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 63, 59 respondentes (89,4%) afirmaram que sempre ou freqüentemente são eficazes em atenderem as necessidades da organização durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas um respondente (1,5%) afirmou que raramente apresenta essa eficácia no desempenho das atividades de liderança.

A questão 44 perguntava se o líder aumentava a vontade de seus liderados em trabalhar com maior dedicação. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 64:

TABELA 64: Freqüência Q44.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	1,5	1,5
Ocasionalmente	11	16,7	18,2
Freqüentemente	46	69,7	87,9
Sempre	8	12,1	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

De acordo com a Tabela 64, 54 respondentes (81,8%) afirmaram que sempre ou freqüentemente aumentam a vontade das pessoas em trabalharem com maior dedicação. Ao passo que apenas um respondente (1,5%) afirmou que raramente adota essa postura no desempenho do papel de líder.

A pergunta 45, última do questionário utilizado no trabalho de campo, questionava se o líder liderava um grupo que era eficiente. Os resultados obtidos estão representados na Tabela 65:

TABELA 65: Freqüência Q45.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	0	0	0
Ocasionalmente	8	12,1	12,1
Freqüentemente	42	63,7	75,8
Sempre	16	24,2	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

Conforme demonstra a Tabela 65, 58 respondentes (87,9%) afirmaram que sempre ou freqüentemente lideram um grupo que é eficiente. Ao passo que nenhum oficial afirmou ou reconheceu que liderava um grupo que não era eficiente no desempenho de suas funções.

Nesse momento, a análise descritiva da primeira variável dos fatores de resultados pode ser realizada e é apresentada na Tabela 66:

TABELA 66: Análise descritiva da variável Esforço Extra e Eficácia.

Questão		Q37	Q39	Q40	Q42	Q43	Q44	Q45
N	Válidos	66	66	66	66	66	66	66
	Faltando	0	0	0	0	0	0	0
Média		2,910	2,740	3,180	3,000	3,020	2,920	3,120
Erro padrão da Média		0,077	0,092	0,075	0,078	0,067	0,073	0,073
Mediana		3	3	3	3	3	3	3
Moda		3	3	3	3	3	3	3
Desvio Padrão		0,626	0,751	0,605	0,632	0,540	0,590	0,595
Variância		0,393	0,563	0,366	0,400	0,292	0,348	0,354
Range		3	4	3	3	3	3	2
Mínimo		1	0	1	1	1	1	2
Máximo		4	4	4	4	4	4	4
Somatório		192	181	210	198	199	193	206

Fonte: o autor.

A Tabela 66 representa uma auto avaliação dos oficiais do QEMA das GU do EB com relação a empregarem ou não um esforço extra em suas missões, além de serem ou não eficazes naquilo que fazem. Assim, observa-se que a média das sete questões é de 2,980. Segundo os pesquisadores Bass e Avolio (1995), não há nenhum parâmetro para se afirmar que os líderes analisados são ou não eficazes ou se empregam ou não um esforço extra, pois se reveste em um sentimento da sua atuação.

Então, pela média desta variável ter sido superior a 2,000, sugere-se que o universo analisado emprega um esforço extra, bem como a se sentem eficazes. Caso essa variável fosse analisada de maneira isolada, apenas um militar (com média inferior a 2,000) não se sente eficaz e nem emprega um esforço extra em suas atividades.

6.5.2 Satisfação como líder

Segundo Bass e Avolio (1995), o atributo satisfação como líder refere-se ao sentimento de satisfação que o líder obtém em relação ao desempenho de seu papel.

No instrumento utilizado, este atributo é mensurado pelas questões 38 e 41, cujas freqüências são apresentadas a seguir.

A questão 38 perguntava se o líder utilizava métodos de liderança que eram satisfatórios. Os resultados alcançados estão representados na Tabela 67:

TABELA 67: Freqüência Q38.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	1,5	1,5
Ocasionalmente	11	16,7	18,2
Freqüentemente	45	68,2	86,4
Sempre	9	13,6	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

De acordo com a Tabela 67, 54 respondentes (81,8%) afirmaram que sempre ou freqüentemente utilizam métodos de liderança que são satisfatórios durante o exercício das atividades. Ao contrário, apenas um oficial que participou da pesquisa (1,5%) afirmou que raramente utiliza estes métodos no desempenho das suas atividades de liderança junto aos seus liderados.

A questão 41 perguntava se o líder realizava trabalhos em grupo de maneira satisfatória. Os resultados estão na Tabela 68:

TABELA 68: Freqüência Q41.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Nunca	0	0	0
Raramente	1	1,5	1,5
Ocasionalmente	7	10,6	12,1
Freqüentemente	43	65,2	77,3
Sempre	15	22,7	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

De acordo com a Tabela 68, 58 respondentes (87,9%) afirmaram que sempre ou freqüentemente trabalham com as outras pessoas de maneira satisfatória. Ao passo que apenas um respondente (1,5%) afirmou que raramente experimentam essa atividade no desempenho do papel de líder.

Agora, a análise da segunda variável dos fatores de resultados pode ser realizada e será apresentada na Tabela 69:

TABELA 69: Análise descritiva da variável Satisfação como Líder.

Questão		Q38	Q41
N	Válidos	66	66
	Faltando	0	0
Média		2,940	3,090
Erro padrão da Média		0,074	0,077
Mediana		3	3
Moda		3	3
Desvio Padrão		0,605	0,626
Variância		0,366	0,392
Range		3	3
Mínimo		1	1
Máximo		4	4
Somatório		194	204

Fonte: o autor.

A Tabela 69 representa uma auto avaliação dos oficiais do QEMA das GU do EB que expressa o sentimento do líder de sentir satisfação ou não. Assim, observa-se que a média das duas questões é de 3,015. Segundo os pesquisadores Bass e Avolio (1995), não há nenhum parâmetro para se afirmar que os líderes analisados sentem ou não satisfação, pois se reveste em um sentimento da sua atuação. Então, pela média desta variável ter sido superior a 2,000, sugere-se que o universo analisado sente satisfação do trabalho que realiza. Caso esta variável fosse

analisada de maneira isolada, apenas um oficial (com média inferior a 2,000) não estaria satisfeito com o trabalho que desenvolve.

Em conformidade com a análise descritiva de cada uma das variáveis que mensuram os atributos dos Fatores de Resultados, optou-se por realizar também uma análise descritiva compilada das duas variáveis juntas, de forma a caracterizar a auto imagem e a opinião da amostra pesquisada, de maneira geral, diante dos atributos destes resultados. Os resultados alcançados estão representados na Tabela 70:

TABELA 70: Análise descritiva compilada das variáveis dos Fatores de Resultados.

Questão	Esforço Extra e Eficácia	Satisfação
Média	2,980	3,015
Erro padrão da Média	0,076	0,076
Mediana	3,000	3,000
Moda	3,000	3,000
Desvio Padrão	0,620	0,616
Variância	0,388	0,379
Range	3,000	3,000
Mínimo	0	1
Máximo	4	4
Somatório	197	199

Fonte: o autor.

Os Fatores de Resultados identificam a opinião do respondente em relação à sua atuação como líder e também os resultados que são alcançados por meio dela (BASS; AVOLIO, 1995). A Tabela 70 apresenta, como resultado, que os oficiais que participaram da pesquisa sentem-se eficazes e satisfeitos na realização de suas atividades relacionadas à liderança nos EM das GU do EB.

6.6 ANÁLISE FATORIAL

O coeficiente α , denominado de Alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O coeficiente mede a correlação entre respostas dadas em um questionário por meio da análise de seus perfis. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α é calculado a

partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada respondente do questionário. (MONTEIRO et. al., 2012).

Para se aplicar o citado coeficiente, é necessário também que sejam atendidos três pressupostos, segundo Monteiro *et. al.* (2012). O primeiro é que o questionário deve estar dividido e agrupado em dimensões, ou seja, em questões que tratam de um mesmo aspecto, o que está perfeitamente atendido, pois as 45 indagações estão agrupadas em dez dimensões que se pretende mensurar. O segundo pressuposto impõe que o questionário deve ser aplicado a uma amostra significativa e heterogênea, que também está atendido tendo em vista que 88% da população respondeu o instrumento e trata-se de oficiais superiores do QEMA. E o último pressuposto diz que a escala utilizada no questionário já deve estar validada. Assim, percebe-se que o instrumento utilizado atende aos três pressupostos indicados por aquele autor.

Por sua importância na validação da análise fatorial, iniciou-se pelo estudo da consistência interna do conjunto de itens do questionário, a fim de se estimar a sua confiabilidade. Para isso, utilizou-se o modelo de *Alfa* de *Cronbach*, no qual o valor geral variou entre 0,857 e 0,871, analisando as 45 perguntas juntas, de acordo com o apresentado na Tabela 71 abaixo:

TABELA 71: Consistência interna dos itens do instrumento.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha (Standardized Items)	Número de itens
0,857	0,871	45

Fonte: o autor.

Esse resultado indicou uma ótima confiabilidade do instrumento, representado pelo seu conjunto de questionamentos, bem como da escala utilizada. Assim sendo, também apontou para o prosseguimento da análise fatorial para o propósito de se agrupar as 45 perguntas em novos fatores, como sugerido no Anexo 3.

A Tabela 72 apresenta a variação do *Alfa* de *Cronbach* modificado no caso de uma pergunta fosse excluída da análise. Com essa modificação, os valores variaram entre 0,847 a 0,865. Isto indica que não foi necessário eliminar nenhum questionamento, uma vez que não pressupõe uma alteração significativa do valor geral do *Alfa* de *Cronbach*. Por esse motivo, todas as perguntas foram consideradas importantes e significativas para o presente estudo.

TABELA 72: *Alpha* de *Cronbach* Modificado.

Pergunta	Cronbach's Alpha
1- Forneço ajuda aos meus liderados em troca de seus esforços.	0,857
2- Examino situações críticas perguntando se são adequadas.	0,855
3- Não interfiro nos problemas até o momento em que eles se tornam sérios.	0,863
4- Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0,862
5- Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	0,862
6- Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes com meus liderados.	0,851
7- Estou ausente quando precisam de mim.	0,865
8- Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	0,852
9- Falo de forma otimista sobre o futuro.	0,853
10- Gero orgulho por estarem do meu lado.	0,847
11- Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0,852
12- Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	0,863
13- Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0,850
14- Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.	0,848
15- Invisto o meu tempo a ensinar e treinar meus liderados.	0,853
16- Deixo dar o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0,851
17- Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo".	0,861
18- Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	0,849
19- Trato meus liderados como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	0,854
20- Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes da minha ação.	0,864
21- Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	0,850
22- Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0,856
23- Considero as conseqüências éticas e morais das minhas decisões.	0,854
24- Mantenho-me a par de todos os erros.	0,854
25- Demonstro um senso de poder e confiança.	0,851
26- Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0,849
27- Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	0,857
28- Evito tomar decisões.	0,864
29- Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0,853
30- Faço com que meus liderados olhem para os problemas de diferentes ângulos.	0,849
31- Ajudo meus liderados no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0,851
32- Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	0,853
33- Demoro a responder as questões urgentes.	0,864
34- Ênfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0,853
35- Expresso satisfação quando meus liderados correspondem às expectativas.	0,853
36- Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	0,848
37- Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0,850
38- Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0,848
39- Faço com que meus liderados produzam mais do que o esperado.	0,848
40- Sou eficaz ao representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	0,850
41- Realizo trabalhos em grupo de maneira satisfatória.	0,849
42- Elevo o desejo dos meus liderados de obter sucesso.	0,849
43- Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	0,851
44- Aumento a vontade dos meus liderados em trabalhar com maior dedicação.	0,849
45- Lidero um grupo que é eficiente.	0,850

Fonte: o autor.

Além disso, os resultados apresentados pelas Tabelas 71 e 72 que, mesmo com a modificação implementada não alterou significativamente o valor geral do coeficiente, também indicam elevado grau de homogeneidade nas respostas dadas pelos oficiais do QEMA que participaram da pesquisa.

Até aqui, foi analisada a confiabilidade do instrumento utilizado para obtenção dos dados, pois é um fator crucial que deve anteceder a aplicação da análise fatorial. Essa confiabilidade reveste-se no grau em que uma escala produz resultados consistentes entre medidas repetidas ou equivalentes de um mesmo objeto, relevando-se a ausência do erro. Trata-se da análise das escalas de mensuração, que permite determinar a extensão em que os itens estão relacionados com os demais e a fidedignidade do constructo. (MONTEIRO *et. al.*, 2012).

O coeficiente pode assumir valores entre 0 e 1 e, quanto mais próximo ao 1, maior a fidedignidade das dimensões do constructo. Há divergências sobre qual o valor mínimo aceitável para o coeficiente *Alfa* de *Cronbach*. No entanto, Hair (2005) sugere que o mínimo ideal seja de 0,7 para pesquisas aplicadas e 0,6 para pesquisas exploratórias. Isso fundamenta o conceito ótimo dado ao instrumento.

Na seqüência, foi utilizado o teste de esfericidade de Bartlett, com o objetivo de testar a matriz de correlação populacional. É uma estatística de teste usada para examinar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população, ou seja, a matriz de correlação da população é uma matriz identidade, na qual cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, mas não apresenta correlação com as outras variáveis. A significância (Sig.) para o teste não deve ultrapassar 0,05 (CORRAR *et. al.*, 2007). O teste de Bartlett e a significância para o presente trabalho é apresentado na Tabela 73:

TABELA 73: Teste de esfericidade de Bartlett.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy		0,533
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1900,901
	df	990
	Sig.	0,000

Fonte: o autor.

Juntamente como o teste de esfericidade de Bartlett, foi utilizado a medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que é um índice usado para avaliar a adequação da análise fatorial. Os valores obtidos por meio deste teste variam entre 0 e 1. Corrar *et. al.* (2007) indica que esse índice é considerável admirável quando está entre 1 e 0,80; é mediano quando está entre 0,80 e 0,70; é medíocre quando está entre 0,70 e 0,60; é ruim entre 0,60 e 0,50; e abaixo de 0,50 é inaceitável.

Conforme a Tabela 73, a significância do teste de esfericidade de Bartlett foi de 0,000, o que indica que existe correlação na matriz e não compromete o prosseguimento da análise fatorial.

Contudo, na mesma tabela 73, o KMO foi de 0,533. Esse resultado indica que a análise fatorial não é adequada ou, se ela foi realizada, será ruim ou de pouca significância. Assim, como não podem ser analisadas separadamente a medida de KMO e a esfericidade de Bartlett, podemos afirmar que a aplicação da técnica multivariada análise fatorial não é aconselhável.

Em conformidade com os procedimentos estatísticos apresentados, é possível concluir, parcialmente, que a divisão das 45 perguntas do instrumento utilizado em dez dimensões não pôde ter a sua adequação confirmada, por tornar-se de pouca ou nenhuma importância para os resultados obtidos até o presente momento. Mesmo assim, decidiu-se manter aquela divisão por já ter sido usada, cientificamente, em outros diversos estudos, como foi apresentado na seção 5.4.3, motivo pelo qual não foi necessário testá-lo.

6.7 OUTRAS CONSIDERAÇÕES

No instrumento utilizado, também houve questionamentos abertos que possibilitaram uma liberdade aos oficiais do QEMA de exporem seus pensamentos e posicionamentos.

A primeira questão indagava se o oficial acreditava que contribuía com a liderança militar organizacional do Cmt da Bda. Nessa questão, percebe-se um conflito com o novo manual de campanha C 20-10 – Liderança Militar (BRASIL, 2011) com relação à forma de liderança organizacional citado no questionamento, pois essa nova doutrina classifica como nível de comando organizacional e não como tipo de liderança.

Então, como não foi possível aplicar novamente o instrumento, as respostas que se referiam ao tipo de liderança organizacional foram entendidas e analisadas como se fossem referentes ao nível de comando organizacional, a fim de não ferir a doutrina adotada pelo EB e pelo novo manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar. (BRASIL, 2011).

Assim, os resultados colhidos dos questionários respondidos estão representados na Tabela 74:

TABELA 74: Contribuição com a liderança do Cmt da Bda.

Resposta	Freqüência	Percentual	% Acumulado
Sim	58	87,9	87,9
Não	6	9,1	97,0
Não sei	2	3,0	100
Total	66	100	

Fonte: o autor.

De acordo com a Tabela 74, 58 oficiais (87,9%) confirmaram que contribuem com a liderança militar organizacional do Cmt da Bda ou com o nível de comando deste general. Seis oficiais (9,1%) afirmaram de não contribuem e dois (3,0%) alegaram que não sabiam se contribuía.

A parte aberta desta primeira questão indagava, para aqueles que responderam que contribuem com a liderança ou nível de comando do Cmt da Bda, de que forma eles contribuía. Houve várias respostas que, resumidamente, mostrou que a contribuição desses oficiais, que integravam os EM das GU do EB, com a liderança do Cmt da Bda se materializa com planejamentos, confecção de ordens, planos, diretrizes, coordenações com as OM subordinadas, assessoramento ao general Cmt da Bda, gerenciando projetos, sendo intelectualmente disciplinado, motivando a sua equipe, sendo preciso e oportuno nas informações passadas e cultuando os valores do Exército Brasileiro junto aos seus subordinados.

A segunda questão indagava ao oficial integrante do EMG da Bda, como caracterizaria o seu relacionamento com os membros do EM das OM nível Unidade e Subunidade subordinadas à sua GU. Assim, os resultados obtidos estão representados na Tabela 75:

TABELA 75: Relacionamento com os membros do EM das OM subordinadas.

Resposta	Frequência	Percentual	% Acumulado
Gerenciamento	34	47,9	47,9
Liderança Direta	11	15,5	63,4
Liderança Organizacional	25	35,2	98,6
Canal técnico	1	1,4	100
Total	71	100	

Fonte: o autor.

Em conformidade com a Tabela 75, percebe-se que quatro oficiais caracterizaram em mais de uma opção o seu relacionamento com os membros do EM das OM subordinados, ou seja, afirmaram que seu relacionamento seria, por exemplo, gerenciamento e liderança direta ao mesmo tempo. Houve um oficial que explicou que esse relacionamento ora se caracterizava gerenciamento, ora liderança direta, mas nunca de maneira concomitante. Por isso, a tabela apresenta uma frequência de 71 respostas, superior à amostra pesquisada de 66 oficiais.

Analisando essa primeira parte da segunda pergunta, observa-se que 34 respostas (47,9%) caracterizam como sendo gerenciamento o seu relacionamento com os membros do EM das OM subordinadas; 25 indicações (35,2%) como sendo liderança organizacional; 11 escolhas (15,5%) foram para a liderança direta; a apenas uma indicação (1,4%) para o canal técnico.

Esse resultado confirma que os oficiais colaboram com o nível de comando organizacional em que estão inseridos, gerenciando algum processo ou projeto sob sua responsabilidade ou, como na nomenclatura adotada antes do novo manual de campanha C 20-10, exercendo a liderança organizacional. Mesmo aqueles que indicaram a liderança direta, justificaram sua indicação pelo simples contato direto que, eventualmente, têm com os membros dos EM das OM subordinadas.

Além dessas posições diretas, a segunda parte desta questão pedia para o oficial justificar a sua resposta. Assim, 55 oficiais afirmaram que o general Cmt da Bda era o responsável em exercer a liderança no seu nível de comando organizacional. Quarenta e nove oficiais explicaram, também, que o seu relacionamento era caracterizado como gerenciamento, pois não tinham ação de comando sobre aqueles membros das OM e porque as ordens e diretrizes são do Cmt da Bda, mas reconheciam a figura do líder no nível de comando que estavam inseridos, o Cmt da Bda.

Mesmo aqueles que optaram pela liderança direta ou aquele oficial que indicou o canal técnico, justificaram que esses procedimentos não excluía a forma indireta de liderança do Cmt da Bda, ao contrário, reforçava esse vínculo entre o general e com toda a cadeia de comando nas OM subordinadas à Bda.

Por fim, esses posicionamentos indicam que, de uma forma ou outra, os oficiais entendem a dificuldade do Cmt da Bda exercer a forma de liderança direta junto à todos os integrantes da GU. Por isso, atestaram a importância das diretrizes, ordens e planos emitidos para todas as OM subordinadas à Bda. Isso materializa a forma de liderança indireta do general, em que os oficiais do QEMA do EMG podem auxiliar e contribuir, realizando a divulgações, coordenações, fiscalizações, reuniões e assessoramentos. Assim, atendendo à nova doutrina descrita no manual de campanha C 20-10 – Liderança Militar. (BRASIL, 2011).

7 CONCLUSÃO

O tema liderança tem sido objeto de estudo científico ao longo da história. Embora existam diferentes enfoques, a literatura consultada, de maneira geral, é unânime em afirmar que liderança é um processo capaz de conduzir um grupo de pessoas a atingir determinadas metas. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos propostos pelo líder, pela equipe ou pela própria organização.

O ambiente de mudanças dinâmicas do Séc. XXI conduziu à busca de novas formas de solução de problemas. Essas constantes transformações no meio empresarial trazem reflexos na gestão dos recursos humanos. Isso sugere a quebra de velhos paradigmas gerenciais e o surgimento de novos estilos de liderança. Assim, na atual conjuntura da Era do Conhecimento, essa capacidade de liderar é encarada como a essência do sucesso nos processos de excelência, em qualquer ramo da gestão moderna.

Particularmente no campo militar, o desempenho de qualquer função em qualquer nível de comando necessita de profissionais, cada vez mais, com boa capacidade de liderança. Por esse motivo, o EB atribui grande importância no tema liderança para os oficiais do QEMA, tendo em vista que a estes oficiais caberá o comando do EB e das diversos OM, bem como o assessoramento de alto nível da instituição.

O trabalho apresentado nesta dissertação tem como objetivo geral estudar as principais teorias e abordagens sobre esse tema, identificando o tipo de liderança que está sendo, predominantemente, adotado pelos oficiais do QEMA dos EM das GU do EB, no ano de 2011.

Assim, de maneira resumida, as abordagens acadêmicas do tema liderança estudadas neste trabalho são quatro: a dos traços de personalidade, a comportamental, a contingencial e as novas abordagens que englobam a liderança carismática, visionária, servidora, passiva, transacional e transformacional.

A abordagem dos traços de personalidade enfatiza as qualidades pessoais do líder, tais como fluência verbal, conhecimento, domínio, entre outras. O foco das teorias desta abordagem é a figura do líder. Assim, algumas falhas são apontadas nestas teorias, tais como não analisar as características dos liderados, não

considerar as necessidades de seus seguidores, as argumentações da importância relativa de vários traços de personalidade são fracas, não separa a causa do efeito do trabalho do líder e ignora fatores situacionais.

As teorias da abordagem comportamental procuram identificar os comportamentos essenciais ao exercício da liderança e promover o desenvolvimento de líderes eficazes. Porém, as características dos seguidores e os fatores relacionados ao ambiente não foram abordados por estas teorias comportamentais. Outra importante falha, também apontada nesta abordagem, é a concepção de que um mesmo estilo de liderança possa funcionar bem em qualquer situação, desconsiderando fatores como a cultura organizacional daquelas características dos liderados.

A abordagem contingencial ou situacional depende das situações ou das circunstâncias concretas em que o líder se encontra, não admitindo a existência de um único estilo ou característica de liderança válido para todas as situações. Ao contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. As variáveis fundamentais a serem consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o líder, o grupo e a situação.

Mesmo assim, as várias teorias que estudaram essa abordagem sofreram algumas críticas. Algumas críticas podem ser destacadas, tais como a omissão de importantes medidas de desempenho do líder, a limitação do papel do líder em ser apenas um administrador de recompensas aos seus subordinados, não acrescentar informação acerca da eficácia dos líderes em grupos informais, a falta de uma medida ou recurso que fosse capaz de medir a maturidade dos liderados e a predisposição do líder em classificar os seus liderados em grupos de preferência.

As novas abordagens apresentam a liderança carismática, onde o líder é alguém dotado de qualidades especiais capaz de influenciar as emoções dos subordinados. A liderança visionária é, por sua vez, entendida como uma capacidade do líder de criar uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização, tendo como ponto de partida o presente e uma busca de sua melhoria. A liderança servidora procura ajudar seus seguidores a se tornarem melhores e a alcançarem plenamente seu potencial.

Ainda inseridas nas novas abordagens, a partir da década de 80, surgiu a teoria de Bass e Avolio integrando as lideranças passivas, transacional e a transformacional. Essa teoria compôs um espectro que enquadrou o estilo menos

eficaz até o mais eficaz de liderança, sendo, respectivamente, a passiva e a transformacional.

O EB tem a doutrina de liderança militar prescrita no Manual de Campanha C 20-10 (BRASIL, 2011). Nesta doutrina, há duas formas de liderança, a direta e a indireta, que podem ser empregadas nos três níveis de comando: o de pequenas frações, o organizacional ou tático e o estratégico. Assim, foi verificado que o oficial do QEMA poderá atuar no segundo e no terceiro nível de comando, desenvolvendo tanto a forma de liderança direta como a indireta.

A ECEME tem por objetivo formar o oficial do QEMA que irá ocupar os cargos e funções de EM das Bda, DE, RM e C Mil A, além de Cmt de U e as privativas de oficial-general. Verificou-se que o PLADIS está em desacordo com a nova doutrina do Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar (BRASIL, 2011), assim como não descreve as competências necessárias para cada nível de comando que o oficial deve possuir, após a sua formação na ECEME.

É interessante que, durante os dois anos de formação na ECEME, o oficial-aluno possa receber uma descrição de seu perfil de líder, podendo, assim, verificar se o seu desempenho está correspondendo àquele que, possivelmente, poderá ser necessário para o desempenho de suas futuras funções. Este *feedback* pode indicar, por exemplo, se o seu perfil é passivo, transacional ou transformacional e poderia ser uma avaliação do tipo 360° graus, ou seja, realizada por ele próprio (auto-avaliação), por seus pares e pelos instrutores (superiores).

As GU do EB são as Bda de infantaria e de cavalaria, onde, por possuírem um EMG constituído, pode-se exercer o nível de comando organizacional na sua plenitude. Tal EMG é composto por oficiais do QEMA assessores, que têm por missão o planejamento, a coordenação e a supervisão das atividades gerais da Bda e das ordens verbais e/ou escritas do Cmt da GU. O trabalho do oficial do EM de uma Bda deve estar direcionado para o cumprimento das atribuições de sua seção, nas áreas de pessoal, inteligência, operações, logística e comunicação social, dependendo de sua função, e buscar a eficiência organizacional da GU.

As ligações do oficial do EMG destas Bda com os Cmt das U e SU e com seus EM serão importantes e deverão refletir um adequado relacionamento interpessoal. O oficial do QEMA da Bda deve possuir tato e evitar ferir suscetibilidades, além de motivar os demais integrantes da GU ao efetivo cumprimento de suas missões. Neste aspecto, o PLADIS da ECEME prevê no perfil

profissiográfico do oficial do CCEM esses atributos da área afetiva como necessários ao futuro oficial do QEMA. Nessa área, o tipo de liderança transformacional seria a mais indicada, pois o líder procura motivar e inspirar os seus seguidores para um desempenho além das expectativas, promovendo uma satisfação desses liderados na participação da missão do líder, envolvendo-os através de sua visão de futuro.

Este tipo de líder transformacional é considerado na teoria como sendo o mais eficaz e o que potencializa a capacidade de liderança dos subordinados. Este tipo de liderança é caracterizado por cinco indicadores: Influência Idealizada Comportamento, Influência Idealizada Atributo, Consideração Individualizada, Estímulo Intelectual, e Motivação Inspiradora, sendo os dois primeiros também reconhecidos como carisma.

De acordo com o que foi estudado neste trabalho, nos EUA surgiu um interesse dos militares sobre esse novo tipo de liderança a partir do momento em que perceberam melhores desempenhos dos subordinados de líderes transformacionais, bem como uma maior satisfação desses líderes consigo próprios. Isso porque estes líderes perceberam que eram vistos por seus subordinados como mais eficazes. Isto se constituiu em uma justificativa para estudar com uma maior profundidade este tipo de liderança no presente trabalho.

A pesquisa, então, demonstrou que o universo de oficiais do QEMA dos EM das GU do EB, no ano de 2011, não apresentam as características de líderes transformacionais. Para ser considerado transformacional, o tratamento estatístico deveria apresentar uma pontuação total (média do resultado de todos os questionários) igual ou superior a 3,750 em todas as quatro componentes: carisma, MI, CI e EI (BASS; AVOLIO apud SANTOS, 2010). Entretanto, a média do carisma foi de 3,035, a da MI foi 3,165, a da EI foi 3,135 e a da CI de 3,068, todas inferiores a 3,750. Apenas três oficiais poderiam ser considerados transformacionais se fossem analisados separadamente do universo.

A Hipótese 1 (H1) sugeria que os oficiais do QEMA dos EM das GU do EB adotassem, predominantemente, o tipo de liderança transformacional. De acordo com os resultados estatísticos, então, essa hipótese não foi confirmada para o universo analisado.

A liderança transacional utiliza as recompensas e punições como instrumentos para obtenção dos comportamentos desejados por parte dos liderados. Esse tipo de liderança é caracterizado por dois indicadores: Recompensa

Contingencial e Gerenciamento da Exceção Ativo. A análise estatística demonstrou que o universo de oficiais do QEMA dos EM das GU do EB, no ano de 2011, utiliza, preponderantemente, este tipo de liderança.

Para o líder ser classificado como estilo transacional ou passivo é necessário a análise conjunta das quatro componentes: RC, GEA, GEP e o LF. Obtendo-se uma pontuação total (média do resultado de todos os questionários) inferior a 3,00 na RC e a 1,67 na GEA, e superior a 1,00 na GEP e a 0,50 no LF o universo é classificado como *Laissez Faire* ou Passivo. O resultado situado entre o estilo transformacional e passivo é, então, considerado como Transacional.

A média do universo para a componente RC é de 2,678, a da GEA é de 2,228, a da GEP é de 1,075 e a da LF é 0,463. Percebe-se que a componente GEA foi superior a 1,670 e a LF foi inferior a 0,500, não atendendo, assim, os parâmetros necessários para a classificação de liderança passiva. Mesmo analisando individualmente cada um dos 66 oficiais que participaram da pesquisa, nenhum atendeu aos quatro parâmetros para ser considerado um líder passivo.

A média elevada na componente Gerenciamento da Exceção Ativo, que compõe o tipo de liderança transacional, pode indicar que o universo de oficiais do QEMA dos EM das GU, no ano de 2011, enfatiza as sanções disciplinares como forma de garantir o correto cumprimento das missões. Por sua vez, a média da componente LF inferior a 0,500 pode demonstrar que aqueles oficiais assumem a responsabilidade pelos seus atos, evitando agir de forma passiva.

Essa análise, então, demonstrou que o universo de oficiais do QEMA dos EM das GU do EB, no ano de 2011, adotam o tipo de liderança transacional. Interessante ressaltar que pela análise individualizada das componentes dos tipos de liderança transacional e passiva, verificou-se que nenhum oficial adotava o tipo passivo.

A hipótese 2 (H2) sugeria que os oficiais do QEMA dos EM das GU do EB adotassem, predominantemente, o tipo de liderança transacional e a H3 o tipo de liderança passiva. De acordo com a análise estatística, então, pode-se confirmar a H2 e negar a H3.

A média inferior a 3,000 obtida pela componente RC poderia indicar uma tendência do tipo de liderança passivo. Porém, analisando-se de maneira conjunta à componente GEA, GEP e LF, além de entender as características dos militares, inferi-se que o resultado pode estar influenciado pelo fato dos oficiais não disporem

de recompensas mais significativas e de maior impacto nos liderados, tais como abonos, aumentos salariais, promoções. Essa restrição do líder militar é verificada, também, na formulação de elogios aos seus subordinados. Tais líderes, para elogiar seus liderados, têm que seguir uma série formalidades e requisitos. Assim, entende-se que se o universo pesquisado tivesse mais ferramentas que pudessem recompensar mais seus subordinados a média poderia ter sido maior que 3,000, se enquadrando no tipo transacional.

As variáveis dos fatores de resultados são o esforço extra e eficácia, e a satisfação como líder. A média da primeira foi de 2,980 e da segunda foi de 3,015. Esse resultado indica que os oficiais pesquisados estão se empenhando para atingir suas metas, vêem a eficácia do seu trabalho e sentem-se satisfeitos por esses motivos.

A análise fatorial realizada obteve uma variação do coeficiente *Alfa* de *Cronbach* entre 0,857 e 0,871, indicando uma ótima confiabilidade do instrumento utilizado e um elevado grau de homogeneidade nas respostas dadas pelos oficiais do QEMA que participaram da pesquisa. A significância do teste de esfericidade de Bartlett foi de 0,000, o que constatou a existência de correlação na matriz. A medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin foi de 0,533 o que não aconselhou o prosseguimento da análise fatorial, pelo fato do resultado ter pouca ou nenhuma significância para a pesquisa. Mesmo assim, manteve-se a divisão do QML em 10 variáveis pelo fato de já ter sido usada, por diversas vezes em outros trabalhos científicos, com a mesma divisão.

Algumas considerações também devem ser destacadas, neste momento, como o fato do universo analisado ter confirmado a maneira que seu trabalho contribui com o nível de comando organizacional do general Cmt da Bda, corroborando com a nova doutrina de liderança do Manual de Campanha C 20-10 (BRASIL, 2011). Apresentaram, inclusive, alguns aspectos afetivos que também contribuem com o seu trabalho naquele nível de comando, como ser intelectualmente disciplinado, motivar sua equipe, ser preciso e oportuno nas informações repassadas, cultivar os valores do EB junto aos seus subordinados. Tudo isso, na visão prática daqueles oficiais, contribuem com a liderança do Cmt da Bda.

Outro aspecto, na visão dos oficiais que participaram da pesquisa, foi a forma que estes militares percebem o seu relacionamento com os membros dos EM das U

e SU integrantes da Bda. O resultado de 47,9% demonstra que estes oficiais caracterizam, predominantemente, este relacionamento como gerenciamento e, apenas 15,5% caracterizaram como liderança direta. Isso confirma que os oficiais entendem que esse relacionamento não é de subordinação e sim de administração e fiscalização, visto que os membros dos EM das U e SU integrantes da Bda estão subordinados aos seus respectivos Cmt. Estes Cmt de U e SU, por sua vez, estão subordinados ao general Cmt da Bda. Assim, não possuem nenhuma subordinação com aqueles oficiais do QEMA dos EM das Bda. Isso corrobora com a nova doutrina de liderança do EB prescrita no Manual de Campanha C 20-10.

O trabalho de campo realizado, utilizando o instrumento que procurou levantar a auto avaliação dos próprios líderes, não teve o objetivo de comparar esta auto imagem dos oficiais do QEMA dos EM das GU do EB com a de seus subordinados ou de seus comandantes. Assim sendo, futuras pesquisas poderão realizar tal comparação, executando uma análise conhecida como de 360° graus, comparando estas três avaliações.

Além dessa avaliação de 360° graus, pode-se sugerir, também, que a análise desta auto imagem do universo em questão continue sendo feita, anualmente. Isso poderá apontar para uma mudança de paradigma e de tipo de liderança daqueles oficiais. Também se sugere que nas escolas de formação, aperfeiçoamento e autos estudos militares seja criado um processo similar de avaliação e que os alunos tenham um *feedback*, de maneira que possam estar cientes dos aspectos que poderão se aperfeiçoar. Tal processo, inclusive, com a participação de especialistas militares, psicólogos, psicopedagogos, dentre outros.

Na ECEME, o PLADIS contempla apenas o aspecto teórico da liderança, seus objetivos particulares e específicos, bem como as instruções metodológicas, procuram passar uma base conceitual e de experiências para o oficial aluno do CCEM. Não está previsto uma avaliação da liderança dos alunos, o que poderia ser realizado nos diversos trabalhos apresentados, exercícios no terreno, oratória, apresentações de trabalhos. Para isso, a necessidade de se incrementar a seção de psicopedagogia da ECEME é premente, o que poderá aprimorar o estudo e desenvolvimento da liderança dos oficiais do nível de comando organizacional e estratégico.

Esta pesquisa servirá de suporte teórico e metodológico para realização de novas pesquisas na área de liderança militar. A liderança é um tema de fundamental

importância para melhoria do ambiente organizacional e do desempenho das OM, na medida em que potencializa o trabalho dos profissionais militares.

Por fim, a liderança é um tema extremamente complexo, que evolui ao longo do tempo como demonstram as diversas teorias existentes sobre o assunto. Faz-se necessário o prosseguimento no estudo para que o Exército Brasileiro possa aprimorar o desenvolvimento das suas lideranças, gerando líderes transformacionais que saibam utilizar os princípios deste estilo de liderança para aumentar a eficácia de suas OM, sem perder de vista as características da cultura organizacional da Instituição.

JOSÉ BRÁULIO DE SOUSA TERCEIRO – Maj Eng

REFERÊNCIAS

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ALBUQUERQUE, Marcelo Milward de. **A importância do relacionamento interpessoal do oficial de estado-maior na liderança organizacional das grandes unidades do Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Altos Estudos Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.

AVOLIO, B. J. **Full leadership development: Building the vital forces in organizations**. London: Sage Publications, 1999.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **The full range of leadership development: basic and advanced manuals**. Binghamton: Bass, Avolio & Associates, 1991.

_____. **Improving Organizational Effectiveness – Through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1994.

_____. **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire**. 2 Ed. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.

_____. **MLQ Manual**. Mindgarden: EUA, 2004.

BARBUTO JUNIOR, John E. **Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents**. Journal of Leadership and Organizational Studies. Vol. 11. n. 4. 2005.

BASSAN, Jaqueline Santa Lucia. **Liderança e comprometimento: uma relação possível?** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

BASS, Bernard M. **Leadership: Good, better, best**. Organizational Dynamics, 1985.

_____. **Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?** American Psychologist, vol. 52, 1997.

_____. **Transformational leadership: Industrial, military and educational impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

_____. **Handbook of leadership: Theory, research and managerial application**. 3 ed. New York: The Free Press, 1990a.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A Administração do Sentido**. Revista de Administração de Empresas, v 34, n. 3, 1994.

_____. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança, 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRANDÃO, Zaia. **Entre questionários e entrevistas**. In: NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (orgs.). Família & escola. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

BRASIL. Academia Militar das Agulhas Negras. **Liderança Militar**. Caderno de Instrução. Resende, 2009.

_____. Comandante do Exército. **IG 30-09**. Portaria Nr 718, de 29 de dezembro de 1999 - Instruções gerais para a concessão de elogios e referências elogiosas.

_____. Departamento de Cultura e Ensino do Exército. **GLOSSÁRIO DE TERMOS E EXPRESSÕES DE EDUCAÇÃO E CULTURA**. Rio de Janeiro, 2007.

_____. Departamento de Ensino e Pesquisa. **Perfil Profissiográfico**: Curso de Comando e Estado-Maior. Boletim Interno Nr 086, de 11 de novembro de 2003. Rio de Janeiro.

_____. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. **ME 21- 253**: Formação de Trabalhos Acadêmicos. 2 Ed. Rio de Janeiro, 2008.

_____. Curso de Comando e Estado-Maior. **Plano de Disciplinas**. Rio de Janeiro, 2010.

_____. **Nota de Coordenação Doutrinária Nr 01/02** – SEA. Rio de Janeiro: SEDEL, 2002.

_____. **Sub-projeto liderança**. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **QOEs 100-1**: Organização das Forças Terrestres do Teatro de Operações Terrestre. Rio de Janeiro, 2004.

_____. Estado Maior do Exército. **C 21 – 30**: Abreviaturas, símbolos e convenções cartográficas. 3. ed. Brasília: 1992.

_____. **C 7-30**: Brigadas de Infantaria. 1 ed. Brasília: EGGCF, 1984.

_____. **C 2-30**: Brigada de Cavalaria Mecanizada. 1 ed. Brasília: EGGCF, 2000.

_____. **C 20-10**: Liderança Militar. 2 ed. Brasília: EGGCF, 2011.

_____. **C 100-5**: Operações. 3 ed. Brasília: EGGCF, 1997.

_____. **C 101-5**: Estado-Maior e ordens. 2 ed. 1 Vol. Brasília: EGGCF, 2003.

_____. **C 124-1**: Estratégia. 3 ed. Brasília: EGGCF, 2001.

_____. **R-1: Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG)**. Brasília, 2003.

_____. Gab Cmt do Exército. **Portaria Nr 657**, de 4 de novembro de 2003, que estabelece a missão e a visão de futuro do EB, a síntese dos deveres, valores e da ética do Exército e os fatores críticos para o êxito da missão, e dá outras providências.

_____. Ministério da Defesa. **MD 33-M-02: Manual de abreviaturas, siglas, símbolos e convenções cartográficas nas Forças Armadas**. 3 ed. Brasília, 2008.

CASCIO, W.; SHURYGAILO, S. **E-leadership and virtual teams, Organizational Dynamics**. Vol. 31, Nr 4, 2003.

_____. **Diversidade de gênero e formação do endogrupo**: uma contribuição da teoria da troca entre líder e membro (LXM). Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Maio-agosto. Número 24, Vol. 9. São Paulo, 2007.

CAVALCANTI, Vera Lúcia et al. **Liderança e motivação**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**. FIEPECAFI: Atlas, 2007.

COUTINHO, Sérgio A. de Avelar. **Exercício do comando**: a chefia e a liderança militar. Rio de Janeiro: Bibliex, 1997.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito – Da Eficácia à Grandeza**. Elsevier. São Paulo: Franklin Covey, 2005.

CUNHA, Miguel Pina et. al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH, 2003.

CURPHY, G. J. **An empiric al investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organizational climate, attrition and performance**. Greensboro, N C: The Center for Creative Leadership, 1992.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. **A dinâmica entre liderança e identificação**: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. Revista da Administração Contemporânea. Vol. 5. n. 3. São Paulo, 2001.

DAUSTER, T. **A Fabricação de livros infanto-juvenis e os usos escolares**: o olhar de editores. Revista Educação/PUC-Rio, n. 49, nov. 1999.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa**: reflexões sobre o trabalho de campo. Caderno de Pesquisa/PUC-Rio, n. 115, mar. 2002.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **FM 6-22**: Army leadership. Washington, D. C., 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FIEDLER, Fred Edward, CHEMMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FIGUEIREDO, Euclides. **Chefia e Liderança**. Padeceme, Rio de Janeiro, n. 4, p. 35-37, 1º quadrimestre, 2003.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, António Rui da Silva. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia: Portugal, 2005.

HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAN, Ronald L.; BLACK, William C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kennet H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1986.

HOLLANDER, Edwin Paul. **Leadership dynamics**: a practical guide to effective relationship. New York, Free Press, 1978.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JANDA, K. F. **Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of pawer**. USA: Human Relations, 1960.

JESUÍNO, Correia. **Processos de liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 1996.

JÚNIOR, Alcides Valeriano Faria. **Liderança Organizacional no curso de Altos Estudos Militares**. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

LACERDA, Daniela. **O Líder Espiritualizado**. Você S.A. São Paulo, n 82, p.22-30, Abr 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEAL, José Alberto. **Liderança Estratégica Militar**. PADECEME. 1º quadrimestre. N.4. Rio de Janeiro, 2003.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY Nancy. **Liderança**. In: Gestão do capital humano. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba - PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do Povo, 2002, pág. 33-46.

LEWIN, Kurt. **Problemas de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Cultrix Ltda Editora, 1948.

LIDEN, R. C.; GRAEN, G. B. **Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership**. Academy of Management Journal,

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: Uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, S. L. A. Homens ou fogo? Rio de Janeiro: Bibliex, 2003.

MATHIAS, Fábio Montenegro. **Liderança e Docência no Ensino Superior**: estudo de caso em um Curso de Administração em Santo André. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Marcos, São Paulo, 2007.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 2 Ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZOTTI, Alda Judith Alves; GEWANDSZNAJDER M, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

MONTEIRO, Gina Torres Rego; HORA, Henrique Rego Monteiro da; ARICA, José. **Confiabilidade em Questionários para Qualidade**: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. Disponível em: <seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321>. Acessado em 20 de abril de 2012.

MORAIS, Carlos Sérgio Albino. **Uma reflexão sobre Liderança Estratégica no Exército Brasileiro**. Artigo científico – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2009.

NANUS, Burt. **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NEVES, Eduardo Borba e DOMINGUES, Clayton Amaral (Org.). **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

NEWSTROM, J. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NÓBREGA, Hamilton Felix. **Liderança Servidora, os Novos Líderes**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/lideranca-servidora-os-novos-lideres-2285718.html>>. Acessado em 31 de agosto de 2011.

O'KEEFFE, M. J. **The effects of leadership style on the perceived effectiveness and satisfaction of selected Army officers**. Unpublished doctoral dissertation, Temple University, Philadelphia, 1989.

PEREIRA, Sérgio José. **O Exercício da Liderança no Nível Estratégico**. Centro de Estudos Estratégicos. PADECEME. 2º Quadrimestre. Rio de Janeiro, 2001.

REGO, A.; CUNHA, M. **A essência da liderança: mudança, resultados e integridade**. Lisboa: RH, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS Stephen. P., COULTER M. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen P.; TIMOTHY A. Judge; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14 ed. Ed. Pearson: Prentice Hall (Grupo Pearson), 2010.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RODRIGUES, Ana Alexandra Gomes. **Liderança: Abordagens ou situacionais, liderança carismática e transformacional**. Instituto Politécnico de Coimbra. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/53456315/Lideranca-Abordagens-Contingenciais-ou-Situacionais>>. Acessado em 30 de agosto de 2011.

ROLLINSON, Derek; BROADFIELD, Aysen & EDWARDS, DAVID J. **Organizational Behavior and Analysis: an integrated approach**. London: Addison-Wesley, 1998.

ROSADAS, Rubem Barbosa. **Liderança, o que é?** PADECEME. 3º quadrimestre, nº12. Rio de Janeiro, 2004.

ROWE, Glenn W. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. Revista RAE. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan-mar, 2002.

SALAS, E.; SIMS, D.; BURKE, C. **Is there a "big five" in teamwork?** Small Group Research, vol. 36, pp. 555-599, 2005.

SALTER, D. J. **Leadership styles in United States Marine Corps transport helicopter squadrons**. Master's thesis: Naval Postgraduate School, Monterey, CA, 1989.

SANTOS, José Rodrigues dos. **Modelos de análise da profissão militar**. Disponível em: <http://www.cidehus.uevora.pt/textos/artigos/modpro_mil.pdf>. Acessado em 04 de outubro de 2011.

SANTOS, Luiz Eduardo Possídio. **A liderança militar e o desempenho da OM**. Tese (Doutorado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SENDJAYA, S.; SARROS, J. C. **Servant leadership**: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*. Vol. 9. 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. Ed. São Paulo: Cortez, 2002. 335 p.

SILVA, João Maurício da Rocha. **Liderança Militar Organizacional**: o relacionamento Comandante / Estado-Maior como um dos componentes dos elementos básicos do poder de combate. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SMITH, Jonathan J. **Liderança no Exército**: Doutrina e o Novo FM 22-100. *Military Review Brazilian*. 2º quadrimestre. EUA. Kansas: Fort Leavenworth, 1999.

SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOUZA, Carlos Alexandre de. **Um estudo da Liderança Militar como resultado de atributos desenvolvidos na formação do oficial de carreira do Século XXI**. Trabalho de Conclusão de Curso (Altos Estudos Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.

STONNER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização**: uma abordagem da ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo, Brasil: Record – Tradução e Distribuição, 1987.

VEIGAS, Luiz. Artigo: **As empresas precisam de líderes transformacionais**. Disponível em: <<http://www.workshop.com.br/blog/?p=172>>. Acessado em 08 de setembro de 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VROOM, Victor H., JAGO, Arthur G, 1990, p. 40. **El nuevo liderazgo**: dirección de la participación en las organizaciones. Madrid: Diaz de Santos, 1990.

YAMMARINO, F. J., & BASS, B. M. **Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers**: Some preliminary findings. Greensboro, NC: Centerfor Creative Leadership, 1990.

YUKL, Gary. **Liderança nas Organizações**. 4 ed. London: Prentice-Hall, 1998.

ZACCARO, S.; KLIMOSKI, R. **The interface of leadership and team processes**. Group and Organization Management, vol. 27, pp. 4-13, 2002.

**ANEXO 1
OFÍCIO ENVIADO ÀS GU**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEX - DFA
ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Rio de Janeiro, 26 de outubro de 2011.

Of nº 271/272 – DPPG/IMM – CIRCULAR

Do Subcomandante da ECEME

Ao Sr Ch EM 3ª Bda Inf Mtz, 4ª Bda Inf Mtz, 6ª Bda Inf Bld, 7ª Bda Inf Mtz, 8ª Bda Inf Mtz, 9ª Bda Inf Mtz, Bda Inf Pqdt, Bda Op Esp, 10ª Bda Inf Mtz, 13ª Bda Inf Mtz, 14ª Bda Inf Mtz, 15ª Bda Inf Mtz, 12ª Bda Inf L (Amv), 11ª Bda Inf L (GLO), 1ª Bda Inf SI, 2ª Bda Inf SI, 1ª Bda C Mec, 2ª Bda C Mec, 3ª Bda C Mec, 4ª Bda C Mec, 5ª Bda C Bld, Cmdo Av Ex, 16ª Bda Inf SI, 17ª Bda Inf SI, 23ª Bda Inf SI e 18ª Bda Inf Fron

Assunto: pesquisa de campo para embasamento de trabalho científico

Anexo: 07 (sete) cópias do questionário com duas folhas

1. Versa o presente expediente sobre a realização de uma pesquisa de campo para embasamento de trabalho científico, realizado por exigência curricular do Curso de Comando e Estado-Maior, desta Escola. O questionário em anexo foi elaborado pelo Maj Eng JOSÉ BRÁULIO DE SOUSA TERCEIRO, cursando o CCEM – 1, no corrente ano, e tem por objetivo levantar dados sobre o tema: “A liderança Transformacional e o Oficial do QEMA”.

2. Trata-se de um tema de relevância para a Força e os dados coletados serão de grande valia para uma análise crítica do assunto. O questionário caracteriza-se por questões fechadas e abertas, para a livre expressão de pareceres ou opiniões sobre o que é solicitado. Em hipótese alguma, as respostas serão utilizadas fora do escopo do trabalho acadêmico em tela.

3. Assim, solicita-se a essa GU, se possível, que designe TODOS os oficiais superiores do QEMA (Ch EM, E1, E2, E3, E4, E5, adjuntos e outros) para responder ao questionário anexo e que informe, de acordo com o QCP, se há alguma vaga para oficial superior do QEMA que não está sendo ocupada por oficial formado pela ECEME.

(Fl 2 do Ofício nº 271/272 – DPPG/IMM, de 26 de outubro de 2011)

4. Solicita-se, ainda, que os formulários respondidos sejam restituídos para a ECEME até 25 de novembro de 2011, tendo em vista os prazos para a finalização dos trabalhos científicos do CCEM-1.

5. Eventuais esclarecimentos podem ser obtidos diretamente junto ao oficial solicitante, pelo e-mail bráulioterceiro@yahoo.com.br ou pelo telefone (21) 8070-3441. A resposta à pesquisa pode ser remetida diretamente ao oficial aluno (correio para Maj JOSÉ BRÁULIO DE SOUSA TERCEIRO – CCEM-1 - ECEME).

6. A ECEME antecipadamente agradece a valiosa colaboração prestada ao aluno em pauta.

MARCOS ANTONIO SOARES DE MELO – Cel
Subcomandante da ECEME

“ACADEMIA MILITAR: DOIS SÉCULOS FORMANDO OFICIAIS PARA O EXÉRCITO”

**ANEXO 2
INSTRUMENTO**



**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO
PESQUISA DE CAMPO PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
(requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Militares)**

Autor: Maj Eng JOSÉ BRÁULIO DE SOUSA TERCEIRO

Área de Estudo: Liderança.

Tema: A Liderança Transformacional e o Oficial do QEMA. Objetivo Geral: Analisar o emprego da Liderança Transformacional do Oficial do Quadro de Estado-Maior (QEMA) nos Estados-Maiores (EM) das GU do EB.

O presente questionário destina-se a realizar uma auto-avaliação pelos Oficiais superiores do QEMA, integrantes de EM de Brigada, a fim de subsidiar trabalho científico sobre Liderança Transformacional. Desde já, agradeço a valorosa colaboração.

1. QUAL A LOCALIZAÇÃO DA GRANDE UNIDADE QUE O Sr. SERVE?

C Mil da AMAZÔNIA C Mil do PLANALTO C Mil NORDESTE
 C Mil do OESTE C Mil do SUL C Mil do SUDESTE C Mil do LESTE

2. QUAL A FUNÇÃO QUE O Sr. ESTÁ DESEMPENHANDO?

E1 E2 E3 E4 E5 Adjunto
 Outros: _____

3. QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

- Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu desempenho enquanto oficial do QEMA integrante de EMG de GU do EB.

- Marque com um "X" a frequência de seu comportamento para cada item, utilizando a seguinte escala:

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Freqüentemente	Sempre

Item	Descrição	0	1	2	3	4
1	Forneço ajuda aos meus liderados em troca de seus esforços.					
2	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.					
3	Não interfiro nos problemas até o momento em que eles se tornam sérios.					
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.					
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.					
6	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes com meus liderados.					
7	Estou ausente quando precisam de mim.					
8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.					
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.					
10	Gero orgulho por estarem do meu lado.					
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.					

12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir.					
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.					
14	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.					
15	Invisto o meu tempo a ensinar e treinar meus liderados.					
16	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.					
17	Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo".					
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.					
19	Trato meus liderados como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.					
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes da minha ação.					
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.					
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.					
23	Considero as conseqüências éticas e morais das minhas decisões.					
24	Mantenho-me a par de todos os erros.					
25	Demonstro um senso de poder e confiança.					
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.					
27	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.					
28	Evito tomar decisões.					
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.					
30	Faço com que meus liderados olhem para os problemas de diferentes ângulos.					
31	Ajudo meus liderados no desenvolvimento de seus pontos fortes.					
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.					
33	Demoro a responder as questões urgentes.					
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.					
35	Expreso satisfação quando meus liderados correspondem às expectativas.					
36	Expreso confiança de que metas serão alcançadas.					
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.					
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.					
39	Faço com que meus liderados produzam mais do que o esperado.					
40	Sou eficaz ao representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.					
41	Realizo trabalhos em grupo de maneira satisfatória.					
42	Elevoo desejo dos meus liderados de obter sucesso.					
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.					
44	Aumento a vontade dos meus liderados em trabalhar com maior dedicação.					
45	Lidero um grupo que é eficiente.					

Fonte: adaptado de AVOLIO e BASS. MLQ. 2 Ed. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.

4. O Sr. acredita que contribui com a liderança militar organizacional do Cmt Bda? Caso positivo, de que forma o Sr. contribui?

5. Como integrante do EMG de Brigada, como o Sr. caracterizaria o seu relacionamento com os membros do EM das OM subordinadas à essa GU?

Gerenciamento Liderança direta Liderança organizacional

POR FAVOR, JUSTIFIQUE:

OBRIGADO!

ANEXO 3
AGRUPAMENTO DOS ATRIBUTOS DOS TIPOS DE LIDERANÇA

Item	Descrição	Fator	Tipo de Liderança
10 18 21 25	Gero orgulho por estarem ao meu lado. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. Demonstro um senso de poder e confiança.	Influência Idealizada nos atributos do líder	Liderança Transformacional
6 14 23 34	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes com meus liderados. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação. Considero as conseqüências éticas e morais das minhas decisões. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Influência Idealizada no comportamento do líder	
9 13 26 36	Falo de forma otimista sobre o futuro. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. Expreso confiança de que metas serão alcançadas.	Inspiração Motivacional	
2 8 30 32	Examino situações críticas perguntando se são adequadas. Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas. Faço com que meus liderados olhem para os problemas de diferentes ângulos. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Estimulação Intelectual	
15 19 29 31	Invisto meu tempo a ensinar e treinar meus liderados. Trato meus liderados como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Ajudo meus liderados no desenvolvimento de seus pontos fortes.	Consideração Individualizada	
1 11 16 35	Forneço ajuda aos meus liderados em troca de seus esforços. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas. Expreso satisfação quando meus liderados correspondem às expectativas.	Recompensa Contingente	
4 22 24 27	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	Gestão por Exceção Ativa	
3 12 17 20	Não interfiro nos problemas até o momento em que eles se tornam sérios. Espero as coisas darem erradas para começar a agir. Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo". Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes da minha ação.	Gestão por Exceção Passiva	
5 7 28 33	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim. Evito tomar decisões. Demoro a responder as questões urgentes.	Laissez Faire	
39 42 44	Faço com que meus liderados produzam mais do que o esperado. Elevoo desejo dos meus liderados de obter sucesso. Aumento a vontade dos meus liderados em trabalhar com mais dedicação.	Esforço Extra	
37 40 43 45	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. Sou eficaz ao representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sou eficaz em atender as necessidades da organização. Lidero um grupo que é eficiente.	Eficácia	
38 41	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios. Realizo trabalhos em grupo de maneira satisfatória.	Satisfação como líder	

ANEXO 4
BANCO DE DADOS DO TRABALHO DE CAMPO

QUESTÕES	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
1	4	3	0	3	C	3	2	3	3	2	2	0	2	3	2	3	4	4	2	C	4	2
2	3	3	1	1	F	3	0	2	3	2	2	1	3	4	3	2	2	3	4	C	3	2
3	4	3	3	3	C	2	0	2	3	2	2	0	3	3	2	3	2	4	2	F	3	2
4	3	3	1	1	C	3	0	2	3	2	2	0	3	4	3	3	2	3	4	C	3	1
5	1	3	0	2	C	3	1	3	3	2	2	0	4	3	3	3	2	3	4	C	3	2
6	1	2	2	1	F	0	2	2	2	F	F	2	2	1	0	1	F	0	2	C	1	F
7	3	3	3	3	C	2	1	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3
8	2	4	2	2	C	2	0	4	3	2	4	0	4	4	4	4	2	4	3	2	3	3
9	3	3	2	2	F	1	1	3	2	2	3	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	1
10	2	2	2	3	F	2	1	3	2	F	2	0	1	2	2	1	2	3	2	C	2	2
11	3	3	1	2	C	2	2	4	4	3	3	0	2	3	1	1	2	3	4	F	1	1
12	3	3	0	3	C	1	0	3	4	3	2	0	3	4	3	4	2	4	3	C	3	3
13	1	3	0	2	C	3	1	4	3	3	2	0	4	4	4	1	1	4	4	C	3	3
14	0	3	4	1	C	4	0	3	4	4	3	0	4	1	2	2	C	3	4	2	3	1
15	3	2	4	4	F	4	1	3	1	3	0	3	3	2	4	4	2	2	4	3	4	4
16	1	3	3	1	F	4	1	3	4	3	3	0	4	4	4	3	3	4	3	C	3	3
17	3	4	1	2	C	3	1	3	4	2	F	0	4	4	3	1	F	3	4	2	3	1
18	2	3	3	2	F	3	1	3	3	2	3	1	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1
19	4	3	1	3	C	3	0	4	4	4	4	0	4	4	2	3	1	3	4	C	3	2
20	4	4	2	2	C	2	1	2	3	2	3	0	3	3	2	2	2	3	4	C	3	1
21	4	4	3	0	C	2	1	3	4	-	2	0	4	3	2	2	1	3	4	C	3	0
22	4	3	4	1	C	1	0	4	2	2	0	3	4	3	0	C	3	4	F	4	2	2
23	2	2	2	1	F	3	1	2	3	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
24	4	3	2	3	C	1	0	4	3	2	2	0	3	3	2	2	2	3	4	C	4	2
25	3	3	1	4	F	2	1	3	2	2	2	0	3	2	3	3	1	3	4	C	3	1
26	3	4	2	3	C	3	0	3	3	2	2	0	2	3	2	2	2	3	4	C	3	2
27	0	4	2	3	C	4	0	4	4	4	4	0	4	4	3	3	3	3	3	C	3	2
28	0	2	1	2	C	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
29	1	4	2	1	F	3	1	2	4	2	2	1	3	3	3	1	3	4	4	2	3	0
30	3	3	2	1	F	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	F	3	1
31	0	1	1	1	F	3	0	3	3	2	2	1	4	3	2	1	2	3	1	C	3	1
32	3	3	1	3	C	3	1	3	3	3	3	0	4	4	3	3	2	3	4	C	4	2
33	3	3	3	1	F	2	1	3	3	3	3	0	3	3	2	1	2	3	3	C	3	1
34	3	4	1	2	F	2	1	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	3	3	F	3	1
35	3	3	2	3	C	3	1	3	4	4	3	0	3	4	2	2	3	4	3	4	3	3
36	4	2	1	1	C	4	0	3	3	3	4	0	4	4	3	3	2	4	4	C	4	0
37	2	4	0	3	C	4	0	4	4	3	2	0	3	3	3	3	2	4	4	3	4	1
38	4	4	4	4	C	4	1	4	3	4	F	0	3	2	1	1	4	4	4	2	4	4
39	0	2	3	4	C	1	1	F	1	C	1	1	1	1	0	2	2	4	3	2	1	1
40	4	4	1	0	C	3	0	4	4	3	0	4	4	3	4	1	4	4	4	C	3	0
41	0	4	1	0	C	3	0	4	4	4	3	0	3	3	3	2	C	4	4	3	3	3
42	2	3	1	1	C	3	1	3	4	3	2	0	3	3	3	3	3	4	3	1	3	1
43	2	3	1	2	C	2	0	3	4	3	F	1	4	4	1	1	4	4	C	3	1	1
44	0	1	0	4	C	2	0	3	3	3	2	0	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3
45	3	3	1	4	C	2	0	F	3	2	2	0	1	3	2	3	2	3	4	C	4	2
46	3	3	0	1	C	3	0	4	4	3	2	0	3	4	3	3	2	3	4	C	3	1
47	2	3	1	4	C	3	1	3	1	2	2	0	3	3	2	1	2	2	1	2	1	2
48	-	3	1	3	C	4	0	3	4	3	2	0	3	3	2	3	2	4	4	C	3	3
49	-	3	1	3	C	4	0	3	4	2	2	0	4	4	3	2	2	4	4	C	4	0
50	1	4	1	2	F	3	1	3	2	2	2	0	3	3	3	1	3	4	F	3	1	1
51	2	3	0	3	C	1	2	3	4	2	F	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	3	4	2	1	C	1	0	4	4	2	2	0	2	3	1	2	2	3	4	C	4	1
53	3	3	1	4	C	3	1	3	4	2	2	1	3	3	3	1	2	3	4	F	3	3
54	4	2	3	2	C	4	0	4	4	4	4	0	4	4	4	4	2	4	4	C	4	2
55	3	4	1	1	C	3	0	3	4	3	2	0	3	3	2	3	C	4	4	C	0	0
56	3	4	2	1	C	2	1	4	3	2	F	1	3	4	1	3	3	3	2	3	0	0
57	1	2	0	2	C	3	2	4	3	2	2	0	3	3	3	2	1	4	4	C	3	1
58	0	1	0	3	C	4	1	4	2	2	2	0	4	3	2	3	C	3	4	C	4	1
59	3	4	3	4	C	3	1	4	3	4	4	0	4	4	3	4	C	4	4	C	4	4
60	0	3	0	1	C	3	0	3	4	3	3	0	3	3	3	1	1	3	4	C	2	0
61	2	2	2	2	C	4	1	4	3	3	3	0	3	3	1	4	1	4	4	C	3	1
62	2	3	1	3	C	3	1	3	4	4	0	4	4	2	0	1	3	4	C	3	3	3
63	0	4	1	3	C	4	2	4	3	3	3	0	4	4	4	1	4	C	2	3	1	4
64	2	3	1	2	C	1	1	4	4	3	4	0	3	3	0	1	1	3	4	C	3	0
65	3	3	0	3	C	3	0	4	3	2	2	0	4	4	0	2	C	4	4	F	4	2
66	3	4	1	1	C	2	1	4	4	2	2	0	3	3	1	1	1	4	4	C	4	1

QUESTIONS	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	
Respondente																								
1	4	3	4	2	3	0	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
2	4	3	2	4	2	1	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	3	3	4	3	0	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	
4	4	2	3	3	2	1	4	4	2	3	1	2	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	
5	4	3	3	2	2	0	4	3	2	3	1	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	
6	3	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	0	1	1	2	1	1	2	
7	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
8	4	3	3	3	4	0	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	4	2	3	3	3	3	
9	4	3	3	3	3	0	4	3	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	
10	3	2	2	2	2	0	3	2	2	0	4	1	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	
11	2	0	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2	2	
12	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	
13	4	3	3	4	3	0	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
14	4	4	4	4	4	0	4	2	3	3	4	2	3	3	2	2	3	2	2	4	4	3	4	
15	4	4	3	2	4	0	3	3	3	3	1	2	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	4	
16	4	4	3	3	3	0	4	3	2	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
17	4	2	3	4	2	0	3	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	3	3	4	
18	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	
19	4	4	4	4	1	0	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	
20	3	3	3	3	3	0	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
21	4	2	4	3	1	0	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	
22	4	3	3	3	3	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
23	3	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	
24	4	4	3	3	3	0	1	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	4	
25	4	3	3	2	1	0	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	
26	4	3	3	2	2	0	4	2	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
27	4	4	3	3	3	0	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	
28	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
29	4	2	1	3	2	0	3	3	2	2	1	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	
30	3	4	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
31	4	2	3	2	1	0	4	2	3	3	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
32	4	3	4	4	3	0	4	3	2	3	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	
33	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
34	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
35	2	3	3	4	4	0	4	4	3	3	1	4	4	3	2	2	3	4	2	4	3	3	2	
36	4	4	4	3	0	0	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
37	4	2	3	4	3	0	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	
38	4	4	4	2	2	0	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
39	4	4	4	3	1	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
40	4	3	4	4	0	0	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	
41	4	3	2	3	0	1	4	4	4	1	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	
42	3	3	4	4	1	0	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
43	3	3	3	4	2	0	4	4	4	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
44	4	3	4	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	4	4	2	3	2	2	2	3	3	2	
45	4	3	3	3	2	0	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
46	4	3	3	3	2	0	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
47	3	3	3	1	3	0	2	2	2	3	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	
48	3	3	2	3	3	0	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
49	4	4	3	2	1	0	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2	
50	3	2	3	2	2	0	4	3	2	3	1	2	4	3	2	2	4	4	2	3	3	4	3	
51	3	3	2	4	3	1	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
52	4	3	3	3	2	0	4	3	3	4	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	
53	4	3	3	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
54	4	3	4	4	3	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
55	4	0	3	3	3	3	4	3	4	4	1	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	
56	4	2	2	3	1	1	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
57	3	2	2	3	1	0	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
58	2	3	3	3	1	0	4	4	2	4	4	4	4	3	2	2	3	2	4	3	3	3	4	
59	4	4	4	4	2	0	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
60	3	3	3	3	2	0	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	
61	3	3	2	2	2	0	4	3	1	4	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	4	
62	3	3	2	3	2	0	3	3	1	3	4	3	3	3	1	2	2	2	4	2	3	2	4	
63	4	4	2	4	3	0	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
64	4	3	3	3	3	0	4	2	0	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	
65	4	4	3	3	3	0	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	
66	4	1	1	1	3	0	4	4	4	3	4	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	