

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

Maj Mat Bel LUIZ EDUARDO **POSSÍDIO** SANTOS

A liderança militar e o desempenho da OM



Rio de Janeiro
2010

Maj Mat Bel LUIZ EDUARDO **POSSÍDIO** SANTOS

A LIDERANÇA MILITAR E O DESEMPENHO DA OM

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

Orientador: Cel Moacir Wilson de Sá Ferreira

Co-orientadora: Professora Ana Luiza Vieira de Azevedo

Rio de Janeiro
2010

S 237 Santos, Luiz Eduardo Possídio.

A liderança militar e o desempenho da OM. / Luiz Eduardo Possídio Santos. – 2010.

194 f.

Tese (Doutorado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.

Bibliografia: f. 159-168.

1. Liderança. 2. Disciplina. 3. Operacionalidade. 4. Administração. Título.

CDD

158.4

Maj Mat Bel LUIZ EDUARDO **POSSÍDIO** SANTOS

A liderança militar e o desempenho da OM

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

Aprovado em de de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Moacir Wilson de Sá Ferreira - Cel Cav - Dr Presidente
Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República

Paulo Cesar de Castro – Gen Ex - Dr Membro
Instituto de Geografia e História Militar do Brasil

Enio Moreira Azzi - Cel Inf- Dr Membro
Ministério da Defesa

Clayton Amaral Domingues – Maj Art - Dr Membro
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais

Rejane Pinto Costa – Cap QCO – Dra Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

A minha esposa Patrícia e aos meus filhos Fernanda e Pedro, que sempre me apoiaram e compreenderam a minha falta.

A meus pais Luiz Almiro e Maria Suzana, se hoje dou mais este passo é graças à formação que vocês me deram.

A DEUS, meu pai do céu, que me ilumina e cuida de mim, até mesmo se respiro, é graças ao Sr.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi possível graças ao apoio de inúmeras pessoas.

Ao meu orientador, Moacir Wilson de Sá Ferreira, seu apoio e orientação foram fundamentais ao longo dessa jornada de produção do conhecimento, muito obrigado!

À Clayton Amaral Domingues, os conhecimentos que você me passou serviram de alicerce metodológico para a construção da tese.

À Paolo Rossi D'Ávila, agradeço pelos conhecimentos transmitidos por ocasião da elaboração do projeto. O seu apoio e aconselhamento foram fundamentais no início da pesquisa.

Aos companheiros, Marcus J. Gengler, do exército dos EUA, André Ricardo de Amorim Leite e Rejane Pinto Costa, pelo apoio na tradução dos instrumentos de coleta de dados.

À professora Ana Luiza Vieira de Azevedo pelas orientações transmitidas ao longo da elaboração desta tese.

Aos Comandantes e integrantes das OM que se dispuseram a participar da pesquisa, sem a contribuição de vocês o trabalho não seria possível.

Aos integrantes da Banca Examinadora, que deixaram de lado diversos afazeres para analisar a tese e apresentar orientações com o objetivo de aprimorar o trabalho.

À minha esposa Patrícia Barbosa Silva Possídio Santos, sem você a realização desta tese não seria possível. Se tive dúvidas, você indicou as soluções; se estive desanimado, você deu-me força e esperança para prosseguir; se estive ausente, você compreendeu e cuidou dos nossos filhos e casa, realizando tarefas que seriam

minhas. Assim, não há palavras que sejam capazes de descrever minha gratidão e admiração, muito obrigado!

A DEUS, sem ti nada é possível e nada faz sentido. No entanto, para quem sabe que o Sr é nosso pai, tudo fica mais fácil, pois para um dos filhos de DEUS tudo é realizável.

RESUMO

Esta tese tem por objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança do comandante e o desempenho de sua organização militar. Foi utilizado o método de procedimento estatístico e realizada uma pesquisa quali-quantitativa, que teve como referencial teórico a teoria de liderança de Bass e Avolio e os conceitos de desempenho utilizados no Exército Brasileiro. O material empírico constou de questionários sobre liderança, entrevistas a respeito da avaliação da administração e operacionalidade e coleta documental de dados sobre o desempenho disciplinar, operacional e administrativo das OM. Foram analisados os dados a respeito da liderança do Cmt e verificada a correlação existente entre esta e o desempenho disciplinar, operacional e administrativo das OM, chegando-se às seguintes conclusões: 1. Os Cmt de OM operacionais nível unidade adotam o estilo transacional, devido principalmente à baixa utilização da consideração individualizada e à grande utilização da gerência da exceção ativa. 2. Há pouca correlação entre o estilo de liderança do Cmt e o nível disciplinar da OM. 3. Há indicadores de que a operacionalidade não foi corretamente avaliada nas OM operacionais nível unidade. 4. O estilo de liderança do Cmt influencia a administração de sua OM, tendendo a serem mais eficazes os Cmt que adotarem o estilo transformacional e menos eficazes os que adotarem o estilo passivo.

Palavras-chave: liderança, desempenho, comandante, organização militar, disciplina, operacionalidade e administração.

RESEÑA

Esta tesis tiene por reto analizar la relación entre el estilo de liderazgo del comandante y el desempeño de su organización militar. Fue utilizado el método de procedimiento estadístico y se realizó una investigación cuali-cuantitativa, que tuvo como marco teórico la teoría de liderazgo de Bass y Avolio, además de los conceptos de desempeño utilizados por el Ejército Brasileño. El material empírico constó de encuestas sobre liderazgo, entrevistas respecto a la evaluación de la administración y de la operatividad, así como de la recolección de datos en documentación relativa al desarrollo del liderazgo por parte del comandante y, adicionalmente, ha sido verificada la correlación entre este mismo liderazgo y el desempeño disciplinario, operativo y administrativo de las organizaciones militares. De lo expuesto, se obtuvieron las siguientes conclusiones: 1. Los comandantes de organizaciones militares operativas a nivel unidad adoptan el estilo transaccional debido, principalmente, a la baja utilización de la consideración individualizada y a la gran utilización de la gerencia de la excepción activa. 2. Existe poca correlación entre el estilo de liderazgo del comandante y el nivel disciplinario de la organización militar. 3. Existen indicadores de que la operatividad no ha sido correctamente evaluada en las organizaciones militares operativas nivel unidad. 4. El estilo de liderazgo del comandante influencia la administración de su organización militar y, por ende, los comandantes que vengán a adoptar el estilo transformacional tienden a ser más eficaces que aquellos que vengán a adoptar el estilo pasivo.

Palabras-claves: liderazgo, desempeño, comandante, organización militar, disciplina, operatividad y administración.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Continuum</i> do comportamento de liderança.....	31
Figura 2	Estilos de liderança estudados na Universidade de Ohio.....	33
Figura 3	Grade de Liderança (Robert Blake e Jane Mouton).....	34
Figura 4	Modelo de tomada de decisão, mostrando conjuntos viáveis de alternativas.....	41
Figura 5	A Teoria da liderança situacional.....	45
Figura 6	Comandos Militares de Área.....	84
Figura 7	Nível de adestramento.....	92
Figura 8	Nível de adestramento/operacionalidade.....	93
Figura 9	Definição operacional da variável estilo de liderança.....	110
Figura 10	Definição operacional da variável desempenho da OM.....	110
Figura 11	Definição operacional da variável operacionalidade das OM de Inf.....	112
Figura 12	Definição operacional do indicador defesa externa dos B Log.....	112
Figura 13	Definição operacional do indicador defesa externa dos GAC.....	113
Figura 14	Pontuação das alterações.....	114
Figura 15	Quantitativo de OM que compõem a população.....	116
Figura 16	Análise descritiva das respostas individuais dos liderados.....	131
Figura 17	Análise descritiva da média das respostas dos liderados por OM.....	131
Figura 18	Análise descritiva das respostas dos comandantes de OM.....	132
Figura 19	Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i> dos indicadores de liderança com base na média das avaliações dos liderados por OM (N=51).....	132
Figura 20	Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i> dos indicadores de liderança	

	com base na auto-avaliação dos Cmt (N=51).....	133
Figura 21	Correlação de <i>Spearman</i> do nível disciplinar dos militares.....	134
Figura 22	Correlação entre a liderança do Cmt e a disciplina de sua OM.....	134
Figura 23	Nível de preparação das OM de Inf, Art e Log.....	135
Figura 24	Correlação de <i>Spearman</i> do Indicador de Op de GLO com a liderança do Cmt OM.....	136
Figura 25	Correlação de <i>Spearman</i> do Indicador de Defesa Externa com a liderança do Cmt OM.....	137
Figura 26	Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i> ente a liderança do Cmt e o número de impropriedades e irregularidades da OM.....	138
Figura 27	Coeficiente de correlação de <i>Spearman</i> ente a liderança do Cmt e o nível de eficácia, satisfação e esforço extra dos liderados.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para verificar a dependência da liderança em função do tipo de OM com base na autoavaliação dos comandantes e na avaliação dos liderados.....	130
Tabela 2	Teste de <i>Mann-Whitney</i> para verificar a dependência da liderança em função do tipo do avaliador.....	130
Tabela 3	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para verificar a dependência da disciplina em função do tipo de OM.....	133
Tabela 4	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para verificar a dependência da operacionalidade em função do tipo de OM.....	135
Tabela 5	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para verificar a dependência da administração em função do tipo de OM.....	137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Advt	Advertência
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
Armt	Armamento
Bda	Brigada
B I	Batalhão de Infantaria
B Log	Batalhão Logístico
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Cb	Cabo
CI	Consideração individualizada
CMA	Comando Militar da Amazônia
CML	Comando Militar do Leste
CMNE	Comando Militar do Nordeste
CMO	Comando Militar do Oeste
CMP	Comando Militar do Planalto
CMS	Comando Militar do Sul
CMSE	Comando Militar do Sudeste
Cmt	Comandante
COTER	Comando de Operações Terrestre
CTTEP	Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional
D Aud	Diretoria de Auditoria
DE	Divisão de Exército
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército

Def	Defesa
DEP	Departamento de Ensino e Pesquisa
Detn	Detenção
DOMPSA	Batalhão de Dobragem, Manutenção de Pára-Quedas e Suprimento pelo Ar
EB	Exército Brasileiro
EI	Estímulo intelectual
EME	Estado-Maior do Exército
EsIE	Escola de Instrução Especializada
EsMB	Escola de Material Bélico
EsSA	Escola de Sargentos das Armas
Ext	Externa
FA	Forças Armadas
GAA Ae	Grupo de Artilharia Anti-Aérea
GAC	Grupo de Artilharia de Campanha
GEA	Gerência da exceção ativa
GEP	Gerência da exceção passiva
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
GU	Grande Unidade
IAGP	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
ICFEx	Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército
IIA	Influência idealizada atributo
IIB	Instrução individual Básica
IIC	Influência idealizada comportamento

IIQ	Instrução individual de Qualificação
Imp D	Impedimento disciplinar
Inf	Infantaria
IP	Instruções Provisórias
IP-AMP	Instruções Provisórias de Análise e Melhoria de Processos
IP-EGP	Instruções Provisórias Elaboração e Gerenciamento de Projetos
IPM	Inquérito Policial Militar
IP-PMC	Instruções Provisórias Processo de Melhoria Continuada
IP-SMDO	Instruções Provisórias Sistema de Medição do Desempenho Organizacional
LEBD	Licenciamento e exclusão a bem da disciplina
LF	Laissez faire
Log	Logístico
LPC	Least Preferred Co-Worker
MI	Motivação inspiradora
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
Mtz	Motorizada
ND	Nível Disciplinar
OD	Ordenador de despesa
OM	Organização Militar
PAB	Período de Adestramento Básico
PB	Período Básico
PEG	Programa de Excelência Gerencial
PPB	Programa Padrão Básico
Pqdt	Pára-Quedista

Pri	Prisão
QC	Quadro de Cargos
QCP	Quadro de Cargos Previstos
QDM	Quadro de Dotação de Material
QML	Questionário Multifatorial de Liderança
QO	Quadro de Organização
RAE	Regulamento de Administração do Exército
RC	Recompensa contingencial
Repre	Repreensão
Sd	Soldado
SISTAVOP	Sistema de Avaliação da Operacionalidade
Sv	Serviço
TAT	Teste de Aptidão para o Tiro
UA	Unidades Administrativas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	18
1.1	TEMA.....	19
1.2	PROBLEMA.....	20
1.2.1	Antecedentes do problema	20
1.2.2	Alcances e limites	21
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	23
1.4	CONTRIBUIÇÕES.....	24
2	AS TEORIAS DE LIDERANÇA	27
2.1	A ABORDAGEM DOS TRAÇOS.....	27
2.2	A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL.....	29
2.3	A ABORDAGEM CONTINGENCIAL.....	35
2.3.1	Teoria da Correspondência do líder	37
2.3.2	A Teoria do Caminho-Objetivo	38
2.3.3	O modelo de tomada de decisão	40
2.3.4	A teoria da Liderança Situacional	43
2.4	AS ABORDAGENS NEOCLÁSSICAS.....	46
2.4.1	A liderança carismática	47
2.4.2	A liderança visionária	49
2.4.3	A liderança servidora	50
3	A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, TRANSACIONAL E PASSIVA	52
3.1	A LIDERANÇA PASSIVA / <i>LAISSEZ FAIRE</i>	52
3.2	A LIDERANÇA TRANSACIONAL.....	53
3.3	A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	59
3.3.1	Definição de Liderança Transformacional	59
3.3.2	Características do Líder Transformacional	61
3.3.3	Perigos potenciais e abusos da liderança transformacional	65
3.4	O QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DA LIDERANÇA.....	67
3.4.1	A versão atual	68

3.4.2	A comparação dos modelos.....	72
4	A LIDERANÇA MILITAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	75
4.1	AS CARACTERÍSTICAS DOS MILITARES.....	76
4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	79
4.2.1	Definições e classificações da cultura organizacional.....	80
4.2.2	A cultura organizacional do Exército Brasileiro.....	83
4.3	O AMBIENTE MILITAR.....	87
5	O DESEMPENHO DA OM.....	90
5.1	A AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIDADE.....	91
5.2	A AVALIAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO.....	96
5.3	A AVALIAÇÃO DA DISCIPLINA.....	98
6	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	104
6.1	OBJETIVOS.....	104
6.2	HIPÓTESE.....	105
6.3	VARIÁVEIS.....	105
6.3.1	Definição conceitual das variáveis.....	105
6.3.2	Definição operacional das variáveis.....	109
6.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	115
6.4.1	População.....	115
6.4.2	Amostra.....	117
6.4.3	Método de pesquisa.....	117
6.4.4	Tipo de pesquisa.....	118
6.4.5	Técnica de pesquisa.....	119
6.4.5.1	Elaboração do referencial teórico.....	119
6.4.5.2	Análise e solução do problema.....	121
6.4.6	Instrumentos	122
6.4.7	Análise dos dados.....	125
6.4.7.1	Medidas descritivas.....	126
6.4.7.2	Análise da liderança militar.....	126
6.4.7.3	Análise da operacionalidade das organizações militares.....	127
6.4.7.4	Análise da disciplina das organizações militares.....	128
6.4.7.5	Análise da administração das organizações militares.....	128
7	RESULTADOS.....	129

7.1	LIDERANÇA.....	129
7.2	DISCIPLINA.....	133
7.3	OPERACIONALIDADE.....	135
7.4	ADMINISTRAÇÃO.....	137
8	DISCUSSÃO.....	139
8.1	LIDERANÇA.....	139
8.2	DISCIPLINA.....	145
8.3	OPERACIONALIDADE.....	147
8.4	ADMINISTRAÇÃO.....	150
9	CONCLUSÃO.....	155
	REFERÊNCIAS.....	159
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AO COTER.....	169
	APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA NA 1ª ICFEx.....	171
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO A DIRETORIA DE AUDITORIA.....	173
	APÊNDICE D – MAPA DISCIPLINAR.....	176
	APÊNDICE E – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS COMANDANTES.....	177
	APÊNDICE F – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS GENERAIS.....	179
	APÊNDICE G – TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	181
	APÊNDICE H – INFORMAÇÕES AOS COMANDANTES.....	183
	APÊNDICE I – INFORMAÇÕES.....	184
	ANEXO A – AVALIAÇÃO GLOBAL DO SISTAVOP.....	185
	ANEXO B – PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	186
	ANEXO C – ADESTRAMENTO.....	187
	ANEXO D – OM AVALIADAS PELO SISTAVOP.....	188

1 INTRODUÇÃO

A história sempre destacou o papel dos líderes. Pessoas como Ghandi, Napoleão e Hitler, conseguiram influenciar multidões e mudar o curso dos acontecimentos. Mas como isto foi possível? Como uma pessoa pode alterar o comportamento das demais e induzi-las a tomar determinada atitude? A resposta para estas indagações fascina as organizações que existem hoje em dia. As empresas buscam pessoas que sejam capazes de influenciar os demais integrantes de uma equipe a se empenharem para atingir os objetivos da instituição.

Brasil (2006g, p. 1-2) afirma que: “Vista sob a forma de um sistema, a liderança - fundamentalmente a liderança exercida pela Alta Administração - é o elemento promotor da gestão, responsável pelo estímulo de todos para a melhoria dos resultados institucionais”. Analisando essa afirmação, surgem dois questionamentos: por que será que algumas pessoas conseguem influenciar aos demais os estimulando? e até que ponto esta influência (liderança) interfere nos resultados institucionais?

Procuram responder ao primeiro questionamento os diversos estudos sobre os estilos de liderança, surgidos, principalmente, a partir do século XIX, que são apresentados de forma resumida na segunda seção deste trabalho.

O segundo questionamento atrela ao tema liderança o enfoque do desempenho, aumentando a atratividade do assunto. Segundo Chiavenato (1999), os homens anseiam por descobrir suas capacidades de trabalho, ou seja, o que os chefes pensam a respeito do rendimento deles. Por analogia, as instituições, que englobam vários homens, sendo personificadas, também precisam conhecer o seu desempenho para possuir parâmetros que lhes permitam conduzir o curso de suas trajetórias. Este questionamento, relacionando liderança com desempenho, será respondido com o desenvolvimento da pesquisa, enfocando particularmente o ambiente militar.

Assim sendo, o trabalho desenvolvido visa a satisfazer parte da curiosidade que a liderança e o desempenho despertam, procurando relacioná-los à pessoa do comandante de uma organização militar (OM).

1.1 TEMA

O tema liderança, que nas pessoas em geral suscita interesse, é de extrema relevância na área militar, pois ao comandante (Cmt), em qualquer nível, compete conduzir seus subordinados ao cumprimento da missão, sendo que esta pode por em risco a vida dos envolvidos. Assim sendo, cresce de importância que cada um se empenhe ao máximo para que o êxito seja alcançado e vidas sejam poupadas. Passarinho (1987) cita um exemplo da 84ª Divisão de Infantaria norte-americana, em passagem ocorrida na 2ª Guerra Mundial, cujo Cmt citou como o maior problema da Divisão o fato dos chefes militares estarem bem preparados tecnicamente, mas muito fracos na arte de liderar homens.

Em tempo de paz, as Organizações Militares (OM) realizam atividades de controle de material, de aquisição de bens, de manutenção de instalações, de segurança do aquartelamento, bem como treinamentos de combate com equipamentos de alta tecnologia e com o emprego de munições e explosivos reais. Tal diversidade de atribuições exige dos militares uma grande dedicação para que todas as missões sejam bem cumpridas. O comandante de uma organização militar é, em última instância, o responsável por todas as atividades desenvolvidas na sua organização e a liderança surge nesse contexto como uma possível potencializadora das capacidades de execução dos subordinados, tendo assim uma grande importância.

De acordo com Trinas (2007), a ação da liderança é primordial para estimular a motivação e o comprometimento dos integrantes da OM na consecução dos resultados. Ela é um impulsor na condução do processo de planejamento, na execução do plano e na correção dos rumos ao longo do período em todos os escalões.

Os parágrafos acima abordam algumas idéias sobre a importância da liderança, a liderança e as atividades militares, e a influência da liderança no desempenho. Esta abordagem ressalta o entrelaçamento da liderança com o cotidiano e a necessidade da manutenção da liderança em alto nível no Exército. Dentro deste enfoque, esta pesquisa surge como propulsora da solução de questionamentos sobre liderança, conduzindo ao aprimoramento deste tema no ambiente militar.

1.2 PROBLEMA

Neste tópico abordam-se, inicialmente, os antecedentes históricos da situação - problema, onde são apresentados os dados que estimularam a elaboração desta tese. Em seguida é apresentado o problema, que segundo Kerlinger (1980) “é uma questão que pergunta como as variáveis estão relacionadas”, ou seja, é o ponto de partida que motiva as ações do pesquisador. Por fim, são estabelecidos os alcances e limites da pesquisa, definindo-se com precisão o objeto de estudo.

1.2.1 Antecedentes do problema

A constatação da importância da liderança no Exército Brasileiro (EB) foi a grande motivadora da escolha desta área de pesquisa. O Chefe do Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP), atual Departamento de Cultura e Ensino do Exército (DECEX), afirmou, por meio da Portaria nº 003, de 30 de janeiro de 1996, que o assunto liderança reveste-se de fundamental importância para o Exército como um todo. Por sua vez, o Chefe do Estado-Maior do Exército aprovou a Diretriz para Implementação do Programa de Ensino e Estudo da Liderança Militar no Exército Brasileiro em 2007, para incrementar o ensino e o estudo da Liderança Militar no Exército. Esses dois documentos ressaltam a preocupação do alto comando da Instituição com o tema, bem como a necessidade de aprimorar os estudos nessa área.

Estudos a respeito das Forças Armadas (FA) de outros países também ressaltam a importância da liderança. Canadá (2005) destaca a criação de Centros de Estudo de Liderança em países como Singapura, Canadá, Austrália e Reino Unido com o objetivo de reestruturar o ensino e o desenvolvimento da liderança em suas FA.

A forma como a liderança é avaliada no Exército, também instigou o interesse pelo assunto. A liderança é avaliada no perfil profissiográfico dos militares como um atributo. No entanto, Brasil (1991) diz que o líder deve apresentar diversos traços como: disciplina, iniciativa, equilíbrio-emocional, coragem, objetividade e responsabilidade, sendo que vários desses traços são também avaliados no perfil do

militar como atributos. Verifica-se então uma inconsistência no processo de avaliação dos militares, por valorizar duplamente alguns traços ao realizar a avaliação da liderança, bem como a dificuldade na avaliação deste atributo.

A dificuldade de avaliar a liderança resulta da multiplicidade de fatores que ela engloba como: características do líder, do subordinado, do ambiente e da cultura organizacional. O desejo de superar essa dificuldade de avaliação foi outro propulsor da pesquisa. Na revisão da literatura foram encontradas formas de mensurar o estilo de liderança, utilizando instrumentos de pesquisa validados, e foi verificado que há ligação entre os estilos de liderança e o desempenho (BASS; AVOLIO, 2004).

Brasil (1998, p.3), define liderança como: “capacidade de dirigir, orientar e propiciar modificações nas atitudes dos membros de um grupo, visando atingir os propósitos da Instituição”. Analisando a definição, conclui-se que o líder deve conduzir seus subordinados a atingirem os objetivos estipulados pelo Exército. Relacionando-se esta conclusão ao fato de haver uma ligação entre o estilo de liderança e os resultados obtidos pelo líder, surgiu o problema a ser investigado: **Em que medida o estilo de liderança do comandante influencia o desempenho de sua OM?**

1.2.2 Alcances e limites

O presente estudo verificou a relação entre o estilo de liderança do comandante de OM e o desempenho desta. Foram estudados os estilos de liderança dos comandantes de organizações militares de nível unidade, tendo em vista que estes podem exercer plenamente a liderança direta – nível de liderança que ocorre em organizações onde os subordinados estão acostumados a sempre verem o líder (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2006).

Para fins deste estudo, foram considerados os estilos de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez Faire ou passivo¹. Foram escolhidos estes estilos, pois eles abrangem todo o espectro da liderança, partindo do líder mais ineficaz, que foge de suas responsabilidades e evita agir, chamado de passivo, passando pela Liderança Transacional, que conduz os liderados por meio de trocas, e chegando ao líder mais eficaz, que gera excelentes desempenhos por meio de

¹ A definição destes estilos de liderança está na Seção 6.3.1 Definição conceitual das variáveis.

estímulos, chamado de transformacional. Além disso, o instrumento de coleta de dados utilizado na verificação desses estilos de liderança permite que o líder seja avaliado por si mesmo, por superiores, pares e subordinados, apresentando uma visão global da liderança (BASS; AVOLIO, 2004).

Não foram analisados os estilos de liderança dos comandantes de divisão de exército (DE), brigada (Bda) e subunidades. Os comandantes de Bda e DE exercem sobre a maioria dos seus liderados a liderança organizacional – nível de liderança exercido sobre centenas ou milhares de pessoas, geralmente conduzido por meio de estados-maiores (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2006). Os comandantes de subunidades, apesar de também exercerem a liderança direta, lidam com efetivos menores e possuem um nível de formação e experiência muito diferentes dos comandantes de unidades. Desta forma, cada um destes grupos compõe um universo de pesquisa distinto.

Foram estudadas as OM consideradas operacionais pelo Comando de Operações Terrestre (COTER), pois o Sistema de Avaliação da Operacionalidade da Tropa (SISTAVOP) é um dos instrumentos utilizados para verificar o desempenho da OM e este só é utilizado em organizações operacionais.

As OM operacionais foram classificadas de acordo com o tipo em: de Infantaria, de Artilharia e de Logística. As OM de Cavalaria, Engenharia e Comunicações não foram pesquisadas tendo em vista que a pequena quantidade destes tipos de OM, após a aplicação dos critérios de seleção [dez, seis e cinco, respectivamente], compromete a realização da análise estatística.

Das OM de Logística foram considerados somente os Batalhões Logísticos (B Log). Os Parques de Manutenção e os Arsenais de Guerra não são OM operacionais, não fazendo parte da população estudada. Já as Bases Logísticas e os Batalhões de Suprimento, apesar de serem operacionais, lidam basicamente com as Funções Logísticas de Suprimento e Transporte, enquanto que os Batalhões Logísticos, além destas, lidam também com Saúde, Manutenção e Salvamento, formando assim um grupo com características distintas.

Outro fator para seleção das OM foi o volume de trabalho do OD. As OM que têm responsabilidade pelo pagamento de inativos e pensionistas formam um grupo distinto. Esta atividade gera um encargo adicional para o OD, dificultando a comparação da administração destas OM com as demais.

As OM classificadas como guarnições especiais não participaram da pesquisa. Essas OM possuem uma alta rotatividade de pessoal, com mudança da quase totalidade do seu efetivo profissional a cada dois ou três anos. Isto gera uma descontinuidade em sua administração e preparo, criando uma situação diferente, que impede a comparação com outras OM.

No tocante ao desempenho, foram verificados a operacionalidade, de acordo com as medições feitas pelo SISTAVOP; a administração, utilizando os relatórios das Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx) e o Questionário Multifatorial de Liderança; e a disciplina, por intermédio da verificação do número de punições aplicadas no período de um ano de instrução.

O estudo estará limitado ao consentimento dos generais, que são os avaliadores dos comandantes de OM, dos comandantes das OM e de seus subordinados em participarem da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A grande importância da liderança para o Exército é o principal motivador deste estudo. Segundo Brasil (2006e), “a ação da liderança é primordial para estimular a motivação e o comprometimento dos integrantes da OM na consecução dos resultados”. Esta afirmação realiza a união da liderança com o desempenho, sugerindo uma relação de causa e efeito: melhorando a liderança consegue-se uma maior motivação e comprometimento dos liderados e, conseqüentemente, melhores resultados.

O Programa de Excelência Gerencial (PEG), que atualmente é chamado de Sistema de Excelência e está em uso em todo o Exército, tem a liderança como um dos pilares de desenvolvimento da Instituição, ressaltando o valor deste tema. A importância deste assunto também está registrada em portarias como a nº 070-EME, de 25 de junho de 2007, do Chefe do Estado-Maior do Exército, que, aprovando a Diretriz para Implementação do Programa de Ensino e Estudo da Liderança Militar no Exército Brasileiro, destaca a importância do estudo da liderança.

Várias pesquisas sobre liderança vêm sendo realizadas nas escolas militares nos últimos anos, como as de: Curti (2005) e Barreto (2009), no entanto estas estão mais voltadas para o estudo dos estilos de liderança situacionais, não havendo

pesquisas sobre o estilo transformacional. Além disto, há poucas fontes de consulta em português a respeito da Liderança Transformacional.

Diversos aspectos da liderança militar já foram estudados, tanto no meio civil quanto no militar. Na Universidade de Brasília, por exemplo, Lobato (2004) verificou que os oficiais possuem um padrão cultural de coletivismo-horizantal² e um estilo de liderança orientado para a tarefa³. No entanto, não há pesquisa que tenha verificado a relação entre o estilo de liderança do comandante com foco na classificação de Bass⁴ e o desempenho da OM.

O desempenho das organizações também é uma rica fonte de pesquisa no meio acadêmico, sendo extremamente complexa a mensuração desta variável. Segundo Megginson (1986) a mensuração do desempenho é um dos passos do exercício do “controle”. Sem medir o desempenho é inviável verificar a consecução dos objetivos organizacionais e estabelecer medidas corretivas, permitindo o desenvolvimento da organização.

O Exército possui processos estabelecidos e implementados para a avaliação do desempenho operacional e da disciplina das OM. A avaliação da administração é feita por algumas Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército. A existência destas formas de mensuração estimularam a consecução da pesquisa.

Estudos deste tipo permitem uma melhor compreensão do exercício da liderança em um ambiente com características tão peculiares como é o militar. A partir da compreensão do assunto têm-se subsídios para auxiliar na criação de um manual sobre liderança no Exército Brasileiro (EB).

1.4 CONTRIBUIÇÕES

Os estudos comumente encontrados na área de liderança abordam a liderança em si mesma e as variáveis que nela intervêm. Esta pesquisa vai além disto. Ela permitiu compreender a relação entre a liderança do comandante e o desempenho de sua OM. A mensuração destas variáveis complexas (liderança e

² Descreve os indivíduos que percebem o *self* como parte do seu endogrupo. Aqui, o *self* é interdependente e igual aos demais. Igualdade é a essência desse padrão cultural;

³ Estilo de liderança que apresenta uma maior tendência de determinar ao invés de delegar.

⁴ Classificação dos estilos de liderança em transformacional, transacional e *laissez-faire*.

desempenho) amplia a compreensão da liderança no Exército, permitindo o seu aprimoramento.

A inovação da pesquisa, ao mensurar variáveis como a liderança e o desempenho de OM do Exército Brasileiro, servirá de suporte teórico e prático para consecução de novas pesquisas relacionadas ao tema, permitindo a evolução do conhecimento da liderança.

As características dos militares, seu ambiente de trabalho e cultura organizacional apresentam traços bastante distintos do meio civil. A pesquisa verificou a interferência destes fatores na liderança do Cmt OM, relacionando-os com os estilos e perfil de liderança.

O estudo da liderança dos comandantes permitiu a definição dos estilos de liderança dos atuais comandantes de OM. Segundo Bass e Avolio (2004), a determinação do estilo de liderança, por meio de pesquisas realizadas nos EUA com o uso do *Multifactor Leadership Questionnaire*⁵ (MLQ), inclusive em unidades militares, permitiu a adequação do estilo de liderança às necessidades da instituição, aumentando a eficácia do líder em curto prazo.

Além da definição do estilo, foi definido o perfil de liderança dos Cmt de OM. Este perfil apresenta as características mais dominantes e menos dominantes em cada estilo de liderança. O conhecimento dessas características é útil na definição de estratégias que permitam o aprimoramento da liderança dos Cmt de OM.

Outra contribuição diz respeito à avaliação da liderança. No Exército, esta avaliação é feita de forma subjetiva. Cada superior avalia um determinado número de subordinados de acordo com a interpretação que possui a respeito da capacidade de liderança destes. Este trabalho indica instrumentos que facilitam o processo de avaliação da liderança e verificam as diferenças na percepção da liderança entre superior, avaliado e subordinado, contribuindo para uma melhor compreensão deste atributo.

No tocante ao desempenho, foi possível visualizar os atuais níveis de desempenho das OM, reunindo, em um mesmo trabalho, informações sobre o padrão disciplinar, o nível de operacionalidade e a administração destas.

⁵ O questionário multifatorial de liderança (QML) verifica o estilo de liderança de uma pessoa ou grupo.

O estudo da variável dependente (desempenho) ampliou a compreensão acerca de algumas ferramentas usadas pelo Exército para sua mensuração. Os pontos fortes e as oportunidades de melhoria destas ferramentas foram destacados, contribuindo para melhoria do processo.

Utilizando os indicadores de liderança e de desempenho, foi possível verificar se há relação entre eles e, a partir daí, indicar quais as características da liderança do Cmt que podem ser trabalhadas para que ele melhore o desempenho de sua OM em termos disciplinares, administrativos ou operacionais.

A definição do nível de correlação da liderança do comandante com o nível disciplinar da OM indicou o quanto que essa liderança interfere no número de punições da OM, ampliando a compreensão a respeito do assunto.

O estudo da relação entre o estilo da liderança e o desempenho também permitiu verificar se fatores como a cultura organizacional ou o ambiente tornam um determinado estilo de liderança mais adequado às características do EB. Além do mais, a ampliação da compreensão a respeito da liderança nas unidades poderá servir de subsídio para a elaboração do novo manual de liderança, atualmente em execução pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX).

A pesquisa servirá como base de apoio metodológico para realização de estudos similares, estimulando a evolução dos trabalhos científicos sobre liderança e desempenho no Exército.

2 AS TEORIAS DE LIDERANÇA

Para compreender um determinado problema é necessário possuir uma visão holística. Cada teoria de liderança aborda esta temática de diversos ângulos: podendo focar a atenção: nas características do líder, nos seus comportamentos, no ambiente que se desenvolve a liderança ou no relacionamento entre líder e liderado, ou seja, nos diversos aspectos relacionados à liderança. É de suma importância conhecer um pouco mais dessas teorias que tentam determinar como realizar uma liderança eficaz.

Nesta seção são apresentadas as teorias dos traços, comportamentais e contingências e neoclássicas. As lideranças transformacional e transacional, por serem um dos focos de atenção do presente estudo, são abordadas em seção distinta.

2.1 A ABORDAGEM DOS TRAÇOS

As abordagens pioneiras acerca da liderança foram realizadas até a década de 1940. De acordo com Stonner e Freeman (1999), estes primeiros estudos procuraram identificar as características, os traços pessoais dos líderes, tentando encontrar os tipos de atributos que os diferenciavam das pessoas lideradas e, simultaneamente, aquilo que os distinguiam entre si, de acordo com o grau de eficácia alcançada. Estas pesquisas levaram as pessoas a acreditar que a liderança nasce com o indivíduo, fato ainda considerado real por muitos leigos, mas não aceito pelos pesquisadores.

Durante o período citado, foram vários os traços de personalidade apontados como fundamentais para a obtenção do sucesso, nomeadamente 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). No entanto, as pesquisas realizadas não chegaram a dados conclusivos a respeito das características típicas dos líderes. Segundo Stonner e Freeman (1999), até agora não há qualquer evidência que possa afirmar que as pessoas que surgem como líderes possuam algum tipo de característica que as diferenciem claramente das não-líderes.

A **Teoria do Grande Homem** é um exemplo clássico da abordagem da liderança baseada em traços. Desenvolvida no século XIX por Thomas Carlyle, atribuía os grandes avanços da humanidade a homens que possuíam traços que os distinguiam dos demais (SMITH; PETERSON, 1994). Tal enfoque partia do pressuposto de que líderes seriam pessoas excepcionais, detentoras de qualidades inatas que as diferenciavam. Acreditava-se que a própria História seria modelada pela liderança de grandes homens: 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 (BASS, 1990). O foco das pesquisas não estava na liderança, mas sim nos líderes.

Stogdill realizou estudos e formulou grupos de traços que pareciam explicar melhor a forma como os líderes se destacavam nos contextos onde se encontravam, mas o autor deixou claro 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 (GOMES, 2005).

Segundo Lobato (2005), apesar de ainda hoje consideradas, as teorias dos traços apresentam uma série de limitações e são incapazes de, por si só e de forma consistente, identificar e distinguir potencialidade de liderança. Além de serem demasiadamente simplistas frente à complexidade do fenômeno que pretendem explicar, partem de um pressuposto determinista rejeitado pelas ciências sociais. O fato de um indivíduo apresentar determinados traços não significa necessariamente que se tornará um líder.

Contudo, a consideração dos traços de personalidade, enquanto componentes fundamentais para o entendimento da liderança, continua a encontrar “eco” em estudos mais recentes, mas reconhece-se a possibilidade das pessoas também poderem aprender ou melhorar no sentido de tornar os estilos de liderança mais eficazes, não se denotando assim a perspectiva algo fatalista dos estudos iniciais onde os indivíduos que ocupavam posições de chefia nasciam com determinados traços de personalidade ou não havia muito a fazer para compensar essas “falhas de caráter” (GOMES, 2005).

Para Brasil (1991), um traço é uma qualidade ou característica que distingue uma pessoa, sendo os seguintes traços os mais importantes para o líder militar brasileiro: competência, responsabilidade, decisão, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, direção, disciplina, coragem, objetividade, dedicação, coerência, camaradagem, organização, imparcialidade, persistência e persuasão. Nesse documento é destacado que os traços podem ser desenvolvidos, sendo assim rejeitada em parte a teoria inatista.

2.2 A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

As falhas ocorridas na tentativa de isolar características que fossem inatas aos líderes levaram os pesquisadores a concentrarem seus esforços nas formas como os líderes eficazes se comportavam. Os comportamentos, considerados reações a determinadas situações, poderiam ser ensinados. Isto permitiria o desenvolvimento de líderes eficazes. Os pesquisadores focaram então os seus estudos nas funções de liderança e nos estilos de liderança.

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 as 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 “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.

A existência de diferentes estilos de liderança levou Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972) a descreverem os fatores que influenciavam um chefe na escolha

do seu estilo de liderança. Segundo eles três conjuntos de forças deveriam ser 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, ou seja, o “background” do líder. 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.

Na Universidade de Michigan foram desenvolvidos alguns dos principais trabalhos sobre a liderança após a II Guerra Mundial. Os investigadores optaram por considerar inicialmente os dois estilos de liderança (centrado no chefe ou no subordinado) como pólos opostos de um mesmo contínuo (figura 1), o que significava que um determinado resultado em um dos estilos tinha efeito contrário no outro (ex: um gestor com valores elevados na produtividade – estilo voltado para tarefa - teria necessariamente valores baixos na orientação para as relações humanas – estilo voltado para o comportamento). Os estudos subseqüentes em nada confirmaram esta tese, levando ao abandono desta idéia. Passou-se a aceitar a possibilidade dos dois estilos de liderança ocorrerem de forma independente (KAHN, 1956, apud NORTHOUSE, 1997). Procurou-se assim perceber como é que os que exerciam funções de chefia poderiam combinar a utilização das duas tendências, de forma a obter os melhores resultados ao nível da produtividade e da satisfação dos membros do grupo.

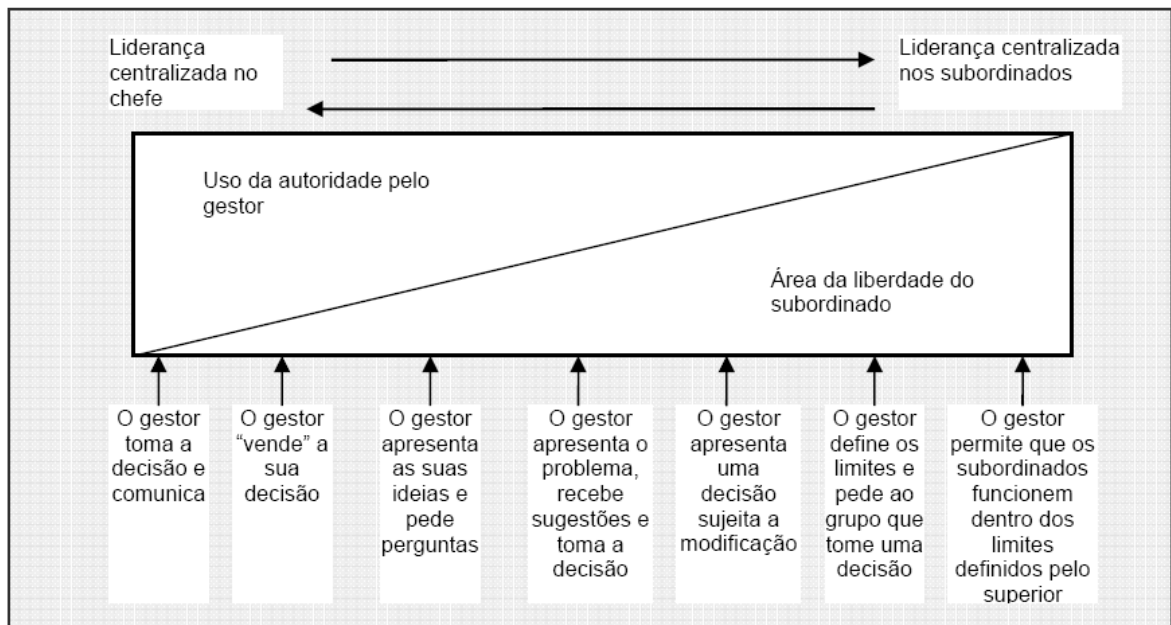


Figura 1 - *Continuum* do comportamento de liderança

Fonte: Tannenbaum e Schmidt (1972, p. 164)

Pesquisas desenvolvidas na **Universidade de Iowa**, 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, 1991).

O líder democrático é aquele que compartilha poder e busca a participação do grupo nas decisões. Segundo Brasil (1991), 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*, o líder atua tão-somente como fonte de informações, manifestando-se quando solicitado pelo grupo, que dispõe de liberdade para estabelecer objetivos e decidir.

Em outras pesquisas desenvolvidas na **Universidade de Ohio State** 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 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.

De acordo com Gomes (2005), esses estudos concluíram que o melhor líder era aquele que exibisse valores elevados nas duas categorias (1º quadrante da figura 2). No entanto, aos líderes centrados na consideração, relacionavam-se 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. Na prática, isto significou que os que, por definição, são mais centrados nas tarefas, podiam melhorar o ambiente de trabalho se aumentassem ligeiramente os níveis de consideração. No entanto, os seus pares que estavam pouco focalizados nas relações pessoais não conseguiriam eliminar o seu impacto negativo nos outros se optassem por baixar os níveis de estruturação do trabalho.

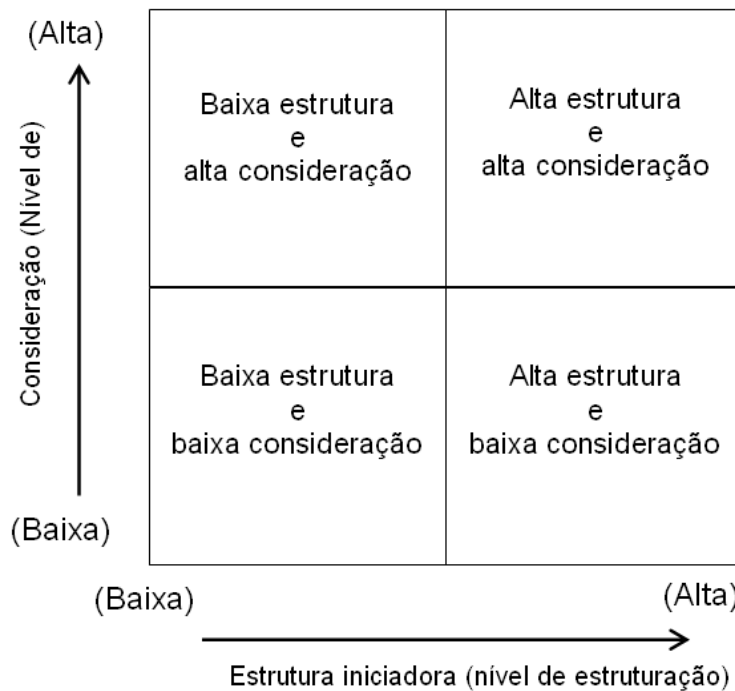


Figura 2 – Estilos de liderança estudados na Universidade de Ohio

Fonte: Stonner e Freeman (1999, p. 348)

Em outra pesquisa, Blake e Mouton, também da Universidade de Ohio, criaram um sistema de avaliação da liderança conjugando a ênfase na produção com a ênfase nas pessoas. Segundo este sistema o líder poderia simultaneamente dar muita ou pouca ênfase à produção ou às pessoas. A apresentação dos resultados da pesquisa foi consolidada na Grade Gerencial, que categoriza a liderança em cinco estilos principais. 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 3 (SMITH; PETERSON, 1994).

Blake e Mouton (1980) apresentam as características de cada estilo conforme abaixo explicitado.

O estilo 1,1 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 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.

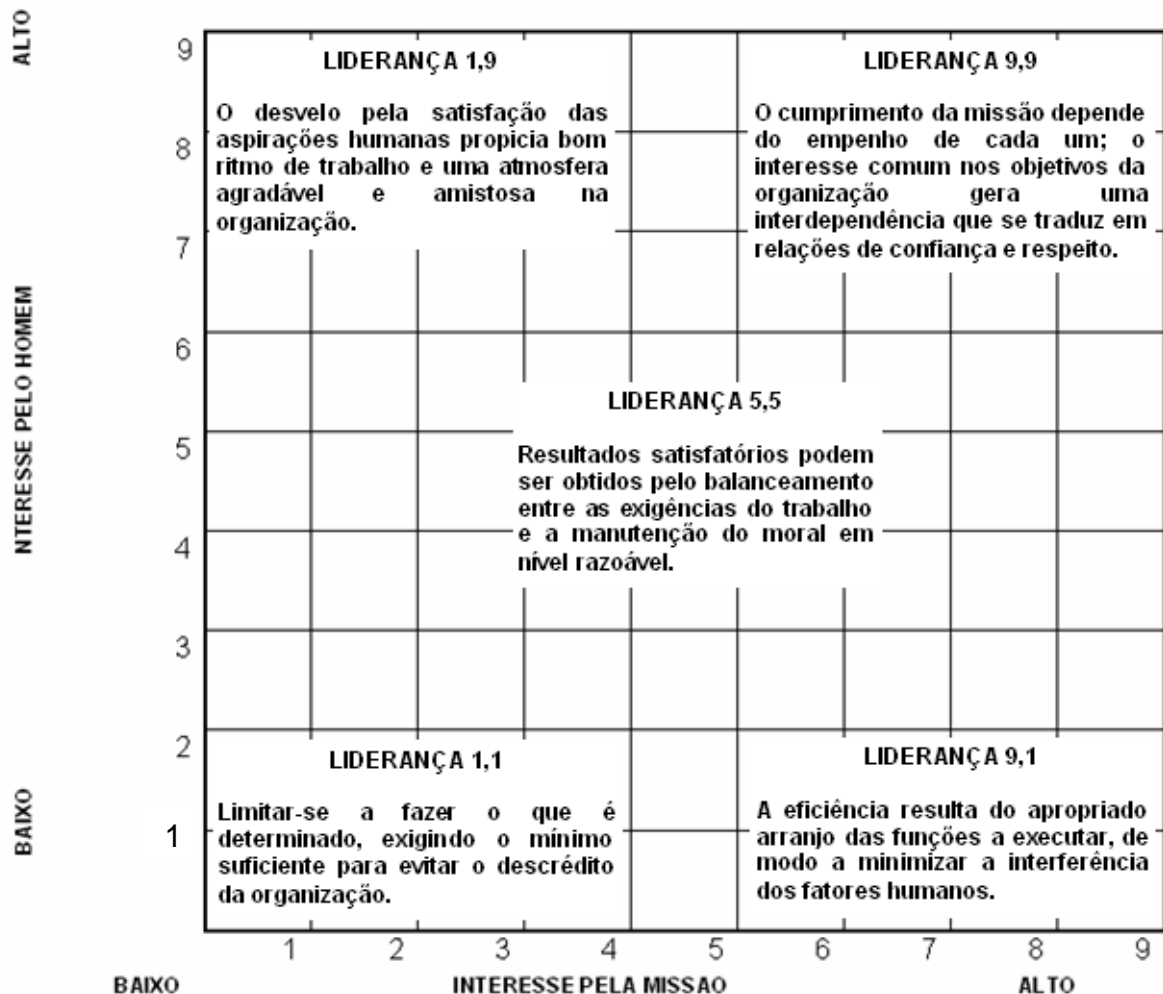


Figura 3 – Grade de liderança (Robert Blake e Jane Mouton)

Fonte: Bryson (1981, p. 14)

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.

A Grade Gerencial, bem como as demais teorias comportamentais, 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 (CAVALCANTI e COLAB, 2006).

2.3 A ABORDAGEM CONTINGENCIAL

A abordagem contingencial é um prolongamento dos estudos das teorias comportamentalistas, inserindo nestes estudos a análise de aspectos como a influência do ambiente e o comportamento do subordinado (SMITH; PETERSON, 1994). Stonner e Freeman (1994) definem a abordagem contingencial como sendo “a visão de que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em diferentes tipos de situações ou circunstâncias”.

Como afirmam Ivancevich e Matteson (1999, apud GOMES, 2005) tanto a perspectiva dos traços como a comportamental não incluem a necessidade de se estudar: a interação entre as pessoas (líder e liderados), as tarefas a realizar e o ambiente organizacional. Considerar apenas o primeiro fator (líder) implica não conseguir responder a situações onde o mesmo indivíduo tem sucesso com um

determinado grupo ou tarefa e passado algum tempo é totalmente ineficaz na obtenção dos objetivos propostos, sem se alterar o grupo que lidera e a complexidade do trabalho a executar.

Na abordagem contingencial, também chamada de situacional, foram desenvolvidas várias pesquisas. Estas, de acordo com Stonner e Freeman (1994), se concentraram nos seguintes fatores: líderes, superiores, pares, subordinados, tarefas e cultura e políticas da organização.

No tocante ao primeiro fator, 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.

As expectativas e comportamentos dos pares são fatores que também afetam a eficácia do desempenho do líder, pois este tende, até certo ponto, a imitar o comportamento dos seus pares.

As características, expectativas e o comportamento dos subordinados também influenciam na escolha do estilo de liderança. Empregados altamente capazes exigem uma abordagem menos direcionadora. Subordinados que não assumem a responsabilidade total pelo próprio trabalho demandam líderes mais autoritários.

A exigência da tarefa também influencia o estilo de liderança adotado. Atividades que necessitem de orientações precisas, como a execução de uma instrução prática de tiro, 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 progressão, 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.

A seguir serão abordadas quatro das mais recentes e conhecidas teorias de liderança contingencial: a Teoria da Correspondência do Líder, de Fiedler; a Teoria do Caminho – Objetivo, de Evans e House; o Modelo de Tomada de Decisão de Vroom e Yeton; e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

2.3.1 Teoria da Correspondência do Líder

Segundo Smith e Peterson (1994), Fiedler procurou analisar inicialmente a orientação básica do líder, se voltado para a tarefa ou para as pessoas. Para fazer esta análise foi utilizado um instrumento chamado de LPC (*least preferred co-worker*) ou “companheiro de trabalho menos preferido”. Este nada mais é que um questionário a ser respondido pelo líder, verificando como ele avalia a pessoa com a qual menos gostaria de trabalhar. A avaliação positiva (alto LPC) indica que o líder está voltado primordialmente para o relacionamento. A avaliação negativa (baixo LPC) aponta que o líder é mais voltado para a tarefa.

De acordo com Stonner e Freeman (1994), Fiedler identificou três “situações de Liderança” que ajudariam o líder a identificar qual estilo seria mais eficaz: a relação entre o líder e membros, a estrutura da tarefa e o poder do cargo do líder.

A relação entre o líder e os membros do grupo 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 autoridade formal.

A estrutura da tarefa é a segunda variável mais importante, estando relacionada com o grau de regulação que a tarefa a ser executada possui. Uma tarefa que tem seus procedimentos bem detalhados, como a execução de uma ordem unida, 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, situação pouco comum nos quartéis, 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 o poder inerente à posição formal que o líder ocupa. Um oficial 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.

Relacionando as três situações citadas com a orientação básica do líder (voltada para o trabalho ou para as pessoas) foi criada a teoria da contingência. Segundo esta, quando o líder possui um bom relacionamento com o grupo, tem uma posição de poder elevada, e as tarefas são altamente estruturadas, a liderança eficaz é aquela orientada para a tarefa, pois o líder pode facilmente traçar objetivos e acompanhar o progresso do grupo. Da mesma forma, quando o líder tem baixa aceitação, pouco poder e a tarefa não é estruturada, a liderança eficaz é aquela orientada para a tarefa, pois para corrigir os problemas é necessário um líder diretivo, que ignore as resistências e reduza as ambigüidades. Por outro lado, em situações intermediárias, onde a aceitação e o poder do líder são medianos e a tarefa é semi-estruturada, a liderança mais eficaz é a voltada para o relacionamento (pessoas), pois o líder poderá explorar os relacionamentos para extrair criatividade do grupo, melhorando as condições de trabalho (SCHEIN, 1982).

Schein (1982) apresentou as seguintes 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 está conseguindo 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 (pode assumir valores de 0 a 1).

2.3.2 A Teoria do Caminho-Objetivo

De acordo com Smith e Peterson (1994), enquanto Fiedler fundamentou a sua teoria em medidas baseadas na personalidade do líder, as demais teorias contingenciais procuraram definir o estilo de liderança independentemente da personalidade do líder. A abordagem do caminho-objetivo, criada por House e

Evans, derivou das teorias motivacionais. De acordo com esta abordagem, os liderados fazem o estipulado pelos líderes desde que sejam informados claramente quais os objetivos a serem atingidos e lhes seja garantida a competência para cumprir o objetivo estipulado.

Para Lobato (2005), quando o líder clarifica 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. Assim sendo, o papel do líder seria ajudar os subordinados a alcançarem suas metas, fornecendo, quando necessário, orientação e apoio, bem como procurando assegurar que tais metas estivessem alinhadas com as da organização e fossem exeqüíveis.

Segundo Stonner e Freeman (1994), esta é uma teoria de liderança que enfatiza o papel do líder em esclarecer como os subordinados podem atingir altos níveis de desempenho e as recompensas que podem advir disto. O mais importante é a capacidade da liderança de proporcionar recompensas e de especificar o que os subordinados devem realizar para merecê-las. Desta forma, o estilo de liderança mais eficaz irá depender dos tipos de recompensas que os empregados desejam.

Dois fatores situacionais interferem no estilo de liderança a ser utilizado: os ambientais (estrutura da tarefa, o sistema de autoridade formal e o grupo de trabalho) e as características pessoais dos subordinados (sede de controle, experiência e autopercepção das habilidades). Esses fatores situacionais correspondem respectivamente ao “contexto da liderança” e às “características do seguidor” (CAVALCANTI e COLAB, 2006).

Para escolher um estilo de liderança a adotar, o líder deve levar em consideração a análise dos fatores situacionais. Após essa análise, deverá ser escolhido um dos seguintes estilos: a liderança diretiva ou instrumental, na qual o líder define o que espera do subordinado e o orienta para que o resultado esperado seja alcançado; a liderança de apoio, em que há uma grande preocupação com o bem estar dos subordinados; a liderança participativa, na qual o líder consulta e ouve as sugestões de sua equipe antes de decidir; ou liderança orientada para a realização, na qual são estabelecidos objetivos desafiantes, ficando evidente a confiança do líder na responsabilidade e nos esforços dos subordinados em alcançar os objetivos (BERGAMINI, 1994).

Robbins e Coulter (1998 apud CAVALCANTI e COLAB, 2006) apresentam os seguintes exemplos a respeito do papel da liderança:

- A liderança diretiva leva a um maior grau de satisfação dos funcionários quando as tarefas são ambíguas ou estressantes, ou quando houver uma situação de conflito significativo no ambiente de trabalho. Por outro lado, ela é percebida como redundante por funcionários com muita experiência ou com grande percepção de suas habilidades. Este tipo de liderança também se aplica a funcionários que necessitam de controle externo.

- A liderança apoiadora gera alto grau de satisfação e desempenho quando as tarefas são bem estruturadas. Da mesma forma, quanto mais claras e estruturadas forem as relações de autoridade formal, mais o líder deve usar o comportamento apoiador e menos o diretivo.

- A liderança participativa é indicada para trabalhar com funcionários que acreditam que controlam seus próprios destinos (grande centro de controle interno).

A Teoria do Caminho-Objetivo é considerada altamente promissora, pois tenta explicar por que um determinado estilo de liderança é mais eficaz numa situação do que em outra e por sustentar a posição de que a flexibilidade em responder às influências da situação é tanto possível quanto desejável (STONNER; FREEMAN, 1994).

2.3.3 O Modelo de Tomada de Decisão

Vroom e Yetton (1973) 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 (STONNER; FREEMAN, 1999). Tal modelo, denominado **Árvore Decisória**, foi aprimorado por Vroom e Jago (figura 4), passando a incorporar sete contingências, cujas combinações, identificadas por escolha dicotômica – sim ou não – irão determinar os estilos de liderança, desde o estritamente diretivo até o plenamente participativo. O grau de participação dos subordinados no processo decisório deve ser estabelecido em função de sua 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).

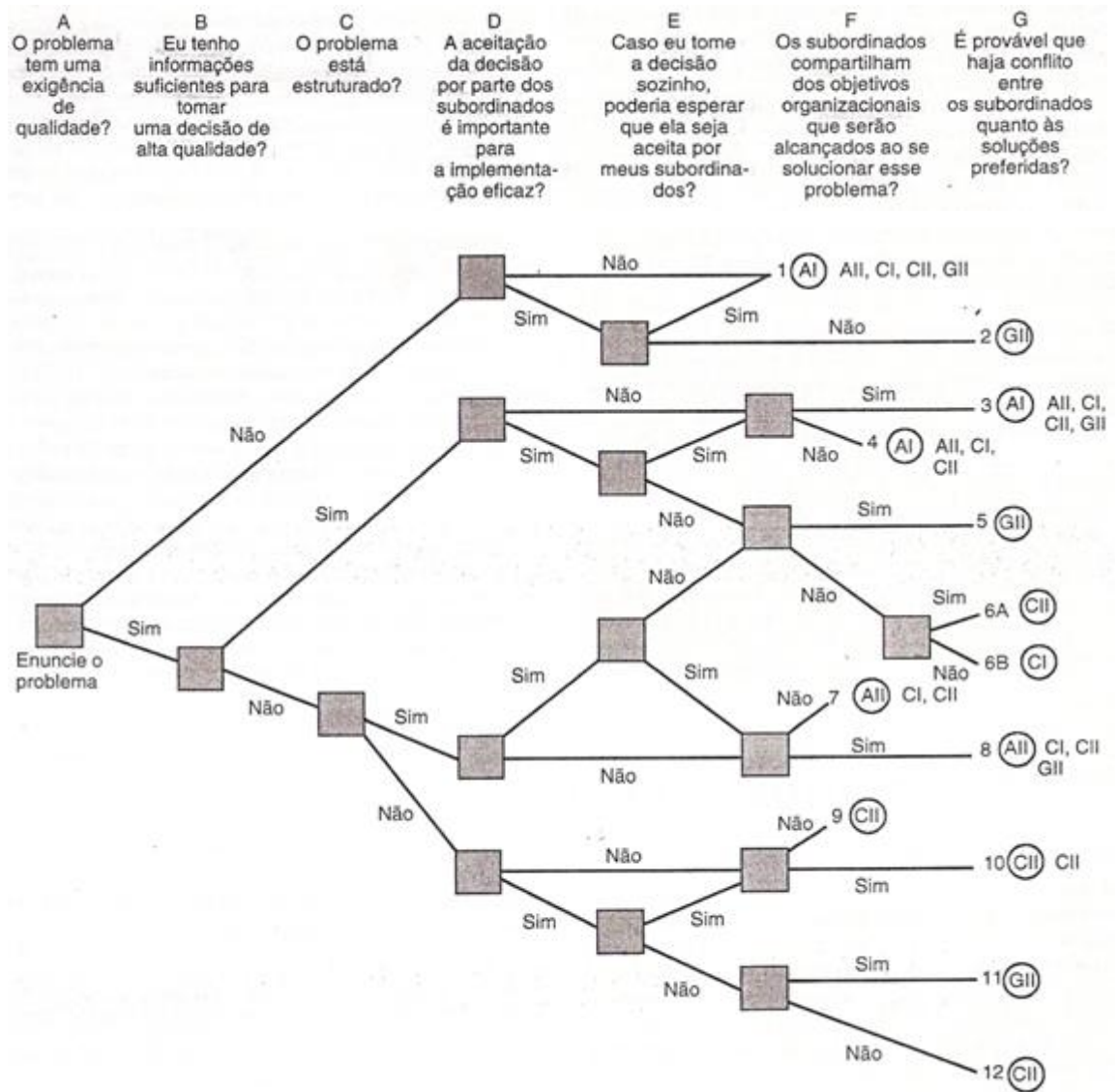


Figura 4: Modelo de tomada de decisão, mostrando conjuntos viáveis de alternativas

Fonte: Stonner e Freeman, 1999.

As perguntas que os administradores devem fazer a si mesmos serão respondidas por sim ou não, indicando qual o melhor estilo de liderança a ser adotado pelo líder na situação que estiver sendo estudada. Estes estilos podem variar. No AI, o líder toma a decisão sozinho. No AII, ele pede informações ao grupo, que poderá ou não tomar conhecimento do problema, mas decide sozinho. No estilo CI, a situação é compartilhada individualmente com cada membro do grupo, que pode emitir opinião e sugestões, mas o líder toma a decisão só. Já no estilo CII, a

equipe se reúne para discutir, mas a solução é definida pelo líder. O estilo GII difere pelo fato do líder buscar junto com o grupo um consenso para escolher a melhor solução (CAVALCANTI e COLAB, 2006).

Caso algum militar deseje verificar qual estilo de liderança ele deve usar em determinada situação, poderá utilizar as sete regras apresentadas por Schein (1982) que se destinam a protegerem a qualidade da decisão tomada, utilizando-se o modelo de decisão:

- A regra da informação: se a qualidade da decisão é importante e o líder não dispõe de muitas informações, ele não deve adotar o estilo AI, pois poderá tomar uma decisão de baixa qualidade.

- A regra da confiança: quando a qualidade da decisão é importante e não se tem a certeza do compromisso dos subordinados com a organização, o estilo GII deve ser excluído, pois o líder deve manter o poder decisório consigo.

- A regra do problema não estruturado: sendo a decisão importante, o líder necessitando de informações e sendo o problema não estruturado (a liderança não sabe quais são as informações necessárias, nem onde encontrá-las), o estilo que envolva a participação de todos os funcionários que tenham pleno conhecimento do problema tem maior probabilidade de eficiência e maior chance de produzir uma solução de melhor qualidade. Desta forma os estilos AI, AII e CI são descartados por impedirem ou dificultarem a coleta de informações.

- A regra da aceitação: nos casos que a aceitação da decisão pelos subordinados é decisiva para uma implementação eficiente e não há certeza que uma decisão autocrática possa ser aceita, os estilos AI e AII serão rejeitados, por não darem oportunidade aos empregados de participarem da decisão.

- A regra do conflito: se a aceitação da decisão pelos subordinados é decisiva, se não há certeza de que uma decisão autocrática possa ser aceita, e se existe a probabilidade dos subordinados entrarem em conflito ou em desacordo com a solução adequada, os estilos AI, AII e CI devem ser descartados, pois não permitem que os que discordem da decisão participem da busca de uma solução, que irá quebrar ou reduzir as resistências à implementação da decisão.

- A regra da imparcialidade: se a qualidade da decisão não é importante, mas a sua aceitação é decisiva e não há certeza de se obtê-la por meio de uma decisão

autocrática, os estilos AI, AII, CI e CII devem ser descartados, pois geram o risco de não se obter a aceitação necessária.

- A regra da prioridade da aceitação: quando a aceitação da decisão é decisiva e se tem confiança nos subordinados, deve-se adotar o estilo GII, que garante uma maior aceitação sem reduzir a qualidade da solução, devido ao comprometimento dos subordinados com a empresa.

Segundo Smith e Peterson (1994), Field realizou uma pesquisa com estudantes em 1982, comprovando que quando estes usavam o modelo de decisão de Vroom e Yetton eram mais eficazes na condução de trabalhos em grupo do que quando não utilizavam o modelo.

De acordo com Stonner e Freeman (1999, p.356), Vroom e Jago ampliaram essa abordagem levantando a hipótese de que a eficácia das decisões depende da sua qualidade, do comprometimento com elas e do tempo gasto para tomá-las. Para eles “a eficácia geral da liderança é uma função da eficácia das decisões menos o custo da tomada de decisão mais o valor obtido do desenvolvimento da capacidade das pessoas através do comprometimento na tomada da decisão”.

2.3.4 A Teoria da Liderança Situacional

A Teoria da Liderança Situacional, desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, baseia-se numa inter-relação 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). No entanto foi incluída a análise do nível de maturidade do subordinado na escolha do estilo de liderança a ser empregado. 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” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.187).

Define-se o conceito de “maturidade” 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, 1977 apud GOMES, 2005).

A figura 5 exemplifica a inter-relação entre a maturidade, o comportamento de tarefa (direção) e o comportamento de relacionamento (apoio). A maturidade foi dividida em quatro níveis:

- M1 – Maturidade baixa: pessoas que não têm nem capacidade nem vontade de assumir responsabilidades, não são competentes nem seguras de si;
- M2 – Maturidade baixa a moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição; têm confiança em si, mas não possuem os conhecimentos ou as habilidades necessárias à execução da tarefa;
- M3 – Maturidade moderada a alta: pessoas com capacidade, mas sem disposição, provavelmente por insegurança; e
- M4 – Maturidade alta: pessoas com muita capacidade e muita disposição (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

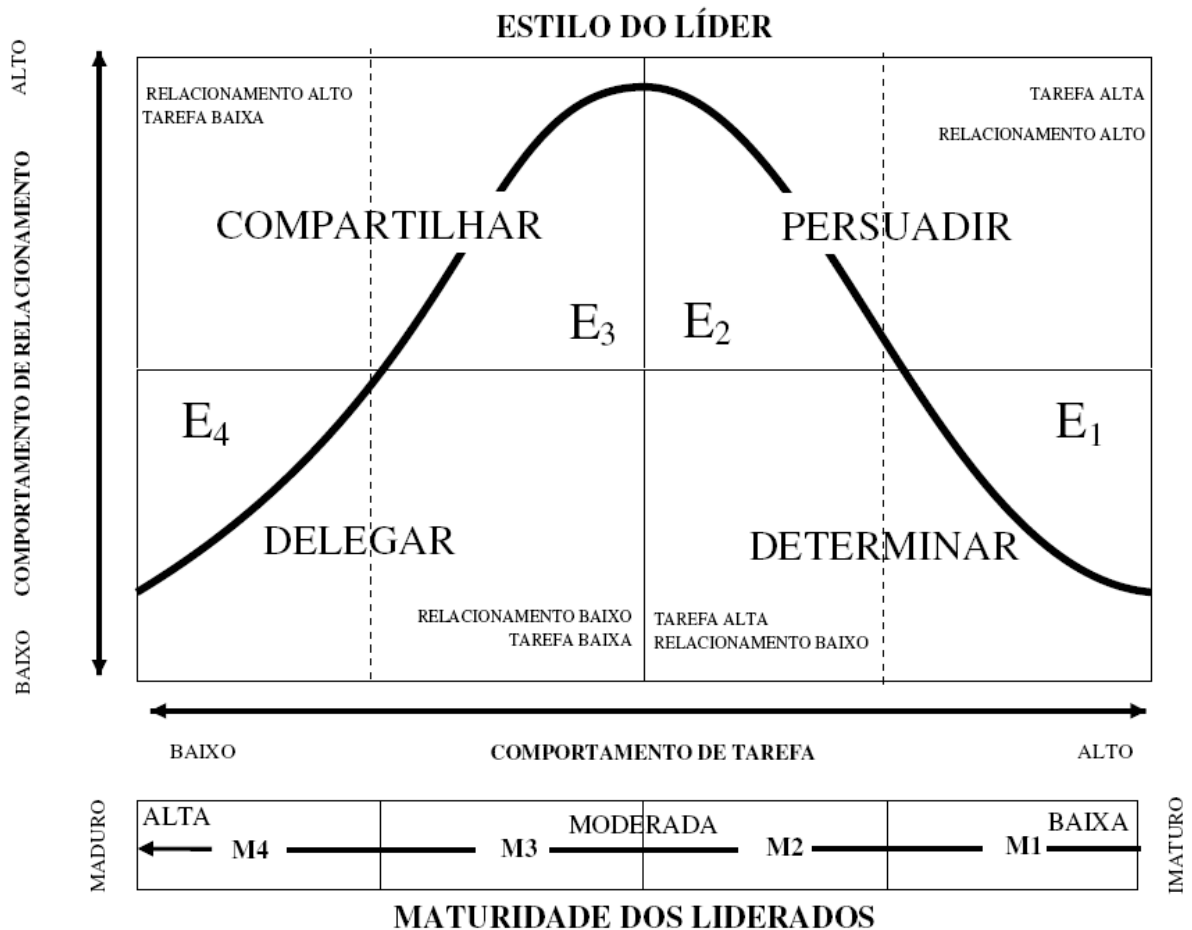


Figura 5: A Teoria da Liderança Situacional.

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

Para cada tipo de maturidade deve ser adotado um estilo de liderança que inclui a dosagem adequada de direção e apoio:

- Maturidade M1: Estilo de Liderança E1 (determinar). O líder deve fornecer orientações claras e supervisionar estritamente o cumprimento da tarefa. Os líderes devem definir o papel dos liderados e dirigi-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 de maus desempenhos.

- Maturidade M2: Estilo de Liderança E2 (persuadir). O líder procura convencer os liderados a adotarem os comportamentos desejados. A maior parte da direção ainda é dada pelo líder, devido à falta de capacidade do subordinado.

- Maturidade M3: Estilo de Liderança E3 (compartilhar). 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.

- Maturidade M4: 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).

Com base na classificação de Hersey e Blanchard, apresenta-se uma possível aplicação dos estilos de liderança nas organizações militares: para um recruta que não conhece a atividade que está desempenhando, deve ser utilizado o estilo “determinar”; o estilo persuadir é indicado para trabalhar com um militar que ainda não conhece bem as suas atribuições, mas que demonstra interesse em melhorar; já o estilo compartilhar pode ser aplicado a militares que sabem o que fazer, mas que necessitam de apoio para assumir as suas responsabilidades; o estilo delegar deve ser aplicado a militares que possuam experiência na função e que sejam dedicados ao serviço.

Para Hersey e Blanchard (1986), o modelo situacional pode ser utilizado em qualquer contexto organizacional. Em organizações militares, por exemplo, o estilo adequado costuma ser o “E1” (determinar), pois nestes locais o êxito depende de uma resposta imediata às ordens (situações de combate). No entanto, os autores ressaltam que, mesmo entre os militares, são adotados outros estilos e citam como exemplo o trabalho nos centros de pesquisa, onde o estilo adotado deve ser o “E4” (delegar), pois os pesquisadores possuem altos graus de capacidade e dedicação.

Para Schein (1986), a teoria da Liderança Situacional 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. Além disto, aspectos como a cultura organizacional não foram considerados nas pesquisas realizadas.

2.4 AS ABORDAGENS NEOCLÁSSICAS

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.

Os processos de reengenharia e as transformações ocorridas nas grandes corporações fizeram com que as atenções fossem novamente dirigidas para aqueles que estavam conduzindo esses novos processos, os líderes. Assim sendo, novas teorias procuraram integrar os efeitos das diversas situações com as características dos líderes, surgindo as teorias da liderança carismática de House (1977), da Liderança Transformacional de Burns (1978) e Bass (1985), da liderança carismática (atribucional) de Conger e Kanungo (1987), da liderança visionária desenvolvida por vários autores (GOMES, 2005) e da liderança servidora de Greenleaf (1977).

2.4.1 A liderança carismática

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. A primeira teoria a ligar formalmente carisma à liderança foi a Teoria de House (1977), 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 (ILIES; JUDGE; WAGNER, 2006).

De acordo com Asanome (2001), a inclusão dos traços do líder, do comportamento, da influência e das condições situacionais, torna a teoria carismática de House mais abrangente, em termos de escopo, do que a maioria das teorias sobre liderança. O grau que determina o nível de liderança de um líder carismático é determinado pelos seguintes indicadores: (1) confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder; (2) similaridade entre as crenças dos seguidores com as crenças do líder; (3) aceitação incondicional do líder pelos seguidores; (4) afeição dos seguidores pelo líder; (5) obediência espontânea ao líder pelos seguidores; (6) envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização; (7) altos níveis de desempenho por parte dos seguidores; e (8) crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

Líderes carismáticos são vistos como símbolos de sucesso e realizações e como pessoas altamente capazes (BASS, 1985; HOUSE; SHAMIR, 1993). Pesquisas com liderança carismática têm achado relações significantes com confiança, esforço e dedicação do subordinado (HOWELL; FROST, 1989; LOWE et al., 1996 apud BARBUTO JUNIOR, 2005).

ILies, Judge e Wagner (2006), realizaram uma pesquisa comparando a liderança carismática com a transformacional, afirmando que:

Segundo Bass e Avolio (1994), o carisma é somente um componente de baixa ordem da Liderança Transformacional. Por outro lado, outros pesquisadores como Conger e Kanungo (1998) escreveram que seu modelo de liderança carismática é o mais abrangente. Baum, Locke e Kirkpatrick (1998) usam os termos como sinônimos. Den Hartog e Koopman (2001) concluíram que, apesar da variedade de termos usados por diferentes autores, parece haver mais similaridade que diferenças entre essas duas abordagens. Corroborando esta conclusão, a meta análise da Liderança Transformacional (Lowe et al., 1996) e da carismática (Fuller et al., 1996) encontraram aproximadamente efeitos idênticos. O carisma se correlacionou muito alto com os demais fatores da Liderança Transformacional (Lowe et al., 1996) e muitos autores trabalham com os fatores como um fator único (Judge e Bono, 2000) [tradução nossa].

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 tornarem-se independentes ao invés de torná-los dependentes do líder como na liderança carismática.

De acordo com ILies, Judge e Wagner (2006):

“Independente da pesquisa, ambos os estilos de liderança, com percepções subjetivas e critérios objetivos, demonstraram ser lideranças eficazes, encontrando suporte em estudos de laboratório (Jung e Avolio, 1999), de campo (Howell e Hall-Merenda, 1999), de corte transversal (Yammarino, Dubinsky, Comer e Jolson, 1997) e longitudinal (Howell e Avolio, 1993), correlacionais (Judge e Bono, 2000) e experimental (Barling, Weber e Kelloway, 1996). A Liderança Transformacional ou carismática está associada a percepções de liderança eficaz (Shamir, Zakay, Breinin e Popper, 1998) e de medidas objetivas de grupo (Sosik, Avolio e Kahai, 1997), a unidade de trabalho (Avolio, Howell e Sosik, 1999) e a desempenho organizacional (Geyer e Steyrer, 1998)” [tradução nossa].

Ratificando a argumentação de ILies, Judge e Wagner, Bryant (2003) diz que pesquisas realizadas em uma ampla variedade de organizações, incluindo escolas e organizações militares, verificaram o impacto de líderes carismáticos e transformacionais, demonstrando que estes estilos de liderança resultam em um alto nível de motivação e empenho dos liderados e em um desempenho organizacional bem acima da média, especialmente sob condições de crise ou incertezas.

Por outro lado, Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2005), alertam que tem surgido uma mudança de pensamento com relação à liderança carismática ou modelo heróico de liderança e até mesmo uma crescente antipatia com relação a este tipo de liderança. Várias razões estão por trás deste movimento, incluindo o potencial de dano do lado obscuro da liderança carismática. Conger (1998) e Mintzberg (1999) apontam os danos que podem ser causados por líderes narcisistas, particularmente aqueles em altas posições, que podem não só atribuir o sucesso da organização quase que exclusivamente a suas contribuições, mas, talvez mais letal, ignorarem ou punirem qualquer tipo de crítica. Mintzberg (1999) atribui às revistas de negócios americanas a responsabilidade pelo culto aos heróis da administração americana que salvaram, praticamente sozinhos, empresas em processos de falência.

2.4.2 A liderança visionária

Os Líderes visionários são voltados para resultados, adotam visões novas e desafiadoras do que é possível e desejável, 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. Esse tipo de liderança visionária parece escassa hoje em dia (NANUS, 2000, apud ASANOME, 2001). 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”.

Nanus (2000, apud ASANOME, 2001) apresenta quatro papéis que juntos definem a 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. 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. A fórmula para a liderança visionária é: visão + comunicação + pessoas energizadas + mudanças organizacionais + pensamento estratégico = liderança estratégica bem sucedida.

2.4.3 A liderança servidora

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.

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

Para Pollard (1996, apud ASANOME, 2001), os líderes servidores possuem as seguintes características: são **pessoas comprometidas**: 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**: iniciam as mudanças e, quando necessário, provocam o desequilíbrio para manter a

vitalidade da organização que dirigem; **dão autonomia**: delegam autoridade e responsabilidade aos liderados; **são doadores**: jamais ficam presos a uma posição ou a um título, passando o cargo a quem estiver mais habilitado; **promovem a diversidade**: reconhecem que diferentes pessoas fortalecem a equipe; **promovem a aprendizagem**: geram um ambiente onde as pessoas podem aprender e crescer à proporção que trabalham e participam; **compartilham a visão**: a visão inspira a todos na organização, dando um rumo e direção.

Segundo Sendjaya e Sarros (2002), o objetivo primário do líder servidor é servir primeiro ao invés de liderar primeiro. Eu sou o líder, então eu sirvo. 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. Não basta somente fazer o serviço, mas ser um servo na sua essência. A relação entre o líder e o liderado é a relação entre servo e cliente e não entre supervisor e subordinado ou entre mestre e escravo.

Ainda de acordo com Sendjaya e Sarros (2002), vários autores argumentam que a fonte de motivação dos líderes servidores repousa nos seus valores, princípios e credos (FARLING; STONE; WINSTON, 1999) ou na humildade e espiritualidade (GRAHAM, 1991). Estas características possibilitam que os líderes servidores se engajem em comportamentos que exigem auto-sacrifício (CHOI; MAI-DALTON, 1998).

Há uma similaridade entre a liderança servidora e a transformacional, posto que ambas buscam levar o líder e os seguidores a níveis mais altos de motivação e moralidade. Segundo Graham (1991), a liderança servidora é superior ao modelo de Liderança Transformacional de Bass em pelo menos dois aspectos: 1- seu reconhecimento da responsabilidade social do líder em servir as pessoas que são marginalizadas pelo sistema; e 2- sua dedicação às necessidades e interesses dos seguidores, como oposição aos seus próprios e aos da organização.

3 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, TRANSACIONAL E PASSIVA

As lideranças passiva/*laissez faire*, transacional e transformacional compõem o espectro completo de liderança de Bass e Avolio, abrangendo desde a liderança menos eficaz, a passiva, até a mais eficaz, a transformacional.

Nesta seção as características, conceitos e instrumentos de medida destas lideranças, que apresentam poucas fontes de consulta em português, são detalhados, ampliando o conhecimento a respeito desta variável e permitindo uma maior compreensão do elo que liga a liderança ao desempenho.

3.1 A LIDERANÇA PASSIVA / LAISSEZ FAIRE

O conceito de liderança passiva engloba os seguintes fatores do espectro completo de liderança: Gerenciamento da Exceção Passivo (GEP) e *Laissez Faire* (LF) (BASS; AVOLIO, 2004). O fator *Laissez Faire*, 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 a Gerência da Exceção Passiva que formam a Liderança Passiva.

No Gerenciamento da Exceção Passivo, 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. Este tipo de liderança evita agir caso não ocorram problemas, demonstrando acreditar no provérbio que diz: “não se mexe em time que está ganhando” (BASS; AVOLIO, 2004). 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.

O estudo da liderança *Laissez Faire* 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). Segundo Bowditch e Buono (p.121, 1999 apud BASSAN, 2007), a *Laissez Faire*, Liderança Liberal ou “liderança através da participação mínima do líder e total liberdade ao grupo” enfatiza os subordinados. Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com a participação mínima do líder, que espera as atitudes de iniciativa dos seus liderados.

Com essa participação mínima, o líder só assume técnicas e providências para a consecução das tarefas quando solicitado. 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 não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. Ele se pronuncia somente quando perguntado (CHIAVENATO, 1993). Para Asanome (2001), 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.

De acordo com Barbuto Junior (2005), Lewin, Lippitt e White (1939) realizaram um estudo comparando a liderança *Laissez Faire* com a democrática. Nesta comparação, o grupo dirigido pelo líder *Laissez Faire* 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 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).

Segundo Avolio e Bass (1995), o comportamento *Laissez Faire* é o menos eficaz em um espectro completo de liderança que passa pela transacional e vai até a transformacional. Este tipo de comportamento evita agir e assumir responsabilidades.

O segundo comportamento menos eficaz é o Gerenciamento da Exceção Passivo que, junto com o *Laissez Faire*, compõem o estilo de liderança menos eficaz.

3.2 A LIDERANÇA TRANSACIONAL

Downton iniciou o estudo com a liderança transacional em 1973, estudando as diferenças entre esta e a liderança transformacional com o objetivo de verificar as discrepâncias entre os líderes comum, rebelde, revolucionário e reformista. Porém, somente em 1978, os conceitos da liderança transacional foram implantados por

meio do trabalho de Burns sobre a liderança política. Para Burns, as lideranças políticas transacionais estimulam seus “associados” por meio de trocas de “prêmios” por serviços prestados (BASS; AVOLIO, 2004).

De acordo com Smith e Peterson (1994) os estudos de Burns destacam que os líderes são dotados de poder, mas nem todos os que têm poder são líderes. Para ser considerada líder, a pessoa 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 (bidirecional). Nesta reciprocidade, 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.

Para Zaleznik (1977), as lideranças transacionais procuram ver o que as pessoas querem por seus trabalhos e procuram garantir que elas consigam o que desejam, caso cumpram o que estava previsto; a recompensa a ser dada deve ser proporcional ao nível de esforço do subordinado; e o atendimento dos desejos e necessidades dos empregados deve ser satisfeito à medida que o trabalho é realizado.

Segundo Bass e Avolio (2004), diversos pesquisadores definem a liderança transacional sob duas perspectivas: a construtiva [Recompensa Contingente/Contingencial (RC)] e a corretiva [Gerenciamento/Gerência da Exceção Ativo/a (GEA)].

Na Recompensa Contingente, 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 de recompensas.

Este aspecto da liderança transacional utiliza diretamente as Teorias Motivacionais de Conteúdo, ao definir as necessidades dos liderados que devem ser trabalhadas para motivá-los. 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.

O uso da motivação intrínseca faz com que haja uma alta correlação da Recompensa Contingencial com os fatores da liderança transformacional de acordo com Goodwin, Wofford, Whittington (2001 apud BASS; AVOLIO, 2004). Este tipo de motivação faz com que o líder estabeleça um relacionamento individualizado e demonstre conhecer as mais altas necessidades do liderado, pois o reconhecimento não é simplesmente uma relação de troca: você faz isto e receberá aquilo. Estas características também estão presentes nos líderes transformacionais, gerando assim a alta correlação citada.

Na perspectiva corretiva (GEA), o líder estabelece padrões de desempenho, podendo punir aqueles que não os atingirem. Este estilo de liderança implica em monitorar de perto os problemas, desvios e erros, agindo corretivamente tão logo algum deles ocorra. Nesta perspectiva a eficácia fica comprometida, pois prevê antecipadamente a ocorrência de falhas. Este tipo de comportamento, intervindo quando não são atingidos os padrões ou não são executados os procedimentos necessários à realização de determinada tarefa, leva a baixos níveis de desempenho. Usar ameaças para fazer com que um grupo volte a atingir os padrões estabelecidos é, em longo prazo, ainda menos eficaz e contraproducente (BASS; AVOLIO, 2004).

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 (BASS; AVOLIO, 2004).

Tucker e Russell (2004) apresentam idéias de diversos autores sobre a Liderança Transacional: ela é baseada em padrões burocráticos e organizacionais (TRACEY; HINKIN, 1998); o líder transacional é visto como um gerente do planejamento e das normas (KING, 1994); o estilo transacional depende das estruturas existentes (MINK, 1992) e utiliza o poder e a autoridade, já existentes nas organizações (DAVIDHIZER; SHEARER, 1997); a liderança transacional é, no seu melhor, uma rede de poder (SCHUSTER, 1994). Estas idéias apontam a liderança transacional como mantenedora do “status quo”.

Bass e Avolio (2004) realizaram um estudo aprofundado da liderança transacional. As principais informações deste estudo serão apresentadas a seguir, sendo, quando for o caso, citadas as referências.

O líder transacional indica quais as tarefas e obrigações que os liderados devem realizar para atingirem seus objetivos dentro da organização que trabalham. Ele procura criar autoconfiança nos liderados objetivando que estes apliquem o esforço necessário para que as metas da organização sejam atendidas e, conseqüentemente, as metas dos liderados. Além disto, este tipo de líder reconhece os desejos e necessidades dos liderados e deixa claro como estes serão atingidos caso os integrantes da organização 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 (Recompensa Contingencial), 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 (WALDMAN; BASS, 1986; HOWELL; AVOLIO, 1993; WALDMAN; BASS; YAMMARINO, 1990).

Pesquisas realizadas com militares demonstraram que a liderança transacional apresenta uma menor correlação com o desempenho do que a liderança transformacional (GASPAR, 1992; FULLER; PATTERSON; HESTER; STRINGER, 1996).

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: a corretiva (gerenciamento da exceção), voltando-se para o reforço contingencial negativo, simplesmente para evitar a relação transacional com os subordinados (KOMAKI, 1981).

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 (ILGEN; KNOWLTON, 1980). Infelizmente, as evidências indicam que ações disciplinares, punições contingenciais e ações corretivas podem ter um impacto positivo no desempenho (ATWATER et al., 1994).

A Liderança Transacional freqüentemente falha no seu trabalho, quando o líder não possui uma reputação necessária ou o poder para fornecer as recompensas e punições devidas. Aqueles que falham em prover as recompensas e punições devidas acabam com suas reputações, comprometendo o desempenho da Liderança Transacional.

A Liderança Transacional também pode ser abandonada quando as recompensas não contingentes (distribuídas a todos indistintamente, por exemplo: uma dispensa coletiva) surtem o mesmo efeito que as contingentes na melhoria do desempenho (PODSAKOFF; TODOR; SKOV, 1982). 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.

Pesquisas demonstram que o uso de reforços contingentes ou não, tanto positivo quanto negativo, gera diferentes resultados, dependendo da situação. Em uma firma sem fins lucrativos, as reprimendas e penalizações contingentes não geraram efeitos no desempenho e satisfação dos liderados (PODSAKOFF; TODOR; SKOV, 1982). Segundo Korukonda e Hunt (1989), o uso da punição contingente provoca uma melhoria do desempenho muito maior do que quando são usadas a punição ou a recompensa não contingente.

A punição contingente 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 subseqüentes. Assim sendo, 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 a punição contingencial.

A punição não contingencial leva a um baixo desempenho nas organizações (PODSAKOFF; SCHREISHEIM, 1985). No entanto, pode ser utilizada para desenvolver habilidades de trabalho em situações estressantes e para aumentar o espírito de corpo. Este tipo de punição aumenta a capacidade de suportar a frustração e cria uma autoconfiança, sendo utilizada em escolas militares como no Instituto Militar da Virgínia (EUA) e em West Point (EUA). Por outro lado, este tipo de punição faz com que o líder seja visto como um “mau líder”.

A Liderança Transacional pode levar a conseqüências indesejáveis. O vice almirante J.B. Stockdale, referindo-se a Dostoievsky, advertia que as pessoas não gostam de ser programadas. “Você não pode persuadir as pessoas a sempre agirem para atenderem a seus interesses pessoais todo o tempo. Alguns homens todo o tempo e todos os homens de vez em quando, sabem que farão algo que é claramente desvantajoso para eles mesmos somente porque não aceitam estarem sufocados por uma coerção constante”.

Dentre cinco estilos de liderança: diretiva, manipulativa, consultiva, participativa e delegativa – Bass, Valenzi, Farrow e Solomon (1975) descobriram que a manipulativa era a menos eficaz e a que menos satisfazia os liderados. No mesmo sentido, Avolio e Howell (1992) verificaram que o líder carismático que utilizava controle e manipulação para liderar era menos eficaz que outros tipos de líderes transacionais e transformacionais.

Fica claro que alguns aspectos da liderança transacional podem ir de encontro aos objetivos do líder, dos liderados e da organização como um todo. Por exemplo: pessoas podem adotar atalhos na execução de uma tarefa ou objetivo para receberem as recompensas previstas; a qualidade dos resultados pode ser menor em comparação com a quantidade, que é mais facilmente mensurável, 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.

Os liderados podem agir defensivamente ao invés de construtivamente aos reforços, havendo uma grande diferença de pessoa para pessoa. Há pessoas que preferem reforços externos e outras que são auto estimuladas. 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 (BASS, 1967). Cabe ao líder conhecer seus subordinados para empregar os estímulos mais adequados.

3.3 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Uma pesquisa realizada com diferentes categorias em todo o mundo para levantar as características e comportamentos dos líderes mais eficazes demonstrou que a liderança era muito mais abrangente do que poderia ser descrito como liderança transacional. Os líderes 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 (BASS; AVOLIO, 2004). Das características citadas, duas já compunham teorias de liderança: o carisma (Teoria Carismática de House) e a visão de futuro (Teoria Visionária, pesquisada por vários autores).

3.3.1 Definição de Liderança Transformacional

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 (1994) apresentam a seguinte definição de líder transformacional: “são líderes que, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações”. Bass e Avolio (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.

Tucker e Russel (2004) apresentam as seguintes definições da liderança transformacional e comparações desta com a transacional: Ackoff (1999) definiu o líder transformacional como aquele que formula uma visão inspiradora, facilita a percepção desta visão, encoraja a realização de pequenos sacrifícios e torna a busca da realização desta visão em algo compensador; para Stephen Covey (1991) 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; para Tracey e Hinkin (1998) 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; de acordo com King (1994) o líder transformacional pode ser visto como um líder inovador, enquanto que o transacional como um gerente do planejamento e das normas; outro ponto de vista, é que o estilo transformacional cria novos caminhos na organização, enquanto que o transacional depende das estruturas existentes (MINK, 1992); enquanto o estilo transacional utiliza o poder e a autoridade, já existentes na organização, o transformacional motiva as pessoas a trabalharem por bens novos e maiores e a criarem mudanças (DAVIDHIZER; SHEARER, 1997); Schuster (1994) afirma que a liderança transacional é, no seu melhor, uma rede de poder, entretanto a transformacional 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.

Da análise das diversas definições, depreende-se que o líder transformacional é aquele que motiva os liderados, levando-os a superarem suas expectativas de desempenho e agregando qualidade à vida das pessoas e 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.

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 (HOOVER, 1987; LOWE et al., 1996; MURRAY, 1988; ONNEN, 1987).

Os resultados de 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.

3.3.2 Características do Líder Transformacional

As características internas do comportamento de cada um servem de base para a liderança transformacional. A pessoa deve mudar a si mesmo para depois tentar transformar os outros. Segundo Dixon (1998, apud TUCKER; RUSSEL, 2004), o líder deve procurar desenvolver as seguintes características, que irão influenciar o seu comportamento: autoconfiança (eu posso fazer a diferença), integridade, honestidade e valores pessoais. O ingrediente chave para um desempenho eficaz é a conexão das experiências do líder com comportamentos transformacionais (Avolio, 1994). Esta conexão interna e o comportamento resultante levam a comportamentos externos que transformam uma organização. Schuster (1994, apud TUCKER; RUSSEL, 2004) cita o seguinte exemplo: o senso de envolvimento pessoal produz uma visão para o grupo e esta visão começa quando o líder quer que sua vida torne as coisas diferentes.

Segundo Tracey e Hinkin (1998, apud TUCKER; RUSSEL, 2004), os líderes transformacionais questionam as rotinas e promovem novas formas de pensamentos. Eles se preocupam com o desenvolvimento dos liderados, procurando estabelecer um modelo de referência para eles e 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.

A principal característica da Liderança Transformacional é que o sucesso deste tipo de líder é medido não somente pelos resultados tais como desempenho e produtividade de uma unidade, mas também por como o líder transforma seus liderados em eficazes líderes transformacionais. Este resultado é considerado como um efeito cascata ou dominó da Liderança Transformacional. Desta forma o líder transformacional é avaliado pelo seu desempenho e desenvolvimento e pelo nível de

desenvolvimento do potencial de liderança total que está sendo alcançado pelos subordinados. Com esta finalidade, os liderados são encorajados a usar técnicas efetivas de liderança transacional e transformacional (BASS; AVOLIO, 2004).

Um consistente tema a respeito deste efeito é o sentimento dos liderados de estarem assumindo responsabilidades; eles se sentem capazes de exercer uma liderança efetiva junto aos seus próprios colegas ou liderados. Tal ação libera o líder para planejar ações futuras ao invés de gastar tempo resolvendo problemas rotineiros ligados às atribuições dos liderados. Este tipo de liderança freqüentemente comenta ser capaz de deixar de lado a resolução de problemas pequenos num modo de paradas constantes para ser mais proativo na sua orientação. Os líderes transformacionais deixam que seus liderados conduzam seus próprios trabalhos. Isto é uma significativa e transformacional mudança na seguinte perspectiva: empregados de várias organizações costumam dizer que são ensinados a deixarem seus cérebros na portaria ao entrarem na firma (BASS; AVOLIO, 2004).

Com a capacidade de se desprender um pouco das rotinas diárias para ver o processo de mudança em longo prazo, o líder transformacional pode prover movimento e mudança à sua organização (BURNS, 1978). Isto é feito criando-se uma visão para a mudança (BENNIS; NANUS, 1997). Ele enfatiza as possibilidades e promove uma visão de futuro atraente, guiado por um forte senso de objetivo. Ele demonstra uma paixão inspiradora e um modelo visível de comportamentos adequados. Para conduzir as mudanças, ele precisa que os liderados recebam uma nova energia e vejam as perspectivas do futuro (TUCKER; RUSSEL, 2004).

Pesquisas realizadas com militares e com comerciários demonstraram que os líderes transformacionais obtiveram seus resultados por meio de uma ou mais das seguintes maneiras (AVOLIO; BASS, 1988a; BASS; AVOLIO, 1993a, 1994; BASS, 1985a; HATER; BASS, 1988; HOWELL; AVOLIO, 1993; LOWE et al., 1996; YAMMARINO; BASS, 1990, apud BASS; AVOLIO, 2004) :

- 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.

- Diagnosticando, atendendo e ampliando as necessidades dos liderados por meio da consideração individualizada. Eles acreditam na contínua promoção do desenvolvimento das pessoas.

- 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.

- 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.

Segundo Schuster (1994, *apud* TUCKER; RUSSEL, 2004), o líder transformacional influencia, primariamente, em duas áreas: 1- profundidade dos pensamentos (cabeça) e 2- empatia (coração). Eles influenciam o pensamento dos seguidores apelando para os seus corações. O líder liga-se à evolução das necessidades dos liderados (POPPER; ZAKKAI, 1994), aos seus valores mais profundos (MINK, 1992), e às suas necessidades de respeito e atenção (DIXON, 1998).

Bass e Avolio (2004) afirmam que o líder transformacional difere do transacional não simplesmente por reconhecer as necessidades dos seus liderados, mas por tentar desenvolver estas necessidades, levando-as 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. Ele foca na identificação e na elevação das necessidades dos liderados. Para Jung e Sosik (2002), a partir do momento que as necessidades dos liderados começam a passar do nível individual para o coletivo, estes 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.

Mas como o líder transformacional consegue isto? Os liderados passam a trabalhar mais porque vêem os sacrifícios que o líder faz para cumprir as missões. O líder apóia os liderados, que passam a se identificar com a missão. Estas características de apoio e identificação aumentam a motivação de cada um, a autoeficácia e a aceitação de missões cada vez mais desafiadoras.

Segundo Jung e Sosik (2002), outra importante característica do líder transformacional é a sua capacidade de realinhar os valores dos liderados de acordo

com sua visão e com seus objetivos, criando fortes valores de interiorização, congruência e cooperação entre os liderados (JUNG; AVOLIO, 2000; SHAMIR et al., 1993). Como resultado tende a haver uma visão compartilhada muito forte no grupo, que por sua vez ajuda a aumentar 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 (DVIR et al., no prelo; JUNG, AVOLIO, 1999).

Tucker e Russel (2004) argumentam a respeito da conexão entre o contexto do comportamento interno, externo e relacional do líder transformacional com o senso de motivação interna 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 (DAVIDHIZER; SHEARER, 1997). O líder transformacional aumenta o interesse das pessoas (BASS, 1990) e serve como o ingrediente perdido para movê-las na direção de um sistema participativo (COLLINS; ROSS E ROSS, 1989). Este tipo de líder atrai pessoas que possuem uma motivação interna, inspira-os com a missão e inicia novas formas de pensar (KELLER, 1995). O resultado é uma nova influência na cultura da organização.

A inovação transformacional gera uma maior produtividade (BASS; AVOLIO, 1997). Líderes transformacionais influenciam a cultura e podem levar os grupos a maiores níveis de desempenho (KELLER, 1995). Eles podem até mesmo provocar mudanças em sistemas altamente tecnológicos (BROWN, 1994). A produtividade e a inovação melhoram quando o líder enfatiza a cultura e os valores de uma organização (NIEHOFF; ENZ; GROVER, 1990). Por exemplo, valorizar, ouvir e servir as pessoas afetam os resultados e o crescimento (TRAHANT; BURKE; KOONCE, 1997).

O líder transformacional vê além de sua organização, ajudando-a a ter uma visão de mundo nova e flexível (MINK, 1992). Ele auxilia a organização a se adaptar às mudanças do ambiente à medida que o mundo vai mudando (SMITH, 1990). O líder tem a capacidade de influenciar no sentido positivo e negativo (MORGAN, 1997), tornando-se crucial que ele possua uma visão clara das transformações que são necessárias (COVEY, 1997).

Os líderes transformacionais criam um ambiente de grupo aonde os liderados sentem-se fortalecidos a procurarem uma nova forma de realizarem 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 transacional (JUNG; SOSIK, 2002).

A liderança transformacional, como utilizada nas Forças Armadas Canadenses, está baseada nos valores da essência do militar e em um relacionamento de confiança entre líder e liderados. Ela é caracterizada por pretender realizar reformas significantes ou mudanças radicais nas capacidades e desempenhos individuais, do grupo e da organização. Os líderes transformacionais possuem um mix de insight, imaginação, persuasão racional, inspiração baseada nos valores e preocupação com os subordinados. Especialmente válida em um ambiente de múltiplos desafios e aonde a confiança e a dedicação dos demais são essenciais para o sucesso, a liderança transformacional é simplesmente outro nome para liderança superior. Os líderes superiores das Forças Armadas do Canadá, ou líderes transformacionais, dão aos liderados verdadeiras razões para terem esperança e se empenharem (CANADA, 2005).

Todas as características citadas ressaltam aspectos positivos da liderança transformacional, no entanto há também aspectos negativos que podem ser apresentados por líderes transformacionais.

3.3.3 Perigos potenciais e abusos da Liderança Transformacional

Tucker e Russel (2004), no artigo a influência da liderança transformacional apresentam os perigos desta liderança como abaixo descrito.

O perigo potencial está na grande interação que ocorre entre líder-seguidor e que cresce a partir das respostas ao poder social do líder (CLEMENTS; WASHBUSH, 1999). 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 (falsa liderança transformacional).

Keeley (1995) questionou inclusive o uso da liderança transformacional devido ao seu potencial de dano. Entretanto, Bass e Steidlmeier (1999)

responderam a esta argumentação apoiando a genuína liderança transformacional em três pilares: características morais, valores éticos e moralidade do processo de escolhas éticas. Estes pilares afetam inicialmente o tratamento dos liderados, que não devem servir de meios para o líder atingir aos seus objetivos, mas sim ser um dos objetivos da liderança.

O uso da força pelo líder deve refletir a integridade. O líder que possua integridade entende o que significa dar tratamento justo a todos (ARTERBURN, 1996). 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. Covey (1997) categorizou três tipos de poder de liderança: coercitivo (as pessoas seguem por medo), utilitário (as pessoas seguem em troca de bens) e centrado em princípios (as pessoas seguem com base na confiança, respeito e honra). Quando os líderes 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.

O poder se torna um perigo potencial quando o foco do líder está em si mesmo ou quando ele se preocupa só com seu crescimento pessoal ao invés de com o crescimento do grupo (BASS; STEIDLMEIER, 1999). O perigo da liderança está em permitir que o lado negro cresça, utilizando os serviços dos liderados ao invés de procurar fazer com estes cresçam. McIntosh e Rima (1997) definiram o “lado negro” da liderança como “impulsos interiores, compulsões, motivações e disfunções que podem nos levar ao sucesso ou minar nossas realizações”, 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 significativo que os levem a procurar alguma razão para usá-los.

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 (SANDERS, 1994). McIntosh e Rima (1997) identificaram cinco tipos de lideranças negativas: (1) O líder compulsivo, que se preocupa com o status e tenta fazer tudo perfeito, buscando a aprovação dos seus superiores; (2) O narcisista, que quer obter sucesso para ser admirado; (3) O paranóico, que suspeita de tudo e é hostil e inseguro; (4) O dependente, que se empenha mais que o necessário e reprime

emoções e problemas; e (5) O passivo-agressivo, que é teimoso, triste, manipulativo, zangado e que reclama.

Bass e Steidlmeier (1999) destacam que todos os líderes integram fatores positivos e negativos. 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, 1991).

Além dos fatores pessoais, existem fatores organizacionais que levam perigo para a Liderança Transformacional. Por exemplo, o fluxo de poder que afeta a forma como as pessoas se relacionam (FOLGER; POOLE; STUTMAN, 1997). Líderes em sistemas abusivos utilizam o poder em benefício próprio. Morgan (1997) acredita que 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.

Em outro estudo, Conger (1998) e Mintzberg (1999), citados por Alimo-Metcalfe e Alban-Metcalfe (2005), apontam os danos que podem ser causados por líderes narcisistas, que consideram 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.

O maior 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.

3.4 O QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DA LIDERANÇA

Segundo Singh e Krishnan (2007), Bass elaborou o questionário multifatorial da liderança (QML), utilizando a abordagem da Teoria Geradora (*grounded*). De forma resumida, foi utilizado o seguinte processo: inicialmente, foi aplicado um questionário aberto a 70 executivos de indústrias norte americanas, sendo solicitado que eles descrevessem os comportamentos apresentados por um líder, com quem já tivessem trabalhado, e que possuísse as seguintes características: (1) ampliasse

a consciência dos liderados a respeito de assuntos que tenham conseqüências; (2) levasse-os a necessidades de mais alto nível; e (3) influenciasse-os a transcenderem seus próprios interesses pelo bem do grupo ou organização e a trabalharem mais do que normalmente esperavam trabalhar. Com a lista de comportamentos apresentados pelos executivos e com base no estudo da literatura, Bass levantou 142 itens que descreviam a Liderança Transformacional e a transacional, os quais, mais tarde foram reduzidos para 73 com base em suas validades. Após isto, os 73 itens foram submetidos a uma amostra de 104 funcionários do exército, que indicaram com que freqüência eles observavam estes comportamentos nos seus chefes imediatos. Os dados coletados foram submetidos a uma análise fatorial, mostrando claramente que os comportamentos poderiam ser agrupados em cinco fatores que descreviam a liderança transformacional e transacional.

De acordo com Bass e Avolio (2004), a primeira versão do questionário teve sete fatores: carisma, inspiração, estímulo/estimulação intelectual (EI), consideração individualizada (CI), recompensa contingente, gerenciamento da exceção e *laissez faire*. O carisma e a inspiração, apesar de possuírem uma correlação muito alta, foram considerados constructos distintos por possuírem conceitos diferentes, sendo posteriormente agrupados em um só fator, levando o questionário a abranger seis fatores ao invés de sete.

3.4.1 A versão atual

O modelo atual foi desenvolvido devido às críticas feitas por pesquisadores à versão 5R. Estas críticas referiam-se à alta correlação existente entre os fatores da liderança transformacional, entre esta liderança e o fator recompensa contingencial, bem como à mistura de avaliações de comportamento, impacto e resultado da liderança em uma mesma escala (HUNT, 1991; SMITH; PETERSON, 1988; YUKL, 1994;1999, apud BASS; AVOLIO, 2004).

Os refinamentos ocorridos nos modelos não negam a importância do modelo original de seis fatores, que, segundo Bass e Avolio (1993), ainda representa os fatores das lideranças transformacional, transacional e *laissez faire* conceitualmente e, em várias instâncias, de forma prática. O modelo 5X, em vigor, possui nove

fatores que representam: as lideranças transformacional (cinco fatores), transacional (dois fatores) e passiva (dois fatores) (BASS; AVOLIO, 2004).

(1) Liderança Transformacional:

Influência idealizada (comportamento e atributos): os líderes transformacionais são vistos de uma maneira idealizada, assim sendo, 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, ampliando o desempenho, a autonomia e as realizações dos seus subordinados. Mais que isto, eles encorajam o desenvolvimento, as mudanças na missão e na visão, e, mais importante, levam seus subordinados a atingirem o máximo dos seus potenciais. Estes líderes se arriscam a serem substituídos em troca do grande ganho obtido quando os subordinados utilizam o máximo de suas capacidades, modificando e contribuindo com o objetivo e missões estabelecidos pelo líder. Os falsos líderes transformacionais parecem estar preocupados com o desenvolvimento dos liderados, mas na realidade eles não querem que os subordinados ganhem mais autonomia, controle ou influência.

Motivação Inspiradora: os líderes transformacionais inspiram as pessoas articulando possibilidades excitantes e comunicando uma visão racional e clara de aonde eles (líder e liderados) deverão estar. Os líderes alinham os objetivos individuais aos organizacionais, tornando a busca pelos objetivos organizacionais um meio atrativo de atingir aos objetivos pessoais. Eles tratam as ameaças e problemas como oportunidades de aprendizado e evolução e usam símbolos e palavras apelativas, como: “Sigam-me os que forem brasileiros...” (Luís Alves de Lima e Silva), “Eu tenho um sonho...” (Martin Luther King); e “Não pergunte o que o seu país pode fazer por você...pergunte o que você pode fazer pelo seu país” (John F. Kennedy). Esta oratória inspira e 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.

Estimulação (ou estímulo) intelectual: juntamente com a influência idealizada e com a motivação inspiradora, o líder transformacional também se envolve com o estímulo intelectual das idéias e valores dos liderados. Por meio deste aspecto, ajuda os outros a verem antigos problemas de uma forma nova. Os liderados são estimulados a questionarem suas crenças e valores, e, quando adequado, as crenças e valores dos líderes, que podem estar ultrapassadas ou inadequadas 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 inovativos. Uma forma de medir a eficiência do líder é verificar a capacidade dos liderados na ausência do líder.

Os líderes começam a ser transformadores e a estimular intelectualmente à medida que eles passam a discernir, compreender, conceituar e articular, para os seus liderados, as oportunidades e ameaças diante da organização, bem como seus pontos fortes e fracos e vantagens comparativas. É por meio do estímulo intelectual dos liderados que o *status quo* é questionado e que novos e criativos métodos de realizar a missão da organização são explorados.

Por meio do estímulo intelectual, o líder delega poder aos liderados para que estes possam buscar novas soluções para os problemas. Quando seus subordinados cometem erros, eles não são criticados em público ou considerados como ridículos. Com isto, os líderes conseguem se desprender dos problemas rotineiros e buscar soluções para problemas futuros.

Consideração individualizada: significa 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.

(2) Liderança Transacional:

Recompensa contingencial (ou contingente): os líderes transacionais estabelecem um relacionamento com os liderados definindo as tarefas e os objetivos a serem alcançados, podendo estabelecer recompensas de acordo com o cumprimento das metas e com as necessidades dos liderados. Cada parte concorda com o sistema de recompensas e trabalha para atender expectativas mútuas (BASS, 1990; SELTEZER; BASS, 1990, apud BARBUTO JUNIOR, 2005). 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. Blanchard e Johnson (1985, apud BARBUTO JUNIOR, 2005) descreveram o gerenciamento transacional como um processo simples de criar fortes expectativas nos empregados, junto com claras indicações do que eles irão receber caso atinjam estas expectativas. A grande aproximação existente entre líder e liderados na recompensa contingente gera um fortalecimento no vínculo entre ambos, levando este fator a apresentar uma alta correlação positiva com a consideração individualizada (fator da Liderança Transformacional). A maioria das pesquisas tem ligado a recompensa contingencial a resultados positivos das organizações (HOWELL; AVOLIO, 1993; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIA, 1996, apud BARBUTO JUNIOR, 2005).

Gerenciamento da exceção ativo ou gerência da exceção ativa: tem suas raízes nas teorias de reforço contingencial (BASS, 1990), sendo os subordinados punidos por determinadas ações. Os líderes procuram as falhas e criam sistemas que alertam a respeito da possibilidade de ocorrência de erros, antes deles acontecerem (HATER; BASS, 1988). 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.

(3) Liderança passiva:

Este estilo de liderança surgiu do agrupamento dos fatores gerenciamento da exceção passivo e *laissez faire*. Eles foram agrupados tendo em vista que ambos apresentavam impactos negativos nos liderados, gerando baixos resultados (BASS; AVOLIO, 2004).

Gerenciamento da exceção passivo ou gerência da exceção passiva: os líderes que adotam este estilo não se envolvem com os subordinados até que ocorram falhas ou problemas na rotina do trabalho (BASS, 1985; BASS, 1990) 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. Ele evita mudanças desnecessárias, procurando manter as mesmas pessoas nas mesmas funções.

Líderes que praticam o gerenciamento da exceção dão um retorno negativo aos liderados rotineiramente, porque eles buscam o contato quando ocorrem falhas, mais precisamente, quando estas estão se agravando. Isto estimula os liderados a manterem a situação atual e a não lutarem para alcançar melhores resultados, gerando pensamentos do tipo: por que vou me esforçar mais se pessoas que não cumprem bem suas obrigações não são nem chamadas à atenção? Neste tipo de ambiente, qualquer acontecimento que fuja da rotina irá requerer a 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 (BASS, 1985; BASS, 1990).

***Laissez faire*:** Bradford e Lippit (1945, *apud*, BARBUTO JUNIOR, 2005) descreveram a liderança *laissez faire* como 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.

3.4.2 A comparação dos modelos

Diversos pesquisadores vêm utilizando o QML em suas pesquisas. Estes agrupam os fatores que compõem o questionário de acordo com seus interesses particulares, gerando diferentes modelos para análise dos dados coletados. Bass e

Avolio realizaram estudos para verificar qual dos prováveis modelos de organização dos fatores da liderança da versão 5X do QML apresentava uma maior validação do seu constructo. Para isto foram examinados os seguintes modelos:

(1) Nulo: indica que o instrumento de pesquisa não é capaz de produzir dados consistentes;

(2) Um fator: indica o grau de liderança que um indivíduo demonstra, ou não, possuir.

(3) Dois fatores: liderança ativa e passiva. A passiva engloba os fatores *laissez faire* e gerenciamento da exceção passivo. Os demais fatores compõem a ativa.

(4) Dois fatores: liderança ativa construtiva e passiva corretiva. Neste modelo espera-se que os fatores da Liderança Transformacional e a recompensa contingencial carreguem um mesmo fator e que os fatores do gerenciamento da exceção, juntamente com o *laissez faire* formem um segundo fator.

(5) Três fatores: Liderança Transformacional, transacional e passiva. O primeiro fator engloba todos os fatores da Liderança Transformacional; o segundo, a recompensa contingencial e o gerenciamento da exceção ativo; e o terceiro, os fatores *laissez faire* e gerenciamento da exceção passivo.

(6) Quatro fatores: Liderança Transformacional, recompensa contingencial, gerenciamento da exceção ativo e liderança passiva. O primeiro fator engloba todos os fatores da Liderança Transformacional; e o último, os fatores *laissez faire* e gerenciamento da exceção passivo. Os outros dois são fatores que já estão isolados.

(7) Cinco fatores: Liderança Transformacional, recompensa contingencial, gerenciamento da exceção ativo, gerenciamento da exceção passivo e *laissez faire*. O primeiro fator engloba todos os fatores da Liderança Transformacional e os demais já são fatores individualizados.

(8) Seis fatores: Influência idealizada (comportamento e atributo)/motivação inspiradora, consideração individualizada, estímulo intelectual, recompensa contingencial, gerenciamento da exceção ativo e liderança passiva. Este é o modelo básico apresentado na primeira versão do QML. Ele agrupa em um único fator a influência idealizada comportamento e atributo e a motivação

inspiradora. Também agrupa os fatores *laissez faire* e gerenciamento da exceção passivo.

(9) Sete fatores: Influência idealizada (comportamento e atributo)/motivação inspiradora, consideração individualizada, estímulo intelectual, recompensa contingencial, gerenciamento da exceção ativo, gerenciamento da exceção passivo e *laissez faire*. Semelhante ao modelo anterior, separando a liderança passiva em seus fatores componentes.

(10) Nove fatores: Influência idealizada comportamento, Influência idealizada atributo, motivação inspiradora, consideração individualizada, estímulo intelectual, recompensa contingencial, gerenciamento da exceção ativo, gerenciamento da exceção passivo e *laissez faire*. Corresponde ao modelo completo da versão 5X do QML.

As comparações entre os modelos, usando os testes de conformidade dos índices e a análise de confirmação fatorial, 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, sendo indicado para pesquisadores que trabalham com amostras pequenas e homogêneas.

O modelo de nove fatores foi superior a todos os demais modelos. Este modelo apresentou consistência em todos os aspectos, mesmo havendo variação na fonte de avaliação e na região geográfica nos EUA. Apesar dos aprimoramentos, a versão atual ainda apresenta uma alta correlação entre os fatores transformacionais e a recompensa contingencial, como esperado, pois: as lideranças transacionais e transformacionais representam formas de liderança ativas e positivas; os líderes normalmente apresentam características transacionais e transformacionais; e a consistente honra das trocas nas relações transacionais acaba construindo confiança e dependência entre líder e liderados.

4 A LIDERANÇA MILITAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Ao abordar o tema liderança no contexto militar surge um questionamento: há diferença entre liderança e liderança militar? Nesta seção será apresentada a resposta a esta indagação.

Existem diversas definições de liderança. Para Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972, p.42): liderança é 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 (ambiente). Este relacionamento tem que gerar uma influência no liderado, conduzindo-o por intermédio da interação (comunicação) a realização de uma meta (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).

No tocante à área militar, Brasil (1991, seção 2-2 e 3-3) apresenta as seguintes definições para liderança militar:

- Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados.
- Capacidade de orientar, dirigir e modificar atitudes de um grupo de pessoas.
- É a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações.

Nas definições de liderança militar constata-se uma discrepância. A primeira definição difere das demais por subordinar a liderança à chefia militar, fazendo crer que todo chefe militar é um líder. Este pensamento pode levar à negligência do desenvolvimento da liderança. Cabe ressaltar que esta definição é a constante do manual de liderança do Exército.

Fora a diferença citada, há uma estreita relação entre a definição de liderança militar e a de liderança (civil), podendo-se dizer que os conceitos são semelhantes. Porém, os fatores que interferem na liderança, seja ela civil ou militar, geram algumas diferenças: nos quartéis, o líder e os liderados são em sua maioria militares, possuindo uma formação diferente da dos civis; o relacionamento entre o

chefe militar e seus subordinados está sujeito a condicionantes como a hierarquia e a disciplina; todos os militares juram dedicar-se inteiramente ao serviço; o ambiente militar possui especificidades que o diferenciam do civil, como o constante risco inerente às diversas atividades pelo uso de armas e explosivos.

Conclui-se que para analisar a liderança militar deve ser realizado um estudo das características dos militares, da cultura organizacional e do ambiente militar do Exército, por serem estes os principais fatores que diferenciam a liderança militar das demais lideranças.

4.1 AS CARACTERÍSTICAS DOS MILITARES

As características dos militares estão intrinsecamente ligadas à formação destes, que é feita em diferentes escolas. Tendo em vista a pesquisa estar relacionada com a liderança do comandante de unidades operacionais, será enfocada a linha de ensino militar bélica, não sendo consideradas as linhas científica, de saúde e complementar. A linha bélica destina-se à qualificação continuada de pessoal necessário à direção, ao preparo e ao emprego da força Terrestre. Os oficiais combatentes são formados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), a maioria dos sargentos na Escola de Sargentos das Armas (EsSA) e os cabos e soldados nos quartéis do Exército.

A escola de formação dos oficiais combatentes, que serão os comandantes das OM operacionais, é a Academia Militar das Agulhas Negras. A formação desses oficiais dura quatro anos, em regime de internato, com período integral de aulas, sendo os dois primeiros destinados à transmissão de conhecimentos comuns, necessários a preparação do combatente básico, e os dois últimos utilizados na formação específica dos oficiais que escolhem um dos seguintes cursos: infantaria, cavalaria, artilharia, engenharia, comunicações, intendência ou material bélico. Ao longo dos quatro anos os alunos recebem uma formação geral, para torná-los capazes de acompanhar a evolução da sociedade, das ciências e da profissão militar ao longo de suas carreiras, e uma formação específica por meio de instruções e exercícios de adestramento, para que possam, como futuros oficiais, exercerem as funções de comandante e líder de pequenas frações (Pelotão e Seção) e de subunidade (Companhia, Bateria ou Esquadrão).

De acordo com Brasil (2009a) o oficial recém-formado na Academia Militar das Agulhas Negras deve possuir uma estrutura ética sólida e fortes atributos de chefia, liderança, iniciativa, disciplina, responsabilidade e espírito de trabalho em grupo, que permitam a absorção correta da vivência como oficial, visando ao desenvolvimento continuado do chefe militar.

Os oficiais realizam um curso de aperfeiçoamento no posto de capitão. Este curso tem a duração de dois anos e é conduzido no âmbito de cada arma, quadro ou serviço. Neste curso ocorre uma nova padronização dos conhecimentos, habilitando os militares a exercerem as funções de oficial superior.

Os militares que pretendem comandar OM valor unidade e atuarem nos Estados-Maiores das Grandes Unidades realizam o concurso para Escola de Comando e Estado-Maior no último ano do posto de capitão ou como major. Nesta Escola, realizam o Curso de Comando e Estado-Maior, que tem a duração de dois anos.

A realização destes vários cursos capacita os oficiais a desempenharem suas funções e padroniza procedimentos. Desta forma, todos ficam habilitados para cumprirem muito bem as suas missões.

A designação do comandante de uma OM valor unidade é feita mediante escolha. Todos os oficiais em condições de comandar são analisados, sendo escolhidos aqueles que possuem as melhores qualificações. Esse processo procura realizar um nivelamento na qualidade dos comandantes de OM. Dessa forma, espera-se que não haja comandantes com o estilo de liderança passivo e que haja uma maior homogeneidade entre os estilos transformacional e transacional.

A formação dos sargentos de carreira de infantaria, cavalaria, artilharia, engenharia e comunicações é de responsabilidade da Escola de Sargentos das Armas (EsSA). Os sargentos de Material Bélico são formados na Escola de Material Bélico (EsMB) e os de Intendência na Escola de Instrução Especializada (EsIE).

Apesar da existência de diferentes escolas de formação, os cursos são padronizados, seguindo as diretrizes do Departamento de Cultura e Ensino do Exército e da Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento. O ano de instrução das escolas é dividido em dois períodos: o Período Básico (PB), com duração aproximada de 34 (trinta e quatro) semanas, é desenvolvido em unidades do corpo de tropa e o Período de Qualificação é desenvolvido de forma centralizada nas

instalações da EsSA, da EsMB ou da EsIE, e é composto de 43 (quarenta e três) semanas, nas quais o aluno recebe instruções específicas da Arma escolhida. O aluno vive em regime de internato durante todo o período de formação, sendo alojado, alimentado e fardado por conta do Estado, além de receber proventos previstos em lei.

Durante a formação dos sargentos é procurado o desenvolvimento de diversos atributos, como exemplifica Brasil (Documento de Currículo, 2006):

[...] os sargentos do Quadro de Material Bélico devem evidenciar os seguintes atributos da área afetiva: criatividade, equilíbrio emocional, resistência, responsabilidade, disciplina, disciplina intelectual, meticulosidade, previsão, zelo, apresentação, iniciativa, direção, rusticidade, organização combatividade, cooperação, persistência, dedicação, discrição, comunicabilidade, autoconfiança, decisão, liderança, coragem.

A determinação no desenvolvimento desses atributos permite concluir que deve ser fácil liderar militares possuidores de perfil tão aprimorado. Ressalta-se a inserção da liderança como um atributo a ser desenvolvido pelos sargentos desde a sua formação.

Os cabos e soldados são formados nas unidades de corpo de tropa de acordo com as orientações do COTER. A formação do soldado do efetivo variável, que permanece durante um ano na OM, é realizada por meio da Instrução Individual Básica (IIB) e Instrução Individual de Qualificação (IIQ). Essas instruções são conduzidas ao longo do ano em regime de tempo integral. Os militares do efetivo variável podem não ser voluntários para realização do serviço militar e serem obrigados a entrar para o Exército em virtude do serviço militar ser obrigatório. Os soldados que são destaques na IIB podem ser chamados a fazer o curso de cabo durante a IIQ.

Em todas as escolas e OM, que participam da formação do militar, é dada ênfase à importância da liderança. Na AMAN e nas escolas de formação dos sargentos são conduzidos programas para o desenvolvimento da liderança. Esses programas têm prosseguimento nas escolas de aperfeiçoamento de oficiais e de sargentos. Nos corpos de tropa a liderança é sempre destacada como confirma o Programa Padrão Básico Nr 1 (PPB-1), que orienta a condução da formação dos soldados e cabos

[...] a liderança militar tem características e peculiaridades especiais e é indispensável, tanto na paz quanto na guerra, devendo ser estabelecida em todos os escalões, pois é o catalisador que impulsiona a OM para o cumprimento de suas missões (BRASIL, 1999b).

Uma característica ímpar em todos os militares é o compromisso que eles assumem de se dedicarem inteiramente ao serviço da pátria, mesmo que isto coloque em risco a própria vida. Por dedução, supõe-se que liderar um militar é fácil. Como ele jurou dedicar-se ao serviço, e as ordens que ele irá receber visam ao cumprimento do serviço, não é necessário influenciá-lo para que ele cumpra bem com as suas tarefas, pois ele já está predisposto a isto. É esse tipo de pensamento, juntamente com a rígida formação dos militares, onde são desenvolvidos diversos atributos, que leva alguns incautos a subordinar erroneamente 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 (1994) que afirmam que os líderes exercem um papel fundamental na eficácia do grupo e da organização, bem como em Robbins, que diz que:

“Uma vez que liderança é o processo de conduzir pessoas a alcançar uma meta comum, podemos admitir que a presença de determinadas qualidades dos seguidores facilita a eficácia dos líderes no alcance dos seus objetivos. Se reconhecermos que seguidores eficazes podem significar líderes eficazes, também podemos reconhecer que seguidores eficazes são decorrentes de líderes eficazes e, assim, admitimos que os líderes orientados para o desenvolvimento, com o tempo, tendem a transformar os seguidores medíocres em seguidores eficazes” (ROBBINS, apud CAVALCANTI, 2005).

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A profissão militar difere das demais atividades, possuindo características específicas. Segundo o General Octávio Costa:

"A carreira militar não é uma atividade inespecífica e descartável, um simples emprego, uma ocupação, mas um ofício absorvente e exclusivista, que nos condiciona e autolimita até o fim. Ela não nos exige as horas de trabalho da lei, mas todas as horas da vida, nos impondo também nossos destinos. A farda não é uma veste, que se despe com facilidade e até com indiferença, mas uma outra pele, que adere à própria alma, irreversivelmente para sempre" (General Octávio Costa).

No decorrer desta seção serão analisados os conceitos e classificações relacionados com a cultura organizacional e apresentadas informações sobre a cultura organizacional do Exército Brasileiro.

4.2.1 Definições e classificações da cultura organizacional

Antes de estudar o conceito de cultura organizacional serão analisadas as definições de cultura e organização, dentro de um enfoque administrativo, permitindo uma melhor compreensão do assunto.

Para Chiavenato (1999, p. 138), cultura é o “modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc”. Singh e Krishnan (2007) apresentam algumas definições de outros autores: segundo Earley e Erez (1997), cultura é um conjunto subentendido de suposições, normas e crenças compartilhado pelos membros de um grupo. Ela denota um grupo de teorias, comportamentos e programas mentais comuns, que são compartilhados por um conjunto de indivíduos. Jaeger (1990) disse que cultura é um sistema de significados compartilhados, no qual membros de uma mesma cultura possuem uma forma comum de visualizar eventos e objetos e, assim, de interpretar e avaliar situações e práticas de gerenciamento de uma forma consistente.

A compreensão da cultura torna-se importante no estudo da liderança, pois a liderança é um fenômeno essencialmente social. Entendendo a cultura, o líder pode entender o conjunto de posicionamentos, crenças e valores compartilhados por seus liderados e assim desenvolver uma grande consciência a respeito dos seus seguidores (SINGH; KRISHNAN, 2007).

Brasil (1991) reconhece a importância que a cultura tem para a liderança militar, ressaltando a importância dos valores.

Conhecer os valores humanos, a partir da busca do auto-aperfeiçoamento é, antes de tudo, uma missão a que o militar deve se entregar, ao pretender realmente ser um profissional competente e um líder capaz de influenciar e ser respeitado por seus superiores, pares e subordinados.

Da análise dessa citação depreende-se uma das necessidades do líder militar: conhecer os valores dos seus liderados. A liderança pressupõe a ação de influenciar e esta ação pode ser mais bem executada quando se conhece a quem se está influenciando.

Após definir o que é cultura, passa-se a definição de organização. Segundo Ferreira (1980), organização é uma “associação ou instituição com objetivos definidos”. Schein (1982, p. 12) aprofunda este conceito dizendo que organização é “a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a

consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade”.

Para uma melhor compreensão da cultura organizacional e aprofundamento no assunto, serão apresentadas duas definições feitas por Chiavenato (1999, p.139):

- é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.
- é a maneira costumeira ou tradicional, de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no grupo.

Apenas uma parte da cultura organizacional é perceptível. Todos podem conhecer os objetivos, as estratégias, a política de pessoal, a estrutura organizacional, as descrições dos cargos, os valores e a forma de vestir-se, por exemplo. No entanto, as percepções dos elementos da organização, as expectativas, as relações afetivas, que também compõem a cultura organizacional são extremamente subjetivas não se tornando visíveis. Estas duas partes juntas representam a maneira particular de funcionamento de uma organização.

Quinn (1988, apud BUCKNER; WILLIANS, 1995), classificou a cultura organizacional em quatro tipos, de acordo com o seu Modelo de Valores Competitivos: racional, hierárquica, grupal e inovativa.

A **cultura racional** valoriza muito a produtividade. O foco é voltado para a quantidade e a eficiência da produção (Ex: redução de custos). Os líderes atuam como diretores ou produtores. Eles estabelecem objetivos e tarefas, e motivam os liderados a alcançarem as metas e a aumentarem a produção. Os fatores de motivação incluem competição e recompensas financeiras.

A **cultura hierárquica** valoriza a estabilidade, a previsibilidade e o controle. É dada ênfase ao estabelecimento de uma estrutura hierarquizada, onde os liderados recebem papéis bem definidos e devem obedecer às normas e regulamentos. Os líderes atuam como monitores ou coordenadores. Eles monitoram o trabalho, conduzem inspeções de rotina e medem o desempenho de forma quantitativa. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem.

A **cultura grupal** valoriza o trabalho em equipe e o desenvolvimento do potencial humano. É dada ênfase à divulgação das informações, à participação no processo de decisão, à coesão do grupo, ao desenvolvimento de habilidades e à

manutenção do moral. Os líderes atuam como mentores ou facilitadores. Eles facilitam as discussões em grupo e apoiam e auxiliam os liderados.

A **cultura inovativa** valoriza o resultado final do crescimento e a aquisição de recursos externos à organização. Flexibilidade, adaptabilidade e inovação são necessárias para alcançar esses resultados. A motivação é baseada no desejo de atingir uma nova e desafiante visão. Os líderes atuam como inovadores ou corretores. Eles apresentam novas idéias, formas criativas de resolver os problemas, buscam inovações e, normalmente, prevêm as mudanças necessárias. Eles influenciam as decisões tomadas nos mais altos níveis, são persuasivos e influentes e têm visão de futuro.

Pesquisas demonstraram que há relação entre os quatro tipos de cultura e o desempenho. Segundo Santos (1998), “Ouchi (1981), Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982), entre outros, declararam que a força da cultura está associada ao desempenho organizacional”. Quanto mais forte é a cultura, maior é o desempenho da organização. Toda cultura apresenta graus variados de cada um dos quatro tipos culturais citados, sendo a mais forte aquela que mais incorpora as características de todos os quatro tipos.

O líder transformacional tem a capacidade de alterar a cultura organizacional das empresas, enquanto que o líder transacional trabalha dentro de determinado tipo de cultura organizacional (BASS; AVOLIO, 2004). A liderança transformacional pode fortalecer os quatro tipos culturais, usando os indicadores da Liderança Transformacional e Transacional, gerando um maior desempenho. Por exemplo: a Consideração Individualizada pode fortalecer a cultura grupal, a Motivação Inspiradora pode fortalecer a cultura inovativa, a Recompensa Contingencial pode fortalecer a cultura racional e o Gerenciamento da Exceção Ativo a cultura hierárquica.

Ao mesmo tempo que o líder pode mudar a cultura organizacional, ele deve conhecê-la bem para usar o estilo de liderança mais adequado à situação vivenciada. Smith e Peterson (1994) consideram que a liderança eficaz depende dos significados atribuídos a determinada situação. Um supervisor que verifique freqüentemente se um trabalho está sendo bem executado, pode ser visto de formas diferentes, dependendo da cultura. Ele pode ser visto como uma pessoa atenciosa, como extremamente centrado na tarefa ou como intrometido e desconfiado.

Segundo Smith e Peterson (1994), uma pesquisa realizada no Japão, Hong Kong, Índia, EUA e Inglaterra demonstrou a interferência da cultura na percepção da liderança. Falar com um subordinado que tem dificuldades pessoais de forma simpática foi percebido como consideração em todos os países, por outro lado, um supervisor que fale das dificuldades de seu subordinado com um colega é visto como “sem consideração com o subordinado” nos EUA e na Inglaterra e como “preocupado com o subordinado” em Hong Kong e no Japão. Da mesma forma, um supervisor que mostra sua desaprovação aos atrasos do subordinado na chegada ao trabalho é visto como “centrado na tarefa” na Inglaterra e como “sem consideração com o subordinado” nos EUA e no Japão. Esta pesquisa deixa clara a importância de verificar a cultura organizacional nos estudos sobre liderança, pois a eficácia desta depende da compreensão dos subordinados em relação às ações dos superiores.

4.2.2 A cultura organizacional do Exército Brasileiro

O Exército Brasileiro está encaixado dentro do conceito de organização apresentado por Schein na seção 4.2.1. O EB é formado por aproximadamente duzentos mil integrantes que têm por objetivo cumprir as atribuições estabelecidas pela Constituição Brasileira, apresentadas mais detalhadamente na Portaria 657:

1. A fim de assegurar a defesa da Pátria:
 - contribuir para a dissuasão de ameaças aos interesses nacionais; e
 - realizar a campanha militar terrestre para derrotar o inimigo que agredir ou ameaçar a soberania, a integridade territorial, o patrimônio e os interesses vitais do Brasil.
2. A fim de garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem:
 - manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, por determinação do Presidente da República, de forma emergencial e temporária, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição.
3. Participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do País.
4. Como ação subsidiária, participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, na forma da Lei. (BRASIL, 2003, p. 1)

Para cumprir com o seu objetivo, divide o trabalho e funções de forma sistêmica e hierarquizada, estando organizado em: Órgãos de Assessoramento Superior (Alto Comando do Exército e Conselho Superior de Economia e Finanças), ligados diretamente ao Comandante do Exército; Órgão de Direção Geral (Estado-Maior do Exército); sete Órgãos de Direção Setorial (Departamento-Geral do Pessoal, Departamento de Engenharia e Construção, Departamento de Educação e Cultura do Exército, Comando de Operações Terrestres, Departamento de Ciência e Tecnologia, Secretaria de Economia e Finanças e Comando Logístico); e sete Comandos Militares de Área, que constituem a Força Terrestre [Comando Militar da Amazônia (CMA), do Nordeste (CMNE), do Oeste (CMO), do Planalto (CMP), do Leste (CML), do Sudeste (CMSE) e do Sul (CMS)].



Figura 6: Comandos Militares de Área.

Fonte: Brasil (2009b).

A preparação para o cumprimento de missões tão diversificadas, tendo como enfoque principal a guerra; associada ao longo tempo de paz em que vive o Brasil, à dispersão dos militares em um país com dimensões continentais, ao longo tempo de existência da Instituição, cuja origem remonta às batalhas dos Guararapes em 1648 e à diversidade cultural, social e intelectual dos seus integrantes, gerou uma cultura organizacional única, que torna a organização Exército Brasileira diferente inclusive das demais organizações militares.

No Brasil, cada Estado possui uma diversidade cultural própria. Como o Exército está presente em todos os Estados, há uma tendência desta diversidade influenciar a cultura organizacional, gerando uma diferenciação cultural entre as várias OM, que exigiria grandes adaptações no estilo de liderar quando ocorresse a transferência de oficiais de um Estado para outro. Problemas desse tipo são evitados com a exigência de vivência nacional para os oficiais e regional para os sargentos, fazendo uma integração de todas as regiões do país. Além disto, são adotadas diversas padronizações de procedimentos, procurando manter uma cultura organizacional com identidade única. Os regulamentos definem as atribuições de cada função, os direitos e deveres dos militares, o que não deve ser feito pelos militares (transgressões), as ações a serem tomadas em diversas situações e modelos para facilitar a tomada de decisões. Essas e outras padronizações de assuntos de interesse da Instituição, que são inicialmente trabalhados nas escolas de formação, como já apresentado, contribuem fortemente para definir a maneira de pensar, sentir e agir dos militares, formando a cultura organizacional do Exército.

A cultura organizacional é fortemente influenciada pelos **deveres, valores e ética militares**.

Os **Deveres Militares** emanam de um conjunto de vínculos morais e jurídicos que ligam o militar à Pátria e à Instituição. Dever moral é o que se caracteriza por ser voluntariamente assumido, havendo ou não imposição legal para o seu cumprimento. Dever jurídico é o imposto pela legislação, diretrizes e ordens em vigor (BRASIL, 2002b).

Os principais deveres militares são: a dedicação e a fidelidade à Pátria, cuja honra, integridade e instituições devem ser defendidas mesmo com o sacrifício da própria vida; o culto aos Símbolos Nacionais; a probidade e a lealdade em todas as circunstâncias; a disciplina e o respeito à hierarquia; o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens; e a obrigação de tratar o subordinado dignamente e com urbanidade (BRASIL, 1980).

A disciplina e o respeito à hierarquia, que estão entre os deveres militares, constituem os pilares básicos da Instituição Exército Brasileiro. Brasil (1980) define a hierarquia militar como sendo a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura do Exército. A ordenação se faz por postos ou graduações e dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antigüidade. O respeito à

hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade. Ainda segundo Brasil (1980), disciplina é a observância e o acatamento das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar. Este conceito será estudado com maior profundidade à frente.

Os **Valores Militares** são os referenciais fixos e os fundamentos imutáveis e universais que influenciam, de forma consciente ou inconsciente, o comportamento e, em particular, a conduta pessoal de cada integrante da Instituição. A eficiência, a eficácia e mesmo a sobrevivência do Exército decorre de um fervoroso culto a tais valores (BRASIL, 2002b). Eles são representados essencialmente:

“[...] pelo patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida; pelo civismo e culto das tradições históricas; pela fé na missão elevada das Forças Armadas; pelo espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve; pelo amor à profissão das armas e entusiasmo com que é exercida; e pelo aprimoramento técnico-profissional” (BRASIL, 1980).

Por sua vez, **Ética Militar** é o conjunto de regras ou padrões que levam o militar a agir de acordo com o sentimento do dever, a honra pessoal, o pundonor militar e o decoro da classe. O sentimento do dever é expresso pelo exercício, com autoridade e eficiência, de funções, cumprindo as leis, regulamentos e ordens e se dedicando integralmente ao serviço. A honra pessoal é o sentimento de dignidade própria, expresso pela conduta como pessoa, pela reputação e pelo respeito do qual o militar é merecedor no seio da comunidade (BRASIL, 2002b). O pundonor militar é o dever que o militar tem de pautar a sua conduta como a de um profissional correto, exigindo de si mesmo, em qualquer ocasião, alto padrão de comportamento ético, que refletirá no seu desempenho perante a Instituição a que serve e no grau de respeito que lhe é devido (BRASIL, 2002e). O decoro da classe é o valor moral e social da Instituição, é representado pelo conceito social dos militares, impondo conduta moral irrepreensível a cada militar para preservar e elevar a imagem do Exército Brasileiro ante a sociedade (BRASIL, 2002b).

Torna-se necessária uma averiguação mais detalhada dos efeitos de um determinado estilo de liderança em um ambiente de cultura organizacional tão distinto, não sendo sensata a simples inserção de conceitos sem a verificação da adequabilidade destes ao Exército Brasileiro.

4.3 O AMBIENTE MILITAR

Toda atividade necessita de um local onde possa ser desenvolvida. A este local chama-se ambiente de trabalho. Os militares desenvolvem suas atividades em quartéis. Os quartéis ou organizações militares são o ambiente de trabalho do militar em tempo de paz.

“Denominam-se Organizações Militares as organizações do exército que possuem denominação oficial, Quadro de Organização (QO) e Quadro de Cargos Previstos (QCP), próprios” (BRASIL, 2006a, p.2). Por meio do QO e do QCP, fica definida a organização funcional das OM. Brasil (2002a, p.29) apresenta as definições de QO e QCP:

QUADRO DE CARGOS PREVISTOS (QCP) - documento que prevê os cargos que possui uma OM, permitindo o seu funcionamento em tempo de paz e, para tanto, expressa as supressões necessárias nos cargos dos respectivos quadros de organização, bem como os acréscimos de cargos, indispensáveis ao atendimento das peculiaridades de cada OM;

QUADRO DE ORGANIZAÇÃO (QO) - documento que estabelece as missões das OM e a organização, o pessoal e o material que elas devem possuir:

a) nas OM operacionais este documento é integrado por Base Doutrinária, Estrutura Organizacional, Quadro de Cargos (QC) e Quadro de Dotação de Material (QDM); e

b) nas OM não operacionais, a Base Doutrinária é substituída pelo regulamento específico.

Os militares são responsáveis por assegurar a manutenção das instalações que formam o seu ambiente de trabalho, bem como a sua segurança. Para garantir a segurança os militares participam de uma divisão do serviço de segurança. A cada dia, parte dos militares permanece durante o dia e a noite realizando a defesa do quartel. Atividades desse tipo geram uma forte ligação do militar com o seu ambiente de trabalho, sendo uma diferença com relação ao meio civil.

O desenvolvimento de exercícios no terreno cria nos militares um espírito de corpo. Nesses exercícios os componentes de uma organização passam ao menos uma semana tendo que realizar atividades contínuas dia e noite. Isto aumenta a interação entre os militares.

A atividade física é de suma importância. A prática da educação física faz parte da rotina nos quartéis. A atividade física realizada em conjunto gera uma maior união nos seus praticantes e desenvolve o vigor físico necessário ao bom desempenho das demais atividades.

Hierarquicamente, os militares são divididos em graduações (subtenentes, sargentos e cabos) e postos (oficiais). Os oficiais possuem os seguintes postos: segundo tenente, primeiro tenente, capitão, major, tenente coronel, coronel, general de brigada, general de divisão e general de exército. As praças possuem as seguintes graduações: cabo, terceiro sargento, segundo sargento, primeiro sargento e subtenente. Os soldados estão no nível mais baixo da hierarquia não possuindo graduação.

Além da divisão em postos e graduações, os militares são agrupados em círculos hierárquicos. Círculos hierárquicos “são âmbitos de convivência entre os militares da mesma categoria e têm a finalidade de desenvolver o espírito de camaradagem, em ambiente de estima e confiança, sem prejuízo do respeito mútuo” (BRASIL, 1980). Ainda segundo Brasil (1980), existem os seguintes círculos hierárquicos: de oficiais gerais, de oficiais superiores, de oficiais intermediários, de oficiais subalternos, de suboficiais e sargentos e de cabos e soldados.

Como os círculos hierárquicos são “âmbitos de convivência” existem diversas divisões feitas em áreas militares com base nestes círculos. Os alojamentos, sanitários, cassinos e locais de refeição, existentes no interior dos quartéis, bem como as vilas e clubes militares são organizados em coerência com esses círculos.

Estas divisões em círculos hierárquicos e em postos e graduações constituem-se na base da hierarquia e são de importância fundamental na estruturação do Exército. No entanto, dificultam a comunicação entre os diversos níveis hierárquicos dentro de uma Força armada, conforme atesta Espanha (1998, apud FARIA JÚNIOR, 2005, p. 129)

[...] na relação entre líderes e subordinados está presente uma série de forças que operam em sentido contrário. Por um lado, o subordinado aspira a ter o apoio e o conselho do Líder, a quem respeita e cuja companhia, de certo modo, busca. Por outro lado, o subordinado tende a dosar cuidadosamente seus contatos com o Líder. Para o subordinado, a informação não flui naturalmente entre líderes e liderados. Faz falta a iniciativa do Líder em facilitar a comunicação.

Além de dificultar a comunicação, a organização em círculos hierárquicos pode levar a uma redução no nível de Consideração Individualizada do líder com os seus liderados, devido ao afastamento existente entre os diversos círculos.

Os militares normalmente residem em vilas militares. Isto faz com que suas famílias passem a se conhecer melhor e aumenta o tempo de convivência entre os integrantes de uma OM de um mesmo círculo hierárquico, que, além do contato no

quartel, têm a oportunidade de conviver em um mesmo ambiente residencial. Isto ajuda a aumentar a camaradagem entre os militares.

Os oficiais devem ter vivência nacional e as praças vivência regional. Esta característica do ambiente militar faz com que haja uma alta rotatividade de pessoal nas OM. O Cmt, particularmente, é nomeado para comandar por um período de dois anos, podendo o comando ser prorrogado por mais um ano. Assim, o tempo de ligação entre comandante e comandado pode em vários casos restringir-se ao período de um ano.

O ambiente militar possui características muito peculiares que o diferenciam. A liderança a ser exercida em um ambiente desta natureza reveste-se de características que necessitam ser estudadas, não podendo afirmar-se que um estilo de liderança que seja eficaz em uma empresa civil também o seja em uma OM.

5 O DESEMPENHO DA OM

Atualmente está muito em voga a análise dos sistemas de medição de desempenho. Medir tornou-se fundamental em um mundo globalizado. Investidores precisam conhecer o desempenho das empresas para poderem aplicar seus capitais. As empresas precisam realizar comparações de desempenho com as concorrentes, bem como precisam verificar se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazo estão surtindo efeito. No entanto, no Exército, a verificação do desempenho tem outras finalidades.

Uma OM não é uma entidade com fins lucrativos, nem possui “concorrente”, entretanto realiza planejamentos e gerencia suas atividades. Necessita adquirir materiais, realizar contratos, preparar profissionais para desempenhar diferentes funções e acima de tudo estar pronta para cumprir as suas obrigações constitucionais como parte integrante do EB, ou seja, as OM têm que ser eficazes.

A eficácia da organização é garantida por meio do exercício do controle. Segundo Megginson et al (1986, p.401), controle “[...] é o processo de garantir que os objetivos organizacionais e gerenciais estejam sendo cumpridos. Diz respeito às maneiras de fazer com que as coisas aconteçam do modo planejado”. Para exercer o controle torna-se necessário estabelecer padrões de desempenho, medir o desempenho, comparar com os padrões e retroalimentar o sistema com os resultados da medição.

Qualquer medição de desempenho é feita com base em indicadores de desempenho. O indicador de desempenho é uma medida comparativa utilizada para responder a questão “como nós estamos indo?”. Ele facilita entender como a empresa está se comportando, detectar situações, analisar a tendência dos acontecimentos e permitir que a administração faça as devidas correções (CAVALCANTI, 2004).

As organizações militares são, basicamente, os elementos que compõem o EB. É o Exército que define por meio dos seus órgãos de direção geral e setoriais os indicadores de desempenho das diversas OM. O Comando de Operações Terrestres, por exemplo, utiliza o Sistema de Avaliação da Operacionalidade (SISTAVOP) para mensurar o desempenho operacional das OM.

Apesar da existência de alguns sistemas para medição do desempenho das OM do Exército, há atividades desenvolvidas nas OM, como a administração de pessoal ou a execução dos planos de defesa e de combate a incêndio, por exemplo, que não possuem indicadores de desempenho definidos, que permitam realizar uma comparação dos seus resultados. Assim sendo, torna-se imperioso definir inicialmente as áreas a serem avaliadas.

Brasil (2003) atribui ao comandante a responsabilidade pela condução das atividades de sua OM, devendo superintender **todas** as atividades e serviços da unidade. Ao estudar a definição do termo Comandante, verifica-se que este é o responsável pela administração, emprego, instrução e disciplina de uma Organização Militar (BRASIL, 1990). Da análise destes conceitos, conclui-se que as principais áreas a serem avaliadas em uma OM são: a operacionalidade, que engloba o emprego e a instrução; a administração; e a disciplina.

5.1 A AVALIAÇÃO DA OPERACIONALIDADE

A operacionalidade é o atributo inerente a uma OM que define a sua capacidade de desenvolver eficiência operacional e poder de combate para o cumprimento das missões previstas em sua base doutrinária e inerentes à sua natureza e escalão, para as quais foi organizada, dotada de pessoal, instruída, adestrada e equipada (BRASIL, 2002d).

Para aprimorar a operacionalidade as OM utilizam a Capacitação Operacional, que é o processo de preparação de uma OM de modo que ela atinja a necessária prontidão operacional para o emprego em operações reais. A capacitação operacional de uma OM está relacionada com sua estrutura organizacional, com a situação de seus efetivos, de seu material e, principalmente, com o **nível de adestramento**⁶ em que ela se encontra (BRASIL, 2008a).

A capacitação operacional é desdobrada nos seguintes níveis de operacionalidade:

- 1) Operacionalidade embrionária – Nível 1- Uma OM ou GU enquadrada neste nível apresenta sérias restrições em seu preparo e **não pode** ser

⁶ Adestramento é o conjunto de atividades realizadas para desenvolver ou treinar capacidades individuais ou coletivas que contribuirão para que uma OM atinja a condição de participar de Operações Militares (Brasil, 2008c).

empregada em operações reais. É um nível não desejado para as OM operacionais da F Ter.

2) Operacionalidade limitada – Nível 2 - Uma OM ou GU enquadrada neste nível é capaz de cumprir, com restrições, as missões previstas em sua base doutrinária e, portanto, **não deve** ser empregada em operações reais, a não ser em situações emergenciais, sem maiores riscos e no cumprimento de missões secundárias.

3) Operacionalidade plena – Nível 3 - Uma OM ou GU enquadrada neste nível é capaz de cumprir, com eficiência, todas as missões previstas em sua base doutrinária, e, portanto, **pode** ser empregada em operações reais, em situações emergenciais. Falta-lhe, tão-somente, a **preparação específica**, em face do ambiente operacional onde será empregada e das características da força oponente. Uma OM em nível de operacionalidade plena é considerada como havendo atingido a **eficiência operacional**. Assim sendo, este é o nível desejável para as OM e GU prioritárias para o emprego na defesa externa, de acordo com os planejamentos operacionais.

4) Operacionalidade específica – Nível 4 - Uma OM ou GU enquadrada neste nível **encontra-se em condições de ser empregada** em operações reais, pois, já definidos o ambiente operacional onde será empregada e as características da força oponente, teve o seu preparo complementado. Em outras palavras, a OM ou GU encontra-se apta ao cumprimento de missões de combate específicas, em situações nas quais estejam caracterizados o ambiente operacional e a força oponente. (BRASIL, 2008a)

O nível de adestramento é o principal componente da capacitação operacional e, por conseguinte, da operacionalidade da F Ter, sendo desenvolvido segundo dois tipos de preparação: **orgânica** e **específica**.

NÍVEL DE ADESTRAMENTO		
Preparação Orgânica	Embrionária	Nível 1
	Limitada	Nível 2
	Completa	Nível 3
Preparação Específica		Nível 4

Figura 7: Nível de adestramento.

Fonte: Brasil, COTER, 2008a.

Brasil (2008a) explica os conceitos dos tipos de preparação e dos níveis de adestramento:

1) Preparação orgânica

O nível de preparação orgânica em que se encontra uma OM operacional ou GU é identificado por meio de sua avaliação durante a realização dos exercícios de campanha previstos para o ano de instrução, que irão demonstrar a sua capacidade de funcionar como um todo integrado. A preparação orgânica é avaliada em três níveis:

a) Preparação orgânica embrionária – Nível 1

Uma OM ou GU estará enquadrada neste nível quando **não cumpriu** as metas de adestramento estabelecidas. Tal organização possui **sérias limitações** para cumprir as missões previstas em sua base doutrinária e,

sob o aspecto “adestramento”, **não pode** ser empregada em operações reais.

b) Preparação orgânica limitada – Nível 2

Uma OM ou GU estará enquadrada neste nível quando **cumprir, com restrições**, as metas de adestramento estabelecidas. Tal organização possui **limitações** para cumprir as missões previstas em sua base doutrinária e, sob o aspecto “adestramento”, **não deve** ser empregada em operações reais, exceto em **situações emergenciais**, sem maiores riscos, e no cumprimento das missões secundárias.

c) Preparação orgânica completa – Nível 3

É o nível de adestramento que confere à OM ou GU condições para cumprir, **com eficiência**, todas as missões de combate previstas em sua base doutrinária inerentes à sua natureza e escalão. A OM, sob o aspecto “adestramento”, **pode** ser empregada em operações reais, **em situações emergenciais**, pela insuficiência ou ausência de prazo para a realização de sua preparação específica.

2) Preparação específica – Nível 4

É o **nível complementar de adestramento** que confere à OM ou GU condições para cumprir, **com eficiência**, missões de combate inerentes à sua natureza e escalão, em determinada campanha ou operação, definidos, especificamente, a **força oponente** e o **ambiente operacional**. É o tipo de preparo a ser buscado para uma tropa que vai ser empregada em operações reais, preparo esse condicionado à disponibilidade de **prazo** para sua concretização. A preparação específica somente será efetivada **quando ocorrer** uma situação de **crise ou conflito**, estando a OM ou GU já designada para emprego.

Conforme citado, o adestramento e a operacionalidade da OM estão intimamente relacionados. A figura 8 explicita este relacionamento.

NÍVEL DE ADESTRAMENTO		NÍVEL DE OPERACIONALIDADE
Preparação Orgânica Embrionária	NÍVEL 1	Operacionalidade Embrionária
Preparação Orgânica Limitada	NÍVEL 2	Operacionalidade Limitada
Preparação Orgânica Completa	NÍVEL 3	Operacionalidade Plena
Preparação Específica	NÍVEL 4	Operacionalidade Específica

Figura 8: Nível de adestramento/operacionalidade.

Fonte: Brasil, COTER, 2008a.

Toda OM avaliada neste estudo possui em sua base doutrinária missões de defesa externa (Def Ext) e de garantia da lei e da ordem (GLO). É importante destacar que uma mesma OM pode atingir, durante a sua capacitação operacional,

um nível de adestramento para ser empregada na GLO e outro para o cumprimento de missões na defesa externa.

O Sistema de Avaliação da Operacionalidade (SISTAVOP) mensura a operacionalidade das OM. Os objetivos desta avaliação abrangem desde as características individuais dos militares dos diversos níveis hierárquicos até o desempenho coletivo de todos os agrupamentos da OM. A avaliação é realizada, nos níveis da preparação orgânica, com base nos componentes da operacionalidade: Estrutura Organizacional, Pessoal, Equipamento e Adestramento (desempenho individual e coletivo) das OM Operacionais, sendo dado um enfoque maior para o adestramento (BRASIL, 2008a).

Esta mensuração é feita com base em critérios objetivos, determinados pelo COTER, que disponibiliza para as OM avaliadas planilhas a serem preenchidas com informações relativas ao planejamento operacional e à instrução/adestramento conforme consta nos anexos “A”, “B” e “C”. As planilhas permitem que seja feita a comparação da situação existente com os quadros de organização previstos, enfocando a estrutura organizacional, o pessoal e o material, levando-se em conta, principalmente, o resultado dos exercícios previstos nos contratos de objetivos e os efetivamente realizados. A avaliação individual dos militares, particularmente do efetivo profissional, também é executada. Esta avaliação se vale das atividades executadas na Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP) e dos exercícios de adestramento, devendo, ainda, serem aplicados testes atinentes às diferentes funções ou cargos existentes nas OM (BRASIL, 2008a).

Na avaliação dos níveis de preparação, o SISTAVOP classifica as OM de acordo com a pontuação que estas obtêm. As OM que obtêm uma pontuação total inferior a 750 pontos são consideradas nível 1- Operacionalidade Embrionária, entre 750 e 900 pontos (inclusive) são nível 2- Operacionalidade Limitada e acima de 900 pontos são nível 3- Operacionalidade Plena. O nível 4- Operacionalidade Específica só pode ser atingido por ocasião do emprego real.

Himário (2007) verificou em 07 (sete) Unidades Operacionais das armas de Infantaria, Cavalaria e Artilharia do Exército Brasileiro se os indicadores de desempenho previstos no Sistema de Avaliação da Operacionalidade (SISTAVOP) retratavam com exatidão a operacionalidade da OM, obtendo o seguinte resultado: oitenta por cento dos avaliados concordaram parcial ou totalmente que a avaliação

feita com o uso do SISTAVOP mede a capacidade operacional da tropa. Em perguntas abertas, obteve os seguintes pareceres:

O SISTAVOP, quando preenchido corretamente, é uma ferramenta de extrema importância para a avaliação operacional de uma Unidade. É um software completo que, quando bem utilizado auxilia as atividades do PEG-EB, principalmente no que diz respeito à medição do desempenho organizacional;

O SISTAVOP, como instrumento de análise, permite acompanhar se as atividades planejadas pelo COTER estão sendo fielmente executadas pela OM. Ao se verificar que uma determinada meta não foi atingida pela OM, o Cmt e o S/3 podem analisar o fato e providenciar a correção/melhoria do item analisado;

Avalio a contribuição do SISTAVOP como positiva, considerando o estabelecimento de metas de operacionalidade a serem atingidas pelas OM;

O SISTAVOP é válido, porém não trabalha com a realidade da tropa. Deveria levar em questão o efetivo existente e não o efetivo da estrutura organizacional. Entretanto, é uma excelente ferramenta para manter a OM focada em seu adestramento;

Acho válido, porém acredito que deveria haver uma verificação externa, por militar do escalão superior;

O SISTAVOP avalia apenas o resultado, deixando de analisar os baixos resultados e portanto não sugerindo oportunidades de melhoria; e

Como sistema de avaliação constitui-se de excelente ferramenta indicadora de desempenho, por padronizar parâmetros que são impostos a todas as Unidades operacionais e estabelecer índices comparativos e de *benchmark* para as OM terem como referência.

As respostas corroboram a possibilidade de utilização do SISTAVOP como um dos instrumentos para verificação do desempenho de uma OM. No entanto, alertam para a possibilidade do preenchimento incorreto das planilhas, o que pode distorcer a avaliação, e para a necessidade de uma fiscalização externa, que atualmente é responsabilidade do escalão superior à OM analisada.

O Comando de Operações Terrestres (COTER) destaca a importância da liderança do comandante para o poder de combate de sua OM. De acordo com o COTER, que é o órgão responsável pelo preparo da Força Terrestre, a estrutura organizacional, o pessoal e o material de uma OM independem da vontade do seu Comandante, mas o adestramento está diretamente ligado à vontade do Comando para ser bem realizado (BRASIL, 2008b). Este mesmo documento conclui que: “Se uma Unidade estiver bem adestrada, a falta de material e pessoal que inviabiliza seu emprego em operações reais, poderá ser suprida em curto espaço de tempo”.

5.2 A AVALIAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Stoner (1999, p.4), "A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

O conceito citado pode ser dividido em duas áreas: a primeira relacionada à condução dos membros da organização (área de pessoal) e a segunda ligada ao uso dos demais recursos organizacionais.

Peter Drucker (2001, p.3) destaca a importância do pessoal em uma Instituição:

A empresa comercial (ou qualquer outra instituição) só possui um recurso verdadeiro: o homem. Ela funciona quando torna produtivos esses recursos humanos. Realiza seu desempenho por intermédio do trabalho. Tornar o trabalho produtivo, portanto, é uma função especial [da administração].

As teorias motivacionais estudam as formas de motivar o trabalhador para que este se empenhe em atingir os objetivos organizacionais, ou seja, se torne produtivo. Hersey e Blanchard (1986) citam uma pesquisa de William James que verificou que os trabalhadores horistas conseguiam manter seu emprego trabalhando com apenas 20 a 30% de sua capacidade e que poderiam empregar até 80 ou 90% de sua capacidade, se fossem altamente motivados. Esta pesquisa destaca o quanto a interferência do líder pode alterar no empenho dos liderados e consequentemente nos resultados de uma instituição.

O QML avalia, em parte, o empenho dos membros de uma organização em busca dos objetivos da empresa. Para isto, são verificados o nível de satisfação dos liderados em relação ao líder, o nível de empenho dos liderados (esforço extra) e o conceito que os liderados têm a respeito de sua eficácia como equipe. Segundo Bass e Avolio (2004), o QML tem a vantagem de, além de avaliar a liderança, medir a eficácia, a satisfação e o esforço extra dos liderados.

O QML fornece alguns indicadores do desempenho administrativo de uma OM na área de pessoal. No entanto, faz-se necessário entender a organização e o funcionamento da OM para definir uma medida prática do seu desempenho administrativo, no tocante à utilização dos recursos organizacionais.

As OM estruturadas para o exercício da administração própria são denominadas de Unidades Administrativas (UA). A UA autônoma possui

competência para praticar todos os atos e fatos administrativos decorrentes da gestão de bens da União e de terceiros, bem como estudar, encaminhar, dar parecer e julgar direitos. Estas definições e outros dados que serão expostos nessa seção constam de Brasil (1990) [é o Regulamento de Administração do Exército (RAE)]. O RAE estabelece os preceitos gerais para as atividades administrativas do Exército. No entanto, as atividades administrativas em campanha obedecem a manuais de campanha e a outras publicações especificamente elaboradas para tal fim.

A Administração do Exército é parte integrante da Administração Federal e a ela se subordina segundo normas legais. Dessa forma, as UA devem obedecer aos mesmos princípios previstos em lei para a Administração Federal e, ainda, a outros princípios particulares necessários ao atendimento de suas peculiaridades.

O Comandante é a autoridade legal responsável pela administração, emprego, instrução e disciplina de uma Organização Militar. Quando o Cmt exerce a direção integral das atividades administrativas de uma Unidade Administrativa, ele recebe também a denominação de Agente Diretor. O Cmt é chamado de Ordenador de despesa (OD) quando exerce a função específica da direção exclusiva das atividades de administração orçamentária e financeira, e, no que estiver fixado em legislação específica, na direção das atividades de administração patrimonial.

Na execução das atividades administrativas o Cmt é auxiliado pelos agentes da administração, ou seja, todos os militares de sua OM que participam da administração do patrimônio público. Os principais agentes da administração de uma OM são o fiscal administrativo, que coordena as atividades dos demais agentes e, normalmente, acumula a função de S4; o encarregado do setor de pessoal; do setor de finanças; do setor de material e do setor de provisionamento.

Os militares citados desempenham importantes funções administrativas. O fiscal administrativo é o responsável pelo assessoramento do Agente Diretor nos assuntos de administração patrimonial e do Ordenador de Despesas na administração orçamentária e, no que couber, nas administrações financeiras e patrimoniais. No tocante a administração do pessoal civil e militar da OM, a assessoria do Cmt é feita pelo encarregado do setor de pessoal. Ao encarregado do setor de finanças cabe a execução das atividades contábeis e financeiras da UA. O Encarregado do Setor de Material é o responsável pela execução das atividades de aquisição, alienação de material e de contratação de obras e serviços da UA, bem

como pela administração do material, a seu cargo. Por sua vez, o Encarregado do Setor de Aprovisionamento é o responsável pela execução das atividades de aquisição, alienação de material e de contratação de serviços do seu setor, bem como pela administração de todo o material sob sua responsabilidade.

A administração das UA é fiscalizada por órgãos de auditoria que podem ser internos como as Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx) ou externos como os Tribunais de Contas da União. As ICFEx realizam anualmente uma visita de auditoria nas UA. Nessa visita são inspecionadas as áreas de pessoal, patrimônio e suporte documental.

Além da visita de auditoria, as ICFEx realizam, dentre outros, os seguintes tipos de acompanhamento da administração das UA:

- preenchimento do Diário de UG. Ele é utilizado para acompanhar as atividades das UA diariamente. Nesse Diário, são registradas as irregularidades⁷ ou impropriedades⁸ verificadas nas UA, sendo solicitado às OM que expliquem e, se for o caso, corrijam a falha observada; e

- verificação da documentação. Todos os documentos enviados para as ICFEx, como o relatório de prestação de contas do OD e os documentos que compõem a Tomada de Contas anual, são analisados, sendo anotadas as impropriedades.

Ao término do exercício financeiro, algumas ICFEx realizam um levantamento de todas as impropriedades e irregularidades ocorridas com as OM, ranqueando-as de acordo com o número de erros cometidos. As que obtiverem menos erros são as que possuem uma melhor administração.

5.3 A AVALIAÇÃO DA DISCIPLINA

Segundo Ferreira (1980, p.603), disciplina é: “Regime de ordem imposta ou livremente consentida // Ordem que convém ao funcionamento regular duma organização (militar, escolar, etc.) // Observância de preceitos ou normas [...]”. Com

⁷ Inobservância de determinada norma que compromete a administração da OM.

⁸ Inobservância ou erro em algum procedimento administrativa, requerendo justificativa e correção junto a uma ICFEx.

base nestes conceitos, verifica-se que em uma organização disciplinada, os preceitos e normas são seguidos, garantindo-se o seu funcionamento regular.

A definição de disciplina militar amplia o conceito apresentado por Ferreira. Segundo Brasil (2002e), disciplina militar é “a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes do organismo militar”. Com base neste conceito, deduz-se que: mantendo-se a disciplina, tudo que está previsto nos manuais será executado perfeitamente e que todas as OM terão um padrão de desempenho semelhante, pois todas irão cumprir com os seus deveres perfeitamente.

Estudando o conceito de disciplina militar entende-se o porquê do Exército considerá-la um dos pilares básicos da Instituição. “O Exército é uma Instituição nacional, permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina,...” (BRASIL, 2006a). Dada a sua importância, cabe ao Cmt a responsabilidade pela disciplina da OM, conforme atesta Brasil (1990): “comandante: designação genérica, equivalente a chefe, diretor ou outra denominação dada a militar que, investido de autoridade legal, for responsável pela administração, emprego, instrução e **disciplina de uma Organização Militar** [grifo nosso]”. Brasil (2002) amplia a responsabilidade pela manutenção da disciplina e hierarquia a todos os militares ativos e inativos.

Segundo Chiavenato (1999), há dois tipos de disciplina: a progressiva e a positiva. A disciplina progressiva baseia-se na aplicação de punições de forma progressiva e paulatina, dando tempo para que o subordinado corrija seu comportamento antes de ser expulso da organização. A disciplina positiva encoraja o subordinado a monitorar seu próprio comportamento e a assumir a responsabilidade por seus atos, sendo este aconselhado quando deixa de cumprir com determinada norma.

Na disciplina progressiva, as punições começam de forma branda como a advertência, tornando-se cada vez mais rigorosas, indo até a expulsão da empresa. Este tipo de atitude disciplinar dá ênfase à punição, podendo levar os subordinados a procurarem enganar seus chefes ao invés de mudarem de comportamento.

Na disciplina positiva, quando o subordinado tem um comportamento inadequado, ele é chamado por seu chefe que o aconselha, apontando as falhas

observadas e orientando as mudanças de comportamento necessárias, buscando um consenso com ele. Caso a orientação não surta efeito, é realizada uma nova reunião, discutida a causa do insucesso e traçado um novo esquema para solucionar o problema. Caso o subordinado insista na falha, ele pode ser demitido, sendo, antes, feita a advertência final.

A disciplina positiva é pouco usada no Exército, no entanto, cabe ao comandante **orientar** e compelir seus subordinados a satisfazerem seus compromissos e puni-los disciplinarmente quando se mostrarem recalcitrantes na satisfação de tais compromissos (BRASIL, 2003c). Do exposto depreende-se que antes de aplicar a disciplina progressiva, cabe ao comandante agir de forma preventiva, utilizando a disciplina positiva para orientar a conduta dos seus liderados, induzindo-os a adotarem a disciplina consciente, que é a obediência e respeito aos preceitos e normas de forma espontânea.

No Exército, as punições disciplinares objetivam a preservação da disciplina e devem ter em vista o benefício educativo ao punido e à coletividade a que ele pertence, sendo aplicadas de forma **progressiva** de acordo com o nível da transgressão cometida. Segundo o enquadramento resultante do julgamento da transgressão, as punições disciplinares são classificadas na seguinte ordem de gravidade crescente:

- advertência;
- impedimento disciplinar;
- repreensão;
- detenção disciplinar;
- prisão disciplinar; e
- licenciamento e a exclusão a bem da disciplina (BRASIL, 2002).

A punição decorre da existência de uma transgressão disciplinar, que é

[...] toda ação praticada pelo militar, contrária aos preceitos estatuídos no ordenamento jurídico pátrio, ofensiva à ética, aos deveres e às obrigações militares, mesmo na sua manifestação elementar e simples, ou, ainda, que afete a honra pessoal, o pundonor militar e o decoro da classe (BRASIL, 2002e, p.6).

Existe uma série de normas que devem ser observadas ao se aplicar uma punição disciplinar. Ela deve ser proporcional à gravidade da transgressão, dentro dos seguintes limites:

- “a) para a transgressão leve, de advertência até dez dias de impedimento disciplinar, inclusive;
- b) para a transgressão média, de repreensão até a detenção disciplinar; e
- c) para a transgressão grave, de prisão disciplinar até o licenciamento ou exclusão a bem da disciplina;” (BRASIL, 2002e, p.13).

Cabe ao militar que irá aplicar a punição fazer o enquadramento desta em leve, média ou grave, observando, dentre outros aspectos previstos no RDE, a pessoa do transgressor; as causas que determinaram a transgressão; a natureza dos fatos ou atos que a envolveram; as conseqüências que dela possam advir e se há justificativa ou circunstâncias que a atenuem ou a agravem (BRASIL, 2002e).

Desta forma, uma mesma transgressão pode ser classificada em leve, média ou grave e conseqüentemente sua punição variar de advertência à exclusão a bem da disciplina, dependendo da interpretação que o militar encarregado de determinar a pena faz da gravidade da transgressão. Isto permite que um militar que transgrediu pela primeira vez seja punido com prisão, caso a transgressão seja considerada grave.

Segundo Brasil (2002e), a competência para aplicar as punições disciplinares é definida pelo cargo e não pelo grau hierárquico, sendo competentes para aplicá-las no âmbito da OM: o comandante da OM, os chefes de divisão e seção (suas competências para aplicar punições limitam-se às ocorrências relacionadas com as atividades inerentes ao serviço de suas repartições), os subcomandantes e os comandantes das subunidades ou de elementos destacados com efetivo menor que subunidade.

Os militares que ocupam os cargos acima citados são todos oficiais, que devem exercer a liderança dos seus subordinados para que a disciplina faça parte da rotina dos integrantes da OM de acordo com as orientações do seu Cmt. A legislação em vigor no Exército estimula os militares a adotarem alguns estilos de liderança para que a disciplina seja mantida.

Segundo Brasil (2002e, p.6) “Todo militar que tiver conhecimento de fato contrário à disciplina, deverá participá-lo ao seu chefe imediato, por escrito”. Esta determinação regulamentar estimula os comandantes a utilizarem principalmente a Gerência da Exceção Ativa e em menor grau a Gerência da Exceção Passiva. Desta forma, o Regulamento Disciplinar do Exército incentiva a aplicação da Liderança Transacional, que segundo o presente estudo não é a mais eficaz.

Por outro lado, Brasil (1991, p.6-8) diz que “desenvolver e manter a disciplina, seja através da observância dos preceitos legais, seja através da criação de um ambiente de espontaneidade e real consciência do que deve ser executado, é uma atribuição indelegável do líder”. Este conceito indica outras formas de manutenção da disciplina que não somente pela imposição da observância dos preceitos legais (disciplina progressiva), como prescreve o RDE. O verdadeiro líder deve procurar desenvolver a disciplina consciente, que consiste na aceitação da cultura organizacional e no cumprimento das obrigações de forma espontânea. Esta postura deve levar a ocorrência de menor número de transgressões e de punições disciplinares em sua OM.

Dessa forma, compreende-se que a disciplina pode ser mantida utilizando-se um controle externo, por meio da imposição da observância dos preceitos legais (disciplina progressiva), ou desenvolvendo-se a disciplina consciente, que consiste na aceitação da cultura organizacional e, conseqüentemente, no cumprimento das obrigações de forma espontânea (disciplina positiva).

O comandante, ao liderar sua tropa, deve estimular a disciplina consciente, servindo de exemplo aos seus subordinados. Segundo Brasil (1991), constituem-se em **exemplos de condutas** a serem adotadas pelo líder, que concorrem para criar um verdadeiro espírito de disciplina:

- obedecer e fazer com que as normas disciplinares sejam obedecidas;
- respeitar os subordinados, evitando o uso de expressões depreciativas, grosseiras ou preconceituosas e a aplicação de castigos físicos;
- ser justo e criterioso na aplicação de punições e recompensas; e
- reprimir as transgressões com a devida moderação, evitando-se que surjam sentimentos de mágoa, hostilidade e injustiça no subordinado.

A citação acima, retirada das Instruções Provisórias de Liderança do Exército (BRASIL,1991), estimula que os comandantes exerçam a Influência Idealizada Atributo e Comportamento, ao determinar que eles sirvam de exemplo aos seus subordinados. Estabelece-se, assim uma relação inicial entre a liderança transformacional e a disciplina, apontando que o uso deste estilo de liderança interfere na disciplina.

Segundo Brasil (2002), a civilidade é de interesse vital para a disciplina consciente, sendo dever do superior tratar os subordinados em geral, e os recrutas

em particular, com interesse e bondade. Isto ressalta a importância da Consideração Individualizada para disciplina, indicando que a utilização da liderança transformacional contribui para criar a disciplina consciente nos liderados.

A idéia de ligação entre a liderança e a disciplina, ou entre a liderança e o desempenho do militar, perde respaldo no fato de todo o militar realizar um compromisso com a Instituição, perante a Bandeira do Brasil, jurando cumprir com os seus deveres e dedicar-se inteiramente ao serviço da pátria. A força deste juramento faz com que cada militar procure dar o melhor de si independentemente das circunstâncias. A disciplina consciente, a partir daí, faz parte da vida de todos os militares com maior ou menor intensidade. Por esta linha de raciocínio, os militares tendem a agir corretamente independentemente do estilo de liderança dos seus comandantes.

Outro fator que pode levar o militar a manter a sua conduta independentemente do tipo de liderança do comandante é a alta rotatividade da função de comandante de OM. Normalmente, o Cmt permanece no comando por dois anos, sendo então substituído por um novo comandante. Esta alta rotatividade pode evitar a redução da eficácia de estilos de liderança mais diretivos como o Transacional, que ocorrem em longo prazo (BASS; AVOLIO, 2004).

Pelo exposto verifica-se que o Exército adota a disciplina progressiva e que cabe ao comandante da OM a garantia da disciplina em sua unidade. Em uma OM disciplinada todos cumprem com as normas, não havendo razões para aplicação de punições. Deduz-se que nas OM com grande número de punições a disciplina está constantemente sendo quebrada, havendo a necessidade da atuação do comando para resgatar a obediência às normas.

6 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Esta seção tem por finalidade apresentar detalhadamente o caminho percorrido para solucionar o problema de pesquisa, especificando os procedimentos necessários para se chegar aos participantes da pesquisa, 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 de pesquisa, o estabelecimento dos critérios de amostragem e a construção de estratégias para entrada em campo, como também a definição de instrumentos e procedimentos para análise dos dados. Desta forma, para um melhor encadeamento de idéias, esta seção foi dividida nos seguintes tópicos: objetivos, hipóteses, variáveis, e procedimentos metodológicos.

6.1 OBJETIVOS

O presente trabalho visa atingir o seguinte objetivo geral:

- analisar a relação entre o estilo de liderança do comandante (Cmt) e o desempenho de sua organização militar (OM).

Para atingir o objetivo geral apresentado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- estudar os principais estilos de liderança existentes;
- estudar os conhecimentos já produzidos na área de liderança militar no Exército Brasileiro;
- verificar o estilo de liderança dos comandantes de Unidades;
- estabelecer os principais indicadores de cada estilo de liderança no ambiente militar;
- estudar as formas de mensuração do desempenho das OM;
- definir os principais indicadores de desempenho das OM;
- verificar os níveis de desempenho da OM, particularmente os relacionados com a disciplina, operacionalidade e administração;
- relacionar os indicadores dos estilos de liderança com os indicadores de desempenho nas áreas supracitadas;

- analisar as relações existentes entre os indicadores dos estilos de liderança do comandante e os indicadores de desempenho administrativo, operacional e disciplinar da OM; e
- produzir conhecimento que poderá ser utilizado na revisão e atualização do manual de liderança militar.

6.2 HIPÓTESES

São apresentadas três soluções para o problema de pesquisa, estando cada uma delas relacionada com uma área de desempenho da Unidade:

H.1 O estilo de liderança adotado pelo comandante (transformacional, transacional ou passivo) influencia o desempenho da Organização Militar na área disciplinar.

H.2 O estilo de liderança adotado pelo comandante (transformacional, transacional ou passivo) influencia o desempenho da Organização Militar na área operacional.

H.3 O estilo de liderança adotado pelo comandante (transformacional, transacional ou passivo) influencia o desempenho da Organização Militar na área administrativa.

6.3 VARIÁVEIS

Da análise das variáveis envolvidas no presente estudo, “**estilo de liderança**” apresenta-se como variável independente, tendo em vista que se espera que a ocorrência de estilos diferentes gere alterações na variável dependente que é o “**desempenho da OM**”.

6.3.1 Definição conceitual das variáveis

VARIÁVEL 1: **estilo de liderança**

Entende-se por estilo de liderança a forma como o comandante exerce a liderança dos seus subordinados de acordo com a classificação adotada por Bass e Avolio (2004), podendo ser transformacional, transacional ou passivo.

Essas três formas de exercício da liderança não são excludentes. Um líder transformacional normalmente apresenta algumas características da liderança transacional e em menor nível da passiva, sendo normal a ocorrência de características comuns no sentido inverso.

O líder transformacional é aquele que assume riscos, que tem forte desejo de vitória, que persevera no cumprimento da missão, que considera seus liderados como indivíduos e que, por essas características, é fonte de inspiração (exemplo) para os subordinados. Este tipo de líder verifica as necessidades dos subordinados, demonstrando interesse por eles. Procura estimular as pessoas que estão próximas a ele a se aprimorarem. Sacrifica seus interesses pessoais em benefício do grupo. Os liderados o consideram capaz de solucionar qualquer problema, pelo empenho que demonstra e pelos sucessos já apresentados.

A liderança transformacional é composta por cinco fatores: **influência idealizada atributo**: capacidade do líder de influenciar os liderados devido à idealização que estes fazem de algumas características do líder, que passam a ser admiradas e imitadas como: conhecimento, cultura, integridade e caráter; **influência idealizada comportamento**: 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; **estímulo intelectual**: 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; **motivação inspiradora**: 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; e **consideração individualizada**: 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.

A liderança transacional é um estilo de liderança que se baseia no sistema de trocas. O líder utiliza recompensas para estimular o cumprimento das missões e punições para coibir o desvio de condutas. Ele deixa claro aos liderados o que deve

ser feito para que os objetivos pessoais de cada um sejam atingidos, bem como procura aumentar a autoconfiança dos subordinados, estimulando-os a atingirem as metas estabelecidas. Caracteriza-se por apresentar relações construtivas e corretivas.

A liderança transacional é composta por dois fatores: **recompensa contingencial**: forma de liderança baseada na troca de recompensas pelo alcance das metas estabelecidas; e **gerenciamento da exceção ativo**: forma de liderança baseada na monitoração das atividades realizadas pelos liderados, com o líder concentrando sua atenção nas falhas, incorreções e no não alcance das metas para prevenir a ocorrência de erros, punindo quando estas ocorreram.

A liderança passiva é caracterizada por uma posição de passividade do líder. Este tipo de liderança evita tomar decisões, se envolver em questões conflitantes e só intervêm quando a situação está grave. O líder atrasa respostas para questões urgentes e se ausenta quando estão precisando dele. Alguns autores consideram este estilo como o de ausência de liderança.

A liderança passiva é composta por dois fatores: **gerenciamento da exceção passivo**: consiste na intervenção do líder somente quando o problema é grave; e **laissez faire**: o líder evita assumir as suas obrigações de supervisão e evita passar orientações para os subordinados.

VARIÁVEL 2: **desempenho da organização militar.**

As relações entre a liderança e o desempenho são destacadas por diversos autores. Brasil (1998) ressalta que cabe ao Cmt, como líder, levar a OM a atingir os objetivos estabelecidos pelo Exército. Segundo Brasil (1990) e Brasil (2003), o comandante é responsável pela operacionalidade, administração e disciplina da OM. Bass e Avolio (2004) afirmam que a liderança interfere no desempenho da organização. Juntando estas idéias, conclui-se que cabe ao Cmt, como líder de sua OM, levá-la a altos padrões de desempenho nas áreas sob sua responsabilidade. Assim, são verificados os efeitos da interferência da liderança do Cmt, nos resultados operacionais, disciplinares e administrativos de sua OM.

Neste estudo são chamadas de organização militar aquelas organizações de valor unidade, consideradas operacionais pelo COTER e cujos comandantes sejam também ordenadores de despesa, observando-se as limitações explicitadas na

seção 1.2.2 alcances e limites. Por desempenho da OM entende-se: os resultados por ela obtidos na avaliação de sua operacionalidade, administração e disciplina.

A operacionalidade é o atributo inerente a uma OM que define a sua capacidade de desenvolver eficiência operacional e poder de combate para o cumprimento das missões de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e de Defesa Externa de acordo com a mensuração do Sistema de Avaliação da Operacionalidade da Tropa. O SISTAVOP consiste de planilhas a serem preenchidas pelas Unidades. O somatório dos pontos obtidos nas planilhas indica o nível de operacionalidade da OM.

Os seguintes indicadores do SISTAVOP avaliam a operacionalidade: Operações de GLO e Defesa Externa.

O indicador Operações de GLO compreende os aspectos: **planejamento operacional**, que consiste na verificação dos planos de segurança integrada, de chamada, de pronto operacional, de combate a incêndio, de prevenção de acidentes e de defesa do quartel pela OM; **instrução**, que consiste na verificação do teste de aptidão física, da capacitação técnica e tática do efetivo profissional, da situação de ordem de marcha e da instrução do período básico e de qualificação; **tiro individual**, que consiste nas verificações do tiro com o armamento individual (tiros de instrução básico e avançado e de combate básico e avançado) e do teste de aptidão para o tiro; **período de adestramento básico de GLO**, que consiste na verificação de exercícios e do aprestamento na GLO; **jornadas de SV em campanha GLO**, que consiste na verificação das atividades de GLO desenvolvidas no campo; e **bonificação**, que consiste na valorização pelo COTER de atividades realizadas pela OM na preparação da tropa para o cumprimento das missões de GLO não previstas pelo SISTAVOP.

O indicador Defesa Externa compreende os aspectos: planejamento operacional, instrução e tiro individual, que são idênticos aos do indicador operações de GLO, juntamente com: **tiro coletivo**, que consiste na verificação do tiro com o armamento coletivo; **período de adestramento básico de defesa externa**, que consiste na verificação de exercícios e do aprestamento na defesa externa; **jornadas de SV em campanha Def Ext**, que consiste na verificação das atividades de defesa externa desenvolvidas no campo; e **bonificação**, que consiste na valorização pelo COTER de atividades realizadas pela OM na preparação da tropa

para o cumprimento das missões de defesa externa não previstas pelo Sistema de Avaliação da Operacionalidade.

A disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, cabendo ao Cmt a manutenção dela em sua OM (BRASIL,1980). Brasil (1991) diz que a manutenção da disciplina e a criação de um ambiente de espontaneidade e real consciência do que deve ser executado, é uma atribuição indelegável do líder. A disciplina foi escolhida como indicador por ser um dos pilares básicos da Instituição, cabendo ao Cmt preservá-la.

Entende-se por administração a condução do pessoal e das atividades administrativas da organização militar em consonância com o previsto na legislação em vigor. De acordo com a Diretoria de Auditoria e com a 1ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército, o Cmt é o principal responsável pelos resultados administrativos de sua OM, cabendo a este liderar e orientar seus agentes da administração.

6.3.2 Definição operacional das variáveis

Tendo em vista o caráter qualitativo das variáveis de estudo, tornou-se necessário estabelecer suas dimensões de forma a tornar mais fácil a sua mensuração. A partir das dimensões, foram definidos os indicadores que as compõem e, quando necessário, os aspectos que melhor caracterizam cada um dos indicadores. Com a definição de indicadores e/ou aspectos pôde-se estabelecer as formas de medição que melhor aferem cada uma das variáveis, como explicitado abaixo.

A variável “**estilo de liderança**” foi operacionalizada por meio das dimensões transformacional, transacional e passiva. Cada uma dessas dimensões foi subdividida em indicadores (fatores). Estes foram medidos por meio das perguntas constantes do questionário multifatorial de liderança (QML). O detalhamento dos indicadores e da forma de medição encontra-se na seção 6.4.6 instrumentos.

A figura 9 apresenta a definição operacional da variável estilo de liderança.

Variável	Dimensão	Indicadores	Forma de medição
ESTILO DE LIDERANÇA	Transformacional	Influência idealizada atributos	Itens 10, 18, 21 e 25 do QML
		Influência idealizada comportamento	Itens 6, 14, 23, e 34 do QML
		Motivação inspiradora	Itens 9, 13, 26 e 36 do QML
		Consideração individual	Itens 15, 19, 29 e 31 do QML
		Estímulo intelectual	Itens 2, 8, 30 e 32 do QML
	Transacional	Recompensa contingente	Itens 1, 11, 16 e 35 do QML
		Gerenciamento da exceção ativo	Itens 4, 22, 24 e 27 do QML
	Passivo	Gerenciamento da exceção passivo	Itens 3, 12, 17 e 20 do QML
		<i>Laissez faire</i>	Itens 5, 7, 28 e 33 do QML

Figura 9: definição operacional da variável estilo de liderança.

Fonte: o autor.

A variável “**desempenho da OM**” foi operacionalizada por meio das dimensões operacionalidade, disciplina e administração.

A figura 10 apresenta a definição operacional da variável desempenho da OM.

Variável	Dimensão	Indicadores	Aspectos	Forma de medição
DESEMPENHO DA OM	Operacionalidade	Operações de GLO	Planejamento operacional	Resultado do SISTAVOP
			Instrução	
			Tiro individual	
			PAB GLO	
			Jornadas de Sv em campanha GLO	
			Bonificação	
		Defesa Externa	Planejamento operacional	
			Instrução	
			Tiro individual	
			Tiro coletivo	
			PAB Def Ext	
			Jornadas de Sv em campanha Def Ext	
			Bonificação	

Figura 10: definição operacional da variável desempenho da OM.

Fonte: o autor.

Variável	Dimensão	Indicadores	Aspectos	Forma de medição
D E S E M P E N H O D A O M	Disciplina	Punições de Of/ ST/ Sgt	<ul style="list-style-type: none"> - Advertência - Impedimento disciplinar - Repreensão - Detenção - Prisão - Licenciamento e exclusão a bem da disciplina 	Contagem do Nr de Punições no Mapa Disciplinar das OM
		Punições de Cb/Sd		
	Administração	Cumprimento das normas Administrativas	Impropriedades e irregularidades	Contagem do Nr de impropriedades e irregularidades
		Pessoal	Satisfação	Itens 38 e 41 do QML
			Eficácia	Itens 37, 40, 43 e 45 do QML
			Esforço extra	Itens 39, 42 e 44 do QML

Figura 10: continuação da definição operacional da variável desempenho da OM.

Fonte: o autor.

A avaliação da operacionalidade foi feita da mesma forma para todas as OM no tocante à avaliação das Op GLO, no entanto a avaliação da defesa externa sofre uma diferenciação em função da arma ou quadro conforme apresentado nas figuras 11, 12 e 13. Na arma de artilharia há uma diferença na avaliação do tiro coletivo e do PAB Def Ext entre os GAAe e os GAC, assim sendo, foram analisados somente os GAC.

Cada indicador da operacionalidade foi avaliado em uma escala de pontos de 0 a 1100. Esta pontuação foi obtida por meio do somatório das avaliações dos aspectos que compõem cada indicador, conforme consta nas figuras 11, 12 e 13.

Indicador	Medição/ Aspecto		Pontuação
Op GLO	Planejamento Operacional		0 a 80
	Instrução		0 a 160
	TAT + Tiro Armt Individual (peso 2)		0 a 260
	PAB GLO	Pel (peso 3)	0 a 300
		Tropa EP	0 a 100
	Jornadas de Sv em Campanha GLO		0 a 100
	Bonificação (item 7. Diversos - Adestramento)		0 a 100
	Total Obtido		0 a 1100
Defesa Externa	Planejamento Operacional		0 a 80
	Instrução		0 a 160
	TAT + Tiro Armt Individual		0 a 130
	Tiro Armt Coletivo (peso 2)		0 a 220
	PAB Defesa Externa	Pel	0 a 100
		SU	0 a 100
		OM	0 a 110
	Jornadas de Sv em Campanha Def Ext		0 a 100
	Bonificação (item 7. Diversos - Adestramento)		0 a 100
	Total Obtido		0 a 1100

Figura 11: definição operacional da variável operacionalidade das OM de Inf.

Fonte: O autor.

Defesa Externa	Planejamento Operacional		0 a 80
	Instrução		0 a 160
	TAT + Tiro Armt Individual (peso 1,54)		0 a 200
	Tiro Armt Coletivo (peso 2)		0 a 40
	PAB Defesa Externa	SU(peso2,4)	0 a 240
		OM(1,8)	0 a 180
	Jornadas de Sv em Campanha Def Ext		0 a 100
	Bonificação (item 7. Diversos - Adestramento)		100
	Total Obtido		0 a 1100

Figura 12: definição operacional do indicador defesa externa dos B Log.

Fonte: O autor.

Defesa Externa	Planejamento Operacional		0 a 80
	Instrução		0 a 160
	TAT + Tiro Armt Individual		0 a 130
	Tiro Armt Coletivo (peso 3)		0 a 220
	PAB Defesa Externa	SU (peso 1,5)	0 a 150
		OM(peso 1,6)	0 a 160
	Jornadas de Sv em Campanha Def Ext		0 a 100
	Bonificação (item 7. Diversos - Adestramento)		100
	Total Obtido		0 a 1100

Figura 13: definição operacional do indicador defesa externa dos GAC.

Fonte: O autor.

Os aspectos componentes de cada indicador foram analisados isoladamente para verificar a interferência da liderança em cada um deles (planejamento operacional, instrução, tiro individual, tiro coletivo, período de adestramento básico de GLO, jornadas de Sv em campanha GLO, período de adestramento básico de defesa externa, jornadas de Sv em campanha Def Ext e as bonificações). Esta análise permitiu verificar o efeito de fatores externos, como falta de munição ou de campo de instrução, no resultado da operacionalidade e ampliar a compreensão da relação entre as variáveis.

A dimensão “Disciplina” foi operacionalizada por meio dos indicadores: punições disciplinares de oficiais, subtenentes e sargentos; e punições disciplinares de Cb e Sd. A divisão do efetivo da OM em círculos hierárquicos visou verificar a relação da liderança com dois grupos distintos de militares: um formado por profissionais (oficiais, subtenentes e sargentos), que passaram por criterioso processo de seleção/formação, conhecem muito bem a cultura organizacional, são voluntários e originários de diversas regiões do país; outro constituído por militares (Cb e Sd) que passaram por um processo de seleção menos rigoroso, conhecem pouco a cultura organizacional, podem não ser voluntários e são recrutados dentre a população local.

Na forma de medição da disciplina foi verificado o número de punições disciplinares ocorridas no período janeiro a outubro de 2008. Para cada tipo de punição foi atribuída uma pontuação de acordo com a sua gravidade conforme consta na figura 14.

Alteração	Pontuação	Obs
Advertência (Advt)	1	A pontuação das alterações tem por finalidade criar um critério de comparação. Os valores absolutos servirão como base para comparar o nível disciplinar das OM.
Impedimento disciplinar (Imp D)	2	
Repreensão (Repre)	3	
Detenção (Detn)	4	
Prisão (Prs)	5	
Licenciamento e exclusão a bem da disciplina (LEBD)	6	

Figura 14: pontuação das alterações.

Fonte: o autor.

O cálculo do nível disciplinar (ND) foi feito, inicialmente, considerando separadamente os oficiais, subtenentes/sargentos, cabos, soldados e cabos/soldados EV. Para cada um desses grupos foi utilizada a seguinte fórmula:

$$ND = \frac{\text{Nr de (Advt X 1) + (Imp D X 2) + (Repre X 3) + (Detn X 4) + (Prs X 5) + (LEBD X 6)}}{\text{Efetivo do grupo}}$$

O resultado do ND dos oficiais de determinada OM foi somado com o dos ST/Sgt, da mesma forma foi feito com o resultado dos Cb, Sd, e CB/SD EV. Com isto, cada OM obteve dois valores para o nível disciplinar, um referente aos Of/ST/Sgt e outro referente a todos os Cb/Sd da OM.

A dimensão “Administração” foi operacionalizada por meio da verificação do Cumprimento das Normas Administrativas e da avaliação do Pessoal.

Na verificação do **Cumprimento das Normas Administrativas** foi analisado o número de Impropriedades e Irregularidades existentes na administração das OM dentro do exercício financeiro de 2008. Este procedimento já vem sendo utilizado com sucesso por algumas ICFEx, como foi constatado em entrevista realizada.

Na análise do número de Impropriedades e Irregularidades, foram verificados os relatórios enviados pela Diretoria de Auditoria com base nos documentos elaborados pelas ICFEx, durante as visitas de auditoria. Nestes relatórios constam as Impropriedades e Irregularidades cometidas pelas OM durante o exercício financeiro de 2008. As OM receberam um ponto por cada impropriedade registrada. As OM que apresentaram irregularidades receberam, inicialmente, pontuação igual a da OM que possuía maior número de impropriedades, a partir daí, foi somado um

ponto por irregularidade. Caso houvesse empate entre as OM que possuíam irregularidade, seria verificado o número de impropriedades cometidas.

O indicador **Pessoal** foi operacionalizado por meio dos aspectos, Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. Cada um desses aspectos foi medido por meio das perguntas constantes do questionário multifatorial de liderança (QML). O detalhamento dos aspectos e da forma de medição encontra-se na seção 6.4.6 instrumentos.

6.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

6.4.1 População

Segundo (KERLINGER, 1980, p.90) “Uma população é um conjunto de todos os objetos ou elementos sob consideração”. Neste estudo, a população compreende três subconjuntos formados por militares e por organizações militares de todo o Exército Brasileiro. Os subconjuntos referem-se ao desempenho operacional, disciplinar e administrativo.

A parte inerente aos militares é a mesma nos três subconjuntos. Ela compreende os comandantes, subcomandantes, oficiais do estado-maior e comandantes de companhias das OM, bem como os generais chefes imediatos dos comandantes de OM, observando a delimitação do trabalho, feita na seção 1.2.2 alcances e limites.

Esta parte da população está estruturada em três categorias: chefe do líder, líder e liderados. Esta organização permite uma melhor análise do estilo de liderança do Cmt de OM com base na visão do seu superior (general), na sua auto-avaliação e na visão dos seus subordinados.

As organizações militares estão compartimentadas de acordo com o tipo de OM em: infantaria, cavalaria, artilharia, engenharia, comunicações, e logística⁹, sendo todas OM operacionais, nível unidade e cujo Cmt é OD e possuidor do curso de comando e estado-maior.

⁹ Engloba o serviço de intendência, de saúde e o quadro de material bélico, sendo computados somente os Batalhões Logísticos.

Essas OM foram organizadas em três grupos. O grupo “A” está composto por OM que não estão em guarnição especial e não são pagadoras de inativos e pensionistas. O grupo “B” está composto por OM operacionais que não estão em guarnição especial, mas são pagadoras de inativos e pensionistas e o grupo “C” por OM operacionais que estão em guarnições especiais e não são pagadoras de inativos e pensionistas. A figura 15 explicita o quantitativo das OM e a organização dos grupos.

A organização das OM nos grupos citados objetiva verificar quais as populações que possuem espaço amostral suficiente para utilização de tratamentos estatísticos, sendo escolhidos grupos com número de componentes superior a 15. Assim, fazem parte da população as OM de infantaria, artilharia e logística do grupo “A” e as OM de infantaria do grupo “B”.

Grupo “A”					
Infantaria	Cavalaria	Artilharia	Engenharia	Comunicações	Logística
26	6	19	2	6	17
Grupo “B”					
Infantaria	Cavalaria	Artilharia	Engenharia	Comunicações	Logística
26	10	11	6	0	1
Grupo “C”					
Infantaria	Cavalaria	Artilharia	Engenharia	Comunicações	Logística
6	5	2	0	0	0

Figura 15: quantitativo de OM que compõem a população.

Fonte: o autor.

A parte da população inerente às OM varia de acordo com os subconjuntos (desempenho operacional, disciplinar e administrativo), observando a delimitação do trabalho, feita na seção 1.2.2 alcances e limites.

As OM foram separadas em infantaria, artilharia e logística para fins de verificação do desempenho operacional, compondo o primeiro subconjunto, pois a avaliação da operacionalidade das OM é feita por arma de acordo com o encarregado do SISTAVOP no COTER.

Na análise da disciplina foram verificadas todas as OM, que atendessem aos requisitos citados, tendo em vista que não foi estabelecida na teoria nenhuma relação de variação entre o nível disciplinar de uma OM em função do seu tipo.

Segundo a Diretoria de Auditoria e a 1ª ICEx, é possível realizar a comparação da administração das OM, no entanto faz-se necessário enquadrá-las pelo menos por tipo, recursos orçamentários recebidos e encargos do OD. Para atender a estes critérios de análise foram formados três grupos: OM de infantaria não pagadora de inativos e pensionistas, de artilharia não pagadora de inativos e pensionistas e de infantaria pagadora de inativos e pensionistas. As OM de logística não foram analisadas em virtude da grande variação de recursos recebidos por elas em função da atividade que estejam realizando.

6.4.2 Amostra

“Denomina-se amostra a um conjunto de elementos selecionados e extraídos de uma população com o objetivo de descobrir alguma característica dessa população” (VERA, 1983, p. 49). Para o estudo não foi selecionada uma amostra, tendo em vista que foram pesquisadas todas as OM que possuíam as características inerentes à população. Dessa forma procurou-se conhecer com maior profundidade os grupos estudados.

6.4.3 Método de pesquisa

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 hipotético-dedutiva, pois de acordo com Gil (1999), este método de pesquisa busca a solução de problemas que surgem a partir de um conhecimento prévio, e geram hipóteses que deverão ser submetidas a testes de falseamento, podendo ser aceitas ou refutadas. Assim sendo, o estudo parte dos conhecimentos produzidos por Bass e Avolio (2004), segundo os quais há uma ordem decrescente de eficácia entre os estilos de Liderança Transformacional, Transacional e Laissez Faire, nesta seqüência. Partindo desses conhecimentos foi gerado um problema e uma hipótese. Esta hipótese foi falseada por meio de uma pesquisa de campo que verificou se há

diferença no rendimento de OM cujos comandantes utilizem o estilo transformacional, transacional ou laissez faire.

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).

6.4.4 Tipo de pesquisa

Quanto à natureza o presente estudo utiliza o conceito de Pesquisa Aplicada, objetivando gerar conhecimentos, para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. No caso desta pesquisa a definição do estilo de liderança do comandante como fator relacionado ao desempenho da OM.

Quanto à forma de abordagem do problema, utiliza-se o conceito de Pesquisa Quali-Quantitativa. O estilo de liderança e o desempenho da OM podem ser quantificáveis o que significa traduzir em números opiniões e informações para, posteriormente, classificá-las e analisá-las. Por outro lado, foram aplicados questionários, com questões abertas, e entrevistas 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, visando descrever o relacionamento entre as variáveis “estilo de liderança” e “desempenho da OM”, aumentando os conhecimentos sobre as características e magnitude do problema de pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos foi utilizada a Pesquisa Bibliográfica de livros, teses, dissertações, artigos de periódicos, e material disponibilizado na Internet. O que 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, na análise dos relatórios da ICFEx e das planilhas do SISTAVOP.

Utilizou-se da modalidade Estudo de Campo no delineamento dos procedimentos de pesquisa posto que, segundo Gil (1990, 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 ao invés de generalizar conceitos.

6.4.5 Técnica de pesquisa

Dentre as diversas técnicas de pesquisa existentes, fez-se necessário a escolha das que mais se adequassem às necessidades de informações e aos tipos de dados a serem obtidos com a pesquisa em curso. Desta forma, foram definidas as técnicas a serem empregadas na coleta de dados para formação do referencial teórico e para composição do espectro de informações necessárias à análise e solução do problema.

6.4.5.1 Elaboração do referencial teórico

Para definição de termos, redação do Referencial Teórico e estruturação de um modelo teórico de análise que viabilizasse a solução do problema de pesquisa, foi realizada uma revisão de literatura nos seguintes moldes:

a. Fontes de busca

- Artigos científicos, dissertações e teses das bases de dados da Biblioteca Digital da Universidade de São Paulo, da Biblioteca Digital da Universidade de Campinas, da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do *Journal of Leadership & Organizational Studies*, do *International Journal of Cross Cultural Management*, do *Leadership Quarterly*, do *Small Group Research* e do *Psychological Reports*.

- Livros, manuais e monografias das Bibliotecas da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, da Universidade Federal do Rio de Janeiro e da Universidade do Rio de Janeiro; e

- Legislações (leis ordinárias, decretos, portarias e instruções provisórias) relacionadas com liderança, desempenho, administração e disciplina do Exército Brasileiro.

- Documentos diversos encontrados no site de pesquisa Google.

b. Estratégia de busca para as bases de dados eletrônicas

Foram utilizados os seguintes termos descritores em português e em inglês para estudo da variável liderança: "*liderança, liderança militar, liderança transformacional, liderança transacional, laissez faire e estilos de liderança*". Para o estudo da variável desempenho foram utilizados os seguintes descritores: "avaliação da gestão, avaliação do desempenho, medidas de desempenho, controle, excelência gerencial, disciplina, disciplina progressiva, disciplina positiva, sistavop e operacionalidade", respeitando as peculiaridades de cada base de dados.

Após a pesquisa eletrônica, as referências bibliográficas dos estudos considerados relevantes foram revisadas, no sentido de encontrar artigos não localizados na referida pesquisa. Com estes trabalhos foram selecionados sessenta e três artigos, cinco dissertações e quatro teses para comporem os pressupostos teóricos da revisão de literatura.

c. Critérios de inclusão:

- Estudos publicados em português, inglês, ou espanhol.
- Estudos publicados de 1980 a 2008.
- Estudos quantitativos e qualitativos classificados na seguinte ordem de prioridade:

1º que relacionam os estilos de liderança com algum indicador de desempenho;

2º que mensuram estilos de liderança ou que estudam o desempenho de organizações públicas;

3º que descrevem os estilos de liderança; e

4º do maior para o menor grau de complexidade (teses, dissertações, artigos).

d. Critérios de exclusão:

- Estudos cujo foco central estivesse relacionado com liderança estratégica ou organizacional.

- Estudos que abordassem a avaliação de desempenho de empresas privadas.

- Estudos com desenho de pesquisa pouco definido e explicitado.

6.4.5.2 Análise e solução do problema

Na análise da variável liderança foram levantadas informações a respeito do estilo de liderança do comandante por meio de questionários. Estes são compostos de perguntas fechadas e foram respondidos pelo próprio comandante da OM, por seus subordinados e por seu superior.

A análise dos questionários de liderança permite a avaliação 360º (auto-avaliação, avaliação feita pelo superior e pelos subordinados) do estilo de liderança, a verificação da existência de diferenças entre estas avaliações, a definição do estilo de liderança predominante nos comandantes de organizações militares operacionais e a definição das características predominantes em cada estilo.

Inicialmente os comandantes foram categorizados dentro dos estilos de liderança em transformacional, transacional ou passivo. De acordo com pesquisas realizadas por (DUM DUM; LOWE; AVOLIO, 2002; GASPAR, 1992; FULLER; PATTERSON; HESTER; STRINGER, 1996; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996 apud BASS; AVOLIO, 2004), espera-se que os oficiais categorizados como líderes transformacionais obtenham um melhor desempenho, seguidos por aqueles categorizados como líderes transacionais e, por último, por aqueles categorizados como líderes passivos.

Após a categorização, foi analisado o nível de correlação de cada indicador de liderança com as três áreas de desempenho avaliadas: operacionalidade, disciplina e administração, verificando-se a interferência de cada um deles na variável dependente.

Na análise da operacionalidade, inicialmente, foi enviado um questionário ao COTER (Apêndice A) para verificar a viabilidade de utilização do SISTAVOP na avaliação da operacionalidade. Confirmando-se esta viabilidade, foram analisados os relatórios do SISTAVOP remetidos pelo COTER, referentes às OM pesquisadas.

Para ampliação do conhecimento a respeito da avaliação da administração no Exército, foi realizada uma entrevista semi-estruturada na 1ª ICFEx (Apêndice B) e enviado um questionário à Diretoria de Auditoria (Apêndice C). A partir da análise das informações obtidas por esses instrumentos, foi solicitado à Secretaria de

Economia e Finanças a cópia dos relatórios da Diretoria de Auditoria onde constam as Impropropriedades e Irregularidades cometidas pelas OM analisadas durante o exercício financeiro de 2008.

No tocante à administração de pessoal, foi utilizado o QML para avaliar a motivação (esforço extra), a eficácia e a satisfação dos liderados por meio de questões.

Com relação à disciplina, as OM preencheram um quadro com dados sobre a situação disciplinar da tropa (Mapa Disciplinar – Apêndice D). O Mapa Disciplinar é o mesmo documento que as OM preenchiam usualmente e remetiam ao escalão superior para ser estimado o nível disciplinar da tropa. Este Mapa ordena os militares em Of, ST/Sgt, Cb NB¹⁰, Sd NB, Cb/Sd EV.

O questionário para o COTER e Diretoria de Auditoria foram remetidos via e-mail. Os demais questionários, os termos de consentimento livre e esclarecido (Apêndice E, F e G) e os mapas disciplinares foram remetidos via correio, juntamente com um envelope selado e endereçado para devolução das pesquisas.

6.4.6 Instrumentos

Nesta seção são apresentados os diversos instrumentos que foram utilizados na mensuração das variáveis.

Foi utilizado o Questionário Multifatorial de Liderança (QML), versão 5X, composto de quarenta e cinco itens de múltipla escolha para verificar o estilo de liderança adotado (não está em anexo devido a exigências de direitos autorais). Em cada item consta uma afirmativa, devendo ser marcada com que freqüência ela ocorre, sendo escolhida uma das seguintes opções: nunca, raramente, algumas vezes, várias vezes e freqüentemente ou quase sempre. As afirmativas usadas são semelhantes a essas: o comandante procura diferentes enfoques na solução de um problema; o comandante fala com entusiasmo sobre o que precisa ser feito; o comandante evita tomar decisões. Para cada freqüência é estabelecida uma pontuação que varia de zero (nunca) a quatro (freqüentemente ou quase sempre).

¹⁰ NB – Núcleo Base. Este núcleo é formado por militares temporários, que, após o serviço militar obrigatório, são selecionados para permanecer no Exército por até sete anos a mais.

Foi realizada a tradução do QML usando o método do *back-translation* (BRISLIN, 1986), sendo solicitado a Prof. Dra. Rejane Pinto Costa, oficial do Exército Brasileiro, que realizasse a tradução do inglês para o português e ao Maj Marcus J. Gengler, oficial norte-americano que estava residindo no Brasil pela segunda vez, que passasse do português para o inglês. Após a tradução foram realizados ajustes e foi verificada a compatibilidade conceitual das versões, contando com o apoio de mais um tradutor: Maj MB André Ricardo de Amorim Leite.

O QML possui três modelos. O modelo no qual o líder faz uma autodeterminação do seu estilo de liderança foi respondido pelo comandante. Outro modelo, que determina o estilo de liderança na visão dos liderados, foi respondido pelo subcomandante, pelos oficiais do estado-maior e comandantes de companhia da OM do Cmt em questão. O terceiro modelo foi respondido por generais, que são os comandantes imediatos dos Cmt das OM pesquisadas. A análise da liderança com base nestes três enfoques permite uma melhor avaliação do estilo de liderança do Cmt.

Na análise da liderança do Cmt com base na opinião dos subordinados, os parâmetros para determinação do estilo de liderança exigem a aplicação de ao menos três questionários, não sendo impositiva a verificação da opinião de todos os liderados (BASS; AVOLIO, 2004).

O estilo de Liderança Transformacional foi categorizado por cinco componentes: Influência Idealizada Atributos, Influência Idealizada Comportamento, Motivação Inspiradora, Consideração Individual e Estímulo Intelectual. Para ser considerado transformacional, o comandante deve obter uma pontuação total [média do resultado de todos os questionários] igual ou superior a 3,75 nos cinco componentes (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2008).

O estilo transacional e o passivo foram categorizados por quatro componentes: Recompensa Contingencial, Gerência da Exceção Ativa, Gerência da Exceção Passiva e o *Laissez Faire*. Os comandantes que obtiveram uma pontuação total [média do resultado de todos os questionários] inferior a 3,00 na Recompensa Contingencial e a 1,67 na Gerência da Exceção Ativa e superior a 1,00 na Gerência da Exceção Passiva e a 0,50 no *Laissez Faire* foram classificados como líderes *Laissez Faire* ou *Passivos*. Os resultados situados entre o estilo transformacional e

passivo foram considerados como representativos da Liderança Transacional (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2008).

Na verificação do desempenho da OM foram utilizados quatro instrumentos: as planilhas do SISTAVOP, os relatórios da Diretoria de Auditoria, o QML e os Mapas Disciplinares.

Os resultados das planilhas do SISTAVOP têm relação direta com a semana de instrução em vigor, pois a instrução e o adestramento da tropa evoluem ao longo do ano. Assim, torna-se inviável comparar a operacionalidade de OM que estejam com diferenças significativas em número de semanas de instrução.

A pontuação do SISTAVOP foi analisada com base no resultado global da OM, dentro dos indicadores operações de GLO e defesa externa. Posteriormente, cada item foi analisado isoladamente, visando à verificação da correlação com os indicadores dos estilos de liderança. Desta forma procurou-se isolar variáveis intervenientes como falta de munição ou de área para realização do tiro de armas coletivas. Para isto, foram analisados os resultados do planejamento operacional, da instrução, do tiro individual, do tiro coletivo, do PAB de garantia da lei e da ordem, do PAB de defesa externa, das jornadas do serviço de campanha e das bonificações na garantia da lei e da ordem e na defesa externa.

A disciplina foi avaliada por meio de dois indicadores: punições disciplinares dos Of, ST e Sgt; e dos Cb e Sd. Foi realizada a contagem do número de punições disciplinares no âmbito de cada um desses grupos. Cada punição recebeu uma pontuação de acordo com a sua gravidade (vide figura 14). O somatório da pontuação foi dividido pelo número de militares constante de cada grupo, gerando uma pontuação para cada indicador. Esses indicadores foram analisados estatisticamente para verificar a correlação entre eles e os estilos e fatores da liderança.

A divisão do efetivo em círculos hierárquicos visou reduzir a interferência das características regionais no resultado da pesquisa, pois a vivência profissional demonstra que há uma variação no nível cultural dos soldados entre as diversas regiões do país, podendo esta interferir no nível disciplinar.

A administração foi mensurada verificando-se o cumprimento das normas administrativas e a área de pessoal.

A mensuração do cumprimento das normas administrativas foi feita por meio da contagem do número de Impropriedades e Irregularidades verificadas nos relatórios da Diretoria de Auditoria. As OM foram ranqueadas partindo das que possuíam menor número de impropriedades. As que possuísem irregularidades seriam posicionadas atrás das demais, sendo ranqueadas a partir das que possuísem menor número de irregularidades. Aquelas que possuísem número igual de irregularidades seriam ranqueadas com base no número de impropriedades que cometeram.

A mensuração da administração de pessoal foi realizada por meio de perguntas aos liderados. As perguntas fazem parte do QML. A satisfação dos liderados foi medida por meio de duas questões, a Eficácia por meio de quatro questões e o Esforço Extra por meio de três questões. Em cada questão constava uma afirmativa, devendo ser marcada com que freqüência ela ocorria, sendo escolhida uma das seguintes opções: nunca, raramente, algumas vezes, várias vezes e freqüentemente ou quase sempre. As afirmativas usadas foram semelhantes a essas: leva-me a fazer mais do que eu esperava fazer; lidera um grupo que é eficaz. Para cada freqüência foi estabelecida uma pontuação que variava de zero (nunca) a quatro (freqüentemente ou quase sempre). Para cada um dos aspectos avaliados, foram somados os resultados e calculada a média.

6.4.7 Análise dos dados

Para uma melhor visualização de como os dados foram analisados, esta seção foi dividida nos seguintes tópicos: Medidas Descritivas; Análise da Liderança Militar; Análise da Operacionalidade das OM; Análise da Disciplina das OM; e Análise da Administração das OM.

Tendo em vista que as variáveis de estudo são, em sua totalidade, classificadas como nominais ou ordinais, não admitindo escala de razão ou continuidade dos valores no nível de medida assumido, optou-se por verificar a existência de dependência ou associação entre as variáveis de estudo, por meio de testes não-paramétricos. O nível de significância escolhido *a priori* para todos os testes estatísticos foi de $\alpha = 0,05$.

A classificação do nível de correlação foi feita com base nos conceitos de Levin e Fox (2004), sendo: perfeita [1,00], forte de]1,00 a 0,60], moderada de]0,60 a 0,30], fraca de]0,30 a 0,10] e nula de]0,10 a 0,00], podendo assumir valores positivos ou negativos. A verificação da significância da correlação foi feita utilizando-se o SPSS for Windows[®], versão 11.5.

6.4.7.1 Medidas descritivas

Após a crítica interna e externa dos dados, os mesmos foram categorizados e tabulados de acordo com as variáveis de interesse e suas dimensões: (Liderança Militar, Operacionalidade das OM, Disciplina das OM, e Administração das OM) valendo-se de tabelas descritivas para a sua apresentação.

6.4.7.2 Análise da liderança militar

Após a crítica interna e externa das respostas dos questionários, os dados foram arranjados de modo a possibilitar a categorização do estilo de liderança dos comandantes, que poderiam ser classificados em transformacional, transacional ou passivo, de acordo com a auto-avaliação e com a avaliação dos subordinados.

Desse modo foi possível estabelecer critérios de associação entre o estilo de liderança e o desempenho das OM, baseado nos nove indicadores de liderança (Influência Idealizada Atributo, Influência Idealizada Comportamento, Motivação Inspiradora, Consideração Individual, Estímulo Intelectual, Recompensa Contingencial, Gerência da Exceção Ativa, Gerência da Exceção Passiva e *Laissez Faire*) de modo a verificar a interferência de cada um deles nos diversos resultados do desempenho.

Foi realizado o Teste de *Mann-Whitney* para verificar a dependência do estilo de liderança em função do avaliador. Este teste permitiu estabelecer a existência ou não de diferenças significativas na percepção da liderança entre as auto-avaliações dos comandantes e as avaliações destes feitas pelos respectivos subordinados (DOMINGUES, 2005, p.150-154). Foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* para verificar se havia diferença na avaliação da liderança em função do tipo de OM. Para

esta verificação, as OM foram agrupadas em de infantaria, de artilharia e de logística.

A avaliação dos subordinados quanto aos escores do questionário foi sintetizada por meio da média, medida de tendência central que melhor representa a avaliação de todos os subordinados de um mesmo comandante.

Foram criados indicadores que representassem o nível de liderança dos Cmt de OM como um todo. Estes foram obtidos por meio da média de cada um dos indicadores de liderança de todos os Cmt. Estes novos indicadores têm por finalidade permitir uma visualização do posicionamento da liderança dos Cmt em relação à liderança existente ao redor do mundo, chamada de média internacional. A média internacional consiste no valor médio de cada um dos indicadores de liderança obtidos em pesquisas realizadas na Europa, Oceania, Estados Unidos da América e África do Sul, cujos resultados estão disponíveis em <http://www.mindgarden.com/docs/MLQInternationalNorms.pdf>.

6.4.7.3 Análise da operacionalidade das organizações militares

Foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* para definir se há diferença na avaliação da operacionalidade em função do tipo de OM. Esta análise foi feita considerando isoladamente os indicadores Defesa Externa e Garantia da Lei e da Ordem, tendo em vista que a avaliação da Defesa Externa é feita de forma diferente em função do tipo de OM (vide p.102 e 103), enquanto que a avaliação da GLO é feita da mesma forma para todas as OM. Nestas verificações, as OM foram agrupadas em de infantaria, de artilharia e de logística.

A análise da dimensão Operacionalidade das Organizações Militares da variável dependente Desempenho da Organização Militar foi feita por meio dos indicadores gerais: Operações de GLO nos aspectos Planejamento Operacional, Instrução, Tiro Individual, PAB GLO, Jornadas de SV em Campanha GLO, e Bonificação; e Defesa Externa nos aspectos Planejamento Operacional, Instrução, Tiro Individual, Tiro Coletivo, PAB Def Ext, Jornadas de SV em Campanha Def Ext, e Bonificação. A dependência de cada um dos aspectos, bem como dos indicadores gerais, em função da pontuação obtida na avaliação dos estilos de liderança de seus respectivos Cmt, foi feita por meio do Teste de hipótese para existência de

correlação por postos de *Spearman* (MARTINS, 2002, p. 296-298), levando em consideração o tipo de OM separadamente.

6.4.7.4 Análise da disciplina das organizações militares

Foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* para verificar se havia diferença na avaliação da disciplina da OM em função do seu tipo.

A análise da dimensão “Disciplina das Organizações Militares” da variável dependente Desempenho da Organização Militar foi feita por meio dos indicadores gerais: Nível Disciplinar dos Oficiais, Subtenentes e Sargentos e Nível Disciplinar dos Cabos e Soldados. A dependência de cada um dos indicadores, em função da pontuação obtida na avaliação dos estilos de liderança de seus respectivos Cmt, foi feita por meio do Teste de hipótese para existência de correlação por postos de *Spearman* (MARTINS, 2002, p. 296-298).

6.4.7.5 Análise da administração das organizações militares

Foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* para verificar se há diferença na avaliação da administração em função do tipo de OM.

A análise da dimensão Administração das Organizações Militares da variável dependente Desempenho da Organização Militar foi feita por meio dos aspectos: Número de Improriedades e de Irregularidades, Satisfação, Eficácia e Esforço Extra. A dependência desses indicadores, em função da pontuação obtida na avaliação dos estilos de liderança dos Cmt OM, foi feita por meio do Teste de hipótese para existência de correlação por postos de *Spearman* (MARTINS, 2002, p. 296-298), levando em consideração as OM de Infantaria OPIP, as de Infantaria não OPIP e as de Artilharia não OPIP. Esta classificação foi feita observando as orientações coletadas na 1ª ICFEx e na D Aud (p.107).

7 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos na coleta dos dados e no tratamento estatístico. A seção foi subdividida em liderança, disciplina, operacionalidade e administração.

7.1 LIDERANÇA

Das 88 pesquisas enviadas às OM, 53 comandantes preencheram a auto-avaliação e 56 OM enviaram as avaliações feitas pelos liderados. As avaliações de uma OM foram desconsideradas tendo em vista que o comandante possuía apenas dois meses de comando por ocasião da pesquisa. Uma das OM enviou apenas a auto-avaliação do comandante por julgar inadequado que os subordinados analisassem a liderança do Cmt. Assim, foram consideradas as avaliações realizadas em 51 OM, onde Cmt e comandados responderam as pesquisas.

No tocante às avaliações dos chefes dos Cmt de OM, de 36 consultados, cinco responderam as pesquisas; quatro disseram que não participariam, pois a avaliação dos Cmt é confidencial; um julgou a pesquisa inadequada e dois afirmaram não possuir, no momento, condições para responder as questões formuladas, pois haviam assumido a função há pouco tempo e ainda não conheciam o perfil dos seus Cmt de OM. Os 24 restantes não prestaram informações acerca da participação na pesquisa. Assim sendo, tornou-se inviável realizar a avaliação 360° da liderança dos comandantes de organização militar.

O número de liderados, por OM, que respondeu a pesquisa variou de 4 a 12. Isto ocorreu devido à diferença no número de companhias em cada OM e ao fato de não haver obrigatoriedade na resposta dos questionários pelos comandados. Assim, foram analisadas as repostas de 422 liderados, pertencentes a 51 OM.

A aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* demonstrou que não há diferença na liderança em função do tipo de OM ou da “arma” do Cmt. O teste foi realizado utilizando as auto-avaliações dos Cmt e as avaliações feitas pelos subordinados. Em ambos os casos não houve diferenças significativas na percepção da liderança em função do oficial ser de infantaria, artilharia ou logística ou comandar uma OM de infantaria, artilharia ou logística. Isto permitiu o agrupamento das OM para fins de análise da liderança.

Tabela 01 - Teste de Kruskal-Wallis para verificar a dependência da liderança em função do tipo de OM com base na autoavaliação dos comandantes e na avaliação dos liderados

Avaliador		IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
Comandantes	<i>p.</i>	.376	.153	.162	.772	.626	.442	.522	.364	.302
Liderados	<i>p.</i>	.774	.143	.454	.996	.645	.817	.603	.487	.310

Legenda: IIA- influência idealizada atributos;
 IIC – influência idealizada comportamento;
 MI – motivação inspiradora;
 CI – consideração individualizada;
 EI – estímulo intelectual;
 RC – recompensa contingencial;
 GEA – Gerência da exceção ativa;
 GEP – gerência da exceção passiva;
 LF- *laissez faire*.

Fonte: o autor.

Por sua vez, os resultados encontrados com a aplicação do Teste de *Mann-Whitney* demonstraram haver diferenças significativas nos resultados dos indicadores de liderança em função do avaliador. Os comandantes possuem uma percepção de suas lideranças de forma diferente da percepção dos seus liderados, exceto no tocante ao indicador Gerência da Exceção Ativa.

Tabela 02 - Teste de *Mann-Whitney* para verificar a dependência da liderança em função do tipo do avaliador

LIDERANÇA		IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
AVALIADOR	<i>p.</i>	.011	.000	.000	.000	.000	.018	.072	.000	.000

Fonte: o autor.

A auto-avaliação do comandante apresentou média superior à média das respostas dos liderados por OM nos indicadores da liderança transformacional e na Recompensa Contingencial (indicador da liderança transacional) (vide Fig 19 e 20). Ocorreu a situação inversa na avaliação dos indicadores de Gerência da Exceção Ativa e Passiva e *Laissez Faire* (vide Fig 19 e 20).

A análise descritiva das respostas individuais dos liderados e das respostas médias dos liderados por OM, se encontram na figura 17 e 18 respectivamente. A análise descritiva da auto-avaliação dos comandantes na figura 19 e o nível de correlação dos indicadores de liderança nas figuras 20 e 21.

Os indicadores de liderança transformacional apresentaram forte correlação entre si e com o indicador de Recompensa Contingencial (vide figura 20), como prevê a literatura (BASS; AVOLIO, 2004). A Gerência da Exceção Ativa foi o

indicador que apresentou menor correlação com os indicadores da liderança transformacional. Na liderança passiva: os indicadores Gerência da Exceção Passiva e *Laissez Faire* apresentaram correlação negativa com os demais indicadores e positiva entre si.

A categorização dos estilos de liderança com base na avaliação individual dos liderados apresentou os seguintes resultados: 26 liderados classificaram seus comandantes como transformacionais, 384 como transacionais e 12 como passivos. Na avaliação média dos liderados de cada OM, todas as médias categorizaram os comandantes como transacionais, não havendo Cmt passivos ou transformacionais.

Na categorização dos estilos de liderança com base na auto-avaliação, 6 Cmt se classificaram como transformacionais e 45 como transacionais, não havendo nenhuma classificação de passivo.

		IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
N	Válidos	420	422	422	422	422	422	413	422	422
	Faltando	2	0	0	0	0	0	9	0	0
Média		3.125	3.387	3.272	2.705	3.029	2.892	2.671	1.241	0.610
Erro-padrão da média		0.041	0.031	0.036	0.038	0.036	0.038	0.039	0.033	0.036
Mediana		3.250	3.500	3.500	2.750	3.125	3.000	2.750	1.250	0.330
Moda		4.000	4.000	4.000	3.000	3.500	3.000	3.000	0.750	0.000
Desvio Padrão		0.848	0.637	0.730	0.787	0.733	0.791	0.797	0.677	0.744
Variância		0.719	0.405	0.533	0.620	0.538	0.625	0.635	0.458	0.553
Range		3.750	3.000	3.500	4.000	3.250	3.250	3.500	3.250	4.000
Mínimo		0.250	1.000	0.500	0.000	0.750	0.750	0.500	0.000	0.000
Máximo		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.250	4.000
Somatório		1313	1429	1381	1142	1278	1220	1103	524	257

Figura 16: análise descritiva das respostas individuais dos liderados.

Fonte: o autor.

		IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
N	Válidos	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Faltando	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		3,094	3,371	3,240	2,692	3,006	2,873	2,675	1,245	0,618
Erro-padrão da média		0,087	0,061	0,072	0,061	0,068	0,069	0,052	0,048	0,072
Mediana		3,222	3,494	3,313	2,694	3,065	2,947	2,663	1,215	0,521
Moda		3,667	3,500	2,611	2,472	2,870	2,694	2,250	0,806	0,083
Desvio Padrão		0,618	0,437	0,513	0,434	0,488	0,495	0,372	0,345	0,512
Variância		0,382	0,191	0,263	0,188	0,238	0,245	0,139	0,119	0,262
Range		2,546	1,583	2,200	1,822	2,188	2,000	1,580	1,528	2,778
Mínimo		1,454	2,375	1,750	1,571	1,563	1,750	1,813	0,667	0,000
Máximo		4,000	3,958	3,950	3,393	3,750	3,750	3,393	2,194	2,778
Somatório		158	172	165	137	153	147	136	63	32

Figura 17: análise descritiva da média das respostas dos liderados por OM.

Fonte: o autor.

		IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
N	Válidos	51	51	51	51	51	51	51	51	51
	Faltando	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		3,392	3,756	3,686	3,250	3,469	3,163	2,317	0,956	0,265
Erro-padrão da média		0,070	0,043	0,047	0,066	0,063	0,079	0,128	0,077	0,050
Mediana		3,500	3,822	3,758	3,235	3,557	3,100	2,354	0,888	0,174
Moda		3,750	4,000	4,000	3,000	4,000	3,000	2,250	0,500	0,000
Desvio Padrão		0,500	0,308	0,335	0,473	0,451	0,561	0,914	0,549	0,359
Variância		0,250	0,095	0,112	0,223	0,203	0,314	0,835	0,302	0,129
Range		1,500	1,250	1,000	1,670	1,750	2,250	3,250	2,500	1,500
Mínimo		2,500	2,750	3,000	2,330	2,250	1,750	0,750	0,000	0,000
Máximo		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	2,500	1,500
Somatório		173	192	188	166	177	161	118	49	14

Figura 18: análise descritiva das respostas dos comandantes de OM.

Fonte: o autor.

	IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
IIA	1,000	0,800**	0,775**	0,741**	0,774**	0,775**	0,212	-0,501**	-0,766**
IIC	0,800**	1,000	0,739**	0,725**	0,780**	0,734**	0,410**	-0,384**	-0,708**
IM	0,775**	0,739**	1,000	0,763**	0,784**	0,844**	0,133	-0,225	-0,589**
CI	0,741**	0,725**	0,763**	1,000	0,827**	0,693**	0,335**	-0,403**	-0,553**
EI	0,774**	0,780**	0,784**	0,827**	1,000	0,784**	0,202	-0,412**	-0,568**
RC	0,775**	0,734**	0,844**	0,693**	0,784**	1,000	0,173	-0,216	-0,585**
GEA	0,212	0,410**	0,133	0,335*	0,202	0,173	1,000	-0,299*	-0,222
GEP	-0,501**	-0,384**	-0,225	-0,403**	-0,412**	-0,216	-0,299*	1,000	0,669**
LF	-0,766**	-0,708**	-0,589**	-0,553**	-0,568**	-0,585**	-0,222	0,669**	1,000

* Correlação significativa no nível 0,05

** Correlação significativa no nível 0,01

Figura 19: Coeficiente de correlação de *Spearman* dos indicadores de liderança com base na média das avaliações dos liderados por OM (N=51).

Fonte: o autor.

	IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
IIA	1,000	0,387**	0,610**	0,350*	0,447**	0,475**	-0,031	0,036	-0,248
IIC	0,387**	1,000	0,486**	0,210	0,350*	0,446**	0,103	-0,054	-0,424**
IM	0,610**	0,486**	1,000	0,325*	0,527**	0,465**	0,097	0,096	-0,276
CI	0,350*	0,210	0,325*	1,000	0,333*	0,421**	0,020	-0,123	-0,011
EI	0,447**	0,350*	0,527**	0,333	1,000	0,387**	0,124	-0,073	-0,367*
RC	0,475**	0,446**	0,465**	0,421**	0,387**	1,000	0,218	0,211	-0,330*
GEA	-0,031	0,103	0,097	0,020	0,124	0,218	1,000	0,110	-0,115
GEP	0,036	-0,054	0,096	-0,123	-0,073	0,211	0,110	1,000	0,193
LF	-0,248	-0,424**	-0,276	-0,011	-0,367*	-0,330*	-0,115	0,193	1,000

* Correlação significativa no nível de 0,05

** Correlação significativa no nível de 0,01

Figura 20: Coeficiente de correlação de *Spearman* dos indicadores de liderança com base na auto-avaliação dos Cmt (N=51).

Fonte: o autor.

7.2 DISCIPLINA

Das 51 OM cujos Cmt e comandados responderam as pesquisas sobre liderança, 43 preencheram o Mapa Disciplinar. Um destes mapas foi desconsiderado por apresentar erro de preenchimento. Assim, 42 OM foram analisadas no tocante à Disciplina.

A aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* demonstrou que não há diferença no nível disciplinar em função do tipo de OM. Isto permitiu o agrupamento das OM de infantaria, artilharia e logística para fins de análise da relação entre a liderança e a disciplina.

Tabela 03 - Teste de *Kruskal-Wallis* para verificar a dependência da disciplina em função do tipo de OM.

DISCIPLINA	Of/ST/Sgt	Cb/Sd
TIPO DE OM	<i>p.</i>	0.929
		0.451

Fonte: o autor.

Foi analisado um efetivo de 23.511(vinte e três mil quinhentos e onze) militares. As seguintes punições disciplinares foram utilizadas nas OM: a advertência (572), o impedimento disciplinar (2.914), a repreensão (358), a detenção (2.179), a prisão (686) e a exclusão (130).

A pontuação total obtida pelos grupos analisados foi a seguinte: os oficiais, subtenentes e sargentos obtiveram 5,66 pontos e os Cb e Sd obtiveram 114,26 pontos. Esta pontuação representa o nível disciplinar dos grupos, ou seja, o somatório da quantidade de punições, multiplicada pelo peso atribuído ao tipo de punição e dividida pelo número de militares que compõem o grupo em análise por OM.

Houve correlação nula entre o nível disciplinar dos Of com o nível disciplinar dos ST/Sgt, Cb NB e Sd NB e correlação positiva fraca com nível disciplinar dos CB/Sd EV. Houve correlação positiva moderada entre o nível disciplinar dos ST/Sgt com o dos Cb NB, Sd NB e CB/Sd EV. Os grupos dos Cb NB, Sd NB e Cb/Sd EV apresentaram correlação positiva moderada entre si, com exceção da CORRELAÇÃO entre os Cb NB e os Cb/Sd EV, que foi forte, conforme atesta o quadro abaixo.

	OF	ST/SGT	CB NB	SD NB	CB/SD EV
OF	1.00	-0.02	0.02	0.04	0.10
ST/SGT	-0.02	1.00	0.37*	0.38*	0.32*
CB NB	0.02	0.37*	1.00	0.48**	0.60**
SD NB	0.04	0.38*	0.48**	1.00	0.52**
CB/SD EV	0.10	0.32*	0.60**	0.52**	1.00

* Correlação significante no nível de 0,05

** Correlação significante no nível de 0,01

Figura 21: Correlação de *Spearman* do nível disciplinar dos militares.

Fonte: o autor.

Os indicadores da liderança apresentaram a seguinte correlação com o nível disciplinar dos grupos de Of/ST/Sgt e Cb/Sd:

	IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
Of/ST/Sgt	-0.07	-0.13	-0.17	-0.15	-0.20	-0.12	0.19	0.19	0.24
Cb/SD	-0.07	-0.08	-0.23	-0.11	-0.31*	-0.22	-0.03	0.32*	0.03

* Correlação significante no nível de 0,05

Figura 22: Correlação entre a liderança do Cmt e a disciplina de sua OM.

Fonte: o autor.

As correlações apresentadas não são significantes, com exceção da correlação entre os indicadores EI e GEP com a disciplina dos Cb e Sd.

7.3 OPERACIONALIDADE

Com o levantamento de dados no COTER, foram obtidas as planilhas do SISTAVOP de 50 das 51 OM, cujos Cmt e comandados responderam as pesquisas sobre liderança. Destas 50, foram selecionadas 41 OM, que ao preencherem as planilhas estavam no mínimo na 34ª semana de instrução (SI), sendo que o ano de instrução em pauta possuiu 36 SI.

A aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* demonstrou que há diferença na operacionalidade em função do tipo de OM no tocante à defesa externa. Com relação à GLO, o teste demonstrou que não há diferença nos resultados da operacionalidade em função do tipo de OM.

Tabela 04 - Teste de *Kruskal-Wallis* para verificar a dependência da operacionalidade em função do tipo de OM.

OPERACIONALIDADE	OP de GLO	Def Ext	Plnj Op	Instr	Tiro Ind	PAB de GLO	Sv de Cmp de GLO	Bônus de GLO	Tiro Col	PAB de Def Ext	Sv de Cmp de Def Ext	Bônus de Def Ext
TIPO DE OM	<i>p.</i>	0.065	0.032	1.000	0.038	0.158	0.114	0.366	0.000	0.000	0.306	0.864

Fonte: o autor.

Das OM analisadas, 25 são de infantaria, 7 de artilharia e 9 de logística. Com base na análise das médias de desempenho foram obtidos os seguintes resultados: em Operações de GLO, as OM de infantaria obtiveram maior operacionalidade, sendo seguidas pelas OM de artilharia, ficando em terceira posição as de logística. Com relação à Defesa Externa, as OM de artilharia obtiveram a maior operacionalidade, sendo seguidas pelas OM de logística, com as de infantaria em terceiro lugar.

As OM avaliadas apresentaram os seguintes níveis de preparação:

	Operacionalidade em GLO			Operacionalidade em Defesa Externa		
	Embrionária	Limitada	Plena	Embrionária	Limitada	Plena
Inf	4%	8%	88%	8%	40%	52%
Art	0%	14%	86%	0%	0%	100%
Log	22%	22%	56%	11%	11%	78%

Figura 23: Nível de preparação das OM de Inf, Art e Log.

Fonte: o autor.

Todas as OM analisadas obtiveram pontuação máxima no aspecto Planejamento Operacional. Por outro lado, houve unidades de Inf e Log que

apresentaram pontuação zero nos aspectos Jornadas de Serviço de Campanha de Defesa Externa e Tiro Coletivo. Houve OM de Log que obteve zero de pontuação no aspecto Jornadas de Serviço de Campanha de GLO.

A pontuação zero indica que a OM deixou de realizar todas as atividades do aspecto em pauta que estavam previstas para o ano de instrução. Isto representa a impossibilidade da OM de realizar atividades de campo ou de tiro coletivo devido a fatores externos que independem da vontade do comando como: falta de área de instrução, falta de local para realizar o tiro de armas coletivas ou falta de munição.

Para isolar o efeito desses fatores externos no resultado da operacionalidade, os aspectos Jornadas de Serviço de Campanha de Defesa Externa e Tiro Coletivo não entraram na análise da correlação das OM de Inf e Log e o aspecto Jornadas de Serviço de Campanha de GLO não entrou na análise da correlação das OM Log.

A correlação entre a operacionalidade da tropa, representada pelos indicadores Operações de Garantia da Lei e da Ordem e Defesa Externa, e os indicadores da liderança do comandante, com base na opinião dos liderados, variou de acordo com o explicitado nos quadros abaixo.

Op GLO		Lid Transformacional					Lid Transacional e Passiva			
		IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
Inf	Coefficiente de Correlação	-0.162	-0.155	-0.073	-0.030	-0.155	-0.007	-0.015	0.227	0.174
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Art	Coefficiente de Correlação	-0.214	-0.321	-0.250	-0.393	-0.464	-0.107	0.000	0.321	0.429
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Log	Coefficiente de Correlação	-0.418	-0.583	-0.350	-0.500	-0.233	-0.333	0.000	-0.083	0.201
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9

Figura 24: Correlação de *Spearman* do Indicador de Op de GLO com a liderança do Cmt OM.

Fonte: o autor.

Defesa Externa		Lid Transformacional					Lid Transacional e Passiva			
		IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
Inf	Coefficiente de Correlação	-0.187	-0.225	-0.163	0.012	-0.150	-0.072	0.039	0.220	0.190
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Art	Coefficiente de Correlação	-0.393	-0.464	-0.750	-0.857*	-0.536	-0.393	-0.500	0.679	-0.036
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Log	Coefficiente de Correlação	-0.343	-0.267	-0.233	-0.200	-0.017	-0.150	0.433	-0.200	0.201
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9

* Correlação significativa no nível de 0,05

Figura 25: Correlação de *Spearman* do Indicador de Defesa Externa com a liderança do Cmt OM.

Fonte: o autor.

7.4 ADMINISTRAÇÃO

Foram obtidos dados sobre a administração de 33 das 40 OM, de Inf e Art, cujos Cmt e comandados responderam as pesquisas sobre liderança. Destes, 13 são de OM de Inf pagadoras de inativos e pensionistas, 12 de OM de Inf não pagadoras de inativos e pensionistas e 8 de OM de Art não pagadoras de inativos e pensionistas.

A aplicação do teste de *Kruskal-Wallis* demonstrou que não há diferença na avaliação da administração em função da OM ser de infantaria, artilharia ou de infantaria pagadora de inativos e pensionistas. Isto permitiu o agrupamento dessas OM para fins de análise da relação entre a liderança e a administração.

Tabela 05 - Teste de *Kruskal-Wallis* para verificar a dependência da administração em função do tipo de OM.

ADMINISTRAÇÃO	Impropriedades e irregularidades	Eficácia	Satisfação	Esforço Extra
TIPO DE OM p	0.345	0.551	0.857	0.604

Fonte: o autor.

Das OM analisadas, quatro não cometeram irregularidades ou impropriedades, uma cometeu irregularidade e as vinte e oito restantes cometeram impropriedades que variaram de uma a doze.

Na verificação da interferência da liderança do Cmt no número de impropriedades e irregularidades cometidas na área administrativa da OM encontraram-se os seguintes coeficientes de correlação:

	IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
Irregularidades e impropriedades	-.398*	-.353*	-.471**	-.374*	-.534**	-.490**	.034	.317	.176

* Correlação significativa no nível de 0,05

** Correlação significativa no nível de 0,01

Figura 26: Coeficiente de correlação de *Spearman* ente a liderança do Cmt e o número de impropriedades e irregularidades da OM.

Fonte: o autor.

Dos coeficientes apresentados acima, todos os dos indicadores da liderança Transformacional e o do indicador Recompensa Contingencial são significantes no nível de 5%. Os demais coeficientes não atingiram o nível de significância.

No tocante a análise da interferência da liderança do Cmt no nível de eficácia, satisfação e esforço extra dos liderados, encontrou-se os seguintes coeficientes de correlação:

	IIA	IIC	MI	CI	EI	RC	GEA	GEP	LF
Eficácia	.779**	.646**	.821**	.590**	.761**	.722**	.077	-.182	-.473**
Satisfação	.792**	.574**	.703**	.549**	.665**	.661**	.001	-.288	-.530**
Esforço extra	.708**	.635**	.801**	.621**	.764**	.665**	-.011	-.224	-.471**

* Correlação significativa no nível de 0,05

** Correlação significativa no nível de 0,01

Figura 27: Coeficiente de correlação de *Spearman* ente a liderança do Cmt e o nível de eficácia, satisfação e esforço extra dos liderados.

Fonte: o autor.

Desses coeficientes, todos os da liderança Transformacional, os do indicador Recompensa Contingencial e do indicador *Laissez Faire* são significantes no nível de 5%. Os demais coeficientes não atingiram o nível de significância.

8 DISCUSSÃO

A seguir será feita a discussão dos resultados encontrados na seguinte sequência: liderança, disciplina, operacionalidade e administração.

8.1 LIDERANÇA

Os resultados da comparação das avaliações do estilo de liderança do comandante de OM operacional nível unidade com base na auto-avaliação e na avaliação dos liderados apontam que, em média, os Cmt consideram possuir uma liderança transformacional e comportamentos de recompensa contingencial em nível superior ao indicado pelos liderados. Segundo Tekleab et al (2007), os líderes que apresentam uma auto-avaliação superior a avaliação feita pelos liderados são menos eficazes que aqueles que apresentam uma auto-avaliação semelhante ou inferior a avaliação dos liderados. O resultado da pesquisa de Tekleab indica que os comandantes possuem uma liderança menos eficaz do que pensam, necessitando aprimorar a auto-avaliação, posto que é esta ferramenta que eles podem utilizar, mais facilmente, para avaliarem suas lideranças.

Todos os Cmt de OM foram categorizados como transacionais com base na média da avaliação dos subordinados por OM. Esta uniformidade do estilo de liderança pode decorrer da forte padronização na formação e no aperfeiçoamento dos militares e do criterioso processo de seleção que ocorre na definição dos Cmt de OM.

A predominância do estilo de liderança transacional é parcialmente explicada pela cultura organizacional e pelo ambiente. Os militares estão acostumados a uma rígida imposição da disciplina nas OM, exigindo que todos os fatos contrários às normas sejam apurados, como atesta o Regulamento Disciplinar do Exército: “Todo militar que tiver conhecimento de fato contrário à disciplina, deverá participá-lo ao seu chefe imediato, por escrito”. (BRASIL, 2002e, p.6). Isto estimula o uso da Gerência da Exceção Ativa.

Além disto, há também um incentivo, em menor grau, ao uso das recompensas como forma de incentivo ao excepcional cumprimento das missões, estimulando o uso da Recompensa Contingencial, conforme atesta Brasil (2002, p.

21) “As recompensas constituem reconhecimento aos bons serviços prestados por militares”.

Cada um dos indicadores de liderança foi analisado separadamente para dissecar as principais características de liderança dos comandantes analisados e permitir uma melhor compreensão da predominância do estilo transacional.

Os indicadores Influência Idealizada Comportamento (IIC) e Influência Idealizada Atributo (IIA), que indicam o carisma do líder com base na sua forma de agir e ser, obtiveram, respectivamente, a média mais alta e a terceira mais alta entre todos os indicadores, de acordo com a avaliação dos subordinados. Na auto-avaliação, a IIC foi o indicador melhor avaliado, enquanto que a IIA obteve a quarta maior média.

A análise destes indicadores demonstra que os comandantes procuram comandar pelo exemplo e que ao longo de sua formação e do seu aperfeiçoamento incorporaram valores e características que são admiradas pelos liderados. Os liderados vêem as ações e características dos comandantes como exemplos a serem seguidos.

No entanto, o fato do indicador IIA ter obtido uma média menor que o indicador Motivação Inspiradora, ressalta que os Cmt procuram mais transmitir uma visão de futuro atraente, do que demonstram possuir atributos que sirvam de exemplos aos liderados. O Cmt do Exército, em sua Diretriz de Comando, chama a atenção para a necessidade do desenvolvimento de atributos por parte dos comandantes: “o **exemplo precisa ser lido na vida do comandante**, no concreto de sua existência, não apenas nas palavras, admoestações ou orientações que emite.” (Brasil, 2007), ou seja, não adianta apenas o comandante se comportar de forma exemplar, ele deve procurar desenvolver atributos que o tornem exemplo.

A média do indicador IIC é bem superior à média dos dados internacionais. A IIC obteve uma média de 3,37 na avaliação feita pelos liderados, enquanto a média internacional é de 2,76 (BASS, 2004). Já a IIA obteve uma média de 3,09, enquanto a média internacional é de 2,87 (BASS, 2004). É interessante perceber que enquanto nas OM a IIC obteve uma média maior, na avaliação internacional a maior média ficou com indicador IIA. Uma possível explicação para isto é o fato de os militares, ao longo de suas carreiras, aprenderem a importância de comandar pelo exemplo e de se dedicarem ao máximo durante os dois anos de comando, obtendo

uma média maior na Influência Idealizada Comportamento, conforme ratifica o Cmt do Exército em sua Diretriz de Comando: “[A ação de comando] se exerce principalmente pelo **exemplo**” (Brasil, 2007). Além disso, a diferença entre a média das OM e a média internacional é bem maior no indicador IIC do que no IIA.

Caso o indicador IIA fosse analisado isoladamente, cinco comandantes seriam considerados transformacionais (estão com média igual ou superior a 3,75 neste indicador). Ressalta-se assim uma oportunidade de melhoria no tocante a Influência Idealizada Atributos, mesmo estando este indicador acima da média internacional.

O indicador Motivação Inspiradora obteve a segunda maior média tanto na avaliação feita pelos liderados quanto na auto-avaliação dos Cmt. Isto indica o desejo dos Cmt em transmitirem uma visão de futuro atraente. Esta visão é compartilhada pelos liderados, que buscam cumprir as metas estabelecidas.

A média deste indicador foi 3,24 na avaliação feita pelos liderados e 3,69 na auto-avaliação dos Cmt, enquanto que a média internacional é, respectivamente, 2,93 e 3,04 (BASS, 2004). As médias dos Cmt de OM são em ambos os casos bem superiores às médias dos dados internacionais.

O Estímulo Intelectual (EI) foi o indicador que obteve a terceira maior média na auto-avaliação dos Cmt e a quarta na avaliação dos subordinados. Este indicador demonstra que os Cmt desejam estimular seus comandados a assumirem a responsabilidade pela execução de suas tarefas, a questionarem as rotinas adotadas em busca de melhores procedimentos para solução dos problemas e a procurarem inovar.

A média deste indicador na avaliação feita pelos liderados foi 3,00 e na auto-avaliação dos Cmt foi 3,47, enquanto que a média internacional é, respectivamente, 2,79 e 3,02 (BASS, 2004). As médias dos Cmt de OM são, em ambos os casos, superiores às médias dos dados internacionais.

Apesar de as médias terem ficado acima das médias internacionais, somente dois comandantes seriam classificados como transformacionais pelos liderados caso este indicador fosse analisado isoladamente. Isto indica que, na opinião dos subordinados, os seus comandantes abrem pouco espaço para questionamentos das rotinas de trabalho e para a inovação e que lhes dão pouca autonomia, havendo uma clara divergência entre as suas opiniões e a de seus comandantes.

O Estímulo Intelectual é um indicador que pode ser trabalhado para melhorar o nível de liderança transformacional dos Cmt. O Cmt do Exército incentivou o uso de aspectos do Estímulo Intelectual em sua diretriz. Segundo ele, os militares devem usar a **energia criadora** para buscarem soluções **inovadoras, pró-ativas e factíveis** para atingir os objetivos institucionais (BRASIL, 2007). Esta diretriz do comando da Força Terrestre reforça a importância da utilização do Estímulo Intelectual como fonte de inovação e de desenvolvimento de idéias novas.

A Consideração Individualizada foi o indicador do estilo transformacional que obteve menor resultado. A média da avaliação dos subordinados foi 2,69, enquanto que a média internacional é de 2,72. Na auto-avaliação, a média foi 3,25, enquanto que a média internacional é de 3,14. A menor auto-avaliação dos Cmt indica que eles precisam dedicar mais atenção às necessidades individuais dos seus liderados. Na avaliação dos liderados, os Cmt têm a preocupação em atingir aos objetivos, em cumprir a missão, estimulando-os a trabalhar, simplesmente, como partes de uma equipe, sem considerar as suas necessidades individuais.

Segundo Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972), empresas que possuem subordinados que se identificam com os objetivos da organização, como é o caso das OM operacionais (média alta na Motivação Inspiradora), podem adotar um estilo de liderança voltado para o grupo. Isto ressalta a importância de os comandantes dedicarem mais atenção ao desenvolvimento da consideração individualizada.

Pesquisas desenvolvidas na Universidade de Ohio State demonstraram que os líderes, que por definição são mais centrados em atingirem aos objetivos (Cmt de OM), podiam melhorar o ambiente de trabalho se aumentassem ligeiramente os níveis de consideração (GOMES, 2005). Desta forma, caso os Cmt melhorem o desempenho neste indicador, será gerado um melhor ambiente de trabalho e, conseqüentemente, uma melhoria organizacional.

De acordo com a Portaria Nr 191 do comandante do Exército, de 17 de abril de 2003, a valorização das pessoas e a capacitação dos recursos humanos devem ser estratégias de comando para atingir o objetivo político de melhorar os padrões de excelência operacional, logística e administrativa do Exército (BRASIL, 2003, p. 2). Esta Portaria corrobora a importância da Consideração Individualizada ao ressaltar a valorização das pessoas como uma estratégia para melhoria do desempenho.

O comandante do Exército chama a atenção do comandante para importância da “consideração” para com o subordinado: “O comandante precisa ter consciência de que um olhar, um sorriso, uma palavra que **concede ou nega** a um subordinado pode significar **estímulo ou desalento**, capaz de transformar **positiva ou negativamente** suas ações. Nesse contexto, a pressa, o destempero e o mau-humor precisam dar lugar [...] **à camaradagem, ao bom senso e ao sentimento de família**” (BRASIL, 2007). Estas orientações do Gen Enzo têm um enfoque semelhante ao da portaria supracitada, destacando que o comandante precisa agir com camaradagem e com sentimento de família para transformar positivamente as ações dos liderados.

A Consideração Individualizada foi o indicador determinante para que não houvesse comandante categorizado como transformacional. Nenhum comandante obteve avaliação superior a 3,39 neste indicador com base na avaliação média dos liderados. Para ser categorizado como transformacional, a média deveria ser igual ou superior a 3,75 (BASS, AVOLIO, 2004).

A Recompensa Contingencial (RC) foi o indicador de liderança que obteve a quarta maior média na avaliação feita pelos subordinados, tanto na individual quanto por OM. A alta pontuação deste indicador está prevista na teoria da liderança (BASS, AVOLIO, 2004). A média da avaliação feita pelos subordinados foi 2,87, enquanto que a média internacional é de 2,84.

A pequena diferença entre a média obtida nas avaliações internacionais e a obtida pelos Cmt de OM encontra uma possível explicação no fato dos Cmt possuírem menor poder para recompensar, não podendo conceder recompensas mais significativas e de maior impacto nos liderados como abonos, aumentos salariais, tendo restrições inclusive para utilizar o elogio (BRASIL, 2006).

Na auto-avaliação dos Cmt, a RC obteve a sexta maior média, ficando atrás de todos os indicadores da liderança transformacional. Isto indica que, na opinião dos atuais Cmt de OM operacional nível unidade, eles apresentam com maior frequência comportamentos transformacionais, que redundam em maior nível de eficácia de acordo com a teoria de liderança de Bass e Avolio.

O indicador Gerência da Exceção Ativa obteve a média de 2,68 na avaliação feita pelos liderados e 2,32 na auto-avaliação dos Cmt, enquanto que a média internacional é, respectivamente, 1,67 e 1,82 (BASS, 2004). Este foi o indicador que

apresentou maior diferença entre as médias das avaliações que os liderados fizeram dos Cmt e as médias internacionais. O fato de a disciplina ser um dos pilares básicos do Exército, sendo obrigação do militar participar qualquer fato contrário às normas, é uma possível explicação para a grande diferença encontrada nas médias deste indicador. Esta diferença indica que a Gerência da Exceção Ativa é muito mais utilizada no Exército que em outras Instituições com normas e regras mais flexíveis.

A Gerência da Exceção Ativa foi preponderante na classificação dos comandantes em líderes transacionais. O menor resultado médio obtido por um Cmt neste indicador, com base na opinião dos liderados, foi 1,81 (figura 20). Para ser classificado em líder passivo, com base neste indicador, o líder deveria obter um valor médio inferior a 1,67. Assim, este indicador foi determinante para que não houvesse nenhum comandante classificado como Passivo.

A Gerência da Exceção Passiva (GEP) obteve a média de 1,25 na avaliação feita pelos liderados e 0,96 na auto-avaliação dos Cmt, enquanto que a média internacional é, respectivamente, 1,13 e 1,04 (BASS, 2004). Um alto valor neste indicador expressa que o líder só intervém quando a situação está saindo do controle. A média deste indicador ficou acima da média internacional na opinião dos liderados, indicando que existem Cmt de OM que evitam a aplicação de punições disciplinares, só utilizando-as como último recurso. No entanto, a autopercepção dos Cmt difere da percepção dos liderados, indicando que estes apresentam um nível de GEP abaixo da média internacional.

O fator *Laissez Faire* obteve a média de 0,62 na avaliação feita pelos liderados e 0,27 na auto-avaliação dos Cmt, enquanto que a média internacional é, respectivamente, 0,75 e 0,64 (BASS, 2004). O fato deste indicador ter ficado abaixo da média internacional, indica que os Cmt, tanto na auto-avaliação quanto na avaliação dos liderados, não agem de forma passiva, evitando assumir as suas responsabilidades. O alto nível de preparação dos comandantes para o comando, aliado ao rigoroso processo de seleção, são explicações plausíveis para tal fato.

Os resultados da correlação dos indicadores (figuras 22 e 23) estão coerentes com os resultados das correlações das pesquisas realizadas em outros países. Há uma alta correlação entre os indicadores da liderança transformacional, bem como entre estes e a Recompensa Contingencial. Cabe destacar que houve uma maior correlação entre os indicadores de liderança apresentados nas avaliações dos

liderados do que entre os indicadores apresentados nas auto-avaliações, conforme ocorre também nas tabelas de correlação dos dados coletados em outros países (BASS, 2004).

A correlação negativa da Gerência da Exceção Passiva com a Recompensa Contingencial e com os indicadores da liderança transformacional demonstra que a adoção de comportamentos transformacionais e de recompensa contingencial faz com que o líder evite esperar que os erros aconteçam para agir (BASS; AVOLIO, 2004). Esta é a situação que se espera encontrar nas OM com os comandantes em todos os níveis agindo de forma proativa, procurando se antecipar aos erros.

Houve uma forte correlação negativa do indicador *Laissez Faire* com os indicadores da Influência Idealizada Atributo e Comportamento e uma correlação negativa moderada com os demais indicadores da liderança transformacional e com a Recompensa Contingencial. Isto demonstra que à medida que há um incremento na liderança transformacional ou na recompensa contingencial, há um decréscimo no comportamento do Cmt de fuga das suas responsabilidades e de rejeição à tomada de decisões (BASS; AVOLIO, 2004). As correlações obtidas com base na auto-avaliação do Cmt apresentaram resultados semelhantes, porém com um nível de correlação negativa menor.

8.2 DISCIPLINA

Os resultados obtidos com a estatística descritiva indicaram que as punições disciplinares mais utilizadas nas OM são: o impedimento disciplinar (2.914), a detenção (2.179), a prisão (686), a advertência (572), a repreensão (358) e a exclusão (130), nesta ordem. Os resultados contrariam a teoria da utilização progressiva da disciplina, que preconiza que as punições devem iniciar pelas mais brandas. Esperava-se obter um maior número de advertências que de impedimentos disciplinares, pois ambas encontram-se no nível leve de transgressões e de repreensões que de detenções, pois ambas encontram-se no nível médio. Cabe a realização de uma pesquisa para determinar os motivos que levaram as OM a utilizarem mais dos impedimentos disciplinares e das detenções.

Os oficiais, subtenentes e sargentos obtiveram, proporcionalmente, um menor número de punições que os Cb e Sd, demonstrando que o primeiro grupo, que é

constituído por militares profissionais e que conhecem mais profundamente a cultura organizacional do Exército é mais disciplinado.

Sugere-se a realização de novas pesquisas para estudar a não existência de correlação entre o número de punições de oficiais e de praças, bem como o fato de haver correlação entre o número de punições dos cabos e dos soldados.

No teste de correlação de *Spearman* não houve significância na correlação entre os indicadores de liderança e de disciplina da OM, com exceção do indicador Estímulo Intelectual, que apresentou correlação negativa moderada com a disciplina dos Cb e Sd, e do indicador de Gerência da Exceção Passiva que apresentou correlação positiva moderada com a disciplina dos Cb e Sd. O fato de uma correlação ter sido positiva e outra negativa indica que, com o aumento do nível de Estímulo Intelectual do Cmt de OM, tende a haver uma redução no número de punições dos Cb e Sd, enquanto que, com o aumento do nível de GEP do Cmt de OM, tende a ocorrer maior número de punições dos Cb e Sd.

Além de ter havido pouca correlação entre os indicadores de liderança e o nível disciplinar, todos os Cmt foram categorizados como transacionais, dificultando a análise da interferência do estilo de liderança na disciplina.

A hipótese um foi parcialmente aceita, pois houve correlações significativas entre a liderança do Cmt e o nível disciplinar dos Cb/Sd, mas não houve em relação ao nível disciplinar dos Of/ST/Sgt. Além disto, a pesquisa demonstrou que a liderança do Cmt influencia pouco no nível disciplinar da sua OM, pois mesmo no tocante ao nível disciplinar dos Cb/Sd a correlação da disciplina só foi significativa com dois indicadores da liderança.

A falta de correlação e a pouca correlação entre a liderança e a disciplina encontram alguns suportes no referencial teórico:

1. Os militares realizam o juramento de dedicarem-se integralmente ao serviço. Este elevado nível de comprometimento serve como um estímulo constante ao desempenho, independentemente do comandante que o militar possua.

2. Nas OM existem outras lideranças além da do Cmt de OM. Todos os demais oficiais, subtenentes e sargentos são estimulados a agirem como líderes desde as escolas de formação. A atuação destes outros líderes pode reduzir a interferência da liderança do Cmt na disciplina de sua OM.

3. Além do Cmt de OM, o subcomandante, os Cmt de Cia e os chefes de divisão e seção têm autoridade para aplicar punições disciplinares, interferindo diretamente no nível disciplinar da OM.

Esperava-se que os Cmt que apresentassem melhores resultados nos indicadores da liderança transformacional obtivessem melhores níveis disciplinares, pois, de acordo com a teoria da liderança transformacional, os líderes transformacionais potencializam a liderança dos subordinados e os estimulam a atingirem níveis de desempenho mais elevados (BASS; AVOLIO, 2004). No entanto, não houve diferença significativa entre os níveis de correlação da disciplina com os indicadores das lideranças transformacional e transacional. Os comandantes que adotam um desses dois estilos de liderança influenciam de forma semelhante na disciplina da tropa.

Apesar de terem ocorrido poucas correlações significativas entre a liderança do Cmt e o nível disciplinar da OM, o sentido desta correlação sugere que os líderes transformacionais e transacionais (apresentaram correlação negativa com o número de punições de Of, ST, Sgt, Cb e Sd) tendam a apresentar OM mais disciplinadas, enquanto que os líderes passivos (apresentaram correlação positiva com o número de punições de Of, ST, Sgt, Cb e Sd) tendam a possuir OM mais indisciplinadas.

Sugere-se a realização de novos estudos que relacionem a liderança com a disciplina, abordando além da liderança do comandante, a liderança dos demais militares que interferem no nível disciplinar da OM. Isto permitirá uma maior compreensão da relação entre estas variáveis que são de extrema importância para o Exército Brasileiro.

8.3 OPERACIONALIDADE

A estatística descritiva demonstra que, das OM analisadas, as de infantaria estavam melhores preparadas para cumprirem as missões de GLO que de Def Ext. Por sua vez, as OM de Art e Log estavam melhores preparadas para cumprirem as missões de defesa externa que de GLO.

O teste de *Kruskal-Wallis* indicou que há variação da operacionalidade em função do tipo de OM na avaliação do indicador Defesa Externa, exigindo que a análise dos dados fosse feita isoladamente para as OM de infantaria, artilharia e

logística. O mesmo teste indicou que, no nível de significância de 5%, não há diferença na forma de avaliação da operacionalidade, com base no indicador Op GLO entre as OM de infantaria, artilharia e logística. Apesar disto, as OM também foram analisadas isoladamente em Op GLO pelos seguintes motivos:

- o resultado do teste ficou muito próximo do de rejeição da hipótese nula (apenas 1,5 pontos percentuais acima do limite);

- o indicador de GLO é composto pelo somatório dos resultados de seis aspectos. Destes aspectos, o de planejamento operacional não apresentou nenhuma variabilidade entre as OM (todas obtiveram a avaliação máxima), influenciando no resultado do teste; e

- as OM são preparadas para o cumprimento das missões previstas em sua base doutrinária e inerentes à sua natureza e escalão, para as quais foram organizadas, dotadas de pessoal, instruídas, adestradas e equipadas, não devendo ser comparadas OM que possuam bases doutrinárias diferentes.

No tocante ao indicador Operações de Garantia da Lei e da Ordem, a correlação com os indicadores de liderança das OM de infantaria variou de fraca a nula, com o índice oscilando de -0,024 a 0,245, não havendo correlações significantes. A correlação foi negativa com os indicadores da liderança transformacional e transacional e positiva com os indicadores da liderança passiva.

Nas OM de Artilharia ocorreu uma maior correlação, que variou de -0,464 a 0,429. Apesar da correlação ter sido maior, a mesma não foi significativa com nenhum dos indicadores. Do mesmo modo que ocorreu com as OM de Infantaria, a correlação foi negativa com os indicadores da liderança transformacional e transacional e positiva com os indicadores da liderança passiva.

As OM de Logística foram as que apresentaram maior correlação dos indicadores de liderança com os de Op GLO. Esta variou de -0,583 a 0,201. Apesar disto, não houve correlação significativa. De forma semelhante às OM de Infantaria e Artilharia, a correlação foi negativa com os indicadores da liderança transformacional e transacional e positiva entre o indicador *Laissez Faire* e Op GLO.

Apesar de não ter havido correlação significativa, percebe-se que esta foi negativa com os indicadores da Liderança Transformacional, negativa ou nula com os indicadores da Liderança Transacional e positiva ou nula com os indicadores da Liderança Passiva. De acordo com esses resultados, quanto mais o comandante

utiliza da liderança transformacional ou transacional, pior tende a ser o desempenho da OM nas Op de GLO. Por sua vez, quanto mais o comandante retardar sua atuação, se eximir de suas responsabilidades e se omitir, características do líder Passivo, melhor tende a ser o desempenho da OM no tocante às Op de GLO.

Com relação ao indicador Defesa Externa, os resultados assemelharam-se aos do indicador de Op GLO, havendo, de modo geral, uma correlação de nula a forte negativa com os indicadores da liderança Transformacional e de fraca negativa a moderada positiva com os indicadores da liderança Passiva.

As OM de Artilharia apresentaram correlação forte negativa dos indicadores Motivação Inspiradora e Consideração Individualizada com o de Def Ext. Apesar da força da correlação, esta só foi significativa com o indicador CI.

Nas OM de Inf e Log as correlações entre a liderança e a Def Ext não foram significantes.

Apesar de ter havido somente uma correlação significativa, percebe-se que esta foi negativa ou nula com os indicadores da Liderança Transformacional e positiva ou nula com o indicador *Laissez Faire*.

De acordo com esses resultados, quanto mais o comandante apresenta características da liderança transformacional, há uma tendência do desempenho da OM na Defesa Externa ser pior e quanto mais ele atuar como *Laissez Faire*, há uma tendência do desempenho da OM na Defesa Externa ser melhor.

A semelhança dos resultados da correlação entre a liderança do Cmt e a operacionalidade das OM em GLO e Def Ext conduz a duas hipóteses:

1. Os comandantes de OM que possuem fortes características da liderança transformacional tendem a levar suas OM a obter uma operacionalidade menor que aqueles Cmt que possuem um perfil mais voltado para a liderança passiva.

2. A avaliação da operacionalidade realizada pelo SISTAVOP não condiz com a realidade das OM.

Caso a primeira hipótese fosse considerada verdadeira, isto iria de encontro ao resultado das pesquisas realizadas sobre liderança transformacional, transacional e passiva (BASS; AVOLIO, 2004), que indicam que a liderança transformacional é a mais eficaz, sendo a liderança passiva a menos eficaz na maioria das situações.

Caso a segunda hipótese fosse aceita, indicaria que o instrumento que o Exército utiliza para medir a operacionalidade das OM não foi preenchido

corretamente ou que é ineficaz para medir a operacionalidade das OM. Esta hipótese encontra suporte em alguns dados coletados:

1. Na análise dos demais indicadores de desempenho (disciplina e administração), a correlação entre os indicadores das lideranças transformacional e transacional foi positiva, enquanto que com os indicadores da liderança passiva foi negativa. A análise da operacionalidade foge ao padrão apresentado nas demais análises do desempenho das OM, indicando alguma distorção na avaliação.

2. A pesquisa realizada por Himário (2007) alertou para possibilidade do preenchimento incorreto das planilhas do SISTAVOP, podendo conduzir a resultados questionáveis.

3. No aspecto Planejamento Operacional, todas as OM obtiveram o resultado máximo. Isto indica que todas possuem os planos de segurança integrada, de chamada, de pronto operacional, de combate a incêndio, de prevenção de acidentes e de defesa do quartel e que todos estes planos estão atualizados. A experiência demonstra que isto é difícil de ocorrer em todas as OM.

4. Como os líderes passivos não exercem controle sobre os seus liderados, isto facilitaria a manipulação dos resultados, gerando uma correlação positiva com os indicadores da operacionalidade, havendo a necessidade de uma auditoria externa para validação dos dados.

Apesar dos dados apontarem para existência de problemas no preenchimento das planilhas do SISTAVOP, a realização de novos estudos é necessária para confirmar se a operacionalidade está ou não sendo corretamente avaliada.

Sugere-se que o COTER, órgão de direção setorial responsável pela avaliação da operacionalidade, verifique os procedimentos adotados nos preenchimentos das planilhas e, se possível, utilize a validação externa das planilhas como forma de garantir a confiabilidade das informações.

Pelo exposto, a hipótese dois não pôde ser verificada, pois há indícios de incorreção nos dados coletados inerentes à operacionalidade das OM.

8.4 ADMINISTRAÇÃO

O teste de *Kruskal-Wallis* demonstrou que não há relação entre o número de impropriedades e irregularidades cometidas por uma OM com o fato desta ser de

infantaria, de artilharia ou de infantaria pagadora de inativos e pensionistas, contrariando o dado levantado nas entrevistas realizadas na 1ª ICEx e com a Diretoria de Auditoria, que indicava que para comparar a administração das OM era necessário agrupá-las pelo menos em função do tipo, da quantidade de recursos recebidos e da quantidade de encargos do OD.

Os indicadores da administração da OM apresentaram correlação com a liderança do Cmt variando de nula a forte, demonstrando que o estilo de liderança do comandante interfere no desempenho administrativo da OM.

A seguir será realizada a análise da correlação entre os tipos de liderança, com base em seus indicadores, com cada um dos indicadores da administração na seguinte sequência: Impropriedades e Irregularidades, Eficácia, Satisfação e Esforço Extra.

Dos indicadores da liderança transformacional, o Estímulo Intelectual e a Motivação Inspiradora foram os que apresentaram maior correlação (negativa moderada) com o indicador Impropriedades e Irregularidades. Os Cmt de OM que desenvolverem estas características tendem a levar suas OM a cometerem um menor número de Impropriedades e Irregularidades.

Esses resultados estão de acordo com o previsto na teoria. O líder, que possui a característica de estimular intelectualmente seus liderados, ajuda-os a verem antigos problemas de uma forma nova, levando-os a aprenderem a lidar com os problemas e a resolvê-los por conta própria, sendo criativos e inovativos. Além disso, o estímulo intelectual desenvolve a capacidade dos liderados de resolver problemas futuros, não previstos pelo líder. A Motivação Inspiradora, por sua vez, faz com que os objetivos individuais sejam alinhados com os objetivos da organização gerando uma pró-atividade nos integrantes da OM (BASS; AVOLIO, 2004).

Os indicadores Influência Idealizada Atributo, Influência Idealizada Comportamento e Consideração Individualizada também apresentaram correlação negativa com o número de Impropriedades e Irregularidades, no entanto o nível de correlação foi menor. Mesmo assim, o comandante que apresente estas características da liderança transformacional tende a conduzir sua OM a cometer menos incorreções administrativas.

No tocante à Liderança Transacional, o indicador Recompensa Contingencial apresentou correlação negativa moderada com o número de incorreções administrativas. Isto demonstra que os comandantes que trabalham com a troca de recompensas por resultados também levam suas OM a obterem menor número de Improriedades e Irregularidades. A teoria explica que a utilização deste procedimento em longo prazo leva a uma redução no desempenho (BASS; AVOLIO, 2004). Como os comandantes são substituídos a cada dois anos, pode ser que este efeito negativo da Liderança Transacional não ocorra, havendo a necessidade da realização de novas pesquisas para verificar esta hipótese.

O indicador Gerência da Exceção Ativa apresentou correlação nula com o número de Improriedades e Irregularidades. Os comandantes, que estão a todo o tempo monitorando os seus subordinados em busca de falhas ou desvios de conduta, não interferem nem positiva, nem negativamente no número de incorreções cometidas pela administração da OM.

Os indicadores da Liderança Passiva (Gerência da Exceção Passiva e *Laissez Faire*) apresentaram correlação positiva com o indicador de incorreções administrativas. Como o nível de correlação não foi significativo, não se pode estabelecer com clareza ilações a partir destes dados. No entanto, o dado indica que os comandantes que utilizam este estilo de liderança tendem a obter um maior número de Improriedades e Irregularidades em suas OM.

Analisando-se o indicador Eficácia, constatou-se que ele apresentou correlação positiva moderada com a Consideração Individualizada e forte correlação positiva com os demais indicadores da Liderança Transformacional e com a Recompensa Contingencial. Os comandantes que possuem características transformacionais ou que utilizam a Recompensa Contingencial (Liderança Transacional) tendem a obter dos seus liderados uma maior eficácia e a serem reconhecidos como líderes eficazes pelos liderados.

O indicador Gerência da Exceção Ativa (Liderança Transacional) apresentou correlação nula com a eficácia dos subordinados. Isto demonstra que os Cmt que concentram suas atenções em monitorar as falhas dos liderados não alteram nem positiva, nem negativamente a eficácia.

Os indicadores da Liderança Passiva apresentaram correlação negativa com a eficácia, sendo que com o indicador *Laissez Faire* está foi significativa. Há uma

tendência para que os líderes que apresentem maiores características da Liderança Passiva sejam considerados menos eficazes pelos liderados e obtenham menor eficácia destes.

Com relação à Satisfação dos liderados em trabalhar com o líder, as lideranças que demonstram possuir maiores características transformacionais tendem a obter uma maior satisfação dos liderados. Dentre os indicadores da Liderança Transformacional, destacaram-se a Influência Idealizada Atributo, a Motivação Inspiradora e o Estímulo Intelectual como os fatores que mais se correlacionaram positivamente com a Satisfação dos liderados.

Cabe ressaltar que na avaliação que os liderados fizeram dos seus comandantes, os indicadores da Liderança Transformacional acima citados estavam entre os quatro melhores avaliados e que a média de cada um destes fatores ficou bem acima da média obtida em pesquisas internacionais (vide seção 7.1), demonstrando que os atuais Cmt de OM, quando considerados como um grupo único, têm conseguido conquistar a Satisfação dos seus liderados.

O nível de satisfação dos liderados poderia ser ampliado aumentando-se o padrão de Consideração Individualizada dos comandantes. Este indicador apresentou correlação positiva moderada com a satisfação, sendo esta correlação significativa. Este foi o único indicador no qual os Cmt de OM ficaram abaixo da média internacional. A ampliação deste tende a aumentar o nível de satisfação dos liderados, conforme demonstram os dados coletados.

Os Cmt que utilizam a Recompensa Contingencial tendem a obter uma maior Satisfação dos liderados, de forma semelhante ao que ocorre com a Eficácia e que também ocorre com o Esforço Extra. No entanto, o uso desta característica de liderança leva a uma perda de eficácia em longo prazo (BASS; AVOLIO, 2004).

O indicador Gerência da Exceção Ativa não apresentou correlação com a Satisfação. Não há como alterar o nível de satisfação dos liderados com o Cmt, ampliando ou reduzindo o monitoramento dos desvios de conduta dos subordinados.

Na Liderança Passiva, ambos os indicadores apresentaram correlação negativa com a Satisfação, apontando para a tendência de ao se aumentar as características deste tipo de liderança, obter um menor nível de satisfação dos liderados. O indicador Gerência da Exceção Passiva, que caracteriza os Cmt que só agem depois do problema tornar-se grave, não apresentou correlação significativa,

indicando que esta não é uma característica adequada para se trabalhar com o objetivo de aumentar a satisfação dos liderados. Por sua vez, o indicador *Laissez Faire*, que indica a omissão do Cmt em tomar decisões, apresentou correlação negativa significativa com a Satisfação. Os Cmt que evitam a omissão tendem a obter uma maior satisfação dos liderados.

O último indicador da administração de pessoal (Esforço Extra) apresentou correlações bastante semelhantes aos indicadores Eficácia e Satisfação. Ficou claro que os líderes Transformacionais tendem a obter um maior empenho dos seus liderados. Dentre as características da Liderança Transformacional, a Motivação Inspiradora, a Influência Idealizada Atributos e o Estímulo Intelectual são as principais a serem trabalhadas para buscar um maior nível de Esforço Extra dos liderados.

Dos indicadores citados, o Estímulo Intelectual e a Influência Idealizada Atributo foram os indicadores da liderança transformacional nos quais os Cmt apresentaram desempenho médio mais baixo de acordo com a opinião dos liderados. O Cmt do Exército incentiva o uso do Estímulo Intelectual em sua diretriz ao afirmar que os militares devem usar a energia criadora para buscarem soluções inovadoras, pró-ativas e factíveis para atingir os objetivos institucionais (BRASIL, 2007).

A semelhança também se manteve na análise da correlação do Esforço Extra com a Liderança Transacional e Passiva. O indicador RC apresentou correlação positiva com o Esforço Extra, ressaltando que a utilização de recompensas tende a gerar um maior empenho dos liderados. Cabe ressaltar que a distribuição de recompensas não pode ser feita de forma aleatória, ela deve ser proporcional ao nível de esforço do subordinado.

Por sua vez, a pressão exercida pelo Cmt que foca sua atenção em monitorar as falhas dos subordinados (GEA) ou em punir quando ocorrem alterações (GEP), não apresentou correlação com Esforço Extra. Já o indicador *Laissez Faire* apresentou correlação negativa, sugerindo que o líder passivo tende a apresentar menores resultados em termos de empenho dos liderados.

9 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido nesta tese não finda com sua conclusão. Esta pesquisa servirá de suporte teórico e metodológico para realização de novas pesquisas na área de liderança militar. A liderança é tema de fundamental importância para melhoria do ambiente organizacional e do desempenho das organizações militares. Apesar desta alta importância, ressaltada em inúmeros documentos dos órgãos de comando do Exército, poucos trabalhos foram desenvolvidos relacionando liderança com desempenho, provavelmente pela dificuldade de mensuração das variáveis. A partir de agora, novas pesquisas surgirão contribuindo para o aprimoramento teórico e prático da liderança no Exército e para a melhoria do desempenho das OM.

Atualmente, os comandantes de OM apresentam, predominantemente, características de líderes transacionais. Este tipo de liderança utiliza as recompensas e punições como instrumentos para obtenção dos comportamentos desejados por parte dos liderados. A liderança transacional é caracterizada por dois indicadores: Recompensa Contingencial e Gerenciamento da Exceção Ativo. Os comandantes utilizam, preponderantemente, o Gerenciamento da Exceção Ativo. Isto demonstra que eles enfatizam as sanções disciplinares como forma de garantir o correto cumprimento das missões.

Nenhum Cmt de OM foi categorizado como transformacional. Este tipo de líder é considerado na teoria como sendo o mais eficaz e o que potencializa a capacidade de liderança dos subordinados. O líder transformacional é caracterizado por cinco indicadores: Influência Idealizada Comportamento, Influência Idealizada Atributo, Consideração Individualizada, Estímulo Intelectual, e Motivação Inspiradora.

Foi comprovado que os comandantes, de modo geral, atribuem às suas lideranças uma avaliação mais positiva do que avaliam seus liderados. O ideal seria que as avaliações de Cmt e subordinados apresentassem resultados semelhantes.

O resultado do indicador Consideração Individualizada foi determinante para que não houvesse Cmt classificado como transformacional. Foi neste indicador que os Cmt apresentaram média mais baixa dentre os indicadores da liderança transformacional. Este dado indica que os subordinados, de um modo geral,

percebem que os seus Cmt não atribuem a devida atenção as necessidades e individualidades dos liderados.

O Estímulo Intelectual e a Influência Idealizada Atributos foram o segundo e terceiro indicadores com médias mais baixas respectivamente. O desenvolvimento das características inerentes a estes indicadores e à Consideração Individualizada nas escolas de formação, aperfeiçoamento e de altos estudos militares irá aprimorar a liderança dos Cmt de OM.

A análise dos indicadores da liderança passiva demonstrou que os Cmt de OM assumem a responsabilidade pelos seus atos, evitando agir de forma passiva.

Houve pouca correlação entre a liderança dos Cmt e o nível disciplinar de suas OM, fazendo com que a hipótese um fosse parcialmente aceita. Isto indica que o número de punições em uma OM pouco depende do estilo de liderança do seu Cmt. Esta verificação serve para comprovar que há pouca relação entre a quantidade de punições que ocorre em uma OM e a qualidade da liderança do seu comandante.

A correlação entre a liderança do comandante e a operacionalidade da tropa foi maior que a correlação com a disciplina, no entanto, ela não foi significativa na maioria dos indicadores. Foi observado que o sentido da correlação da liderança com os indicadores da operacionalidade é o inverso do sentido da correlação da liderança com os indicadores da disciplina e da administração. Isto aponta uma provável falha na forma de avaliação da operacionalidade, pois, de acordo com os resultados obtidos, quanto maior fosse o nível da liderança passiva do Cmt maior seria a operacionalidade da OM e quanto maior fosse o nível das lideranças transformacional ou transacional, menor seria a operacionalidade.

A hipótese dois não pôde ser refutada nem confirmada, tendo em vista a possibilidade do instrumento de mensuração da operacionalidade ter sido preenchido de forma incorreta.

A avaliação da administração das OM foi realizada verificando-se o cumprimento das normas administrativas e a satisfação, a eficácia e o esforço extra dos liderados.

A hipótese três foi confirmada, pois os indicadores da liderança apresentaram correlação com o desempenho administrativo das OM nas duas áreas analisadas,

indicando que a forma de liderança do comandante altera o desempenho administrativo de sua Organização Militar.

Os Cmt que desenvolverem as características do líder transformacional e os comportamentos inerentes à utilização da Recompensa Contingencial obterão um melhor desempenho administrativo em suas OM, tanto no que concerne à administração de pessoal quanto ao cumprimento das normas administrativas.

Os indicadores Estímulo Intelectual e Motivação Inspiradora foram os que apresentaram maior correlação com o número de Improriedades e Irregularidades administrativas, demonstrando que o desenvolvimento dessas características no perfil de liderança do Cmt levará a ocorrência de um menor número de impropriedades e irregularidades, aprimorando a administração militar.

Os demais indicadores da Liderança Transformacional, bem como o indicador Recompensa Contingencial (Liderança Transacional), também apresentaram correlação negativa com a avaliação do Cumprimento das Normas Administrativas, sendo esta correlação significativa, mas de menor intensidade do que a dos indicadores supracitados.

Os principais indicadores a serem trabalhados para ampliar a qualidade da administração do pessoal são a Influência Idealizada Atributo, a Motivação Inspiradora e o Estímulo Intelectual. Estes foram os indicadores que apresentaram maior correlação com a Satisfação, a Eficácia e o Esforço Extra.

A Consideração Individualizada apresentou correlação forte com o esforço extra e moderada com a eficácia e a satisfação. Este foi o indicador no qual os comandantes apresentaram pior desempenho, ficando abaixo da média internacional. A melhoria deste indicador irá acarretar um incremento na qualidade da administração de pessoal, sendo uma oportunidade de melhoria na liderança dos comandantes. A Política e as Estratégias de Comando do Exército para o período de 2003/2006 corroboravam a idéia citada, destacando a “valorização das pessoas” e a “capacitação dos recursos humanos” como estratégias de comando para atingir o objetivo político de melhorar os padrões de excelência operacional, logística e administrativa do Exército (BRASIL, 2003, p. 2).

A Gerência da Exceção Ativa e Passiva não apresentaram correlação significativa com indicadores da administração. A utilização do reforço negativo não altera o desempenho administrativo da OM nem positiva, nem negativamente. Isto

demonstra que o foco nos erros não é uma forma eficaz de aprimorar a administração. Para aprimorar o desempenho administrativo, cabe aos comandantes trabalharem com os componentes transformacionais da liderança e com a Recompensa Contingencial.

Por sua vez, a presença de comandantes com características *Laissez Faire* nas OM operacionais leva a ocorrência de uma administração de pessoal com qualidade mais baixa. Isto demonstra que esta característica da liderança deve ser evitada pelos comandantes de OM.

A findar da pesquisa, constata-se que a mesma discorreu sobre a liderança dos comandantes das OM operacionais nível unidade e sobre o desempenho destas nas áreas disciplinar, operacional e administrativa. Apesar da abrangência do assunto, foi possível traçar o perfil de liderança dos atuais comandantes e relacioná-lo com o desempenho das suas OM. Isto ampliou o conhecimento e permitiu apresentar a importância da liderança do comandante na administração de pessoal e material, bem como a pequena participação da liderança do Cmt na variação do nível disciplinar de sua OM. Além disto, foram apresentadas dúvidas a respeito da forma como a operacionalidade das OM foi avaliada e apontada sugestão para melhoria deste processo.

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.

REFERÊNCIAS

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores : um novo paradigma.** 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BARBOSA, Roberto. **Projeto Liderança:** implantação no ensino e na instrução. 1998. 55f. Trabalho de Conclusão de Curso (Altos Estudos Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 1998.

BARBUTO JUNIOR, John E. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies.** v. 11, n. 4, p. 26-40, 2005.

BASS, Bernard. **MLQ International Normative Samples.** California, Mind Garden. 2004. Disponível em: <http://www.mindgarden.com/docs/MLQInternationalNorms.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2008.

BASS, Bernard; Avolio, Bruce. **MLQ Manual.** Mindgarden: EUA, 2004.

BASSAN, Jaqueline Santa Lucia. **Liderança e comprometimento: uma relação possível?** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

BENNIS, Warren. **A Invenção de uma Vida Reflexões sobre Liderança e Mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança Administração do Sentido.** Rio de Janeiro: Atlas, 1994.

BLAKE, Robert R. E Mouton, Jane S. **O Novo Grid Gerencial.** São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1964.

BOERNER, Sabine; EISENBEISS, Silke Astrid; GRIESSER, Daniel. Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. **Journal of Leadership and Organizational Studies,** v. 13, n. 3, 2007.

BRASIL. Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão do Grupo-Direção e

Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Gratificadas do Comando do Exército do Ministério da Defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 abr. 2006a, seção 1, p.2. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5751.htm. Acesso em: 01 maio 2008.

_____. Exército. Academia Militar das Agulhas Negras. Política Educacional da AMAN. Disponível em: http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=43. Acesso em: 06 jan. 2009a.

_____. Exército. Comandante do Exército. **Portaria Nr 041**, de 18 de fevereiro de 2002: Aprova as Instruções Gerais para a Correspondência, as Publicações e os Atos Administrativos no Âmbito do Exército (IG 10-42). Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 08, Separata, 2002a. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/boletins.php>. Acesso em: 01 maio 2008.

_____. Exército. Comandante do Exército. **Portaria Nr 156**, de 23 de abril de 2002: Aprova o Vade-Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10). 2002b. Disponível em: http://www.sgex.eb.mil.br/vade_mecum/valores_etica_militares/vade_mecum.htm. Acesso em: 18 fevereiro de 2010.

_____. Exército. Comandante do Exército. **Portaria Nr 191**, de 17 de abril de 2003. Política e as Estratégias de Comando do Exército para o período de 2003/2006. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 17, 2003a.

_____. Exército. Comandante do Exército. **Portaria Nr 657**, de 4 de novembro de 2003: estabelece a Missão e a Visão de Futuro do Exército, a Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército e os Fatores Críticos para o Êxito da Missão, e dá outras providências. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 45, 2003b.

_____. Exército. Comandante do Exército. **Portaria Nr 915**, de 12 de dezembro de 2006: Estabelece o Mapa Estratégico do Exército para a implantação do Sistema de Gestão Estratégica/ *Balanced Scorecard* (SGE/BSC) no Exército Brasileiro e dá outras providências. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 51, p.09, 2006b.

_____. Exército. COTER. **Níveis de operacionalidade e de adestramento**. Disponível em: http://www.coter.eb.mil.br/1sch/simeb/SIMEB_Ni%20Op%20e%20Ades.pdf. Acesso em: 15 abr. 2008a.

_____. Exército. COTER. **Portaria Nr 016**, de 09 de março de 1999: caderno de instrução CI 20-1012 - liderança, conselhos aos oficiais e sargentos que servem na tropa - edição experimental Brasília, DF, 1999a.

_____. Exército. COTER. **Princípios do SISTAVOP**. Disponível em: <http://www.coter.eb.mil.br/html/1sch/sistavop/paginas/sistavop060608.htm>. Acesso em: 15 abr. 2008b.

_____. Exército. COTER. Sistema de instrução militar do Exército Brasileiro –Cap 1. Disponível em: <http://www.coter.eb.mil.br/html/1sch/simeb2008/Cap%201%20-%20SIMEB.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2008c.

_____. Exército. Departamento de Ensino e Pesquisa. **Portaria Nr 012**, de 12 de maio de 1998: conceituação dos atributos da área afetiva. Rio de Janeiro, RJ, 1998.

_____. Exército. Departamento de Ensino e Pesquisa. **Portaria Nr 003**, de 30 de janeiro de 1996: Aprova as Diretrizes para Reativação do Projeto de Pesquisa sobre Liderança. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 08, 1996.

_____. Exército. Departamento de Ensino e Pesquisa. **Portaria Nr 039**, de 30 de setembro de 1997: Altera as Diretrizes para Reativação do Projeto de Pesquisa sobre Liderança. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 42, 1997.

_____. Exército. Escola de Comando e Estado-Maior. **Documento de currículo elaborado em 2002**. Rio de Janeiro: ECEME, 2002b.

_____. Exército. Escola de Comando e Estado-Maior. **Formatação de trabalhos acadêmicos**. Rio de Janeiro: ECEME, 2002c.

_____. Exército. Escola de Comando e Estado-Maior. **ME 320-5**: manual escolar: vocabulário da ECEME. Rio de Janeiro: ECEME, 2002d.

_____. Exército. Escola de Material Bélico. **Documento de currículo do curso de formação de sargentos de material bélico**, aprovado pelo BI Nr 092-DEP, de 12 de dezembro de 2006. Rio de Janeiro: EsMB, 2006c.

_____. Exército. Estado-Maior. **C 20-320**: glossário de termos e expressões para uso no Exército. 1. ed. Brasília, DF, 1977.

_____. Exército. Estado-Maior do Exército. **Portaria Nr 070**, de 25 de junho de 2007: Aprova a Diretriz para Implementação do Programa de Ensino e Estudo da Liderança Militar no Exército Brasileiro. Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 26, p.31, 2007.

_____. Exército. **E - 1**: estatuto dos militares. 1. ed. Brasília, DF, 1980.

_____. Exército. Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro. Disponível em: <http://www.exercito.gov.br/01inst/Conheca/estorgeb.htm>. Acesso em: 5 jan. 2009b.

_____. Exército. Gabinete do Comandante. **Instruções Provisórias Análise e Melhoria de Processos – IP AMP-PEG**. 2006d. Disponível em: <http://www.portalpeg.eb.mil.br/> Acesso em: 15 abr. 2008.

_____. Exército. Gabinete do Comandante. **Instruções Provisórias Planejamento Estratégico Organizacional – IP PEO-PEG**. 2006e. Disponível em: <http://www.portalpeg.eb.mil.br/> Acesso em: 15 abr. 2008.

_____. Exército. Gabinete do Comandante. **Instruções Provisórias Sistema de Medição do Desempenho Organizacional - IP SMDO- PEG**. 2006f. Disponível em: <http://www.portalpeg.eb.mil.br/> Acesso em: 15 abr. 2008.

_____. Exército. Gabinete do Comandante. **Instruções Provisórias Processo de Melhoria Contínua – IP MC-PEG**. 2006g. Disponível em: <http://www.portalpeg.eb.mil.br/> Acesso em: 15 abr. 2008.

_____. Exército. **IP 20-10**: Liderança Militar. 1. ed. Brasília, DF, 1991.

_____. Exército. **PPB/1**: Planejamento execução e controle da instrução militar. 2. ed. Brasília, DF, 1999b.

_____. Exército. **R-1 (RISG)**: regulamento interno e dos serviços gerais. Brasília, DF, 2003c.

_____. Exército. **R-3 (RAE)**: regulamento de administração do exército. 1. ed. Brasília, DF, 1990.

_____. Exército. **R-4 (RDE): regulamento disciplinar do exército**. 1. ed. Brasília, DF, 2002e.

BRISLIN, R. **The wording and translation of research instruments**. Em W. J. Lonner & J.W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (p. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage, 1986.

BRYSON, D; BLAKE, R. R; MOUTON, J. S. Diagrama da Liderança Militar. **Military Review**, Fort Leavenworth, v. 61, no. 1, p. 13-26, 1º trim. 1981.

BUCKNER J. Kirk; WILLIAMS M. Lee. Applying the Competing Values Model of Leadership: Reconceptualizing a University Student Leadership Development Program. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v. 2. n. 19. 1995.

CAFFÉ, Marco Antonio Ribeiro. **A aplicabilidade dos critérios de excelência do programa de qualidade no serviço público às unidades operacionais do Exército Brasileiro**. 2003. 173f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2003.

CANADÁ. Canadian Forces. **Leadership in the Canadian Forces**. DOCTRINE. Canadian Forces Leadership Institute, 2005. Disponível em: <http://www.cda-acd.forces.gc.ca>. Acesso em: 23 dez. 2008.

CAVALCANTI, Rosa Fidélia Vieira. **Uma investigação sobre medidas de desempenho utilizadas pelas empresas de construção civil, subsector edificações, na região metropolitana de Recife**. 2004. Dissertação (Mestrado em Modelo de Informações Gerenciais) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2004.

CAVALCANTI, Vera Lúcia et al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CURTI, Paulo Fernando Curci. **Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard: uma ferramenta de ensino na ECEME**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

DA CÁS, João Paulo. **Administração pela Qualidade Total**: proposta de um modelo de gestão para implementar estratégias de melhoria da qualidade nos estabelecimentos de ensino de graduação do Exército Brasileiro. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2002.

D'ÁVILA, Paolo Rossi. **Teorias de Liderança e desenvolvimento da Liderança no Exército Brasileiro**. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

DEBIASI, Martinho. **Liderança Militar**: o aconselhamento para a alta performance. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Altos Estudos Militares)-Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

DOMINGUES, Clayton Amaral. **Estatística Aplicada as Ciências Militares**. 1. Ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2005.

DUM DUM, U.R.; LOWE, K.B.; AVOLIO, B.J. (2002). **A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction**: An update and extension. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (vol. 2, pp. 35-66). Oxford, U.K: Elsevier Science.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker – A Administração**. 1ª reimpressão. São Paulo: Nobel, 2001. 218p.

_____. **O Melhor de Peter Drucker - O Homem**. 1ª reimpressão. São Paulo: Nobel, 2002. 190p.

ESPAÑA. Ejército. Mando de Adiestramiento y Doctrina. **ME7-007: el mando como Líder**. Madrid, 1998.

ESPURIO, Marcos Renzetti. **Liderança Militar no século XXI**: um enfoque para a Aviação do Exército. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares)-Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Army. Department of the army. **FM 22_51: leaders' manual for combat stress control**. Washington, D.C., 1994.

_____. **FM 6_22: Army leadership**. Washington, D. C., 2006.

_____. Mind Garden. **How can I determine cutoffs for someone being a transformational leader?** California, 2008. Disponível em: <http://www.mindgarden.com/docs/MLQinternationalnorms.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2008.

FARIA JÚNIOR, Alcides Valeriano de. **Liderança Organizacional no Curso de Altos Estudos Militares**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Médio dicionário**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

FIEDLER F.E.; CHEMERS, M.M. **Liderança e administração eficaz**. Tradução de Jamir Martins. São Paulo: USP, 1981.

FULLER, J.B.; PATTERSON, C.; HESTER, K.; STRINGER, D.Y. **A quantitative review of research on charismatic leadership**. Psychological Reports, 78, 1996.

GASPAR, S. **Transformational leadership**: an integrative review of the literature. Doctoral dissertation. Western Michigan University, Kalamazoo, MI, 1992.

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.

GRUBER, Lucianne Secco. **Liderança - habilidades e características do Líder numa organização bancária**: um estudo de caso. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia)-Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986. 456 p.

HOUSE, R. J. **A 1976 theory of charismatic leadership**. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ILIES, Remus; JUDGE, Timothy; WAGNER, David. **Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers**. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. v. 13, n. 1, 2006.

JUNG, Dong I.; SOSIK John J. *Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance*. **Small Group Research**, v. 33, n. 3, p. 313-336, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas S.A., 1976.

LEVIN, Jack; FOX, James Alan. *Estatística para ciências humanas*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LOWE, K.B.; KROECK, G.; SIVASUBRAMANIAM, N. **Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review**. *Leadership Quarterly*, 1, 1996.

MAIA NETO, Jacintho. **A implantação da qualidade total nas organizações militares operacionais do Exército Brasileiro: uma proposta de um instrumento de auto-avaliação**. 2002. 234f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística Geral e Aplicada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NOBRE, Érica Barreto. **Crenças de Superiores e Subordinados sobre o perfil do Líder Militar-Naval neste final de Século**. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications, 1997.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

ROBBINS, S. P; COULTER, M. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRIGUES, A; ASSMAR, E. M. L; JABLONSKI, B. **Psicologia social**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

ROWE, Glenn W. Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista RAE**. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan-mar, 2002.

SAMPAIO, Frederico Pinto. **O perfil do líder militar do Exército Brasileiro do século XXI**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares)-Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

SANTOS, Cláudio José Ferreira dos. **O Sistema de Medição de Desempenho de uma Organização Militar Logística da Exército Brasileiro: uma proposta**. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2006.

SINGH, Niti; KRISHNAN, Venkat R. Transformational leadership in india: developing and validating a new scale using grounded theory approach. **International Journal of Cross Cultural Management**. v. 7, n. 2, p. 219–236, 2007.

SILVA, João Maurício da Rocha. **Liderança Militar Organizacional: o relacionamento Comandante/Estado-Maior como um componente dos elementos básicos do poder de combate**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares)-Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

STONNER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem da ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1972.

TEKLEAB, Amanuel G. et al. Are We On the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. v. 14, n. 3, p. 185-201, 2008.

TRINAS, Himario Brandão. **Contribuições do Programa Excelência Gerencial (PEG) para a Eficácia Operacional da Força Terrestre**. 2007. TCC (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2007.

TUCKER, Bruce A.; RUSSELL, Robert F. The Influence of the Transformational Leader. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v.10; p.103- , 2004.

VASCONCELOS FILHO, Sebastião Lopes. **A Liderança Militar como elemento básico do poder de combate**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

Yukl, G. A. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 5.ed. 2002.

ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, v. 55, n. 3, p. 67-78, maio-jun, 1977. Disponível em: <http://tppserver.mit.edu/esd801/readings/managers.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2008.



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

PESQUISA DE CAMPO PARA TRABALHO DE DOUTORADO

(requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências Militares)

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO AO COTER

Sr Cel Ribas, está sendo elaborada uma tese para analisar qual a relação entre o estilo de liderança do Cmt e o desempenho de sua OM. Para avaliar o desempenho serão verificadas a operacionalidade, a administração e a disciplina da Unidade. Espera-se contribuir com as atividades do COTER, analisando o nível de interferência da liderança do Cmt na operacionalidade da OM.

Para atingir o objetivo citado, faz-se necessário verificar os resultados que as OM obtiveram na avaliação realizada por intermédio do SISTAVOP. Assim sendo, solicita-se informações sobre como proceder para ter acesso a esses dados e que o Sr responda às perguntas constantes deste e-mail.

O pesquisador garante que as informações apresentadas serão mantidas em sigilo. Os dados que serão divulgados na pesquisa não farão referência à OM que deu origem a essas informações.

Nome/Posto/Arma: _____

1. Qual a função que o Sr está exercendo no COTER?

R:

2. Há quanto tempo o Sr está nesta função?

R:

3. Quais as OM que são avaliadas pelo SISTAVOP? Solicito-vos verificar a possibilidade de anexar uma relação com todas as OM que estão sendo atualmente avaliadas por meio do SISTAVOP.

R:

4. Quais são as deficiências que o SISTAVOP apresenta?

R:

5. O Sr considera que os resultados do SISTAVOP representam a operacionalidade das OM?

R:

6. Na opinião do Sr, a avaliação de algum item das planilhas do SISTAVOP pode apresentar um resultado que não tenha relação com o nível de dedicação dos militares da OM, ou seja, que o resultado obtido naquele item é devido a fatores imprevisíveis como, por exemplo, a falta de munição?

R:

6.1 Caso positivo, quais itens seriam enquadrados na situação apresentada na questão anterior?

R:

7. Na análise que o COTER faz dos resultados das Unidades, é utilizada alguma forma de categorização para comparação das OM avaliadas, como por exemplo: a comparação é feita por OM de um mesmo tipo (Inf Mtz) ou de acordo com o tipo de missão (combate e apoio ao combate)?

R:

7.1 Caso positivo, como é feita esta categorização?

R:

8. Os dados lançados pelas OM no SISTAVOP estão passando por algum processo de validação externa?

R:

9. Qual a maior e a menor pontuação que uma OM já recebeu na área de GLO e de Defesa Externa?

	GLO	Defesa Externa
Maior pontuação		
Menor pontuação		

Pesquisador: Luiz Eduardo **Possídio** Santos, Maj Mat Bel, aluno da ECEME.
Orientador: Moacir Wilson de **Sá Ferreira**, Cel Cav.



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

PESQUISA DE CAMPO PARA TRABALHO DE DOUTORADO

(requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências Militares)

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA NA 1ª ICFEx

Esta entrevista tem por finalidade verificar como a ICFEx faz a avaliação da administração das OM a ela vinculadas.

1. Qual a função do Sr na 1ª ICFEx?
2. Há quanto tempo o Sr trabalha no acompanhamento da Administração das OM?
3. A ICFEx realiza a avaliação da administração das OM?
4. Como a 1ª ICFEx realiza esta avaliação?
5. Quais os critérios que são utilizados para definir a OM que apresentou a melhor administração em um determinado período?
6. Quais instrumentos são utilizados para acompanhar e avaliar a administração da OM?
7. É possível utilizar estes instrumentos para ordenar as OM em termos de qualidade da administração?

8. A ICFeX realiza a avaliação da administração de OM cujo Cmt não seja OD?
9. A ICFeX realiza alguma forma de avaliação da gestão patrimonial, ou seja, de como a OM cuida de suas instalações, PNR, material carga, de consumo, dentre outras?
10. Caso a resposta anterior seja afirmativa, como é feita esta avaliação?
11. A ICFeX verifica itens como disponibilidade de viaturas, variação no consumo de água, energia elétrica e combustível por ocasião das inspeções?
12. O procedimento adotado para a avaliação da administração das OM é o mesmo em todas as ICFeX?
13. É possível atribuir uma pontuação para a administração das OM utilizando as ferramentas de controle existentes nas ICFeX?
14. O que é necessário fazer para ter acesso às avaliações que a ICFeX faz das OM?
15. É possível obter as avaliações anteriores das OM?
16. A partir de quando a ICFeX vem avaliando as OM utilizando os procedimentos atuais?
17. O Sr. Considera que a participação do OD altera significativamente os resultados de sua OM na área administrativa ou que ele fica dependente da qualidade dos profissionais que estão trabalhando com ele?

Entrevistador: Maj Possídio.

Entrevistado:

Data:

Local:



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

PESQUISA DE CAMPO PARA TRABALHO DE DOUTORADO

(requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências Militares)

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO À DIRETORIA DE AUDITORIA

Exmo Sr Gen _____, está sendo elaborada uma tese para analisar a relação entre o estilo de liderança do Cmt e o desempenho de sua OM. Para avaliar o desempenho serão verificadas a operacionalidade, a **administração** e a disciplina da Unidade. Espera-se contribuir com as atividades da Diretoria de Auditoria, analisando o nível de interferência da liderança do Cmt na administração da OM.

Para atingir o objetivo citado, faz-se necessário mensurar os resultados da **administração das OM operacionais** do Exército para que possa ser estabelecida a relação destes com a liderança do Cmt da OM.

O pesquisador garante que as informações apresentadas serão mantidas em sigilo. Os dados que serão divulgados na pesquisa não farão referência à OM que deu origem a essas informações, nem à fonte que as forneceu.

1 Qual é a missão da Diretoria de Auditoria?

R:

2 A D Aud mensura a qualidade da administração das UG?

R:

2.1 Caso positivo, como é feita esta mensuração?

R:

3 Como é feita a fiscalização e a auditoria das OM?

R:

4 Quais são os critérios de avaliação do desempenho dos OD?

R:

5 Quais são os instrumentos utilizados para acompanhar a administração das OM?

- Diário de UG
- Relatório das visitas de auditoria
- Relatório dos exames de pagamento
- Relatório dos exames de prestação de contas mensal
- Outros (especificar)

6 É possível avaliar a administração de uma OM por meio da verificação de suas práticas de gestão financeira, contábil e de pessoal? Justifique!

R:

7 É possível comparar as administrações das OM para escaloná-las da administração mais eficaz até a menos eficaz a nível de Brasil?

R:

8 A D Aud realiza alguma forma de avaliação da gestão patrimonial, ou seja, de como a OM cuida de suas instalações, PNR, material carga, de consumo, dentre outras?

R:

8.1 Caso a resposta anterior seja afirmativa, como é feita esta avaliação?

R:

9 Todas as ICFEx utilizam os mesmos procedimentos para acompanhar a administração das OM?

R:

10 O que é necessário fazer para ter acesso às avaliações que as ICEx fazem das OM?

R:

11 É possível obter as avaliações anteriores das OM?

R:

12 Vossa Excelência considera que a participação do OD altera significativamente os resultados de sua OM na área administrativa ou que ele fica dependente da qualidade dos profissionais que estão trabalhando com ele?

R:

13 Vossa Excelência acha viável realizar a contagem do número de impropriedades e irregularidades encontradas no relatório da visita de auditoria e no diário das UG para escalonar as OM entre a melhor e a pior administração?

R:

14. Quais as OM que estão realizando o pagamento de inativos e pensionistas?

R:

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

PESQUISA DE CAMPO PARA TRABALHO DE DOUTORADO

APÊNDICE D – MAPA DISCIPLINAR

OM	POSTO/ GRADUAÇÃO	EFETIVO ATUAL	TIPOS DE PUNIÇÕES DISCIPLINARES					LICENCIAMENTO E EXCLUSÃO À BEM DA DISCIPLINA
			ADVERTÊNCIA	IMPEDIMENTO DISCIPLINAR	REPREENSÃO	DETENÇÃO	PRISÃO	
	OFICIAIS							
	SUBTEN/ SGT							
	CABOS							
	SD EP							
	CB/SD EV							

Preenchimento:

1 ^a coluna	Colocar o nome da OM.
3 ^a coluna	Colocar o efetivo de militares existente na OM de acordo com o posto ou graduação. Caso possua subunidade isolada, contar o efetivo somente da Sede.
Demais colunas	Colocar a quantidade de punições ocorridas, entre 01 jan e 31 out de 2008, de acordo com o tipo de punição e com o posto ou graduação. Caso possua subunidade isolada, contar as punições somente do efetivo da Sede. Marcar um X quando não houver punição.



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

**APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO
COMANDANTE DE OM**

Eu, _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado: A LIDERANÇA MILITAR E O DESEMPENHO DA OM, cujos principais objetivos específicos e justificativas são: verificar o estilo de liderança dos comandantes de Unidades; verificar os níveis de desempenho da OM, particularmente os relacionados com a operacionalidade, disciplina e administração; relacionar o estilo de liderança com indicadores de desempenho nas áreas citadas; e analisar as relações existentes entre o estilo de liderança do comandante e o desempenho operacional, administrativo e disciplinar da OM. Isto permitirá uma melhor compreensão dos efeitos da liderança do Cmt no desempenho de sua OM.

A minha participação no referido estudo será no sentido de ampliar os conhecimentos do pesquisador acerca dos estilos de liderança dos Cmt OM e do nível de disciplina da OM. Para isto, responderei o questionário enviado e preencheri o mapa disciplinar da OM, bem como solicitarei que o SCmt, os oficiais do estado-maior e os Cmt Cia respondam os questionários a eles destinados.

Estou ciente de que a privacidade da minha OM, dos meus subordinados e minha serão respeitadas, ou seja, os nomes ou qualquer outro dado ou elemento que possa de qualquer forma, identificar a mim ou aos meus subordinados, serão mantidos em sigilo e de que os documentos por mim fornecidos, que não possuam caráter ostensivo, não serão divulgados. As informações por mim prestadas serão tratadas com confidencialidade e manipuladas unicamente pelo doutorando.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar.

O pesquisador envolvido com o referido projeto é LUIZ EDUARDO **POSSÍDIO** SANTOS, major de material bélico - doutorando da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e com ele poderei manter contato pelo telefone 21 2543 2280 e pelo e-mail possidiosantos@hotmail.com.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas conseqüências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Rio de Janeiro, RJ, ____ de novembro de 2008.

Participante

Nome/posto/serviço: _____

RG: _____

Residência: _____

Assinatura

Pesquisador/doutorando

Nome/posto/quadro: Luiz Eduardo **Possídio** Santos – Maj Mat Bel

RG: 018745313-9

Residência: Pç Gen Tibúrcio, 83, Apt 810, Edifício Praia Vermelha, Urca, Rio de Janeiro, RJ, Cep: 22290-270.

Assinatura



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

**APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
DOS GENERAIS**

Eu, _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado: A LIDERANÇA MILITAR E O DESEMPENHO DA OM, cujos principais objetivos específicos e justificativas são: verificar o estilo de liderança dos comandantes de Unidades; verificar os níveis de desempenho da OM, particularmente os relacionados com a operacionalidade, disciplina e administração; relacionar o estilo de liderança com indicadores de desempenho nas áreas citadas; e analisar as relações existentes entre o estilo de liderança do comandante e o desempenho operacional, administrativo e disciplinar da OM. Isto permitirá uma melhor compreensão dos efeitos da liderança do Cmt no desempenho de sua OM.

A minha participação no referido estudo será no sentido de ampliar os conhecimentos do pesquisador acerca dos estilos de liderança dos Cmt OM. Para isto, responderei os questionários sobre os estilos de liderança.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo e de que os documentos por mim fornecidos, que não possuam caráter ostensivo, não serão divulgados. As informações por mim prestadas serão tratadas com confidencialidade e manipuladas **unicamente** pelo doutorando.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar.

O pesquisador envolvido com o referido projeto é LUIZ EDUARDO **POSSÍDIO** SANTOS, major de material bélico - doutorando da Escola de Comando e Estado-

Maior do Exército e com ele poderei manter contato pelo telefone 21 2543 2280 e pelo e-mail possidiosantos@hotmail.com.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas conseqüências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Rio de Janeiro, RJ, ____ de novembro de 2008.

Participante

Nome/posto: _____

RG: _____

Residência: _____

Assinatura

Pesquisador/doutorando

Nome/posto/quadro: Luiz Eduardo **Possídio** Santos – Maj Mat Bel

RG: 018745313-9

Residência: Pç Gen Tibúrcio, 83, Apt 810, Edifício Praia Vermelha, Urca, Rio de Janeiro, RJ, Cep: 22290-270.

Assinatura



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

**APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
DA ICFE_x**

Eu, _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado: A LIDERANÇA MILITAR E O DESEMPENHO DA OM, cujos principais objetivos específicos e justificativas são: verificar o estilo de liderança dos comandantes de Unidades; verificar os níveis de desempenho da OM, particularmente os relacionados com a operacionalidade, disciplina e administração; relacionar o estilo de liderança com indicadores de desempenho nas áreas citadas; e analisar as relações existentes entre o estilo de liderança do comandante e o desempenho operacional, administrativo e disciplinar da OM. Isto permitirá uma melhor compreensão dos efeitos da liderança do Cmt no desempenho de sua OM.

A minha participação no referido estudo será no sentido de ampliar os conhecimentos do pesquisador acerca de como avaliar a administração de uma OM e de fornecer informações e dados, que permitam mensurar o desempenho administrativo das OM da 1ª RM. Para isto, concederei uma entrevista, que será gravada, e fornecerei modelos de documentos utilizados na avaliação da administração das OM.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo e de que os documentos por mim fornecidos, que não possuam caráter ostensivo, não serão divulgados. As informações por mim prestadas serão tratadas com confidencialidade e manipuladas unicamente pelo doutorando.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar.

O pesquisador envolvido com o referido projeto é LUIZ EDUARDO **POSSÍDIO** SANTOS, major de material bélico - doutorando da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e com ele poderei manter contato pelo telefone 21 2543 2280 e pelo e-mail possidiosantos@hotmail.com.

É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas conseqüências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Rio de Janeiro, RJ, 01 de setembro de 2008.

Participante

Nome/posto/serviço:

RG:

Residência:

Assinatura

Pesquisador/doutorando

Nome/posto/quadro: Luiz Eduardo **Possídio** Santos – Maj Mat Bel

RG: 018745313-9

Residência: Pç Gen Tibúrcio, 83, Apt 810, Edifício Praia Vermelha, Urca, Rio de Janeiro, RJ, Cep: 22290-270.

Assinatura



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

PESQUISA DE CAMPO PARA TRABALHO DE DOUTORADO

(requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências Militares)

APÊNDICE H – INFORMAÇÕES AOS COMANDANTES

Tema: A liderança do Cmt e o desempenho da OM.

Autor: Maj Mat Bel LUIZ EDUARDO POSSÍDIO SANTOS –
possidiosantos@hotmail.com

Sr. comandante, a presente pesquisa tem por objetivo verificar a relação existente entre o tipo de liderança do comandante e o desempenho de sua OM. Para isto, serão analisadas oitenta e nove OM operacionais do Exército Brasileiro. Ao participar da pesquisa o Sr. estará contribuindo para ampliar os conhecimentos sobre a liderança no EB e irá receber informações sobre o estilo de liderança do Sr.

Pesquisa semelhante foi remetida ao Cmt Bda, DE ou RM, permitindo a determinação do estilo de liderança com base na visão do Sr, do seu superior e dos seus subordinados.

O Sr. está recebendo um pacote com os seguintes documentos:

1. INFORMAÇÕES AO COMANDANTE;
2. Dois Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, para ser completado, devendo ficar uma via com o Sr e a outra ser remetida junto com os demais questionários;
3. Um questionário para ser respondido pelo Cmt;
4. Nove questionários para serem respondidos pelo SCmt, S1, S2, S3, S4 e pelos Cmt Cia;
5. Um mapa disciplinar, para ser preenchido conforme instruções nele contidas; e
6. Um envelope preenchido e com selos para remessa das pesquisas respondidas.

Obs: Caso a OM possua SU fora da sede (isoladas), não é necessário que os Cmt destas Cia respondam aos questionários.

Obrigado pela atenção!

LUIZ EDUARDO POSSÍDIO SANTOS – Maj QMB
Doutorando - ECEME



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

PESQUISA DE CAMPO PARA TRABALHO DE DOUTORADO

(requisito para a obtenção do título de Doutor em Ciências Militares)

APÊNDICE I – INFORMAÇÕES

Tema: A liderança militar e o desempenho da OM.

Autor: Maj Mat Bel LUIZ EDUARDO **POSSÍDIO** SANTOS –
possidiosantos@hotmail.com

A presente pesquisa tem por objetivo verificar a relação existente entre o tipo de liderança do comandante e o desempenho de sua OM, bem como analisar as variações existentes na percepção do estilo de liderança de acordo com a visão do avaliado, do superior e do subordinado. Para isto, serão analisadas OITENTA E NOVE OM OPERACIONAIS do Exército Brasileiro. Ao participar da pesquisa, V Ex estará contribuindo para ampliar os conhecimentos sobre a liderança no Exército e sobre os efeitos dela no desempenho das OM.

V Ex está recebendo um pacote com os seguintes documentos:

7. INFORMAÇÕES;
8. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para ser completado, devendo ficar uma via com V Ex e a outra ser remetida junto com os questionários;
9. Questionário (s) para ser (em) respondido (s) por V Ex, referente (s) ao (s) Cmt OM operacional (is), valor unidade, diretamente subordinado (s) a V Ex ;e
10. Um envelope preenchido e com selos para remessa da (s) pesquisa (s) respondida (s).

Obrigado pela atenção!

LUIZ EDUARDO **POSSÍDIO** SANTOS – Maj QMB
Doutorando - ECEME

BRASIL, ACIMA DE TUDO!

ANEXO A – AVALIAÇÃO GLOBAL DO SISTAVOP

1. AVALIAÇÃO DO PREPARO DA OM - RESULTADO FINAL				
Op GLO (a)	Aspecto		Máx	Obtido
	Planejamento Operacional - Pag 01		80	80
	Instrução - Pag 01		160	160
	TAT + Tiro Armt Individual (peso 2) - Pag 01		260	260
	PAB GLO - Pag 02		Pel (peso 3)	300
			Tropa EP	100
	Jornadas de Sv em Campanha GLO - Pag 02		100	100
	Bonificação (item 7. Diversos - Adestramento)		X	0
Total Obtido (Nível ver Tabela A abaixo)		1000	1000	Nível 3
Defesa Externa (b)	Aspecto		Máx	Obtido
	Planejamento Operacional - Pag 01		80	80
	Instrução - Pag 01		160	160
	TAT + Tiro Armt Individual - Pag 01		130	130
	Tiro Armt Coletivo (peso 2) - Pag 01		220	220
	PAB Defesa Externa - Pag 02		Pel	100
			SU	100
			OM	110
	Jornadas de Sv em Campanha Def Ext - Pag 02		100	100
	Bonificação (item 7. Diversos - Adestramento)		X	0
Total Obtido (Nível ver Tabela A abaixo)		1000	1000	Nível 3
Obs: Na avaliação global os itens Plj Op, Instrução e Tiro de Armt Individual serão comuns.				
2. Níveis de Preparo alcançado pela OM e suas SU orgânicas.				
OM / Fração	Op GLO (a)	Defesa Externa (b)	% NB.	Obs:
1ª Cia Fuz	2	1	80%	Qtd Rec incorporado 98
2ª Cia Fuz	2	1	60%	
3ª Cia Fuz	2	1	100%	
C C Ap	2	1	80%	
OM	Nível 3	Nível 3		
Obs: Classifique o Nível de Adestramento da OM e de suas subunidade de acordo com as condições impostas na tabela A, abaixo.				
Tabela A - Níveis de Preparação Orgânica.				
Níveis	Nível 1	Nível 2	Nível 3	
	Preparação Orgânica Embrionária	Preparação Orgânica Limitada	Preparação Orgânica Completa	
Pontuação Obtida	< 750	750 a 900	901 a 1000	
3. Considerações do Cmt GU quanto ao desempenho da OM na Instrução e no Adestramento.				
Marcar com um X o conceito do desempenho global da OM, considerando exercícios, inspeções e avaliações dos Escalões Superiores à OM e/ou de Centros de Instrução (CAADEx, CAESC, etc), justificando sumariamente.				
Conceito da OM: (X) MB; () B; () R; () I - Justificativa sucinta.				
O BIMtz demonstrou possuir muito bom nível de preparo da sua operacionalidade, fato evidenciado nos exercícios de adestramento realizados durante o ano, nas inspeções e no emprego da tropa em missões de GLO, ACISO E Exe Def Ext. Destaque para Exe Aç opostas com OM Bda Inf Pqdt, apoio à Prep Btl F Paz Haiti e adestramento GLO.				

ANEXO B – PLANEJAMENTO OPERACIONAL

1. Planejamento Operacional											
Plano	Situação	Pontos	Plano	Situação	Pontos	Total máximo pontos		Total pt			
Segurança Integrada	2	20	Combate a Incêndio	2	10	80		30			
Chamada	2	10	Prevenção de Acidentes	2	10			20			
Apronto Operacional	2	20	Defesa do Quartel	2	10			30			
Obs: Situação Atualizado registre 2, Desatualizado registre 1 e Inexistente registre 0.								TOTAL	80		
2. Instrução											
Atvd	Metas			Pontuação Prevista					Pontos		
IIB (EV) e/ou IIR	Realizar as marchas de 8, 12 e 16 Km ou equivalente OM Sl. Registre Nr marchas realizadas.								3	15,0	
	Registre o Nr de dias do 1º Acampamento. Mínimo de 4 dias, cada dia 1,25 pt.								4	5,0	
	% carga horaria ministrada em relação a prevista.		Diurna	Prevista	329	Noturna	Prevista	70	91%	10	
			Ministrada	320		Ministrada	45	Total IIQ	30,0		
TAF	93% efetivo com menção igual ou superior a B no TAF.	TAF Nr	E	MB	B	R	I	%	Pt	Total TAF	
		1	301	216	152	22	18	94%	20		
		2	270	276	153	3	1	99%	20		
		3	142	133	104	0	0	100%	20		
IIQ	A marcha de 24 Km foi realizada. Registre 1 se realizou. Sim = 5 pt; Não = 0 pt.								1	5	
	Registre o Nr de dias do 2º Acampamento. Mínimo de 4 dias, cada dia 1,25 pt.								4	5,0	
	% carga horaria ministrada em relação a prevista.		Diurna	Prevista	320	Noturna	Prevista	5	94%	10	
			Ministrada	300		Ministrada	5	Total IIQ	20,0		
CTTEP	Dia Verde	Todo efetivo, menos Gda Quartel. Se realizou registre 1.							1	5,0	
	Dia do Cmdo Ct	Todos os meios de Com Dspn. Se realizou registre 1.							1	5,0	
	As Marchas Isoladas para frações de Inf (mesnos as OM Inf Bld), de 24 Km, por Pel e de 32 Km por SU, foram realizadas. Registre 2 se o percentual do efetivo que realizou > ou = 90% e 1 pt entre 80 e 89%, e 0 efetivo >80%.								2	10,0	
									Total CTTEP	20,0	
SOM	Situação de Ordem de Marcha (SOM) - Antecedendo os diversos Exc previstos, deverá ser avaliada a Ordem de Marcha da fração/subunidade que irá realizá-lo, devendo ser verificado se todo o material necessário para a operação esta sendo conduzido. Ao longo do Ano de Instrução todos os pelotões deverão ser avaliados no mínimo duas vezes, e as subunidades, uma vez. Registre: 3 (tres) se todos os Pel foram avaliados duas vezes e as SU uma vez, 2 (dois) se os Pel e SU foram avaliados apenas uma vez e, 0 (zero) se nem todos os Pel e SU não forem avaliados pelo menos uma vez.								3	30,0	
TOTAL (Máx 160 Pt) do Item 2. INSTRUÇÃO								Total	160,0		
3. Execução do Tiro com Armt Individual e Coletivo.											
TAT	98% efetivo com menção igual ou superior a B no último TAT		Ano	E	MB	B	R	I	%	Pontos	
			2007	97	32	22	2	0	99%	50	
TIRO Armt Individual	Efetivo previsto/realizou		TIB	% Pt	TIA	% Pt	TCB	% Pt	TCA	% Pt	Pontos
	FAL / FAP	Previsto	98	100%	134	99%	134	99%	9	100%	
		Realizou	98	7,5	132	15	132	23	9	20	
	Pistola	Previsto	54	96%	54	96%	54	96%	Não previsto.		15,0
		Realizou	52	2,5	52	5	52	8			
	Tiro: TAT + Armt Individual (Max 130 pt)									Total	130,0
Tiro Armt Coletivo NB/EV	Atiradores e/ou Guarnições		TIB	% Pt	TIA	% Pt	TCB	% Pt	TCA	% Pt	Pontos
	Mtr L	Previsto	6	100%	6	100%	6	100%	6	100%	
		Realizou	6	2,0	6	4	6	6	8		
	Mtr P	Previsto	5	100%	5	100%	5	100%	Não previsto.		20,0
		Realizou	5	4	5	6	5	10			
	Mrt L	Previsto	3	100%	3	100%	3	100%	3	100%	
		Realizou	3	2	3	4	3	6	3	8	
	Mrt Me	Previsto	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%	
		Realizou	4	2	4	4	4	6	4	8	
	Arma AC	Previsto	3	100%	3	100%	3	100%	Não previsto.		20,0
		Realizou	3	4	3	6	3	10			
	Obs: Pontuação de acordo com a tabela abaixo, apenas registre o previsto e o que realizou. Caso a OM não possua ou não atire com um ou + dos Armt, a pontuação não será redistribuída entre as demais.								Tiro com Armt Coletivo Max 100	Total	100,0
TOTAL (Máx 210 pontos)- TAT+TIRO ARMT INDIV+TIRO ARMT COLETIVO								TOTAL	230,0		

ANEXO C – ADESTRAMENTO

4. PAB Garantia da Lei e da Ordem - 2007 -

PAB GLO frações ELD com 4 Jornadas, rodízio de Pel, na 13ª SI.

As OM Op deverão atingir o padrão mínimo previsto em cinco dos dez objetivos de adestramento previstos no PPA - GLO, com todas as suas frações (empregar frações constituídas EP e EV).

Nível	MDA	Descrição Sintética da Missão de Combate.	1ª Cia Fuz		CCAp		Total		%
			Prev	Real.	Prev	Real.	Previsto	Realizado	
Pel	111.01	Defender ponto sensível, Estbl um PSE.	4	4	4	4	8	8	100%
	111.02	Bloquear via circulação, Estbl um	4	4	4	4	8	8	100%
	111.03	Realizar Operações de Busca e Apreensão	4	4	4	4	8	8	100%
	111.04	Estabelecer e operar uma Base de Patrulha.	4	4	4	4	8	8	100%
	111.05	Desobstruir uma via de circulação.	4	4	4	4	8	8	100%
	111.06	Desocupar Instalação Pública ou área	4	4	4	4	8	8	100%
	111.07	Bloquear via circulação, Estbl PBCFlu.	4	4	4	4	8	8	100%
	111.08	Realizar policiamento ostensivo.	4	4	4	4	8	8	100%
	111.09	Atuar c/ F Choque Op Controle de Distúrbio.	4	4	4	4	8	8	100%
	111.10	Realizar escolta de comboio	4	4	4	4	8	8	100%
	TOTAL (Pel NB/EV)			40	40	40	40	80	80
Max Nível Pel 100% = 100 pontos			100%		100%		100%		100

b. Tropa de Efetivo Profissional aprestada durante todo o ano de instrução.

Tropa organizada com base no Efetivo Profissional, como forma de atender a eventuais necessidades de emprego, conforme esta prescrito no N° 8) da letra "a." do N° 9 Orientação do Preparo contido na Diretriz Estratégica de Instrução Militar, do EME.

Constituição das frações organizadas.		Of	ST/Sgt	Cb/Sd NB	Cb/SdEV	Total
Tropa EP	Comdo e EM (Efetivo 04); Elm CCAp (Efetivo 98); 1ª Cia Fuz (2 Pel Fuz - Efetivo 80); 2ª Cia Fuz (1 Pel Fuz - Efetivo 44); 3ª Cia Fuz (2 Pel Fuz - Efetivo 82).	15	59	232	0	306
Mnt Quartel	S/1, S/4, Elm CCAp e Base Adm e EV.	4	23	47	156	230
A OM manteve a tropa organizada e aprestada o ano todo.		Sim =1 Não = 0		1		100

5. PAB Defesa Externa 2007 -

Nível	MDA	Descrição Sintética da Missão de Combate.	1ª Cia Fuz		CCAp		Nr Pel		%
			Prev	Real.	Prev	Real.	Previsto	Realizado	
Pel Fuz	141.01	Marchar para o Cmb como Esc de Rec	3	3	Apenas os Pel Ap deverão participar Ref os Pel Fuz.	3	3	100%	
	141.03	Atacar Pos sumariamente organizada	3	3		3	3	100%	
	141.05	Defender Pos sumariamente organizada	3	3		3	3	100%	
	141.07	ATC de dia Pos Edificada	3	3		3	3	100%	
		Dem defesa elástica p/ EsAO	3	3		3	3	100%	
	TOTAL			15		15	15	15	Pontos
Pt Max Nível Pel 100% = 100 pontos			100%		100%		100		
SU	140.01	Marchar para o Cmb como Esc Cmb	4	4	No Nível SU a CCAp deverá participar Ref às Cia Fuz.	4	4	100%	
	140.02	ATC de dia Pos sumariamente organizada	4	4		4	4	100%	
	140.03	Defender Pos sumariamente organizada	4	4		4	4	100%	
	141.07	Atacar de dia uma Pos Edificada	4	4		4	4	100%	
		Dem defesa elástica p/ EsAO	4	4		4	4	100%	
	TOTAL			20		20	20	20	Pontos
Pt Max Nível SU 100% = 100 pontos			100%		100%		100		
OM	100.01	Marchar para o Cmb como Esc de Rec	4	4	7	7	11	11	100%
	100.02	Atacar Pos sumariamente organizada	4	4	7	7	11	11	100%
	TOTAL			8	8	14	14	22	100%
Pt Max Nível OM 100% = 110 pontos			100%		100%		110		

OBS: (1) Registre por SU o Nr de Pel que realizaram. (2) Pontuação (Pel/SU): registre 100 pt se for 100%; 90 pt se for de 99 a 91%, 80 pt se for de 80 a 90, 70 pt se for de 60 a 79, 60 pt se for de 40 a 59% e 0 pt < 39%. (3) No Nível Pel Fuz, os Pel Ap deverão participar Ref os Pel Fuz, no Nível Cia Fuz a CCAp deverá participar Ref às Cia Fuz. Pontuação (OM): máximo 110 pt.

6. Jornadas de Serviço em Campanha no Adestramento Básico (mínimo 10 Jor).

PAB GLO				PAB Def Externa			
Exc	Previstas	Realizadas	Max 100 pt	Exc	Previstas	Realizadas	Obtido Max 100 pt
1ª Cia Fuz	4	4		1ª Cia Fuz	6	6	
Cia C Ap	4	4		0			
				Subtotal	6	6	
				OM			
Total	4	4	100	Total	6	6	100

OBS: Jornadas de Serviço em Campanha - Mínimo de 10 (dez) jornadas, sendo 4 (quatro) jornadas no PAB/GLO e 6 (seis) no PAB Def Ext. No PAB GLO, previstas para os MDA nível Pel (item 4). No PAB Defesa Externa são, no mínimo, 3 (tres) para cada um dos níveis Pel e SU totalizando 6 (seis) jornadas. Pontuação: para GLO Nr Jor > ou = 4 Jor corresponde a 100 pt; < 4 a 3 Jor = 70 pt; 2 Jor = 50 pt e > 2 Jor 0 pt. Para Def Ext Nr Jor > ou = 6 Jor corresponde a 100 pt; < 6 a 5 Jor = 70 pt; < 5 a 4 Jor = 50 pt e < 4 Jor = 0 pt.

7. Bonificações - Máximo 100 Pt.

Atividade	EXECUTANTE	Pessoal participante	LOCAL	PERÍODO	Nr Jor	Def Ext:	Pt DefExt
SABRE	BIMtz	Toda OM	Gericinó	out/07	5	0,0	
SISTAB	Bda Inf	Toda OM			5	0,0	

ANEXO D – OM AVALIADAS PELO SISTAVOP

C Mil A	G Cmdo	GU	OM		
CMA	8ª RM / 8ª DE	OMDS	1ª Cia Com SI		
			4º B Av Ex		
	23ª Bda Inf SI	OMDS	2º BIS		
			Cmdo Fron Amapá / 34º BIS		
		23ª Bda Inf SI	Cia C 23ª Bda Inf SI		
			23ª Cia Com SI		
			23º B Log SI		
			50º BIS		
			51º BIS		
			52º BIS		
			53º BIS		
			1º GAC SI		
			23º Esqd C SI		
			33º Pel PE		
			16ª Bda Inf SI	2ª Bda Inf SI	Cia Cmdo 2ª Bda Inf SI
					Cmdo Fron R Negro / 5º BIS
	22º Pel PE				
	1ª Bda Inf SI	Cia C 1ª Bda Inf SI			
		1º Pel Com			
		1ª Ba Log			
		12º Esqd C Mec			
		1º BIS (Aeromóvel)			
		Cmdo Fron Roraima / 7º BIS			
		10º GAC SI			
		32º Pel PE			
		Cia C 16ª Bda Inf SI			
		16ª Ba Log			
		16º Pel Com			
	Cmdo Fron Solimões / 8º BIS				
	17º BIS				
	61º BIS				
	34º Pel PE				

C Mil A	G Cmdo	GU	OM
CMA	OMDS	17ª Bda Inf SI	Cia Cmdo 17ª Bda Inf SI
			54º BIS
			6º BIS
			17ª Ba Log
			4º BIS
			3ª Cia /54º BIS
			17º Pel Com
			17º Pel PE

ANEXO D – OM AVALIADAS PELO SISTAVOP

C Mil A	G Cmdo	GU	OM
CMNE	OMDS		4º B Com
	6ª RM	OMDS	28º BC
			19º BC
			35º BI
			16º R C Mec
	7ª RM/7ª DE	OMDS	16º R C Mec
		7ª Bda Inf Mtz	Cia C 7ª Bda Inf Mtz
			15º BI Mtz
			16º BI Mtz
			31º BI Mtz
			17º GAC
			7º Pel PE
		10ª Bda Inf Mtz	Cia C 10ª Bda Inf Mtz
			7ª Cia Com
			10ª Cia E Cmb
			72º BI Mtz
			14º BI Mtz
			71º BI Mtz
			14º B Log
			7º GAC
			14ª Bia A AAe
			10º Esqd C Mec
			1ª Cia Inf
59º BI Mtz			
10º Pel PE			

C Mil A	G Cmdo	GU	OM
CMNE	10ª RM	OMDS	23º BC
			25º BC
			40º BI
			24º BC
	1º Gpt E	OMDS	7º BEC

ANEXO D – OM AVALIADAS PELO SISTAVOP

C Mil A	G Cmndo	GU	OM
CML	1ª DE	OMDS	21º B Log
			15º R C Mec (GLO)
			38º BI
			Cia DQBN
		AD/1	Bia Cmndo AD/1
			11º GAC
			14º GAC
			56º BI
			3º BI
			21º GAC
		GUEs/9ª Bda Inf Mtz	Cia C / 9ª Bda Inf Mtz
			9º Esqd C Mec (REsC)
			9ª Bia A Aae (Es)
			BES Com
			31º GAC (Es)
			B Es Eng
			1º BI Mtz (Es)
			2º BI Mtz (Es)
			57º BI Mtz
			25º B Log(Es)
		9º Pel PE	
		Bda Inf Pqdt	Cia C Bda Inf Pqdt
			25º BI Pqdt
			26º BI Pqdt
			27º BI Pqdt
			8º GAC Pqdt
			20º B Log Pqdt
	1º Esqd C Pqdt		
	Cia Prec Pqdt		
	1ª Cia E Pqdt		
	20ª Cia Com Pqdt		
	21ª Bia AAAe Pqdt		
	36º Pel PE		

C Mil A	G Cmndo	GU	OM
CML	4ª RM/4ª DE	OMDS	4º BEC
			12º BI
			55º BI
		4ª Bda Inf Mtz	Cia C 4ª Bda Inf Mtz
			17º B Log
			10º BI
			11º BI Mth
			4º GAC
			4ª Cia Com
			4º Esqd C Mec
			32º BI
			35º Pel PE

ANEXO D – OM AVALIADAS PELO SISTAVOP

C Mil A	G Cmdo	GU	OM		
CMSE	1ª Bda A AAe		Cia C 1ª Bda A AAe		
			1º G A AAe		
			2º G A AAe		
			3º G A AAe		
			4º G A AAe		
			11º G A AAe		
	2ª RM / 2ª DE	OMDS		2º BEC	
				12º GAC	
		11ª Bda Inf L (GLO)			Cia C 11ª Bda Inf L GLO
					2ª Cia Com L
					28º BIL
					37º BIL
					2º BIL
					13º R C Mec
					2º GAC L
					11ª Bia A AAe L
					11ª Cia E Cmb L
					2º B Log L
	11º Pel PE				
	12ª Bda Inf L (Amv)		Cia C 12ª Bda Inf L		
			5º BIL		
			6º BIL		
			4º BIL		
			20º GAC L		
			22º B Log L		
			12ª Cia E Cmb L		
			5ª Bia A AAe L		
			12º Cia Com L		
			1º Esqd C L		
	12º Pel PE				
	C Av Ex	OMDS		1º B Av Ex	
				2º B Av Ex	
				3º B Av Ex	

ANEXO D – OM AVALIADAS PELO SISTAVOP

C Mil A	G Cmndo	GU	OM
CMS	OMDS		3º B E Cmb
			3º B Com
	5ª RM / 5ª DE	OMDS	5º BEC Bld
			27º B Log
			14º R C Mec
			Bia Cmndo AD/5
		AD/5	15º GAC Ap
			Esqd C 5ª Bda C Bld
		5ª Bda C Bld	5º Esqd C Mec
			5ª Cia Com Bld
			13º BIB
			20º BIB
			5º B Log
			5º GAC Ap
			5º RCC
			25º Pel PE
	14ª Bda Inf Mtz		Cia C 14ª Bda Inf Mtz
			23º BI
		62º BI	
		63º BI	
		28º GAC	
		3ª Cia / 63º BI	
		14º Pel PE	
	15ª Bda Inf Mtz	Cia C 15ª Bda Inf Mtz	
		30º BI Mtz	
		33º BI Mtz	
		34º BI Mtz	
		15º B Log	
		26º GAC	
		16º Esqd C Mec	
		3ª Cia / 34º BI Mtz	
	15ª Cia E Cmb		

C Mil A	G Cmndo	GU	OM	
CMS	3ª DE	OMDS	1º B Com	
			19º R C Mec	
		AD/3	Bia Cmndo AD/3	
			27º GAC	
			29º GAC Ap	
		1ª Bda C Mec	Esqd C 1ª Bda C Mec	
			11ª Cia Com Mec	
			1ª Cia E Cmb Mec	
			9º B Log	
			19º GAC	
			4º RCB	
			1º R C Mec	
			2º R C Mec	
			1º Pel PE	
	2ª Bda C Mec		Esqd C 2ª Bda C Mec	
		2ª Cia E Cmb Mec		
		10º B Log		
		22º GAC Ap		
		3ª Bia A AAe		
		6º RCB		
		5º R C Mec		
		8º R C Mec		
		12ª Cia Com Mec		
		2º Pel PE		
		3ª DE	6ª Bda Inf Bld	Cia C 6ª Bda Inf Bld
				3ª Cia Com Bld
	12º BEC Bld			
	6º Esqd C Mec			
	29º BIB			
	7º BIB			
	4º B Log			
	3º GAC Ap			
	6ª Bia A AAe			
	1º RCC			
	4º RCC			
	26º Pel PE			

ANEXO D – OM AVALIADAS PELO SISTAVOP

C Mil A	G Cmdo	GU	OM
CMS	6ª DE	OMDS	6º B Com
			6º BEC
			8º B Log
			12º R C Mec
		AD/6	Bia Cmdo AD/6
			13º GAC
			16º GAC AP
		3ª Bda C Mec	Esqd C 3ª Bda C Mec
			3º B Log
			25º GAC
			9º RCB
			7º R C Mec
			3º R C Mec
			2ª Bia A AAe
			13ª Cia Com
			3ª Cia E Cmb Mec
			3º Pel PE
			8ª Bda Inf Mtz
		9º BI Mtz	
		19º BI Mtz	
		18º BI Mtz	
		8º Esqd C Mec	
		6º GAC	
		8º Pel PE	

C Mil A	G Cmdo	GU	OM	
CMO		OMDS	9º BEC	
			2ª Cia Inf	
			17º R C Mec	
			18º B Log	
		13ª Bda Inf Mtz	Cia C 13ª Bda Inf Mtz	
			47º BI	
			44º BI Mtz	
			58º BI Mtz	
			18º GAC	
			13º Pel PE	
			18ª Bda Inf Fron	Cia C 18ª Bda Inf Fron
				2º B Fron
				17º B Fron
				2ª Cia Fron
				3ª Cia Fron e FC
			4ª Bda C Mec	Esqd C 4ª Bda C Mec
				28º B Log
		14ª Cia Com Mec		
		9º GAC		
		20º RCB		
		10º R C Mec		
		11º R C Mec		
		4ª Cia E Cmb Mec		
		4º Pel PE		

ANEXO D – OM AVALIADAS PELO SISTAVOP

G Cmdo / GU		OM
OMDS		22º BI
		1ª Cia GE
		6º GLMF / CIF
CMP	3ª Bda Inf Mtz	Cia C 3ª Bda Inf Mtz
		36º BI Mtz
		41º BI Mtz
		16º B Log
		32º GAC
		1ª Bia A AAe
		3º Esqd C Mec
		23ª Cia E Cmb
		6ª Cia Com
		23º Pel PE