

LIDERANÇA MILITAR: A EFICÁCIA DOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA A SEREM UTILIZADOS POR UM CAPITÃO COMANDANTE DE SUBUNIDADE COM OS SEUS SUBORDINADOS, DURANTE UM ANO DE INSTRUÇÃO MILITAR, EM TEMPO DE PAZ

Cap Inf MAURILIO FERREIRA DA SILVA JÚNIOR

RESUMO: A pesquisa apresenta um estudo a respeito da Liderança exercida por um capitão Comandante de SU (Cmt SU) em um ano de instrução militar em tempo de paz. Sua finalidade é verificar qual é o estilo de liderança a ser adotado pelo Cmt SU, específico para cada grupo de subordinados, que terá maior eficácia em determinadas situações. Valeu-se de uma pesquisa bibliográfica que procurou integrar conhecimentos da psicologia, da educação e da liderança civil e militar para abordar as variáveis qualitativas da mesma. Encontrou na teoria da Liderança Situacional o referencial teórico mais alinhado com os objetivos traçados, no qual o estilo de liderança a ser utilizado deve ser escolhido de acordo com o grau de maturidade apresentada pelo liderado. Cada estilo desta linha teórica possui uma dosagem balanceada entre comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento para que os objetivos institucionais sejam alcançados. Através de uma pesquisa de campo foi verificado que os Cmt SU utilizam três dos quatro estilos de liderança previstos no modelo de Liderança Situacional, só deixando de contemplar o estilo “DELEGATIVO”, que vem a ser o mais eficiente para pessoas com maturidade ALTA. Tal fato avulta de importância já que foi levantado que a maturidade dos oficiais subalternos varia de MODERADA ALTA para ALTA. Chegou-se a conclusão que os Cmt de SU apesar de estarem sendo EFICAZES em sua liderança na condução de uma SU poderiam ser mais EFICIENTES se desenvolvessem a habilidade de usar o estilo DELEGATIVO.

Palavras chave: Liderança. Tempo de paz. Estilos de Liderança. Maturidade. Liderança Situacional.

ABSTRACT: The research presents a study on the leadership developed by a Brazilian Captain commanding a company, in a year of military training in peacetime. The proposal is to find out the leadership style to be adopted by the Captain, specific for each group of subordinates, to be more effective in certain situations. It was made a literature review that aims to integrate the knowledge of psychology, education and civil and military leadership. The answer to this research was found in the theory of Situational Leadership, in which the leadership style to be used should be chosen according to the degree of maturity shown by the subordinate. For these theorists, each of the four leadership styles contains a balanced dose of task behavior and relationship behavior that institutional goals are achieved. Through a field study was found that the Captains are able to use three of the four leadership styles provided in the situational leadership, excepting the delegating style, which is the most effective for people with high maturity. This fact enhances the importance of this research because the maturity of the lieutenants of a company varies of HIGH MODERATE to HIGH. The conclusion is that the leadership of the Brazilian Captain commanding a company is effective, but they could be more efficient if they had the ability to use the Delegating style.

Keywords: Leadership. Peacetime. Leadership Styles. Maturity. Situational Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A liderança ocupa hoje um papel fundamental para aqueles que se propõem a conduzir pessoas em busca de um objetivo comum. Ela vem a ser a maximizadora dos resultados eficazes, a engrenagem que conecta o subjetivismo humano aos objetivos e metas racionais.

Os exércitos do mundo todo há muito conhecem os benefícios da liderança, mas sua utilização não se restringe ao público militar. Nos dias atuais, os gerentes de empresas, os técnicos esportivos, os líderes políticos, religiosos, psicólogos, todos despertaram para os benefícios da liderança e estão cada vez mais buscando aprender sobre este assunto. Isto fez com que os estudiosos deste tema, bem como os materiais de consulta, crescessem muito, fornecendo assim uma gama de materiais a serem estudados e aplicados também à Liderança Militar.

Um dos assuntos mais discutidos sobre este tema vem a ser os diferentes Estilos de Liderança e sua aplicabilidade em diferentes situações.

O líder deve apreciar cuidadosamente as situações e os subordinados para escolher o estilo a usar. Deve ter em especial atenção o grau de competência, motivação e empenhamento daqueles que lidera na execução de uma determinada tarefa. (PORTUGAL, 2002, p. 88)

Estilo de Liderança é o modo pessoal de exercer a liderança com os seus subordinados. Ele pode variar de acordo com a personalidade do líder, com os subordinados e com a situação.

Assim, buscando verificar se o uso de diferentes estilos de liderança tem resultados distintos, formulou-se o seguinte problema: existe um estilo de liderança mais eficaz para ser utilizado por um Cmt SU, durante um ano de instrução militar em tempo de paz, levando-se em consideração a maturidade de cada grupo de seus subordinados e a situação vivida?

Em resposta a este questionamento, este estudo pretende integrar os conhecimentos da psicologia, da literatura civil e militares para verificar qual é o estilo de liderança a ser adotado pelo Cmt SU, específico para cada grupo de subordinados, que terá maior eficácia em determinadas situações.

Segundo a IP 20-10, o Exército Brasileiro adota o estilo de liderança Participativo (ou democrática). Esta adoção de um estilo único é justificada por ser o que mais se coaduna com o próprio conceito de Liderança Militar. Esta afirmação vai de encontro a algumas teorias a respeito de Liderança que defendem que o líder deve valer-se do uso de diferentes estilos no trato com os seus subordinados, variando-se os mesmos de acordo com a sua maturidade.

Neste sentido, a presente pesquisa se justifica por tratar de um tema que vem sendo abordado de forma antagônica entre os teóricos da liderança. Assim, este estudo pretende abordar esta lacuna de conhecimento para contribuir com a doutrina de Liderança Militar do Exército Brasileiro (EB).

Os conceitos de liderança normalmente convergem no sentido de que liderar é a habilidade de influenciar o comportamento de um grupo de pessoas em busca de um objetivo comum. No meio militar tal conceito não é diferente. Entretanto, há que se considerar que este meio está repleto de características peculiares, como o risco de vida, a sujeição a preceitos rígidos de hierarquia e disciplina e a dedicação exclusiva.

Outro fator importante é a diferenciação da liderança militar em situações de não normalidade para a liderança militar em tempo de paz. Enquanto a primeira é desenvolvida em uma situação de emprego real, a segunda busca ao máximo imitar

estas situações de não normalidade, o que se faz através de treinamentos e instruções previstos para serem realizados em um Ano de Instrução Militar.

O Ano de Instrução Militar visa a adestrar os soldados recém-incorporados (que entram através do serviço militar obrigatório) bem como os militares profissionais (que já fazem parte do Exército a pelo menos um ano). A fração responsável pela execução deste adestramento é a Subunidade (SU), e o comandante desta fração é o Capitão (Cap).

Conforme dito anteriormente, o objetivo desta pesquisa é verificar se este Cap, utilizando-se de diferentes estilos de liderança, irá melhorar o seu desempenho como líder.

Acorrente teórica que mais se alinhou com este objetivo proposto foi a da Liderança Situacional. A Liderança Situacional é um ramo das teorias de liderança que acredita que o estilo de liderança a ser adotado pelo líder deve ser escolhido de acordo com a maturidade do liderado.

A correlação deste modelo de Liderança Situacional com a Liderança Militar mostra-se promissora, levando-se em consideração que esta linha teórica já possui um reconhecimento mundial de aplicabilidade, tendo inclusive estudos nas Forças Armadas do EUA que vieram a complementar a sua doutrina através da modificação de seus manuais.

De acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar, conforme a ilustração a seguir:

Este gráfico é uma consolidação das variáveis **MATURIDADE** (parte de baixo do gráfico) e **ESTILOS DO LÍDER** (parte de cima do gráfico correspondente às maturidades). Assim, para fazer face aos diferentes tipos de MATURIDADE (M1, M2, M3 e M4), o líder eficaz deve utilizar diferentes ESTILOS DE LIDERANÇA (E1, E2, E3 e E4).

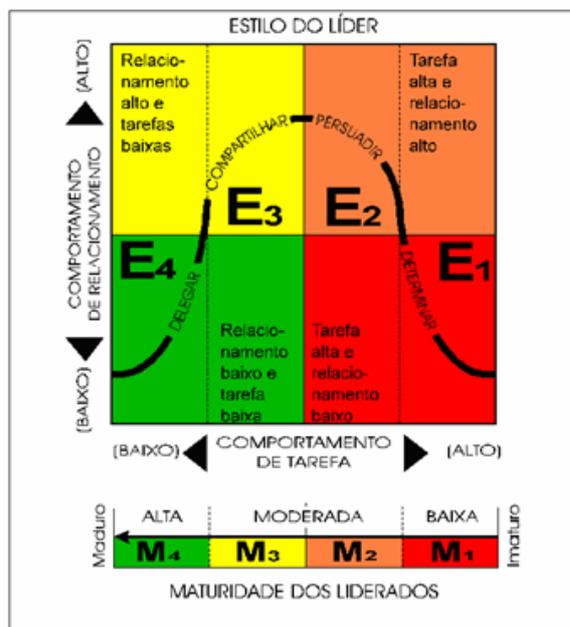


Gráfico 1: Modelo de Liderança Situacional

Fonte: HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 189

Este gráfico é uma consolidação das variáveis **MATURIDADE** (parte de baixo do gráfico) e **ESTILOS DO LÍDER** (parte de cima do gráfico correspondente às maturidades). Assim, para fazer face aos diferentes tipos de MATURIDADE (M1, M2, M3 e M4), o líder eficaz deve utilizar diferentes ESTILOS DE LIDERANÇA (E1, E2, E3 e E4).

Por esta teoria, a chave para a escolha do estilo de liderança mais adequado vem a ser a maturidade do subordinado. Portanto, deve-se entender esta variável mais a fundo.

“Maturidade é a **capacidade** e a **disposição** das pessoas de assumirem a responsabilidade para dirigir seu próprio **comportamento**” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 187). Estes mesmos autores afirmam que a maturidade deve ser considerada somente em relação a uma tarefa específica. Assim, não há que se dizer

que alguém é maduro ou imaturo em sua totalidade, e sim, em relação a uma determinada tarefa.

Percebe-se que a maturidade possui duas grandes dimensões: a capacidade e a disposição. Por **capacidade** entende-se como sendo o conhecimento e a

experiência de uma pessoa para executar uma determinada tarefa. Por **disposição** entende-se como a motivação para fazer alguma coisa.

O nível de maturidade dos indivíduos (capacidade + disposição) assume assim quatro estágios: **M1** – Baixa capacidade e baixa disposição; **M2** – Baixa capacidade e alta disposição; **M3** – Alta capacidade e baixa disposição e **M4** – Alta capacidade e alta disposição.

Cabe aqui ressaltar a importância que estas dimensões possuem para a maturidade, pois a combinação delas irá determinar o **comportamento** de uma pessoa em relação a uma determinada situação.

Surge então o comportamento como resultado mensurável da maturidade. É através dele que se pode identificar o nível de maturidade de uma pessoa.

Vários estudiosos da psicologia e da educação já discorreram sobre o comportamento humano. Um dos estudos mais famosos recai na Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1968), o qual defende que os seres humanos buscam sempre satisfazer as suas necessidades dentro de uma ordem hierárquica, que são expressas na Pirâmide de Maslow. As necessidades fisiológicas e de



Figura 1: A hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Maslow, 1968

segurança são de ordem inferior (primárias) e as restantes são de ordem superior (secundárias). Por esta teoria, um indivíduo só irá adotar um comportamento para satisfazer uma necessidade superior se já tiver satisfeito as de ordem inferior.

Uma vez que o papel de um líder é influenciar o seu subordinado a adotar determinado tipo de comportamento, esta pirâmide de Maslow servirá como subsídio para entender por que o liderado adotou um comportamento diferente do esperado. Nestas situações, o líder deve ser capaz de mudar o comportamento apresentado por seu subordinado.

O Behaviorismo é uma das teorias que trata sobre mudança de comportamentos e que pode auxiliar o líder nesta árdua tarefa. Por esta linha de pensamento, se um ser humano for reforçado positivamente ou negativamente de acordo com os procedimentos demonstrados, futuramente ele irá repetir sempre o comportamento que foi reforçado positivamente e deixará de fazer o reforçado negativamente.

As punições disciplinares, que são previstas no Regulamento Disciplinar do Exército, são um bom exemplo de reforço negativo, assim como o elogio é um bom exemplo de reforço positivo. Estes tipos de reforços servem para consolidar ou extinguir um comportamento observado.

Em diversas situações faz-se necessário que o Líder ensine qual é o comportamento adequado que ele espera de seu subordinado. Mas para isso ele deve saber que as pessoas aprendem de formas diferentes. Dois conceitos podem auxiliar na compreensão desta afirmativa: o de Pedagogia e de Andragogia.

A palavra **Pedagogia** significa “Arte de instruir, ensinar ou educar as crianças”, compreendendo o processo de ensino e aprendizagem voltada para

crianças e adolescentes. Este tipo de educação é dirigida pelo professor, e, em geral, deixa para o aprendiz apenas o papel de submissão às suas instruções. Já a **Andragogia**, segundo Knowles (1998), é a arte e a ciência destinada a auxiliar os adultos a aprender e a compreender o processo de aprendizagem nos adultos. Estes possuem uma experiência de vida anterior que os faz questionar os ensinamentos transmitidos, verificando qual utilidade este ensinamento terá em sua vida, motivando-se mais internamente que externamente.

A importância disto para um Comandante de SU repousa no fato que alguns dos liderados desta SU devem ser instruídos e incentivados pelo modelo Pedagógico (como os soldados recém incorporados com faixa etária de 18 anos) e outros pelo modelo Andragógico (como o Subtenente encarregado de material com média de idade acima de 40 anos).

Percebe-se que a forma de instruir e incentivar as pessoas deve ser diferenciada de acordo com as suas características destes.

Ao transmitir algum conhecimento para o seu subordinado, o líder deve seguir um “caminho de aprendizado”. As categorias do domínio cognitivo proposto por Bloom (BLOOM; 1972, apud FERRAZ e BELHOT, 2010, p. 424) são um bom exemplo disto, pois elas relacionam a dependência entre os níveis de conhecimentos por ordem de complexidade, na seguinte ordem: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação.

Assim, ao determinar uma tarefa para um subordinado, o líder deve identificar qual nível de conhecimento o seu subordinado possui sobre aquele determinado assunto. Muitas das vezes, o líder precisará ensinar como resolver o problema, treinando o seu subordinado como a um aluno. Caso isto não aconteça, o líder pode incorrer no erro de frustrar o amadurecimento do liderado por determinar uma tarefa além de suas possibilidades.

A atribuição de uma tarefa de acordo com as possibilidades do subordinado gera a motivação.

Segundo Gaudêncio (2007, p. 39), todas as pessoas possuem um grau de Habilidade para realizarem uma tarefa. A dificuldade desta tarefa é que vai dizer se esta pessoa vai se motivar ou não.

Se a pessoa tiver muita dificuldade e pouca habilidade no desempenho de uma função, ficará ansiosa e estará na zona do distresse, que é patológico. No extremo oposto, quando ela tiver muita habilidade e pouca dificuldade, ficará desinteressada e estará na zona do tédio. Existe uma região, no gráfico, chamada de “zona do eustresse”. Em grego, eu significa “bom”. Eustresse é, portanto, o bom estresse. Esta é a região em que a habilidade e a dificuldade estão equilibradas. E, quando a

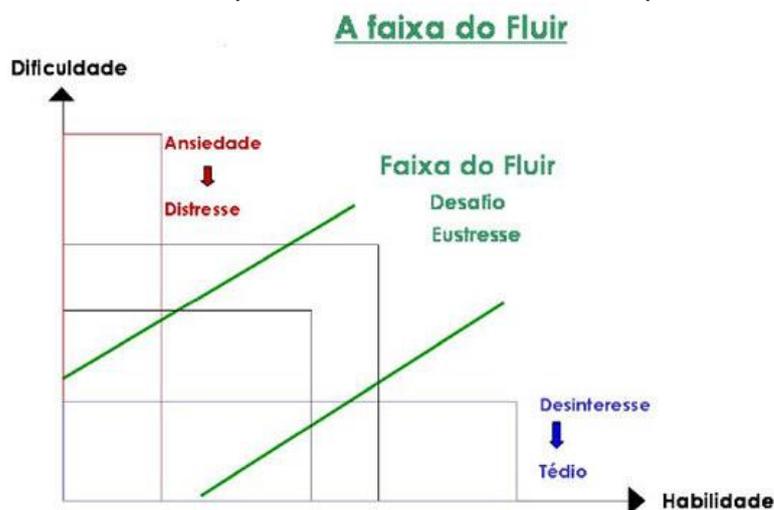


Figura 2 : A faixa do fluir

Fonte: GAUDENCIO, 2007, p. 39

pessoa aprender isto, ou seja, quando aumentar as

habilidades que tem, aumentará as dificuldades também, de modo a manter o equilíbrio. Neste ponto a dificuldade muda de nome, passando a chamar-se desafio. (GAUDENCIO, 2007, p. 39)

Outra consideração importante diz respeito à probabilidade do êxito. As pesquisas de D. C. McClelland e John W Atkinson mostraram que o grau de motivação e esforço sobe até o ponto em que a probabilidade do êxito atinge 50% e depois começa a cair, mesmo que a probabilidade continue a aumentar. Essa relação pode ser representada em forma de curva de sino, conforme a figura 3. De acordo com essa figura, as pessoas não se sentem muito motivadas quando a meta é considerada quase impossível ou virtualmente certa. (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 28)

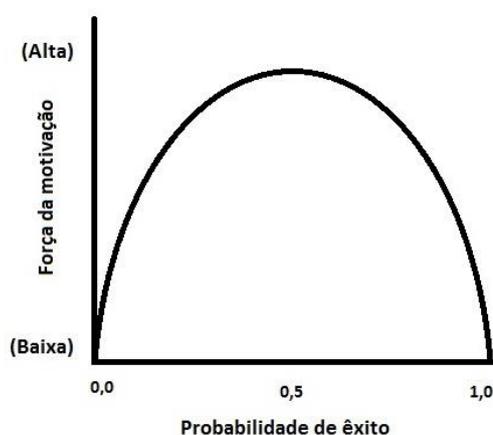


Figura 3 : Probabilidade de êxito

Fonte: Hersey e Blanchard, 1986

Outro ponto a ser ressaltado é que as mudanças nas pessoas podem ocorrer em quatro níveis: do conhecimento, da atitude interna, do comportamento e do desempenho de grupos ou organizações. Este último vem a ser o nível mais complexo, e para o entendimento deste é preciso entender o conceito de Cultura Organizacional.

“Cultura organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas”. (SCHEIN, 2009, p. 16) Muitas das vezes este padrão de comportamentos reinante em um grupo pode não ser o mais correto, entretanto, ele é o socialmente aceito.

Ao se deparar com uma situação destas, o líder deve ser capaz de entender que por mais que ele oriente o seu subordinado a agir da maneira correta, este provavelmente não mudará seu comportamento, pois a influência do grupo pesa mais do que o comportamento requerido pelo líder.

Portanto, um dos objetivos do líder é decifrar a cultura organizacional de seus liderados, identificando os seus pontos fortes e as necessidades de melhoria, para que possa posteriormente adequar a melhor forma de liderar aquele grupo, tornando assim o exercício da liderança mais eficaz.

Todas estas considerações visaram ao entendimento da variável MATUREZA, a qual determinará qual o ESTILO DE LIDERANÇA deve ser utilizado pelo líder. Para tanto, faz-se então necessário entender as particularidades dos ESTILOS DE LIDERANÇA.

Para representar o estilo do líder, Hersey e Blanchard (1986, p. 189) basearam-se na forma como ele se comporta nas tarefas atribuídas a seus subordinados, dando maior ou menor suporte na execução das mesmas. Esse suporte é analisado em duas dimensões: o comportamento na tarefa e o comportamento de relacionamento (conforme gráfico 1).

Comportamento na Tarefa relaciona-se à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento

de tarefa, mais o líder deixa estas atividades a cargo do subordinado. Este conceito NÃO está relacionado com a quantidade de tarefas, mas sim com o empenho que o líder tem que fazer para que ela seja cumprida.

Comportamento de Relacionamento refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio-emocional e canais de comunicação ao subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de relacionamento, menos tempo é gasto com o suporte emocional.

Assim, os Estilos de Liderança assumem quatro possibilidades:

1. **Estilo de liderança “E1” – DETERMINAR/DIRIGIR:** este estilo deve ser utilizado para pessoas com maturidade baixa (M1). São pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si. Conseqüentemente, um estilo diretivo (E1) que dá uma orientação e supervisão clara e específica, tem maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade.
2. **Estilo de liderança “E2” – PERSUADIR/GUIAR:** este estilo é adequado para os liderados que têm a sua maturidade entre baixa e moderada (M2). Enquadram-se neste modelo aqueles que ainda não têm capacidade, mas sentem disposição para assumir responsabilidades.
3. **Estilo de liderança “E3” – COMPARTILHAR/APOIAR:** as pessoas com maturidade entre moderada e alta (M3) são o público alvo deste estilo. Essas pessoas têm capacidade, mas ainda não estão dispostas a fazer o que é necessário sem o apoio do líder. A sua falta de disposição não é por desafeição ao líder ou por revolta. Muitas vezes é fruto da falta de confiança em si, por serem inseguras.
4. **Estilo de liderança “E4” – DELEGAR:** este estilo é indicado para pessoas com maturidade alta (M4). As pessoas desse nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades.

Estes estilos de liderança em muito se assemelham aos estilos de liderança do meio militar. A correlação entre estes estilos é a seguinte:

Estilo de liderança da Liderança Situacional	Estilo de liderança do Exército Brasileiro
Determinar/Dirigir	Autoritário
Persuadir/Guiar	Participativo
Compartilhar/Apoiar	
Delegar	Delegativo

Quadro 1 : Correlação entre os Estilos de Liderança

Fonte: o autor

Feitas estas considerações, a eficácia dos estilos de liderança proposta por Hersey e Blanchard pode ser resumida no seguinte quadro:

MATURIDADE	ESTILOS DO LÍDER (do mais eficaz para o menos eficaz)			
M1	E1 (alta)	E2 (segunda)	Q3 (terceira)	Q4 (baixa probabilidade)
M2	E2 (alta)	E1 (segunda)	E3 (segunda)	Q4 (baixa probabilidade)
M3	E3 (alta)	E2 (segunda)	E4 (segunda)	Q1 (baixa probabilidade)

M4	E4 (alta)	E3 (segunda)	Q2 (terceira)	Q1 (baixa probabilidade)
----	-----------	-----------------	------------------	-----------------------------

Quadro 2 : Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade

Fonte: HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 192

Nesta tabela, as siglas E1, E2, E3 e E4 são usadas como referências aos estilos de liderança **EFICAZES**. Assim, os estilos de alta probabilidade e de segunda probabilidade foram indicados por um “E” (estilos eficazes), enquanto os estilos de terceira probabilidade e baixa probabilidade foram indicados por um “Q” (estilos **INEFICAZES**).

Por fim, estes mesmos autores citam que existem sete bases de poder que um líder pode valer-se: poder de Coerção, Legitimidade, Competência, Recompensa, Referência, Informação e Conexão. Para eles existe uma relação de eficácia entre estes tipos de poder com os níveis de maturidade, conforme a figura a seguir.

“As pessoas com maturidade abaixo da média a ênfase dever recair no cumprimento das ordens; para pessoas de maturidade média, no cumprimento e na influência; e para pessoas de maturidade acima da média, na influência.” (HERSEY e BLANCHARD)

2 METODOLOGIA

Da análise das variáveis envolvidas no presente estudo, a variável “**maturidade**” mostra-se como variável independente, pois se espera que a sua manipulação exerça influência significativa na variável dependente “**estilo do líder**”.

Para se testar estas variáveis, procurou-se aplicar os ensinamentos colhidos à uma amostra representativa da liderança exercida em uma SU. Nesse contexto, buscou-se compreender a liderança exercida por um Capitão Cmt de SU com seus Oficiais Subalternos (comandantes de Pelotão e subcomandantes de SU).

Buscando ser o mais abrangente possível, esta pesquisa selecionou duas amostras de ex-comandantes de SU e ex-comandantes de Pelotões que já tivessem passado por diversas situações no comando das respectivas frações. Para a escolha da amostra de ex-comandantes de SU foram elencados para resposta desta questão os alunos da Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME) da arma de Infantaria. Já para a escolha da amostra dos ex-comandados (liderados), a amostra mais representativa desta população encontrava-se nos bancos escolares da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO).

Cabe salientar que estes levantamentos dos níveis de maturidade e dos estilos de liderança serviram de subsídios quantitativos para a abordagem qualitativa desta pesquisa.

O dimensionamento das variáveis **estilo do líder** e **maturidade** foi realizado através dos questionários “LEAD” e de “MATURIDADE” desenvolvidos pelo Center for Leadership Studies do Brasil (direitos reservados). Estes questionários são baseados no modelo proposto por Hersey e Blanchard, e são ferramentas validadas



Figura 4: Bases de Poder e Maturidade

Fonte: HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 224

para levantamento do nível de maturidade e do estilo do líder.

Cada grupo elencado respondeu a dois questionários: um relativo à maturidade e outro relativo ao estilo de liderança. A diferença entre eles é que os alunos da ECEME realizaram uma auto avaliação do estilo de liderança (autopercepção) e uma avaliação da percepção da maturidade dos liderados (heteropercepção), enquanto os alunos da ESAO fizeram uma auto avaliação da maturidade (autopercepção) e uma avaliação da percepção dos estilos de liderança dos líderes (heteropercepção).

Uma vez que o objetivo destes questionários foi o de avaliar a liderança relacionada aos oficiais subalternos, estes instrumentos tiveram quatro tipos diferentes, cada um voltado para um posto: Asp Of (Cmt Pel), 2º Ten (Cmt Pel), 1º Ten (Cmt Pel) e 1º Ten (SCmt SU).

Todos estes questionários tiveram o seu texto adaptado ao contexto militar, sem que o seu conteúdo fosse modificado.

3. RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários LEAD de autopercepção e heteropercepção, bem como a análise crítica dos dados, chegou-se à conclusão que na percepção da ECEME e da EsAO os **ESTILOS DE LIDERANÇA** utilizados pelos Cmt SU são os seguintes em ordem de prioridade:

	PERCEPÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA			
	1ª Prioridade	2ª Prioridade	3ª Prioridade	4ª Prioridade
ECEME	E2 (PERSUADIR)	E3 (COMPARTILHAR)	E1 (DETERMINAR)	---
EsAO	E2 (PERSUADIR)	E1 (DETERMINAR) E3 (COMPARTILHAR)	---	---

Quadro 3: Consolidação dos Estilos de Liderança da Autopercepção e Heteropercepção

Fonte: O autor

Nota-se que em nenhuma das percepções a respeito dos estilos de liderança apareceu o Estilo E4 – DELEGAR, o que demonstra que este estilo não é atualmente utilizado na Liderança dos Cmt SU com os seus Oficiais Subalternos.

Com o intuito de verificar se há consenso entre os grupos, foi aplicado o teste estatístico do Qui Quadrado a um nível de $p < 0,05$ com os “Resultados Modais”. Chegou-se a um valor de $X^2_{calculado} = 0,4$ sendo o valor de $X^2_{crítico} = 5,991$, o que demonstra que há um forte consenso entre as percepções dos Estilos de Liderança da ECEME e da EsAO.

Portanto, chegou-se à conclusão que estes resultados contém fortes indícios de que os estilos de Liderança apresentados condizem com os Estilos de Liderança utilizados atualmente pelos Cmt SU do EB na liderança exercida com os seus Oficiais Subalternos em tempo de paz.

Para o levantamento da percepção da **MATURIDADE** aqui estimada foram elencadas somente algumas atividades críticas que são exercidas por um Oficial Subalterno, conforme o quadro a seguir:

	DESCRIÇÃO	TIPO DE ATIVIDADE
Atividade 01	Planejamento e preparação da instrução	Atividades Operacionais (Atv Op)
Atividade 02	Execução e controle da instrução	

Atividade 03	Controle de material carga	Atividades Administrativas (Atv Adm)
Atividade 04	Confecção de documentos administrativos	
Atividade 05	Chefia e liderança dos subordinados	Atividade Operacional e Administrativa (Atv Op e Adm)

Quadro 4: Atividades críticas na função de Oficial subalterno

Fonte: O autor

A seguir encontra um resumo da percepção da maturidade obtida.

	Posto	Atv Op		Atv Adm		Atv Liderança
		Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	Atividade 4	Atividade 5
Resposta Modal ECEME	<u>Asp Of Cmt Pel</u>	M3/M4	M3/M4	M2/M3	M3	M3/M4
	<u>2° Ten Cmt Pel</u>	M3/M4	M3/M4	<u>M3/M4</u>	<u>M3/M4</u>	M4
	<u>1° Ten Cmt Pel</u>	M4	M4	<u>M3/M4</u>	<u>M4</u>	M4
	<u>1° Ten SCmt SU</u>	M4	M4	M3/M4	<u>M3</u>	M4
Resposta Modal ESAO	<u>Asp Of Cmt Pel</u>	M3/M4	M3/M4	<u>M2/M3</u>	<u>M2</u>	M3/M4
	<u>2° Ten Cmt Pel</u>	M3/M4	M3/M4	<u>M2/M3</u>	<u>M2/M3</u>	M4
	<u>1° Ten Cmt Pel</u>	M4	M4	M4	M4	M4
	<u>1° Ten SCmt SU</u>	M3/M4 ou M4	M3/M4 ou M4	M4	<u>M4</u>	M4

Quadro 5: Quadro resumo das percepções da maturidade

Fonte: O autor

A fim de verificar se há consenso entre os grupos da ECEME e da EsAO, foi aplicado o teste estatístico do Qui Quadrado a um nível de $p < 0,05$ com os resultados acima encontrados em cada atividade elencada. Os resultados encontram-se tabulados a seguir.

Tabela 1 – Consenso entre EsAO e ECEME a respeito da maturidade

Asp Of Cmt Pel			2° Ten Cmt Pel		
	X² Calculado	X² Tabelado		X² Calculado	X² Tabelado
Atividade 1	4,611	11,07	Atividade 1	4,213	9,488
Atividade 2	5,450	11,07	Atividade 2	4,484	9,488
Atividade 3	3,074	11,07	Atividade 3	7,128	11,07
Atividade 4	6,350	11,07	Atividade 4	6,552	12,592
Atividade 5	4,115	11,07	Atividade 5	6,369	9,488

1° Ten Cmt Pel			1° Ten SCmt SU		
	X² Calculado	X² Tabelado		X² Calculado	X² Tabelado
Atividade 1	4,506	5,991	Atividade 1	4,784	9,488
Atividade 2	7,550	9,488	Atividade 2	1,881	7,815
Atividade 3	12,276	12,592	Atividade 3	1,435	9,488
Atividade 4	6,222	12,592	Atividade 4	4,799	11,07
Atividade 5	7,276	7,815	Atividade 5	3,387	9,488

Fonte: O autor

Estes resultados demonstram que existe consenso nas percepções da maturidade da ECEME e da EsAO. Tal resultado é um indício de que estas percepções da maturidade condizem com a real maturidade dos Oficiais subalternos de uma SU em tempo de paz.

4 DISCUSSÃO

De acordo com o Quadro 5, ficou evidente que a maturidade dos oficiais subalternos de uma SU varia de MODERADA ALTA (M3) para ALTA (M4) nas Atividades Operacionais, de MODERADA BAIXA (M2) para ALTA (M4) nas Atividades Administrativas e de MODERADA ALTA (M3/M4) para ALTA (M4) nas Atividades de Liderança que englobam tanto atividades Operacionais como Administrativas.

A teoria da Liderança Situacional defende que para indivíduos com a maturidade MODERADA ALTA (M3) e ALTA (M4), principais estilos verificados nos oficiais subalternos, o estilo adequado de Liderança deve se comportar conforme o Quadro 3. Analisando este quadro verifica-se que para pessoas com maturidade M3 existem três estilos eficazes (E3, E2 e E4) e um ineficaz (Q1). Já para pessoas com maturidade M4 existem dois estilos eficazes (E4 e E3) e dois ineficazes (Q2 e Q1).

Cabe ressaltar que ao falar dos estilos EFICAZES os autores da Liderança Situacional defendem que um é mais eficaz que o outro, pois estes são ordenados em Estilos primários e secundários. Em outras palavras, isto quer dizer que um Estilo é mais EFICIENTE que o outro. Assim, pode-se dizer que mesmo entre os estilos de liderança EFICAZES existem os que são mais eficientes (primários) e os que são menos eficientes (secundários).

O ideal é que o Líder seja capaz de utilizar-se dos quatro estilos de Liderança: E1, E2, E3 e E4, variando-os de acordo com a maturidade do subordinado apresentada. Isto lhe concede a flexibilidade ao lidar com diferentes pessoas em diferentes níveis de maturidade.

Feitas estas considerações, cabe então verificar qual é o estilo de liderança utilizado pelos Cmt de SU. Para isto, deve-se olhar as respostas do questionário LEAD de HETERO PERCEPÇÃO (realizados pelos alunos da EsAO), pois o Estilo de Liderança realmente utilizado por um líder é aquele que o seu subordinado diz ser, e não aquele que o Líder acredita ser. Isto acontece porque, por mais que um superior acredite adotar um determinado comportamento, o seu impacto no seu público alvo pode ser notado de forma completamente diferente.

Assim, o Estilo primário dos Cmt SU vem a ser o E2 (PERSUADIR/GUIAR), seguidos pelos estilos secundários E3 (COMPARTILHAR) e E1 (DETERMINAR), conforme Quadro 3. Observa-se que estes resultados estão condizentes com os estilos elencados pela ECEME, o que dá maior credibilidade nos resultados.

Conjugando as percepções dos graus de maturidade com as percepções dos estilos de liderança e com os Estilos de Liderança previstos pela Liderança Situacional tem-se os seguintes resultados:

	Percepção do grau de Maturidade dos Oficiais Subalternos	Percepção dos estilos de liderança dos Cmt de SU	Estilos de Liderança EFICAZES da Liderança Situacional		Estilos de Liderança INEFICAZES da Liderança Situacional
			Primário	Secundário	
Atv Op	M3/M4	E2 (1º lugar) E3 (2º lugar) E1 (3º lugar)	E3	E2 e E4	Q1
	M4		E4	E3	Q2 e Q1
Atv Adm	M2 e M2/M3		E2	E1 e E3	Q4
	M3 e M3/M4		E3	E2 e E4	Q1
	M4		E4	E3	Q2 e Q1
Atv Liderança	M3/M4		E3	E2 e E4	Q1
	M4	E4	E3	Q2 e Q1	

Quadro 6: Conjugação da Maturidade, Estilos de Liderança e Modelo da Liderança Situacional

Fonte: O autor

Do quadro acima se pode concluir que, de acordo com a teoria a Liderança Situacional, os Cmt de SU podem ser **eficazes** com todos os oficiais subalternos em todas as situações elencadas. Para isto, basta que ele identifique o estilo primário ou secundário EFICAZES para aquele determinado grau de maturidade evidenciado nos seus subordinados.

Entretanto, cabe ressaltar que para indivíduos com maturidade ALTA (M4) os Cmt de SU só poderão ser eficazes se utilizarem o estilo **secundário** previsto no

quadro acima (neste caso o estilo E3), uma vez que, pelos levantamentos realizados, os Cmt de SU não demonstraram possuir o Estilo E4 (DELEGAR), que vem a ser o estilo **primário** nesta situação. Logo, conclui-se que os Cmt de SU não estão sendo EFICIENTES na liderança exercida com pessoas com maturidade ALTA (M4).

Uma ferramenta muito útil disponibilizada pelos questionários LEAD de Autoavaliação (ECEME) vem a ser o grau de adaptabilidade dos Estilos de Liderança. Através deste instrumento as respostas dos líderes avaliados (ECEME) são comparadas com as respostas padrão da Liderança Situacional.

A percentagem obtida pela “Resposta Modal da ECEME” encontrada possui 72% de eficácia. Ao analisar estas respostas verifica-se que os outros 28% que não foram eficazes se devem principalmente às situações nas quais o Líder deveria utilizar o Estilo E4 (DELEGATIVO) e não utilizou. De fato, este resultado corrobora com os resultados encontrados nos questionários LEAD de Autoavaliação e de Heteropercepção, nos quais em nenhum momento aparece o Estilo de Liderança E4.

5 CONCLUSÕES

Por esta pesquisa ficou evidente que existe diferença significativa no uso de diferentes estilos de Liderança, sendo este modificado de acordo com a maturidade da pessoa em questão.

Cabe ressaltar que este estilo de liderança deve ser modificado de acordo com a maturidade demonstrada na ATIVIDADE que a pessoa realiza, e não de acordo com a PESSOA em si. Isto acontece porque a maturidade de uma pessoa é medida em relação a uma ATIVIDADE, a qual necessita de uma parcela de Competência e outra de Disposição para a realização da mesma.

Por esta razão, não há que se falar em um estilo de liderança mais adequado para um grupo de subordinados, conforme a questão de estudo inicialmente levantada, mas sim em um Estilo de Liderança mais apropriado para cada atividade que o subordinado desenvolve, de acordo com a sua maturidade.

Um ponto relevante desta pesquisa é que não existe somente um estilo de liderança mais eficaz, e sim Estilos Eficazes para cada grau de maturidade. Conforme visto, tal fato adiciona uma nova visão ao problema: a de que existem Estilos de Liderança mais Eficientes dentro do grupo dos Estilos Eficazes.

Outro fator a ser destacado é a forma de mudança de comportamentos de um público alvo, pois o comportamento é o produto palpável resultante da interação dos fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam os subordinados. De fato, para exercer a liderança e aumentar a maturidade dos subordinados o Líder deve ser capaz de modificar comportamentos, e para isso ele deve valer-se das teorias da aprendizagem e motivação, utilizando-se do modelo pedagógico ou andragógico para ensinar os procedimentos corretos.

O comportamento do liderado em tela deve ser localizado na pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow (Figura 1) para verificar se todas as necessidades inferiores já foram alcançadas por ele. Caso isso não ocorra, tal comportamento não será prioridade para o subordinado, gerando frustração para o líder e trauma para o liderado.

Além disto, o líder deve ser capaz de identificar o nível de conhecimento e capacidade de cada subordinado para poder atribuir tarefas compatíveis na Zona do Eustresse (Figura 2) com probabilidade de êxito de aproximadamente 50% (Figura 3). Assim, ele estará contribuindo para o amadurecimento de seus subordinados,

incentivando-os para cumprirem as suas missões de acordo com as suas capacidades.

Em seguida, é preciso consolidar o comportamento desejado para que este se torne habitual. Para que isto ocorra, o líder deve utilizar-se das BASES DE PODER (Figura 4) das quais ele dispõe. Cada grau de maturidade suscita um diferente tipo de Poder. Para pessoas com maturidade M1 e M2 o líder pode valer-se de técnicas behavioristas (reforço positivo e reforço negativo), pois estas técnicas são eficazes com pessoas com maturidades mais baixas por privilegiar os poderes de coerção e recompensa. Para pessoas com maturidade M3 e M4 ele deve utilizar principalmente os poderes de Competência, Informação e Referência, poderes estes mais aceitos por pessoas mais maduras.

Por fim, o sucesso ou o insucesso de todos estes procedimentos dependerão, em última instância, da Cultura Organizacional pela qual determinado indivíduo é influenciado. Por mais que um indivíduo saiba que determinado procedimento cobrado pelo líder é o certo a ser feito, se existir uma cultura organizacional que o influencie a fazer o contrário, assim ele o fará. A mudança de atitudes de um grupo é de difícil consecução, devendo ser realizada galgando os degraus do aprendizado proposto por Bloom em seu modelo teórico das categorias do conhecimento humano.

Um ponto crítico observado neste estudo vem a ser a forma pela qual um Cmt SU poderá levantar a maturidade de seus subordinados para poder aplicar o Estilo de Liderança adequado àquela determinada situação. Recomenda-se que estas maturidades sejam levantadas através de um relacionamento pessoal a ser desenvolvido com todos os seus subordinados no início do ano de Instrução Militar, em especial o Período Básico de Instrução. Neste período, como as atividades a serem desenvolvidas são mais intensas, o Cmt SU pode adotar um Estilo de Liderança mais Diretivo (E1 e E2) e a partir daí identificar quais são as pessoas que possuem uma maior maturidade na realização das tarefas correlatas à sua função. Assim, ele poderá adequar o Estilo de Liderança utilizado com aqueles militares mais maduros.

Conforme visto neste estudo, a Liderança Autoritária (ou Diretiva) é eficaz para pessoas com maturidade BAIXA (M1), como por exemplo, os Sd EV ao adentrarem no Exército Brasileiro, sendo a Liderança Participativa ineficaz para pessoas com esta mesma maturidade. Isto acontece uma vez que para realizar tarefas nunca antes realizadas estes subordinados necessitam de muita DIREÇÃO do líder para saber exatamente o que fazer e como fazer. Só assim ele poderá amadurecer, permitindo que o líder utilize outros estilos de liderança com este mesmo subordinado.

Da mesma forma, sugere-se que a Liderança Delegativa possa ter uma abordagem mais ampla no Manual de Liderança Militar de forma a suprir a lacuna existente verificada no uso deste estilo pelos Cmt SU. Conforme foi observado nas pesquisas de campo, os Cmt de SU não possuem a capacidade de utilizar este estilo que vem a ser o mais apropriado para pessoas com maturidade ALTA (M4). Tal fato avulta de importância uma vez que foi verificado que os oficiais subalternos de uma SU possuem a maturidade M4 em várias atividades que realizam.

Sabendo delegar adequadamente o líder está motivando o subordinado através de novos desafios, capacitando-o para assumir novas funções e promovendo o seu amadurecimento naquela atividade. Assim, o líder completa o ciclo da liderança com este subordinado, nesta atividade, e pode empenhar o seu

tempo e energia na consecução de outras atividades atinentes a uma SU em tempo de paz.

As situações consideradas durante o desenvolvimento deste estudo foram analisadas tomando-se por base a situação de uma SU em um ano de instrução militar em tempo de paz. A generalização destas assertivas para situações de não-normalidade ainda não podem ser feitas, em especial devido ao constante risco de vida a que os militares estão sujeitos nestas situações. Isto significa dizer que o militar nesta situação estaria preocupado com uma necessidade primária de Maslow: a segurança. Conforme visto, pessoas que buscam satisfazer as necessidades primárias de Maslow tendem a não querer realizar outras atividades de nível superior, como por exemplo, um ataque coordenado a uma posição inimiga.

Apesar disto, sabe-se que a hierarquia das necessidades de Maslow não são fixas. Se um militar enxergar o risco de vida no cumprimento do dever como algo grandioso, até mesmo heróico a ser realizado, este risco estaria enquadrado na necessidade mais alta desta pirâmide: o da realização pessoal. Neste caso a sua motivação e preparo técnico-profissional deveriam ser tão grandes que só seria alcançado através de um verdadeiro líder militar, objetivo permanente de todos os Exércitos do mundo.

Portanto, o estudo da aplicabilidade da Liderança Situacional em situações de não normalidade fica como sugestão para futuros pesquisadores.

Cap Inf Maurilio Ferreira da Silva Júnior. Possui os cursos de formação de oficiais de Infantaria (AMAN, 2002); de especialização em Operações na Selva Categoria B (CIGS, 2004); graduação em Web Design e Programação (UNISUL, 2009) e é Mestre em Operações Militares (EsAO, 2011). Atualmente serve na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais – RJ

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **T 21-250**: Manual do Instrutor. 3. ed. Brasília, DF, 1997.

_____. _____. **IP 20-10**: Liderança Militar. 1. ed. Brasília, DF, 1991.

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. **Andragogia :A Aprendizagem nos Adultos**. Disponível no site <<http://www.ccs.ufpb.br/depcir/andrag.html> > Acessado em: 29 set. 2011.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcel; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação**. Riode Janeiro, Ed. FGV, 2006

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Army. Department of the army. **FM 22-100: Army leadership**. Washington, 1999.

GAUDENCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

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

KNOWLES, Malcolm S. **The modern practice of adult education: andragogy versus pedagogy.** New York: Association Press, 1970.

MASLOW, A.H., **Motivation and Personality.** Harper, New York, 1968.

PAVLOV, Ivan Petrovich. **Conditioned Reflexes – An Investigation of the Physiological Activity of the Cerebral Cortex.:** NY, Dover Publications, 1927.

PAVLOV, Ivan Petrovich; SKINNER, Barrhus Frederic.**Textos Escolhidos – Contingências do Reforço.** São Paulo: Abril Cultural. Coleção Os Pensadores, 1984.

PORTUGAL. Exército. Estado-Maior: **Liderança Militar.** Lisboa, Portugal, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança.**São Paulo: Atlas, 2009.

YEAKEY, George W. **SITUATIONAL LEADERSHIP.** Military Review, fev. 2002. Disponível no site: < <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/milreview/yeakey.htm>> Acessado em 21 set. 2010.