

## Contribuições Teóricas para o Aperfeiçoamento da Liderança Militar no Exército Brasileiro

CLAUDIO HERBERT NINA E SILVA<sup>27</sup>, ANDRÉ GONÇALVES MELLAGI<sup>28</sup>, PAOLO ROSI D'ÁVILA<sup>29</sup>

**Resumo.** O Exército Brasileiro vem concedendo cada vez mais atenção ao tema da liderança em toda sua estrutura organizacional. O presente artigo objetivou investigar as principais correntes teóricas que sustentam as Instruções Provisórias IP 20-10 do Exército Brasileiro. O ponto de partida deste estudo situou-se no histórico do desenvolvimento das teorias de liderança e em suas reformulações e aperfeiçoamentos ao longo do tempo. Foram descritas as principais teorias de liderança desenvolvidas após a Segunda Guerra Mundial, a saber, as abordagens situacionais, contingenciais, transacionais e transformacionais. Em seguida, a análise deteve-se nas IP 20-10, cujas finalidades são o estabelecimento de fundamentos teóricos que definem a liderança militar do Exército Brasileiro e a aplicação prática de seus princípios. A conclusão do artigo apresenta sugestões de contribuições teóricas que auxiliariam na investigação e aplicação da liderança no contexto militar brasileiro. Tais contribuições surgem principalmente da necessidade de pesquisas de âmbito militar, dada a especificidade de sua organização e relações entre seus membros.

*Palavras-chave:* Liderança. Ciências Militares. IP 20-10

**Abstract.** The Brazilian Army has been giving more and more attention to the leadership subject in its entire organizational structure. The present article aims to investigate the mainstream theories that support the Provisional Instructions IP 20-10 from the Brazilian Army. The starting point of this study is situated in the historic development of theories of leadership, and in its reformulations and improvements throughout the time. The most relevant leadership theories developed after World War II were described, namely the situational, contingency, transactional and transformational approaches. Afterwards, the analysis focuses the IP 20-10, whose purposes are the establishment of the theoretical fundamentals that define the military leadership of the Brazilian Army and the practical application of its principles. The conclusion presents suggestions of theoretical contributions that would help investigation and application of leadership in the Brazilian military context. Such contributions arise mainly from the necessity of researches with military scope, provided the specificity of its organization and relationships between the members.

*Keywords:* Leadership. Military Sciences. IP 20-10

---

<sup>27</sup> Tenente-Aluno do Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar de 2004. Mestre em Psicologia-Etologia. [ninaed@zipmail.com.br](mailto:ninaed@zipmail.com.br).

<sup>28</sup> Tenente-Aluno do Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar de 2004. Especialista em Saúde Coletiva. [andregm90@hotmail.com.br](mailto:andregm90@hotmail.com.br).

<sup>29</sup> Capitão do Quadro de Intendência. Mestre em Psicologia Social. [davi-rossi@ig.com.br](mailto:davi-rossi@ig.com.br).

## 1. Introdução

O desenvolvimento de líderes tem sido um dos objetivos primordiais de todos os Exércitos ao longo da História. O adequado funcionamento de um exército eficiente depende da utilização de líderes com alto grau de competência técnico-profissional e, sobretudo, profunda identificação com os valores e tradições militares da nação (WISHART III, 1991; STEELE, WALTERS, 2002).

Acreditava-se, tanto nos círculos militares quanto nos acadêmicos, até a Primeira Guerra Mundial, que o bom líder militar tinha de apresentar apenas qualidades morais e viris (KELLET, 1987). Contudo, os avanços tecnológicos do século XX que forçaram a revisão das técnicas de guerra também abalaram concepção tradicional de liderança baseada em qualidades inatas. A crescente complexidade no gerenciamento de recursos materiais e humanos tem exigido dos líderes militares o exercício de papéis de maior responsabilidade do que os de seus predecessores do século XIX (MOUNTCASTLE, 1996). Na visão de Tofler e Tofler (1993), embora a capacidade física e o vigor moral ainda sejam qualidades desejáveis, o líder militar do século XXI deve ser capaz, sobretudo, de manipular informações e tomar decisões em um ambiente de combate altamente mutável.

Desse modo, devido à preocupação com o impacto das mudanças tecnológicas e doutrinárias sobre os fatores humanos nas organizações militares, o fenômeno da liderança tem gerado a necessidade de cada vez mais pesquisas aplicadas (ANASTASIO, 1991; CHEMERS, WATSON, MAY, 2000).

Portanto, diante dessa realidade, torna-se indispensável para o Exército Brasileiro a compreensão das ações dos indivíduos desempenhando papéis de líder em suas fileiras.

Dessa maneira, o objetivo principal do presente artigo foi a análise do arcabouço teórico de sustentação das Instruções Provisórias IP 20-10 do Exército Brasileiro. Para tanto, os conceitos apresentados nas IP 20-10 foram examinados e identificados em termos de filiação teórica. Em seguida, procedeu-se a uma comparação dos principais pressupostos das IP 20-10 com os conceitos de liderança mais empregados atualmente no meio organizacional e acadêmico. Finalmente, foram apresentadas possíveis contribuições ao aperfeiçoamento e atualização das IP 20-10.

## 2. Teorias de Liderança

Nos círculos militares europeu e norte-americano do primeiro quarto do século XX, o caráter era considerado o principal componente da liderança militar (KELLET, 1987). Por causa dessa concepção, as investigações científicas sobre liderança ou eram desacreditadas, como no Exército Britânico, ou eram direcionadas no sentido de mensurar traços de caráter nos candidatos ao oficialato, como no Exército Norte-Americano (GIBB, 1959). Assim, os primeiros estudos psicológicos sobre liderança tinham como objetivo central os efeitos das características pessoais do líder sobre o desempenho do grupo (GIBB, 1959; FIEDLER, 1975; KELLET, 1987; CHEMERS, 1993). Verifica-se nesses estudos uma ênfase na figura do líder e em suas características de personalidade e de comportamento, concedendo limitada importância a processos grupais. Desse fato, portanto, resultaria a insistência inicial na realização de investigações

psicométricas de traços de personalidade associados à liderança (FIEDLER, 1975; MYERS, 2000).

Nesse período, havia uma intensa polêmica na qual as diferentes abordagens de liderança debatiam sobre sua gênese e fatores que participam para seu surgimento. Tal debate se pauta nas perguntas do tipo “*é a chefia uma qualidade inata, um dom, algo assim como a aptidão para cantar, ou pintar? Ou é uma arte acessível a todos os indivíduos normais, requerendo apenas uma aprendizagem judiciosa e bem ministrada?*” (PASSARINHO, 1987, p. 21).

Tais perguntas vinham à tona principalmente através das biografias dos grandes comandantes militares que possibilitaram a criação da figura do *líder nato*. Porém, na análise histórica dos antigos heróis a questão ganha outro enfoque: “o que parece interessante a respeito dos líderes heróicos (...) não é mostrar que eles possuíam qualidades extraordinárias, (...) mas, sim, perguntar como as sociedades às quais eles pertenciam esperavam que tais qualidades fossem apresentadas” (KEEGAN, p. 25, 1999). Muitos autores concluem que “embora as aptidões do indivíduo possam revestir-se de certa importância, *elas devem-se combinar com as necessidades e propriedades do grupo* para produzir uma liderança efetiva” (HARRISON, p. 434, 1975).

No entanto, os estudos psicométricos sobre traços característicos do líder se revelaram imprecisos em sua metodologia e contraditórios no que concerne aos resultados e conclusões (CHEMERS, WATSON e MAY, 2000). Na visão de Fiedler (1975), a principal fonte de discrepância nos resultados obtidos pelos estudos de traço residiria na ausência de: (1) definições operacionais apropriadas dos construtos avaliados; e (2) fidedignidade dos instrumentos psicológicos de mensuração empregados.

Contrastando com os estudos psicométricos, a concepção sociológica entendia a liderança como um conjunto de relações interpessoais e intragrupo nas quais um indivíduo exerce influência sobre outros mais do que é propriamente influenciado por eles (GERTH , MILLS, 1973). Essa visão se desenvolveu a partir da tipologia de liderança estabelecida por Weber (1949), segundo a qual haveria três diferentes categorias de líder: (1) carismático, (2) tradicional e (3) legal. O líder carismático se caracterizaria por ser considerado possuidor de atributos pessoais especiais que provocariam mudanças no comportamento dos membros do grupo. O líder tradicional, por seu turno, apresentaria a sua autoridade baseada em processos de formação de hábitos nos quais considerar-se-ia que há uma tradição de se seguir aquele determinado líder que deve ser mantida e repassada constantemente. Finalmente, o líder legal tem a sua autoridade firmemente lastreada em regras criadas, aceitas e compartilhadas pelos membros do grupo.

Assim, na concepção sociológica (GIBB, 1959; GERTH , MILLS, 1973), a adequada compreensão do fenômeno da liderança poderia ser alcançada apenas por meio da análise dos seguintes fatores: (1) características de personalidade e de motivação do líder como indivíduo; (2) a atitude e a motivação dos seguidores em relação ao líder; (3) os aspectos definidores e descritivos dos comportamentos de liderar; e (4) os contextos grupais e estruturais nos quais o desempenho dos comportamentos de liderar se expressa.

No entanto, apesar dessas objeções à concepção personalista da liderança, a suposição de que a liderança era inata desencorajou o desenvolvimento de programas de treinamento de líderes militares até o início da Segunda Guerra Mundial (GIBB, 1959). Kellet (1987), comentando sobre a mudança de mentalidade do Estado Maior Imperial Britânico sobre a liderança a partir de 1940, afirmou que se começou a abandonar a idéia de “*atributos de liderança*” em favor da noção de “*realizações de liderança*”. Enquanto os atributos enfatizavam qualidades possuídas pelo líder nato, portanto impossíveis de serem adquiridas ou aperfeiçoadas, as realizações se reportavam aos comportamentos de liderar que poderiam ser aprendidos e desenvolvidos. Nesse sentido, o Exército Britânico foi o pioneiro no estabelecimento de cursos de formação de líderes (KELLETT, 1987). Os programas de treinamento de forças especiais britânicas, como os “*Commandos*” ou o “*SOE*”, por exemplo, baseavam-se na idéia de que atributos de personalidade como a extroversão eram bases sobre as quais se desenvolveriam repertórios comportamentais de liderança (PINTO, 1975).

No Exército Norte-Americano, por sua vez, os estudos exclusivamente psicométricos de características de personalidade foram substituídos pela investigação de comportamentos de líderes eficientes (KELLETT, 1987). Como exemplo dessa mudança de perspectiva, a seleção de oficiais para as forças especiais do OSS norte-americano, além de teste psicológicos, envolvia oficinas operacionais e testes situacionais para a avaliação não de traços de liderança, mas sim de comportamentos de liderar (WHITTAKER, 1973).

Após a Segunda Guerra Mundial, portanto, a perspectiva individual, a qual enfatizava os traços de personalidade em detrimento dos aspectos interpessoais e/ou

comunicacionais da liderança, começou a ser complementada por uma visão de dinâmica de grupo. A principal característica dessa visão grupal seria a pressuposição de que a liderança não seria um fenômeno característico de um indivíduo, mas sim um processo típico de um grupo em uma situação específica (GIBB, 1959; FIEDLER, 1975). O caráter situacional liderança passou a ser considerado e investigado de um modo mais objetivo por meio de estudos sobre pequenos grupos, dinâmica de grupo e aprendizagem social (GIBB, 1959; CHEMERS, WATSON, MAY, 2000).

De acordo com os pressupostos da Teoria Situacional (HERSEY, BLANCHARD, 1986), o processo de liderança se basearia em uma relação entre a quantidade de orientação e direção (*comportamento de tarefa*) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (*comportamento de relacionamento*) dado pelo líder e o nível de prontidão (*maturidade*) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

A prontidão é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Deve ser considerada somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. 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 (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

Nesse sentido, os estudos centrados na influência unidirecional do líder, sejam eles psicométricos ou sociológicos, por serem imprecisos e contraditórios, poderiam ser complementados por modelos de

influência recíproca líder-seguidores, levando-se em conta as características da situação e do grupo (CARTWRIGHT , ZANDER, 1975; FIEDLER, 1975).

Tal mudança de enfoque se fez necessária porque, do ponto de vista de Chemers (1993), os estudos empíricos de cognição social demonstraram que os efeitos dos comportamentos do líder sobre o desempenho do grupo não seriam factuais, objetivamente produzidos, mas sim cognitivamente construídos e significados conforme a dinâmica particular do grupo sob investigação e do conseqüente grau de conscientização quanto aos resultados da ação grupal.

Contemporaneamente, a liderança tem sido definida em termos de um processo de influência social no qual o líder consegue mobilizar todos os recursos do grupo em prol da consecução de um objetivo comum específico (e.g., GERTH , MILLS, 1973; KRÜGER, 1986; U.S. DEPARTMENT OF THE ARMY, FM 22-100, 1999; CHEMERS, 1993; CHEMERS, WATSON , MAY, 2000).

A análise da experiência norte-americana no Vietnã (KELLET, 1987) e dos resultados inesperados dos conflitos árabe-israelenses (TOFLER , TOFLER, 1997) levaram os estudiosos da liderança militar a revisar os conceitos estabelecidos até então. Dessa forma, os estudos levados a cabo a partir da década de 1960, fortemente influenciados pelo modelo de cognição social, passaram a ponderar sobre a possibilidade de as distorções perceptuais na atribuição de causalidade dos resultados do desempenho do grupo serem as responsáveis pelo julgamento do comportamento do líder (CHEMERS, 1993).

Os principais modelos de investigação da liderança atualmente em voga são teorias contingenciais, transacionais e transformacionais e (HOLLANDER, 1993;

BASS , AVOLIO, 1993; BASS, AVOLIO, JUNG , BERSON, 2003).

As abordagens contingenciais tendem a focalizar os padrões ou estilos de comportamento do líder e as modulações desses padrões em interação com o perfil e a dinâmica do grupo em cada contexto e/ou situação específicos (FIEDLER, 1975; BERGAMINI, 1992). Há muita ênfase no papel exercido pelo líder no grupo primário, em termos de prestígio, poder legitimado e capacidade de comunicação interpessoal, presumindo-se que a figura do líder estruturaria e modularia os padrões de desempenho do grupo. Dessa maneira, segundo Fiedler (1975), os modelos contingenciais assumiriam a noção de flexibilidade da dinâmica grupal na atribuição de funções de liderança a cada um dos membros do grupo conforme a situação e a necessidade.

O ponto de vista transacional, por outro lado, considera que a liderança é um processo de interação dinâmica, ativa e biunívoca entre líder e seguidor (BASS *et al.*, 2003). Conforme Hollander (1993), o modelo transacional tenderia a valorizar, como objetos de estudo, a recompensa de desempenho, a percepção interpessoal e, sobretudo, as expectativas dos seguidores em relação aos atos do líder. Considera-se, portanto, que há uma relação de troca entre líder e seguidores, na qual o líder concederia determinados benefícios, como recompensas sociais, recebendo, em troca, a satisfação das necessidades psicossociais dele por parte dos seguidores.

A concepção transformacional da liderança considera que o processo de liderar se constrói a partir do estabelecimento da identificação, tanto

pessoal quanto grupal, dos seguidores com a missão e os objetivos do líder (BASS *et al.*, 2003). Há, de acordo com esse modelo, a necessidade de os seguidores se identificarem plenamente com os valores do grupo para que a liderança seja legitimidade, posto que o líder se apresentaria justamente como defensor e divulgador desses valores.

Deve-se considerar, entretanto, a especificidade da liderança militar em comparação com as demais lideranças organizacionais. Embora muitas pesquisas e teorias de liderança se apoiem em organizações do tipo empresariais, a estrutura de comando e chefia do Exército Brasileiro possui características próprias que não são reproduzidas em outras instituições. Antes de tudo, o comandante possui a autoridade que sua patente lhe investe. Nesse sentido, seu papel é de chefe militar, assumindo uma postura imperativa de condutor de força. Por outro lado, elabora um atributo a ser desenvolvido de líder militar, valendo-se de sua proeminência e reputação para conduzir homens subalternos, assumindo uma postura motivadora (COUTINHO, 1997).

Por exemplo, a concepção norte-americana de liderança militar está firmemente baseada no pressuposto de que o líder eficiente seria resultado de um processo de desenvolvimento gradual e progressivo (ANASTASIO, 1991; CHEMERS, WATSON, MAY, 2000).

Para tanto, esse processo de aquisição e expressão dos atributos cognitivos, comportamentais e ético-morais da liderança estaria baseado em três pilares fundamentais: treinamento institucional, experiência operacional e auto-desenvolvimento (ANASTASIO, 1991).

### **3. As Instruções Provisórias IP 20-10**

A Portaria nº 088 da 3ª Sub-Chefia do Estado-Maior do Exército, de 19 de

setembro de 1991, aprovou as Instruções Provisórias 20-10 (“Liderança Militar”) e revogou o manual C 22-10 (“Princípios de Chefia”). Elaboradas no nível de Comando do Exército, as IP 20-10 têm por finalidade “*estabelecer os conceitos básicos e os fundamentos teóricos que sistematizam a doutrina de liderança militar do Exército*”(Cap. 1 Art. 2, 1991).

As IP 20-10 são diretamente direcionadas aos chefes militares de qualquer escalão, visando à orientação das ações de liderança do militar do Exército Brasileiro.

A doutrina de liderança exposta nas IP 20-10 rejeita tanto as abordagens inatistas quanto as puramente sociológicas. Ao contrário dessas abordagens, a doutrina de liderança preconizada nas IP 20-10 enfatiza a relação dinâmica de influência social que o líder exerce sobre o seu grupo. O exercício da liderança, no sentido apresentado pelas IP 20-10, é uma habilidade interpessoal que pode ser aprendida, desenvolvida e aperfeiçoada. Apesar disso, no rol dos aspectos fundamentais da estrutura do perfil do líder militar propugnados pelas IP 20-10, o caráter do líder é apresentado com mais destaque do que fatores como liderados, comunicação e situação.

Na perspectiva das IP 20-10, a liderança militar se basearia em 11 princípios aplicáveis e utilizáveis por todos aqueles que exercem papéis de chefia no Exército Brasileiro. Esses princípios fundamentais de liderança poderiam ser sintetizados: (1) conhecimento da profissão militar e autoconhecimento; (2) busca pelo auto-aperfeiçoamento; (3) assumir a

responsabilidade por seus atos; (4) decidir com acerto e oportunidade; (5) desenvolvimento do senso de responsabilidade em seus subordinados; (6) servir de exemplo a seus homens; (7) conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados; (8) manter seus homens bem informados; (9) assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas; (10) treinar seus subordinados como uma equipe; (11) atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes.

Assemelhando-se aos pressupostos adotados pelo manual de liderança do Exército Norte-Americano (U.S. DEPARTMENT OF THE ARMY, FM 22-100, 1999), as IP 20-10 consideram que os atributos fundamentais do líder militar poderiam ser sintetizados no que o líder deve *ser* (caráter do líder), *saber* (conhecer os subordinados, compreender a natureza humana, possuir competência profissional) e *fazer* (comunicar, motivar, disciplinar, estimular a coesão).

As IP 20-10 também apresentam uma discussão sobre ética, crença, valores e normas no ambiente militar. Elas apontam a inexistência de um documento que formalize a ética militar, embora reconheçam a indissociabilidade desta em relação à responsabilidade moral e profissional do líder militar. Conforme essa visão da liderança, as crenças e valores são aprendidos ao longo do desenvolvimento do indivíduo, podendo, no decorrer desse processo, entrar em conflito com os valores da instituição. Para a resolução desses potenciais conflitos, seria necessária a aceitação e corroboração dos valores do Exército por parte do indivíduo. Caberia, portanto, exatamente ao líder a comunicação e exemplificação desses valores para os seus subordinados.

#### 4. Contribuições Teóricas às IP 20-10

A liderança militar é definida nas IP 20-10 como “a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir as pessoas ao cumprimento do dever” (Artigo 2, item 3-3). Esse conceito encontra pleno respaldo na concepção contemporânea de liderança, entendida em termos de processos de influência interpessoal (KRÜGER, 1986; CHEMERS, WATSON, MAY, 2000).

Do mesmo modo, as IP 20-10 se encontram alinhadas às principais teorias contemporâneas de liderança ao considerarem o “líder”, os “liderados”, a “comunicação” e a “situação” como fatores atuantes no processo dinâmico da liderança militar. Esses mesmos fatores também são apresentados no manual de liderança do Exército Norte-Americano (U.S. DEPARTMENT OF THE ARMY, FM 22-100, 1999), cujo modelo básico de liderança adotado é o situacional (YEAKEY, 2002).

Pode-se observar, nas IP 20-10, a influência das abordagens comportamentais na definição dos estilos de liderança que podem ser desempenhados no âmbito do Exército Brasileiro: autocrático, democrático e delegativo ou “*laissez-faire*”. Trata-se, portanto, de uma clara retomada dos estilos de liderança propostos pelos estudos experimentais de Lippitt e White (1943, 1952; *apud* KELLEY, THIBAUT, 1959).

Pode-se, ainda, encontrar nas IP 20-10 a adoção da teoria do Campo Social e particularmente do estilo democrático de liderança. Não há referência aos experimentos de Lippitt e White (1943, 1952; *apud* GIBB, 1959) que deram origem à elaboração de tais estilos, notadamente a verificação das atitudes e desempenho

de crianças em uma tarefa, orientadas por um líder autoritário, participativo ou omissivo. A própria teoria do Campo Social ganharia mais pertinência ao expandir os experimentos com outros sujeitos em contextos variados. Porém, a validade do estilo de liderança mais eficaz para o Exército repousa em investigações específicas no ambiente militar com seus líderes e liderados, sob situações diversas. Tais investigações carecem de um estudo apropriado nas organizações militares, que acabam por importar teorias de liderança desenvolvidas nas instituições empresariais. Há provavelmente muita correspondência entre ambas instituições, principalmente no que se refere aos objetivos de cumprir metas através da influência sobre indivíduos; há também diferenças claras, as quais devem ser consideradas, de acordo com a natureza dos objetivos de cada instituição e da relação entre seus membros.

Por outro lado, as teorias transacionais também são consideradas nas IP 20-10, posto que, nesse documento, enfatiza-se a importância da relação de troca recíproca entre líder e liderados, cabendo ao líder a concessão das recompensas e das punições, enquanto os liderados respaldariam as funções do líder por meio da satisfação das necessidades psicossociais dele.

Por sua vez, os pressupostos fundamentais da teoria transformacional estão presentes nas IP 20-10, sobretudo no que concerne à noção de que a identificação com os valores da instituição, representados pela figura do líder, seria fundamental para que os liderados legitimassem o poder do líder.

Todavia, apesar de as IP 20-10 levarem em consideração os papéis dos liderados, da comunicação e do contexto no enquadramento do fenômeno da liderança, a maior ênfase ainda é concedida às ações e características do líder. Mais uma vez, as IP 20-10 apresentam uma grande semelhança

com o manual de liderança do Exército Norte-Americano (U.S. DEPARTMENT OF THE ARMY, FM 22-100, 1999), visto que o documento norte-americano também considera o caráter como um atributo extremamente importante a ser desenvolvido no líder militar.

Tem-se reconhecido cada vez mais nos meios militares nacionais, segundo D'Ávila (2004, p.88), “(...) a necessidade de exigir dos subordinados menos `disciplina-obediência` e mais disciplina associada à iniciativa e à capacidade de análise diante de contextos cada vez mais complexos”. A exequibilidade desse objetivo de modernização, contudo, dependeria fundamentalmente da adoção de uma doutrina de liderança militar que ressaltasse a importância do compartilhamento de responsabilidades entre líder e subordinados.

Nesse sentido, uma proposta que tem sido sugerida por estudos empíricos recentes (e.g., CHEMERS, WATSON, MAY, 2000; BASS, AVOLIO, JUNG, BERSON, 2003) é a da adoção, pelas organizações militares, de um modelo de integração entre os estilos transacional e transformacional de liderança. Segundo as conclusões da investigação de Bass *et al.* (2003) envolvendo a avaliação do desempenho de unidades do Exército Norte-Americano em situações de combate simulado, o melhor método de manutenção de elevados padrões de desempenho operacional de unidades que se defrontaram com forças inimigas mais experientes e melhor treinadas seria o emprego concomitante dos estilos transacional e transformacional de



liderança pelos oficiais subalternos. Ainda de acordo com esses autores, esse fato ocorreu porque a liderança transacional, alicerçada em recompensa de desempenho, estabeleceria as bases de confiança na autoridade do líder sobre as quais o exercício da liderança transformacional poderia implementar um grau muito maior de identificação com os valores e as missões da unidade. Acredita-se que estudos empíricos poderiam ser levados a cabo no Exército Brasileiro de modo a examinar a validade da adoção desse estilo eclético de liderança nas condições operacionais e organizacionais nacionais.

Ao contrário das tendências observadas nas teorias contemporâneas de liderança, verifica-se nas IP 20-10 uma grande interdependência entre os conceitos de liderança e de chefia militar. As IP 20-10 consideram que a liderança é um “*componente da chefia militar*”. À luz dos avanços na investigação científica da liderança, há a necessidade de se estabelecer uma distinção mais nítida entre os conceitos de chefia e de liderança nas IP 20-10.

Krüger (1986) apresenta uma sugestão bastante pertinente de diferenciação entre as noções de chefia e de liderança ao afirmar que a primeira diz respeito a um papel social legalmente instituído, ao passo que a última se reportaria a um processo de influência social legitimado por um grupo. A adoção dessa distinção conceitual poderia corrigir o que D'Ávila (2004) considerou como sobreposição dos conceitos de chefia e de liderança nas IP 20-10.

## 5. Conclusão

As teorias contingenciais, transacionais, transformacionais e situacionais podem dispor de um campo propício para a investigação da liderança militar ao adentrarem nos quartéis e nas operações no terreno. Ao mesmo tempo, os objetivos estratégicos das Forças Armadas podem

solicitar uma revisão de tais teorias na sua consecução, realizando uma abordagem de liderança mais próxima do cotidiano militar.

A materialização de uma teoria de liderança, inspirada nas correntes contemporâneas, através da aplicação de estudos no Exército, na elaboração de um documento, ainda é uma meta a ser alcançada. Cabe dar os passos seguintes àqueles iniciados pelas IP 20-10 e seus antecessores.

## 6. Referências Bibliográficas

ANASTASIO, M.A. “Leader Development: Direction for the Future” **Military Review** 71(5), 11-19, Maio, 1991.

BASS, B.M. , AVOLIO, B.J.,. “Transformational Leadership: A Response to Critiques”. Em: Chemers , Ayman (eds), **Leadership Theory and Research**. New York: Academic Press, 1993.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J.; JUNG, D.I.; BERSON, G. “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership” **Journal of Applied Psychology**. (88), 2, 2003.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL, ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO. **Instruções Provisórias 20-10: Liderança Militar**. Brasília: 1991.

- CARTWRIGHT, D. , ZANDER, A. **Dinâmica de Grupo**. São Paulo: EPU, 1975.
- CHEMERS, M. M.,. “An Integrative Theory of Leadership”. Em: Chemers , Ayman (eds), **Leadership Theory and Research**. New York: Academic Press, 1993.
- CHEMERS, M. M., WATSON, C. B. e MAY, S. T. “Dispositional Affect and Leadership Effectiveness: A Comparison of Self-Esteem, Optimism, and Efficacy” **Personality and Social Psychology Bulletin**. (26), 3, Março 2000.
- COUTINHO, S. A. A. **Exercício do Comando: a Chefia e a Liderança Militares**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1997.
- D’ÁVILA, P.R. **Teorias de Liderança e Desenvolvimento da Liderança no Exército Brasileiro**. Dissertação de Mestrado não publicada apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social da UERJ. Rio de Janeiro: Instituto de Psicologia Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Abril de 2004.
- FIEDLER, F. “A Distância Psicológica do Líder e a Eficiência do Grupo” *in* CARTWRIGHT e ZANDER (org.) **Dinâmica de Grupo**. São Paulo: EPU, 1975.
- GERTH, H. e WRIGHT MILLS, C. “A Sociologia da Liderança” *in* **Caráter e Estrutura Social**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1973.
- GIBB, C. A. “Leadership” *in* LINDZEY, G. (org.) **Handbook of Social Psychology**. Londres: Addison-Wesley Publishing Company, 1959.
- HARRISON, A. A. **A Psicologia como Ciência Social**. São Paulo: Cultrix/EDUSP, 1975.
- HERSEY, P. , BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores: A Teoria e a Técnica da Liderança Situacional**. São Paulo: E.P.U., 1986.
- HOLLANDER, E. P.,. “Legitimacy, Power, and Influence: A Perspective on Relational Features of Leadership”. Em: Chemers , Ayman (eds), **Leadership Theory and Research**. New York: Academic Press, 1993.
- KEEGAN, J. **A Máscara do Comando**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1999.
- KELLET, A. **Motivação para o Combate**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.
- KRÜGER, H. **Introdução à Psicologia Social**. São Paulo: EPU, 1986.
- MYERS, D.G. **Psicologia Social**. São Paulo: LTC, 2000.
- MOUNTCASTLE, J. W. “À Procura de Atributos Permanentes nos Soldados”. **Military Review**. 3º Trimestre, 1996.
- PASSARINHO, J. G. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.
- PINTO, O. **Spycatch Omnibus**. Londres:Cassell, 1975.
- STEELE, W. M. e WALTERS JR., R. P. “Formando e Adestrando Líderes do Exército”. **Military Review**. 1º Trimestre, 2002.
- TOFFLER, A. , TOFFLER, H. **Guerra e Anti-Guerra:**

**Sobrevivência na Aurora do Terceiro Milênio.** Rio de Janeiro: Record, 1993.

U.S. DEPARTMENT OF THE ARMY, **Field Manual 22-100, Army Leadership.** 1999.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization.** Oxford: Oxford University Press, 1949.

WISHART III, L. P. “Leader Development: The Enduring Legacy” **Military Review** 71(5), 11-19, Maio, 1991.

YEAKEY, G. W. “Liderança Situacional”. **Military Review**, 3<sup>o</sup> Trimestre, 2002.

WHITTAKER, P. **Psicologia.** Rio de Janeiro, Interamericana, 1973.