

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC BENEDITO STORANI
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Anna Carolina Gatti
Breno Luigi Araujo Zanchet
Melissa Andrade Sorrigotti

A LIDERANÇA DENTRO DAS FORÇAS ARMADAS BRASILEIRAS

Jundiaí
2025

Este trabalho analisa a liderança no contexto das Forças Armadas Brasileiras, considerando sua influência sobre a eficiência, a disciplina e a coesão das organizações militares. O estudo fundamenta-se em referenciais teóricos clássicos, como o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, que define a liderança como um processo de influência baseado na credibilidade, no exemplo e na capacidade de motivar subordinados. A pesquisa discute a distinção entre chefia, gerência e liderança, ressaltando a importância da integração desses papéis para o êxito institucional. Além disso, apresenta as principais correntes teóricas sobre liderança — centrada no líder, nos liderados e na interação —, e analisa como a hierarquia, a disciplina e a ética moldam o comportamento e o desempenho das equipes militares. Conclui-se que a liderança estratégica nas Forças Armadas requer equilíbrio entre autoridade e flexibilidade, sendo essencial para garantir um clima organizacional, a eficiência operacional e o cumprimento das missões com excelência e responsabilidade.

Palavras-chave: Liderança militar; Hierarquia e disciplina; Gestão estratégica.

This study analyzes leadership within the context of the Brazilian Armed Forces, considering its influence on the efficiency, discipline, and cohesion of military organizations. The research is based on classical theoretical references, such as the Campaign Manual C 20-10 – Military Leadership, which defines leadership as a process of influence grounded in credibility, example, and the ability to motivate subordinates. The study discusses the distinction between command, management, and leadership, emphasizing the importance of integrating these roles for institutional success. Furthermore, it presents the main theoretical approaches to leadership focused on the leader, the subordinates, and the interaction and examines how hierarchy, discipline, and ethics shape the behavior and performance of military teams. It is concluded that strategic leadership in the Armed Forces requires a balance between authority and flexibility, being essential to ensure a positive organizational climate, operational efficiency, and the accomplishment of missions with excellence and responsibility.

SUMÁRIO

A liderança dentro das forças armadas brasileiras	1
1 INTRODUÇÃO	5
2.1.1A LIDERANÇA COMO FENÔMENO DE INFLUÊNCIA	7
2.1.3 A INTERAÇÃO COMO ESSÊNCIA DA LIDERANÇA	8
2.1.4. A IMPORTÂNCIA DA CREDIBILIDADE E DA PROXIMIDADE.....	8
2.1.5 LIDERANÇA NÃO É SINÔNIMO DE CHEFIA OU GERÊNCIA.....	9
2.1.6 APLICAÇÃO PRÁTICA NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA	9
2.1.7. PERSPECTIVA ÉTICA E MORAL DA LIDERANÇA MILITAR	9
3. DISTINÇÃO ENTRE LIDERANÇA, CHEFIA E GERÊNCIA NO AMBIENTE MILITAR	10
3.1 A CHEFIA (OU COMANDO).....	10
3.2. A GERÊNCIA (OU ADMINISTRAÇÃO MILITAR)	10
3.3. A LIDERANÇA	11
3.4. A INTEGRAÇÃO DOS TRÊS PAPÉIS NO LÍDER MILITAR.....	12
3.5. APLICAÇÃO PRÁTICA NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA	12
4. ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA MILITAR	12
4.1 SITUAÇÃO.....	13
4.2 O LÍDER.....	13
4.3 OS LIDERADOS	14
4.4 A INTERAÇÃO.....	15
4.5 INTER-RELAÇÃO DOS QUATRO ELEMENTOS	15
5. FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE INFLUENCIAM A LIDERANÇA NAS FORÇAS ARMADAS (ÊNFASE NA FAB)	16
5.1. FATORES INTERNOS	16
5.2. FATORES EXTERNOS	17
6. CORRENTES TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA MILITAR	18
6.1 LIDERANÇA CENTRADA NO LÍDER	18
6.2 LIDERANÇA CENTRADA NOS LIDERADOS.....	19
6.3 CORRENTE INTEGRADORA	19
7. CORRENTES TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA	20
7.1 LIDERANÇA CENTRADA NO LÍDER	21
7.2 LIDERANÇA CENTRADA NOS LIDERADOS.....	22

7.3 CORRENTE INTEGRADORA	22
7. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO LÍDER MILITAR.....	23
7.1 AUTOCONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	23
7.1.2 AUTOCONHECIMENTO APLICADO A LIDERANÇA MILITAR	24
7.2 COMUNICABILIDADE	25
7.2.1 COMUNICAÇÃO E CLAREZA NO AMBIENTE MILITAR	25
7.2.2 COESÃO E COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA MILITAR	26
7.2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E HIERARQUIA MILITAR	27
7.3 CAMARADAGEM	27
7.3.1 RESPEITO E CONVIVÊNCIA	28
7.3.2 O PAPEL DO LÍDER NA PROMOÇÃO DA CAMARADAGEM	29
7.4 COOPERAÇÃO	29
7.4.1 COOPERAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE	30
7.4.2 COOPERAÇÃO EM SITUAÇÕES DE PRESSÃO E COMBATE.....	30
7.4.3 OBSTÁCULOS DA COOPERAÇÃO E O PAPEL DO LÍDER	31
7.5 DIREÇÃO E COORDENAÇÃO DE EQUIPES	31
7.5.1 CONCEITO DE DIREÇÃO	31
7.5.2 CONCEITO DE COORDENAÇÃO	32
7.5.3 A DIREÇÃO E COORDENAÇÃO COMO EXPRESSÕES DA LIDERANÇA MILITAR	32
7.6 EMPATIA	33
7.6.1 A EMPATIA NA LIDERANÇA MILITAR.....	33
7.6.2 O EQUILÍBRIO ENTRE EMPATIA E AUTORIDADE	34
7.6.3 EMPATIA COMO INSTRUMENTO DE INSPIRAÇÃO E CONFIANÇA	34
8. Desafios e Estilos de Liderança nas Forças Armadas	35
8.1 RIGIDEZ HIERARQUICA E DISCIPLINA.....	36
8.2 COMBATE E PAZ.....	36
9. Motivação pelo medo e pela incerteza no contexto militar.....	38
10. LIDERANÇA AUTORITÁRIA	38
11. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA E SUA APLICAÇÃO	41
12. CONCLUSÃO	42
13 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

1 INTRODUÇÃO

No Exército Brasileiro, a liderança é considerada um elemento essencial para o êxito das operações e a coesão das tropas, devendo ser exercida por comandantes de todos os níveis hierárquicos — sejam oficiais ou sargentos — conforme orienta o Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar (BRASIL, 2011). Mais do que exercer autoridade formal, o líder militar deve ser capaz de estabelecer vínculos sólidos com seus subordinados, atuando de maneira eficaz tanto no cumprimento das diretrizes institucionais quanto no relacionamento humano.

A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas motivadas e disciplinadas, mas também evidencia as dificuldades enfrentadas por comandantes ao conduzir soldados em contextos de combate. No século XXI, o estudo da liderança ganhou maior destaque, sendo objeto de análises de sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e estudiosos de diversas áreas. Apesar disso, ainda não há consenso sobre a natureza exata do processo de liderança, que se revela um fenômeno multifacetado, influenciado por quatro elementos centrais: a situação, o líder, os liderados e a interação entre eles. Esses elementos sofrem influência de fatores políticos, econômicos, psicossociais, militares e tecnológicos, os quais afetam diretamente a capacidade e a motivação das equipes para cumprir suas missões.

Nesse contexto, o líder militar precisa dominar competências que vão além do conhecimento técnico, incorporando valores institucionais, inteligência emocional e compreensão da natureza humana. O autoconhecimento, defendido desde a Antiguidade por Sócrates, é fundamental para que o líder identifique seus pontos fortes e limitações, reforçando capacidades e minimizando fragilidades. Conforme Goleman (1995), a inteligência emocional permite reconhecer e administrar as próprias emoções e as dos outros, favorecendo a tomada de decisões e a motivação da equipe.

As competências interpessoais desempenham papel central na liderança militar. Entre elas, destacam-se:

Comunicabilidade – transmitir ideias de forma clara, verbal e não verbalmente;

Camaradagem – cultivar relações respeitosas e amistosas, fortalecendo o espírito de equipe;

Cooperação – contribuir ativamente para as tarefas coletivas, inspirando pelo exemplo;

Direção – coordenar e guiar pessoas rumo a objetivos comuns, garantindo alinhamento com as metas;

Empatia – compreender de forma genuína as necessidades e sentimentos dos subordinados, construindo confiança e coesão.

Apesar da vasta literatura e da orientação normativa sobre liderança no Exército Brasileiro, ainda existem lacunas quanto à aplicação prática dos diferentes estilos de liderança no contexto militar. A rigidez hierárquica, as exigências disciplinares e a diversidade de missões tornam complexa a escolha do estilo mais eficaz para cada situação. Surge, assim, a questão central: Quais estilos de liderança se mostram mais eficazes e adequados às diferentes realidades e níveis hierárquicos das Forças Armadas do Brasil?

- Analisar a aplicabilidade dos diferentes estilos de liderança no contexto do Exército Brasileiro, identificando quais se mostram mais eficazes em diferentes situações e como os líderes militares podem potencializar seu desempenho diante dos desafios contemporâneos.
- Investigar a relação entre estilos de liderança e eficácia no cumprimento das missões;
- Mapear competências interpessoais essenciais para o líder militar;
- Avaliar o papel da inteligência emocional na gestão de equipes no contexto militar;
- Propor recomendações para aprimorar a formação e a atuação de líderes nas Forças Armadas.

O estudo da liderança militar é relevante não apenas para o aprimoramento das práticas de comando, mas também para fortalecer a motivação, a disciplina e o desempenho das tropas. Compreender como estilos e competências de liderança podem ser aplicados de forma eficaz contribui para melhorar os resultados operacionais e reforçar a coesão organizacional no Exército Brasileiro.

2.1 CONCEITO APROFUNDADO DE LIDERANÇA MILITAR SEGUNDO O MANUAL C 20-10

O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar (Exército Brasileiro, 2011) define a liderança como um fenômeno social e interpessoal que se manifesta sempre que há uma situação, um líder, liderados e a interação entre eles. Essa definição mostra que a liderança não é uma qualidade individual isolada, mas um processo dinâmico, que ocorre no contexto da convivência humana e organizacional.

A liderança é um processo de influência de um indivíduo (líder) sobre um grupo (liderados), em uma situação determinada, visando ao cumprimento de uma missão. (BRASIL, Exército Brasileiro.
Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, 2011, p. 2-1)

Essa frase deixa explícito que a liderança é mais do que mandar ou exercer autoridade legal. Trata-se de uma influência interpessoal, sustentada em credibilidade, confiança e interação contínua entre o líder e os liderados.

2.1.1 A LIDERANÇA COMO FENÔMENO DE INFLUÊNCIA

No ambiente militar, influência não significa apenas poder hierárquico. Enquanto a chefia se baseia na autoridade formal (posto, graduação, cargo), a liderança se fundamenta em algo mais profundo: a aceitação voluntária da autoridade do líder pelos subordinados. É enfatizado que, o líder deve inspirar e motivar seus subordinados por meio de seu exemplo pessoal, de sua proficiência profissional e de seu comportamento ético. Ou seja, o subordinado cumpre as ordens porque acredita no líder e não apenas porque é obrigado. Um chefe que comanda apenas pela autoridade legal gera obediência mecânica; um líder, ao contrário, desperta comprometimento, lealdade e coesão.

A liderança não se impõe, conquista-se pela influência, confiança e credibilidade. " (BRASIL, 2011, p. 2-2)

2.1.3 A INTERAÇÃO COMO ESSÊNCIA DA LIDERANÇA

A interação é o elo que liga líder e liderados. No contexto militar, essa interação se dá por meio de:

- comunicação clara e constante (Briefings, Debriefings, feedbacks);
- convivência diária (rotina de base, missões, treinamentos);
- exemplo prático (o líder deve ser o primeiro a cumprir o que cobra);
- compreensão mútua (escutar os subordinados, perceber seus limites e Potenciais).

A liderança, não é algo unilateral, pelo contrário, o líder exerce influência, mas também é influenciado pela resposta do grupo. A moral, o clima organizacional e o rendimento da tropa retroalimentam o comportamento do líder. Essa interação pode ser particularmente crítica, pois as missões aéreas exigem cooperação estreita entre pilotos, mecânicos, operadores e oficiais de apoio. Um erro de comunicação pode comprometer toda uma operação. Por isso, o líder precisa estimular um ambiente de confiança e diálogo, onde a hierarquia é respeitada, a cooperação e o feedback fluem de forma natural.

2.1.4. A IMPORTÂNCIA DA CREDIBILIDADE E DA PROXIMIDADE

O C 20-10 reforça que a eficácia da liderança depende diretamente da credibilidade do líder, isto é, do quanto os liderados confiam em sua competência e caráter. Credibilidade é construída com base em três pilares:

1. Saber: domínio técnico e profissional; o líder necessita conhecer profundamente sua área (na FAB, isso significa dominar os sistemas de voo, manutenção, logística etc.).
2. Ser: valores morais, disciplina, ética, lealdade e senso de justiça.
3. Fazer: capacidade prática de agir, decidir, resolver e orientar.

Essa tríade é considerada o núcleo do “modelo de liderança militar brasileira”. Ela é ensinada em todas as escolas de formação das Forças Armadas (AMAN, Escola Naval, AFA).

O líder da FAB precisa ser tecnicamente competente, agir com justiça e principalmente com coerência e acima de tudo conhecer seus subordinados de modo que a relação seja humana e funcional ao mesmo tempo. Um comandante de esquadrão que conhece a realidade dos seus sargentos e cabos, suas dificuldades e

potencialidades, consegue ajustar as ordens à realidade operacional, evitando conflitos e aumentando a eficiência.

2.1.5 LIDERANÇA NÃO É SINÔNIMO DE CHEFIA OU GERÊNCIA

O Manual C 20-10 também destaca que a liderança não se confunde com chefia ou gerência. Essas funções coexistem, mas têm naturezas diferentes:

- Chefia impõe o que deve ser feito;
- Gerência organiza como deve ser feito;
- Liderança motiva por que deve ser feito.

Na FAB, é comum que um mesmo militar exerça as três funções. Um comandante de esquadrão, por exemplo, é chefe (tem autoridade formal), gerente (administra recursos e pessoal) e líder (motiva e influência). Porém, o que distingue um bom comandante é justamente a qualidade da sua liderança, sua capacidade de inspirar a equipe para o cumprimento da missão com espírito de corpo.

2.1.6 APLICAÇÃO PRÁTICA NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

A liderança é vista como instrumento indispensável à missão aérea. Nenhuma operação é realizada de forma isolada. Cada ação exige cooperação sincronizada entre diferentes especialidades: pilotos, mecânicos, intendentes, meteorologistas, controladores de voo etc.

Por isso, o líder aeronáutico precisa adaptar sua forma de comando à situação, em missões críticas, deve ser diretivo e assertivo; em treinamentos ou atividades de instrução, pode adotar uma postura mais participativa. O líder deve manter interação constante, valorizando a comunicação de mão dupla. E a proximidade com a equipe aumenta o senso de pertencimento e confiança; na aviação militar, a confiança é literalmente um fator de segurança. Quando um comandante de esquadrão conhece bem seus liderados, ele sabe quais são seus limites técnicos e emocionais, podendo distribuir as tarefas de forma inteligente e segura. Isso reflete diretamente na eficácia operacional e na segurança de voo.

2.1.7. PERSPECTIVA ÉTICA E MORAL DA LIDERANÇA MILITAR

O C 20-10 reforça que a liderança militar brasileira se apoia fortemente em valores éticos e morais: patriotismo, disciplina, lealdade, espírito de corpo e senso de dever. Esses valores são os alicerces da confiança entre líder e liderados. A liderança deve sempre refletir o exemplo pessoal (o líder pratica o que exige); justiça nas decisões (tratar todos com equidade); responsabilidade pelo bem-estar da tropa (o líder zela pela moral e segurança de sua equipe); espírito de missão (a missão acima de interesses pessoais). Assim, a liderança militar é uma forma de serviço: o líder existe para servir à missão e aos seus subordinados, garantindo que todos estejam preparados e motivados para o cumprimento do dever.

3. DISTINÇÃO ENTRE LIDERANÇA, CHEFIA E GERÊNCIA NO AMBIENTE MILITAR

3.1 A CHEFIA (OU COMANDO)

A chefia é a função formal exercida por quem ocupa um cargo de comando, direção ou chefia dentro da estrutura hierárquica. Conforme o C 20-10 (2011, p. 1-3)

Comando, chefia ou direção é o exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando a autoridade legal desse cargo, a administração e, desejavelmente, a liderança.

Portanto, a chefia está associada à autoridade legal e institucional conferida pela função. No ambiente militar, essa autoridade deriva da hierarquia e disciplina, pilares essenciais da vida castrense. Um comandante de esquadrão, por exemplo, tem poder de decisão sobre o emprego da tropa, escala de serviço, disciplina e missão. Essa autoridade é necessária para manter a disciplina e a coesão, garantindo que as ordens sejam cumpridas de forma eficiente. Contudo, a chefia sozinha não assegura comprometimento genuíno. Ela garante obediência, mas não adesão moral ou motivacional. Por isso, o C 20-10 enfatiza que o bom comandante deve exercer liderança além da chefia.

3.2. A GERÊNCIA (OU ADMINISTRAÇÃO MILITAR)

A gerência refere-se à capacidade técnica de planejar, organizar, coordenar e controlar recursos humanos, materiais e financeiros para atingir os objetivos da missão. No contexto militar, gerenciar significa, planejar operações e manutenções, organizar escalas de serviço e equipes, supervisionar o uso de aeronaves e equipamentos e controlar resultados e corrigir desvios. Assim, a gerência está ligada à eficiência administrativa e logística operacional. Um oficial pode ser um excelente gerente, cumprir prazos, manter indicadores e administrar bem recursos, mas ainda não ser um líder eficaz, caso não inspire e motive sua equipe.

Segundo Greca (2019, p. 15)

A gerência é a aplicação racional de recursos e processos; a liderança, ao contrário, é a mobilização emocional e moral das pessoas em torno da missão.

Essa distinção é crucial: a gestão de aeronaves, combustível, armamento e manutenção é vital para a missão, mas é o elemento humano, sob influência da liderança, que garante a execução com segurança e moral elevado.

3.3. A LIDERANÇA

A liderança, conforme o Manual C 20-10 (2011, p. 2-1), é o processo de influência de um indivíduo (líder) sobre um grupo (liderados), em uma situação determinada, visando ao cumprimento de uma missão.

Diferente da chefia e da gerência, a liderança se baseia na influência e não apenas na autoridade. Ela envolve valores, exemplo pessoal, empatia e motivação. O líder militar é aquele que, inspira confiança, não apenas obediência, mobiliza a equipe em torno do propósito da missão, desperta o comprometimento voluntário, não apenas o cumprimento mecânico de ordens. O C 20-10 ressalta que “a liderança é conquistada pelo exemplo, pela confiança e pela credibilidade, e não imposta pelo posto ou cargo”. Isso significa que a liderança é uma virtude pessoal e moral, que transcende a função. Na Aeronáutica, isso é particularmente evidente em situações de voo ou de risco operacional. O piloto-líder de uma esquadrilha não apenas comanda, mas inspira autoconfiança e coesão. Em emergências, a reação da tripulação depende mais da confiança no líder do que da ordem formal.

3.4. A INTEGRAÇÃO DOS TRÊS PAPÉIS NO LÍDER MILITAR

O líder militar moderno precisa integrar as três dimensões, ser simultaneamente chefe, gerente e líder. Por exemplo, o comandante de esquadrão:

Age como chefe ao exercer a autoridade hierárquica e garantir a disciplina, como gerente ao administrar os recursos e coordenar a manutenção e a logística, e, como o líder ao inspirar seus subordinados mantém a moral elevada mesmo sob pressão.

A eficácia do comando depende de como esses papéis são equilibrados. Quando há chefia sem liderança, o clima é de obediência fria e medo. Quando há liderança sem chefia, há simpatia, mas falta de disciplina. Quando há gerência sem liderança, há organização, mas ausência de coesão.

O ideal é o comando integral, no qual as três funções se complementam de forma harmônica.

3.5. APLICAÇÃO PRÁTICA NA FORÇA AÉREA BRASILEIRA

Durante o treinamento na Academia da Força Aérea (AFA), o cadete aprende que o comando efetivo depende de:

- disciplina e hierarquia (chefia);
- planejamento e controle (gerência);
- inspiração e exemplo (liderança). Em um esquadrão operacional, por exemplo:
 - o comandante exerce chefia ao impor a disciplina e garantir que as ordens superiores sejam cumpridas;
 - exerce gerência ao planejar missões, controlar recursos e avaliar desempenhos;
 - e exerce liderança ao motivar a equipe, ouvir os subordinados e zelar pela coesão do grupo.

A FAB valoriza o líder que sabe comandar pessoas e não apenas processos, aquele que entende que o maior ativo da Força não são as aeronaves, mas os profissionais que as operam.

4. ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA MILITAR

De acordo com o Manual C 20-10 – Liderança Militar, a liderança é um fenômeno social que sempre envolve quatro elementos essenciais e interdependentes: situação, líder, liderados e interação (BRASIL, 2011, p. 2-1). Sem qualquer um desses componentes, a liderança não se manifesta plenamente. Esses elementos formam um sistema dinâmico, no qual o comportamento do líder e dos liderados se ajusta continuamente às demandas da situação, sendo a interação o elo que mantém o conjunto funcional.

4.1 SITUAÇÃO

A situação representa o contexto em que ocorre o processo de liderança e pode incluir condições operacionais, administrativas, ambientais e emocionais. Segundo o Manual:

A situação é criada pelo somatório de elementos de origens internas e externas, que impõem ao líder e aos liderados desafios, riscos e oportunidades. (BRASIL, C 20-10, 2011, p. 2-2)

Em termos práticos, isso significa que a liderança não é exercida da mesma forma em todas as circunstâncias, a situação pode variar drasticamente:

- um voo de treinamento rotineiro;
- uma missão de interceptação aérea em tempo real;
- uma operação de busca e salvamento (SAR) sob condições climáticas adversas;
- ou até a gestão administrativa de um esquadrão em tempos de paz.

Cada uma dessas situações exige um estilo de liderança diferente:

- em emergências, o líder precisa ser diretivo e rápido, tomando decisões sem hesitação.
- em treinamentos, pode adotar um estilo mais participativo, estimulando o aprendizado e a autonomia.
- em atividades administrativas, um estilo delegativo e comunicativo tende a gerar melhores resultados.

4.2 O LÍDER

O líder é o elemento ativo do processo — o militar que exerce influência sobre outros para o cumprimento da missão. O C 20-10 define o líder militar como aquele que “sabe influenciar e motivar seus subordinados por meio de sua conduta, competência e exemplo” (BRASIL, 2011, p. 2-3).

A liderança é tanto um ato de caráter quanto de competência. (Manual de Ética e Liderança da Aeronáutica, COMAER, 2017)

Na FAB, o líder necessita:

- ser o primeiro a cumprir as normas de segurança;
- manter serenidade sob pressão;
- zelar pela moral da tropa;
- e demonstrar coerência entre o discurso e a ação.

A confiança da tripulação nasce quando o líder é tecnicamente capaz, justo nas decisões e humano no trato. Um líder que “fala bem, mas age mal” perde credibilidade, e, sem credibilidade, não há liderança real.

4.3 OS LIDERADOS

Os liderados são os integrantes da equipe, subordinados diretos ou indiretos, são eles que recebem e respondem à influência do líder. Segundo o C 20-10

Os liderados são parte essencial do processo, pois a liderança só se concretiza quando há aceitação da influência exercida pelo líder.” (BRASIL, 2011, p. 2-4)

Isso significa que a liderança não é imposta é aceita. No contexto direto da FAB, os liderados podem ser:

- pilotos de esquadrilha;
- sargentos mecânicos de aeronaves;
- especialistas de armamento, comunicações ou meteorologia;
- operadores de solo e equipes administrativas.

Cada grupo tem níveis de instrução, experiências e motivações diferentes. O bom líder reconhece essas diferenças e ajusta sua comunicação e estilo de comando conforme o perfil dos subordinados. A filosofia “Conheça seus homens e preocupe-se

com o seu bem-estar”, princípio também presente no C 20-10, reforça que compreender as necessidades e limites dos liderados é indispensável para manter o moral elevado e o desempenho coletivo.

4.4 A INTERAÇÃO

A interação é o elo vital que conecta líder e liderados dentro de uma situação. Ela é o que transforma ordens em comprometimento e tarefas em propósito.

A interação é o processo contínuo de comunicação, influência e retroalimentação entre líder e liderados. (BRASIL, C 20-10, 2011, p. 2-5)

Essa relação é bidirecional — o líder influencia, mas também aprende com o retorno dos liderados. Na FAB, a interação se manifesta de diversas formas:

- “Briefings” e “Debriefings” antes e depois das missões;
- Reuniões de planejamento e relatórios técnicos;
- Feedbacks individuais sobre desempenho e conduta;
- Conversas informais que fortalecem a confiança e a coesão da equipe.

Um comandante que apenas emite ordens, sem escutar, quebra o ciclo de interação e perde contato com a realidade da tropa. Por outro lado, um líder que ouve seus subordinados, valoriza suas sugestões e reconhece seus méritos, cria um ambiente de mútua confiança, condição indispensável para o sucesso operacional. Na aviação militar, onde a segurança depende da precisão e da confiança, a qualidade da interação é literalmente questão de vida ou morte. Um erro de comunicação entre líder e liderados pode comprometer toda a missão.

4.5 INTER-RELAÇÃO DOS QUATRO ELEMENTOS

Os quatro elementos da liderança não existem isoladamente — eles formam um sistema integrado e dinâmico:

- Um líder competente pode falhar se não compreender a situação;
- Liderados motivados podem se desmobilizar se a interação for precária;
- Uma situação crítica exige maior proximidade e comunicação entre líder e

equipe.

A liderança militar, segundo o Manual C 20-10, é um sistema adaptativo que depende da harmonia entre contexto, comportamento do líder, resposta dos liderados e qualidade da interação. No âmbito da FAB, essa harmonia é o que garante que as missões aéreas sejam cumpridas com disciplina, eficiência e segurança.

5. FATORES INTERNOS E EXTERNOS QUE INFLUENCIAM A LIDERANÇA NAS FORÇAS ARMADAS (ÊNFASE NA FAB)

A liderança militar, especialmente no contexto da Força Aérea Brasileira, é um fenômeno dinâmico e multifacetado. O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar (BRASIL, 2011) destaca que o exercício da liderança é condicionado por variáveis de natureza interna e externa que interagem continuamente, exigindo do líder flexibilidade, discernimento e autoconhecimento.

5.1. FATORES INTERNOS

Os fatores internos são aqueles que dependem, em grande parte, da própria organização e das relações estabelecidas dentro dela. No ambiente da FAB, esses fatores são determinantes para a coesão e a eficiência operacional das unidades aéreas e de apoio. A Força Aérea tem uma cultura marcada por valores como hierarquia, disciplina, espírito de corpo e lealdade. Esses valores são internalizados desde a formação do militar e moldam a forma como os líderes exercem sua autoridade. Um líder que comprehende e respeita essa cultura institucional ganha legitimidade entre seus subordinados. Por exemplo, um comandante de esquadrão que participa ativamente das rotinas operacionais demonstra alinhamento com o ethos militar, reforçando a percepção de liderança pelo exemplo. Na FAB, a credibilidade do líder é fortemente associada ao seu conhecimento técnico e à sua capacidade de tomada de decisão sob pressão. Um líder operacional que domina as aeronaves, os sistemas de navegação e os protocolos de missão inspira confiança e segurança em sua equipe.

“O subordinado precisa sentir que seu líder sabe o que está fazendo e que tem competência para conduzir a missão.” (C 20-10, 2011, p. 23)

A composição do efetivo influencia diretamente o estilo de liderança. Grupos formados por militares jovens, por exemplo, exigem maior acompanhamento e

orientação. Já equipes experientes respondem melhor a lideranças participativas e delegadoras. A confiança é o cimento da liderança militar. Ela se estabelece pela coerência entre discurso e ação. Uma comunicação clara e transparente fortalece o vínculo líder-liderado e reduz o impacto de crises internas. Os ambientes em que há justiça nas promoções, reconhecimento do mérito e valorização da tropa produzem maior engajamento e comprometimento com a missão. Já o descontentamento interno pode comprometer o desempenho coletivo.

5.2. FATORES EXTERNOS

Os fatores externos decorrem do ambiente operacional e das variáveis sociais, políticas e tecnológicas que afetam a Força Aérea como instituição. A natureza das missões e combates, defesa aérea, transporte, evacuação médica, operações humanitárias, impõe exigências distintas ao líder. Operações em áreas hostis ou sob pressão de tempo requerem liderança mais diretiva e assertiva, enquanto missões de caráter social ou interagências pedem flexibilidade e diplomacia. Por exemplo, em missões de ajuda humanitária na Amazônia, o líder precisa lidar simultaneamente com adversidades climáticas, coordenação com órgãos civis e manutenção da moral da tropa. A rápida evolução dos sistemas aeronáuticos e das tecnologias de comando e controle obriga o líder a aprender continuamente., quem comprehende o novo sistema é quem guia a equipe no uso eficaz das ferramentas. Algumas mudanças nessas diretrizes afetam diretamente as condições de liderança, especialmente quanto a orçamento, efetivo e missões prioritárias. O líder militar moderno também representa a Força diante da sociedade. A forma como ele conduz a tropa, responde à imprensa e mantém a ética profissional reflete na imagem da FAB e reforça o elo de confiança com a população. A atuação da FAB em ambientes variados do semiárido nordestino à Amazônia exige adaptação cultural, logística e emocional. O líder precisa compreender o contexto físico e social da região de operação para manter o desempenho e a coesão da equipe.

Como ensina o Manual de Campanha C 20-10

A liderança não é atributo estático, mas processo contínuo de influência em função da situação e das pessoas envolvidas (BRASIL, 2011, p. 15).

6. CORRENTES TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA MILITAR

No âmbito das Forças Armadas, a liderança não é um conceito estático, mas sim uma prática dinâmica que depende da interação entre o líder, os liderados e a situação. O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar (BRASIL, 2011) descreve que a liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o cumprimento voluntário e entusiástico da missão, de modo a alcançar os objetivos institucionais.

Com base nas principais teorias de liderança estudadas na psicologia organizacional e adaptadas ao contexto militar, destacam-se três grandes correntes teóricas:

- Liderança centrada no líder;
- Liderança centrada nos liderados; e
- Corrente integradora.

Essas correntes formam a base do estudo doutrinário da liderança militar moderna, sendo amplamente reconhecidas e aplicadas na Força Aérea Brasileira.

6.1 LIDERANÇA CENTRADA NO LÍDER

Essa corrente tem como o foco principal as características individuais do líder, suas competências, valores, estilos de comando e traços de personalidade. A ênfase recai sobre o papel do líder como elemento determinante para o sucesso da equipe. Segundo o Manual C 20-10,

A liderança se manifesta pela influência pessoal exercida pelo comandante sobre seus subordinados, visando à obtenção de adesão espontânea (BRASIL, 2011, p. 22).

No contexto da FAB, essa corrente é observada na formação do militar desde a Academia da Força Aérea (AFA), onde o desenvolvimento da liderança é tratado como atributo essencial do oficial. O comandante é treinado para servir de exemplo moral e técnico, agindo com disciplina, coragem e decisão.

O líder aéreo precisa demonstrar:

- Competência técnica, dominando sistemas aeronáuticos, comunicações e protocolos de missão;
- Conduta ética e moral, mantendo-se fiel aos valores da Aeronáutica

(Honra, dever e lealdade);

- Autoconfiança e equilíbrio emocional, especialmente sob pressão operacional;
- Capacidade de decisão, mesmo diante da incerteza.

Apesar de sua importância, o modelo centrado exclusivamente no líder apresenta limitações. Ao supervalorizar a figura do comandante, corre-se o risco de ignorar o contexto e as particularidades dos liderados. Por exemplo, um estilo de comando excessivamente autocrático pode gerar resistência e reduzir a iniciativa da tropa. Assim, a FAB reconhece que o líder é essencial, mas que sua eficácia depende também da forma como se relaciona e influencia seus subordinados.

6.2 LIDERANÇA CENTRADA NOS LIDERADOS

Essa corrente desloca o foco do líder para os liderados, suas motivações, necessidades, capacidades e níveis de maturidade profissional. O líder, nesse caso, atua como facilitador, mentor e orientador, estimulando a participação e o senso de pertencimento da equipe.

Na perspectiva militar, essa abordagem valoriza o envolvimento ativo do efetivo nas decisões e na execução das missões, sem comprometer a hierarquia ou a disciplina. Trata-se de estimular a iniciativa e o comprometimento dentro dos limites institucionais. Na Força Aérea, essa corrente se manifesta, por exemplo, em esquadrões de manutenção e operações aéreas, onde técnicos, mecânicos e pilotos compartilham informações e propõem soluções conjuntas. O comandante de esquadrão eficaz é aquele que escuta sua equipe, reconhece o mérito e cria um ambiente de confiança e diálogo. Por exemplo, durante uma missão de resgate, o líder que valoriza as sugestões do operador de solo ou do navegador de voo pode tomar decisões mais seguras e eficazes, aumentando o êxito da operação.

Esse modelo requer maturidade profissional dos liderados e equilíbrio do líder para evitar a perda de autoridade. O desafio está em promover participação sem comprometer a cadeia de comando.

6.3 CORRENTE INTEGRADORA

A corrente integradora representa uma síntese das anteriores, unindo os elementos líder, liderados e situação. Essa abordagem reconhece que a liderança

eficaz depende da interação entre esses três fatores — e que nenhum deles, isoladamente, garante algum tipo de sucesso.

O Manual C 20-10 e a Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira (DCA 1-1) adotam explicitamente esse modelo como base conceitual da liderança militar contemporânea.

O líder eficaz é aquele que ajusta seu
comportamento à situação, considerando as características de seus
subordinados e os objetivos da missão. (*BRASIL, 2011, p. 26*)

A liderança integradora é a mais adequada ao ambiente operacional moderno, caracterizado por alta complexidade, rapidez nas decisões e constante inovação tecnológica.

Um líder integrador:

- avalia o contexto operacional (ameaças, tempo, recursos, moral da tropa);
- conhece sua equipe, entendendo suas competências e limitações;
- adapta seu estilo de comando, ora diretivo, ora participativo, conforme a necessidade da missão;
- comunica-se com clareza, garantindo alinhamento e confiança;
- mantém o foco no objetivo final, priorizando sempre a segurança e o cumprimento da missão.

Por exemplo, em uma operação de interceptação aérea, o comandante pode adotar uma postura autocrática para decisões imediatas, mas, ao retornar à base, pode abrir espaço para avaliações participativas, buscando feedback sobre os procedimentos adotados. Essa flexibilidade caracteriza a liderança integradora. A análise das correntes teóricas de liderança demonstra que a eficácia do comando militar não depende apenas da autoridade formal, mas também da capacidade de compreender pessoas e situações. No ambiente da Força Aérea Brasileira, onde a precisão, o trabalho em equipe e a prontidão são vitais, o líder que adota uma postura integradora é aquele que alcança os melhores resultados, inspirando respeito, lealdade e confiança em sua tropa.

7. CORRENTES TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA

A compreensão das correntes teóricas sobre liderança é essencial para o estudo e o exercício do comando nas Forças Armadas, especialmente na Força Aérea Brasileira (FAB), onde as missões envolvem alto grau de responsabilidade, precisão técnica e integração entre diferentes especialidades. O Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar (BRASIL, 2011) estabelece que o fenômeno da liderança resulta da interação entre o líder, os liderados e a situação, devendo o comandante adaptar seu estilo às condições e ao comportamento de sua equipe. A doutrina militar brasileira reconhece três principais correntes teóricas de liderança:

1. Liderança centrada no líder;
2. Liderança centrada nos liderados;
3. Corrente integradora.

Cada uma dessas abordagens surgiu em momentos históricos distintos, acompanhando a evolução do pensamento administrativo e militar, e todas coexistem dentro do ambiente da FAB, que busca equilibrar disciplina, participação e adaptabilidade.

7.1 LIDERANÇA CENTRADA NO LÍDER

A primeira corrente teórica, centrada no líder, é a mais tradicional e se origina das teorias dos traços de personalidade e do comportamento do líder. Nesse modelo, a eficácia da liderança depende essencialmente das características individuais do comandante, seu carisma, sua coragem, seu conhecimento técnico e sua capacidade de decisão. O Manual C 20-10 reforça que o líder militar deve ser um exemplo constante de moral, disciplina e profissionalismo, pois

A influência que exerce decorre mais do seu exemplo do que da autoridade que lhe é conferida pelo posto ou função”
(BRASIL, 2011, p. 22).

Na Força Aérea Brasileira, essa abordagem se reflete fortemente na formação de oficiais e graduados. Desde a Academia da Força Aérea (AFA), o militar é ensinado a desenvolver autodomínio, senso de justiça e espírito de corpo, compreendendo que o verdadeiro líder é aquele que inspira seus subordinados pelo exemplo pessoal. Essa corrente é particularmente útil em situações de combate, emergência ou operações de alto risco, nas quais a ação imediata e a centralização da decisão são essenciais.

Entretanto, isoladamente, ela pode se tornar autoritária, reduzindo o espaço para a iniciativa individual e com o valor cada vez mais necessário nas missões aéreas modernas.

7.2 LIDERANÇA CENTRADA NOS LIDERADOS

A segunda corrente desloca o foco da figura do comandante para os membros da equipe. A ênfase passa a estar nas necessidades, motivações e competências dos liderados, e o líder assume o papel de facilitador, que orienta, escuta e envolve o grupo nas decisões.

Essa abordagem tem relação com as teorias comportamentais e humanistas, principalmente com os estudos de Douglas McGregor (1960) — Teoria X e Teoria Y — e Abraham Maslow (1954) — Hierarquia das Necessidades.

No contexto da FAB, a liderança centrada nos liderados é aplicada, por exemplo, em equipes técnicas, missões de apoio logístico, manutenção aeronáutica e projetos interdisciplinares, em que o trabalho coletivo e o conhecimento compartilhado são fundamentais. O comandante que adota essa linha comprehende que, ao reconhecer o valor e a capacidade de cada integrante, promove motivação intrínseca, melhora o clima organizacional e estimula a cooperação espontânea.

O líder deve conhecer bem seus subordinados,
suas qualidades e limitações, e agir de forma a estimulá-los a alcançar todo
o seu potencial. (C 20-10, 2011, p. 29)

Assim, essa corrente é muito eficaz em ambientes de instrução, planejamento e gestão administrativa, onde há tempo para diálogo e desenvolvimento de pessoal. Porém, em contextos de combate, pode ser necessário um estilo mais diretivo.

7.3 CORRENTE INTEGRADORA

A corrente integradora é considerada a mais moderna e completa das três. Ela propõe que a liderança eficaz depende da interação dinâmica entre três elementos essenciais: o líder, os liderados e a situação. Esse modelo é diretamente alinhado à Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira (DCA 1-1, 2022), que enfatiza que o líder

deve adaptar seu comportamento conforme o ambiente e as circunstâncias operacionais.

O líder eficaz é aquele que ajusta sua conduta às necessidades da missão e às características de seus subordinados, mantendo sempre a coesão e o foco institucional. (BRASIL, 2011, p. 26)

Na prática, essa corrente reconhece que nenhum estilo é absoluto. Em determinados momentos, o líder precisará agir de modo autoritário e rápido; em outros, deverá ouvir, orientar e delegar. A chave está em diagnosticar o contexto e adequar o estilo de comando ao que a situação exige. Durante uma operação de interceptação aérea, o comandante precisa ser decisivo e centralizador, pois há risco imediato e pouco tempo para reflexão. No entanto, ao retornar à base, ele pode adotar uma postura participativa, ouvindo a equipe sobre possíveis melhorias no procedimento. Essa flexibilidade caracteriza a liderança integradora, que é fundamental nas operações aéreas contemporâneas, complexas, tecnológicas e interdependentes.

A corrente integradora é a que mais se harmoniza com o perfil esperado de um oficial da Força Aérea Brasileira, pois combina disciplina com sensibilidade, autoridade com comunicação, e estratégia com humanidade. O líder integrador é aquele que entende que comandar é servir, orientar e inspirar, e que o poder do exemplo é a forma mais legítima de autoridade.

7. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO LÍDER MILITAR

7.1 AUTOCONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

“Conhece-te a ti mesmo” a famosa frase do pensador grego Sócrates traz uma reflexão sobre o autoconhecimento e maturidade. O autoconhecimento é uma virtude essencial para agir de forma equilibrada e justa, entendendo seus limites, fraquezas e habilidades. Um indivíduo detentor de autoconhecimento tende a agir de forma mais racional e menos impulsiva, planejando suas ações em situações nas quais sabe que pode haver algum problema devido a limites próprios, evitando assim sair do controle em situações desfavoráveis.

Podemos analisar o pensamento socrático como a busca pelo conhecimento e pela verdade em nós mesmos. Para Sócrates, a verdade é absoluta, porém o homem não a possui plenamente. Daí surge outra célebre frase intimamente ligada à

supracitada, “Só sei que nada sei”, essa máxima nos remete à consciência da ignorância, ao entendimento de que quanto mais se aprende, mais entende-se que ainda há muito a ser aprendido. Dessa forma, para Sócrates, o alcance do conhecimento e da verdade ocorre apenas mediante o conhecimento de si mesmo.

Como já mencionado, para o filósofo a verdade existe dentro de cada um e cabe a nós alcançá-la por meio do autoconhecimento, distinguindo o mundo da realidade, aquilo que de fato existe, do mundo das aparências, que corresponde às opiniões pessoais e às imposições externas, como ilustrado no mito da caverna, elaborado por Platão.

O método socrático para o alcance da essência é dividido em dois caminhos distintos: a Ironia Socrática e a Maiêutica Socrática, em ambos os métodos a principal via do alcance da virtude é o diálogo com o outro, na qual a Ironia Socrática trata-se do questionamento até a contradição, fazendo com que as ideias e pensamentos sejam reformulados e melhorados. Na Maiêutica Socrática, “maiêutica” vem do grego “dar à luz”, o filósofo diz que as ideias verdadeiras não podem ser ensinadas pois já estão em cada indivíduo, porém para alcançá-la é necessário o questionamento, a virtude já existe, basta “dar à luz” a ela. Em contrapartida, é possível analisar outra corrente de pensamento recorrente na época que se opunha às ideias socráticas: o sofismo. Os sofistas acreditavam, diferente de Sócrates, que não existe uma verdade absoluta, a frase do filósofo Protágoras demonstra bem essa ideia

O homem é a medida de todas as coisas, das
coisas que são, enquanto são, das coisas que não são, enquanto não são

Afirmando a ideia que a verdade depende tanto da situação quanto do indivíduo envolvido, que a verdade é relativa e mutável.

7.1.2 AUTOCONHECIMENTO APLICADO A LIDERANÇA MILITAR

O autoconhecimento proporciona sabedoria e prudência, admitindo que não somos detentores de todo o conhecimento, abrindo horizontes para novas possibilidades e formas diferentes de lidar com dificuldades. Ao mesmo tempo que é essencial o autoconhecimento do líder para a gestão adequada de suas emoções e a racionalidade de seus atos, evitando decisões impulsivas baseadas apenas em opiniões, é igualmente fundamental que um líder comprehenda a sua equipe liderada

e as circunstâncias nas quais todos estão inseridos. Assim entende-se que sua abordagem não precisa ser sempre a mesma, e que, por tratar-se de um trabalho em equipe, o conhecimento da tropa é tão relevante quanto o conhecimento de si próprio.

Em muitas situações, a capacidade de acerto estará entrelaçada com o equilíbrio emocional, o indivíduo que se descontrola geralmente não age com o adequado senso e toma atitudes prejudiciais ao grupo e a si próprio. No relacionamento com outras pessoas, é muito importante manter uma atitude de equilíbrio e calma, esse estado emocional desarma as intenções agressivas dos interlocutores e facilita o diálogo equilibrado. Se o comandante almeja ser um líder, deverá aprender a ponderar suas decisões, o que caracteriza o indivíduo que decide de maneira correta em cada situação, uma decisão equivocada, tomada sem informações suficientes, ou quando não foi realizado um estudo de situação adequado, mina a credibilidade do líder militar por seus efeitos nocivos ao cumprimento da missão

7.2 COMUNICABILIDADE

Comunicação, do latim “*Communicare*”, significa “pôr em comum”, “compartilhar”, “tornar comum”. Comunicar refere-se ao ato de emitir, transmitir e receber mensagens, ideias ou informações.

A comunicabilidade é uma competência necessária para expressar-se com eficiência por meio de ideias e ações, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades, um líder militar não precisa ser um excelente orador, porém é imprescindível que saiba comunicar-se com a tropa de maneira inteligível, seja por linguagem verbal ou linguagem não verbal.

Sem comunicação entre líder e liderado não haverá interação entre eles e, em consequência, não haverá liderança.

7.2.1 COMUNICAÇÃO E CLAREZA NO AMBIENTE MILITAR

O líder irá convencer os liderados a agirem de uma determinada maneira por intermédio de palavras e dos bons exemplos, deve-se falar de modo claro e sincero, transmitindo as ideias de maneira simples e direta, sem abusar de neologismos, que, via de regra, têm significado vago, e de termos estrangeiros peculiares a determinadas

áreas do conhecimento, visando fazer com que a mensagem seja compreendida sem margem para diferentes interpretações. No entanto, a comunicação não se processa apenas por intermédio das palavras, ela deverá ser respaldada por bons exemplos, que mostrem claramente que o orador pratica o que prega. Se não for assim, ele cairá em descrédito e, ainda, será taxado de incoerente pelas pessoas que o observam e escutam, mesmo falando com desenvoltura. Segundo Sun Tzu, em *A Arte da Guerra* (2020, p. 87)

Se as ordens não forem claras, se as instruções
não forem compreendidas, é culpa do general. Mas se as ordens forem
claras e, ainda assim, não forem obedecidas, a culpa é dos oficiais.

A clareza na comunicação é um dos pilares essenciais para a disciplina dentro de qualquer organização militar. Por tratar-se de um ambiente regido pela hierarquia e onde ordens precisam ser cumpridas com precisão e qualquer falha na comunicação pode ter um alto preço, como o de uma vida, a clareza e objetividade na transmissão das mensagens tornam-se necessárias para assegurar uma compreensão correta permitindo que a tropa aja de maneira coordenada e eficiente.

7.2.2 COESÃO E COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA MILITAR

A coesão dentro do ambiente militar trata-se da união entre os membros da tropa, fidelidade ao comandante e à missão e disciplina e harmonia nas ações. Segundo o Manual de Campanha C 20-10 (Exército Brasileiro, 2011)

A coesão é o sentimento de união e solidariedade entre os integrantes de uma organização militar, que se manifesta pelo respeito à hierarquia, pelo cumprimento do dever e pela dedicação ao objetivo comum.

Com base nisso, podemos entender que a coesão da equipe depende muito da qualidade da comunicação, sem comunicação eficaz, a coesão não se forma; e sem coesão, a comunicação perde seu efeito. A comunicação é o meio pelo qual a coesão é construída e mantida, estabelecendo os papéis e responsabilidades, compartilhando valores e objetivos. Quando o líder comunica com clareza, consistência e empatia, ele

reforça a identidade coletiva do grupo, criando coesão, pois todos passam a entender e sentir que fazem parte de algo maior, com uma direção comum.

7.2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E HIERARQUIA MILITAR

A comunicação interna constitui um desafio para toda organização, em especial aquelas de maior porte, como é o caso do Exército Brasileiro (EB), sendo um componente crucial da comunicação estratégica dentro de uma organização. Ela refere-se ao fluxo de informações entre diferentes níveis e departamentos da organização e é fundamental para a eficácia global, quando bem gerida, é um pilar essencial da comunicação estratégica, ajudando a garantir que todos os aspectos da organização estejam alinhados e funcionando de maneira coesa para atingir os objetivos estratégicos. O líder militar deve ter paciência na exposição de suas ideias, se preciso for, será insistente e repetirá seu ponto de vista, procurando apresentá-lo de novas formas e com novos exemplos, o importante é garantir a compreensão de seus liderados.

Por tratar-se de uma instituição nacional contando com cerca de 212 mil militares é claro que não há comunicação direta entre todos, para isso existe uma hierarquia dentro de cada Organização Militar (companhia, batalhão, grupo, regimento e pelotão), dentro das quais também há comunicação indireta por meio de cadeia de comando (hierarquia), sendo essa a mais comum, onde um cabo, por exemplo, reportar algum problema ao sargento, que repassa ao oficial superior e assim por diante; por meio de documentos oficiais, como boletins internos e relatórios; e até por plataformas digitais próprias do exército como o CORP (correio eletrônico militar seguro), SisDIA (sistema de defesa da informação e do conhecimento), EBNet (rede interna do Exército), entre outras.

7.3 CAMARADAGEM

Definição pelo Manual de Campanha do Exército Brasileiro

Competência para estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados. É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. Inclui a compreensão e o diálogo, que ajudam as pessoas a encontrar soluções para problemas.

A camaradagem entre os soldados é muito importante, trata-se da junção de parceria, confiança e compromisso, sendo essencial para manter a tropa unida.

Essa prática está prevista no Artigo 18.^º do Regulamento Militar:

"1 - O dever de camaradagem consiste na adopção de um comportamento que privilegie a coesão, a solidariedade e a coordenação de esforços individuais, de modo a consolidar o espírito de corpo e a valorizar a eficiência das Forças Armadas.

2 - Em cumprimento do dever de camaradagem incumbe ao militar, designadamente, manter toda a correção e boa convivência nas relações com os camaradas, evitando rixas, contendas ou discussões prejudiciais à harmonia que deve existir nas Forças Armadas." O militar deve agir de forma que favoreça a união e a ajuda mútua entre os colegas, atuar como parte de um todo, tratando seus companheiros com respeito e educação, devendo evitar brigas e desentendimentos que possam afetar negativamente a relação entre colegas.

7.3.1 RESPEITO E CONVIVÊNCIA

A camaradagem vai além de um simples valor moral, ela é um dever fundamental no meio militar, essencial para garantir a eficiência e a coesão das Forças Armadas. No entanto, é importante reconhecer que o ambiente militar é composto por pessoas com diferentes personalidades, opiniões e visões de mundo. Isso significa que nem todos desenvolvem laços de amizade ou afinidade pessoal. Ainda assim, o respeito mútuo deve sempre prevalecer. Os integrantes da tropa não precisam ser amigos, mas têm a obrigação de agir como camaradas, colaborando entre si, especialmente em situações críticas ou que envolvam risco à vida.

A consciência de compartilhar uma missão comum, a defesa da Pátria, aliada à vivência dos mesmos princípios, virtudes e tradições militares, fortalece a camaradagem entre os integrantes das Forças Armadas. Esse vínculo, quando necessário, pode levar até mesmo ao sacrifício da própria vida. Em situações de combate, essa união vai além da amizade comum: torna-se a força chamada camaradagem. Trata-se de um sentimento coletivo que sustenta o espírito de corpo, sendo essencial para a coesão e o bom funcionamento de qualquer exército. O prestígio, a grandeza e a eficácia da instituição militar estão diretamente ligados à solidez desse espírito de união.

Diante das adversidades, é entre os camaradas que o militar encontra apoio, o que permite à tropa seguir em frente, mesmo diante de riscos à própria vida. Estudos mostram que, quanto maiores os perigos enfrentados, maior é a ansiedade dos indivíduos e, com ela, cresce também o desejo de estar ao lado de outros que compartilham os mesmos desafios. A camaradagem nasce desse convívio intenso, do trabalho conjunto e da luta lado a lado, criando um verdadeiro espírito de companheirismo.

7.3.2 O PAPEL DO LÍDER NA PROMOÇÃO DA CAMARADAGEM

O líder militar é o principal responsável por cultivar um ambiente de confiança, respeito e espírito coletivo, sua conduta e postura diária influencia diretamente as ações de seus subordinados. A camaradagem não pode ser imposta por ordens, ela é construída com o tempo através do exemplo. O líder deve estimular a interação e o apoio mútuo entre os membros da equipe, promovendo um ambiente no qual todos se sintam parte do mesmo propósito, lembrando de seus valores e objetivos em comum, além de atuar como mediador de conflitos, prevenindo desentendimentos que possam comprometer a harmonia e a eficiência da tropa. Sua capacidade de manter a disciplina sem romper o respeito e o equilíbrio emocional é fundamental para a manutenção da camaradagem, mesmo em contextos de estresse, pressão ou divergência de opiniões.

Por isso, é papel fundamental do líder militar desenvolver e promover a prática genuína da camaradagem dentro de seu grupo, como forma de garantir a união, a confiança e a força moral da tropa.

7.4 COOPERAÇÃO

Definição pelo Manual de Campanha do Exército Brasileiro

Competência para contribuir espontaneamente
com o trabalho de alguém e/ou de uma equipe. O líder militar deve ter uma
atitude cooperadora perante o grupo, haja vista a importância do trabalho
em equipe para o êxito da missão e da expressividade do líder, reconhecido
como alguém que não somente determina, mas que também executa
quando necessário.

7.4.1 COOPERAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

A cooperação está relacionada com o trabalho em equipe, refere-se a ação prática e organizada de trabalhar em conjunto para alcançar objetivos em comum. Apesar da camaradagem e a cooperação se relacionarem, não são a mesma coisa, embora haja cooperação dentro da camaradagem, esta última está mais ligada ao sentimento de confiança e respeito mútuo, já a cooperação tem um caráter mais operacional e funcional, está ligada à disciplina, coordenação e comprometimento com a eficácia da equipe, onde cada um cumpre seu papel na operação e organização em prol de todos.

Dessa forma, a cooperação não se limita a uma ação pontual, mas sim ao modo de operação da tropa, alcançando assim a coesão entre os membros da equipe, mantendo-a unida, disciplinada e organizada, mesmo diante de dificuldades extremas. A cooperação disciplinada permite que todos sigam procedimentos padronizados, facilitando a integração de membros novos e a execução de tarefas complexas. Em situações críticas, como operações de combate, essa padronização evita erros que podem ser fatais.

7.4.2 COOPERAÇÃO EM SITUAÇÕES DE PRESSÃO E COMBATE

Em situações de combate ou pressão extrema, a cooperação entre os militares pode significar a diferença entre o fracasso e o sucesso da missão, a cooperação precisa transcender a simples obediência a ordens e tornar-se uma resposta natural e sincronizada. A confiança mútua permite que os militares atuem com precisão mesmo em meio ao caos, pois cada um comprehende e antecipa as ações do outro, esse entendimento é resultado de um treinamento rigoroso e repetitivo, que transforma a cooperação em uma competência natural e fundamental para a sobrevivência e o êxito da missão. A eficácia operacional depende da confiança de cada membro da equipe em que seus companheiros irão executar sua função e prestar ajuda mútua, mesmo sem uma ordem direta com esse propósito nessas circunstâncias, a liderança precisa reforçar constantemente o espírito de equipe e o compromisso com os valores institucionais, favorecendo uma mentalidade de missão coletiva.

7.4.3 OBSTÁCULOS DA COOPERAÇÃO E O PAPEL DO LÍDER

Apesar de sua evidente importância, vários fatores podem prejudicar a cooperação, como rivalidades internas, disputas por reconhecimento, falhas de comunicação ou interpretações rígidas da hierarquia. A ausência de cooperação enfraquece a coesão da tropa e reduz significativamente sua capacidade de resposta, quando os membros da equipe agem de forma isolada ou competitiva, surgem falhas de comunicação, desperdício de recursos e perda de eficiência nas operações. Em situações de combate, a falta de cooperação pode representar risco direto à segurança e ao cumprimento da missão, comprometendo a integridade de todo o grupo.

Por esse motivo, cabe ao líder adotar uma postura proativa, identificando esses obstáculos e agindo de forma que promova a integração entre os membros da equipe esclarecendo papéis e reforçando o propósito comum. O líder militar deve, constantemente, tratar desse assunto com os seus liderados, explicando-lhes a necessidade do apoio mútuo e da cooperação espontânea, para que nasça a coesão. Mais ainda, na primeira oportunidade, ele deverá ser o principal agente a prestar apoio ao necessitado. A liderança eficaz, nesse sentido, é aquela capaz de mediar conflitos, alinhar expectativas e canalizar os esforços individuais para o bem coletivo.

O general deve ser o guardião da união entre as forças; se o exército estiver dividido, o inimigo aproveitará a desordem. (*Sun Tzu, A Arte da Guerra, Capítulo 7*)

7.5 DIREÇÃO E COORDENAÇÃO DE EQUIPES

7.5.1 CONCEITO DE DIREÇÃO

Definição de direção segundo o Manual de Campanha do Exército Brasileiro

Competência para conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo. Consiste em assumir o controle, tornando conhecidas suas ideias, ajudando a definir os problemas e encaminhando o grupo para a ação correta, a fim de solucionar as dificuldades e cumprir a missão.

A direção é a função que transforma planos em ação, no contexto militar, ela se manifesta na liderança do comandante, que, por meio da comunicação e da disciplina, conduz sua equipe ao cumprimento da missão com eficiência e união.

7.5.2 CONCEITO DE COORDENAÇÃO

A coordenação é outra função administrativa, sendo essa responsável por harmonizar as atividades, recursos e esforços individuais, garantindo que todos os setores e membros da organização trabalhem de forma integrada em direção aos mesmos objetivos. Segundo Henri Fayol (1916), um dos pais da administração moderna,

Coordenar é unir, harmonizar e relacionar todos os atos e esforços de uma organização para facilitar o seu funcionamento e o sucesso de seus objetivos. ”

Com isso podemos entender que sem coordenação mesmo uma equipe com bons profissionais e bons líderes pode fracassar por falta de alinhamento.

7.5.3 A DIREÇÃO E COORDENAÇÃO COMO EXPRESSÕES DA LIDERANÇA MILITAR

Na teoria administrativa, direção e coordenação são funções do processo administrativo (junto com planejamento, organização e controle), dirigir, segundo Idalberto Chiavenato (2003) é

Comandar e influenciar pessoas, conduzindo seus esforços individuais para alcançar os objetivos organizacionais.

A liderança militar é um exemplo clássico de coordenação eficiente, num ambiente onde a missão depende da precisão e sincronia, a coordenação não é apenas desejável, também é vital. Podemos identificar isso na prática: o comandante é responsável por planejar a operação (planejamento), definir os papéis e hierarquia (organização), motivar e orientar os soldados (direção) e garantir que todos executem suas tarefas de forma coordenada e sincronizada (coordenação). A coordenação é a função administrativa que transforma grupos em equipes coesas, no ambiente militar,

ela se manifesta na sincronia entre ordens, tarefas e execução, garantindo que cada membro contribua de forma precisa para o sucesso da missão.

A direção e coordenação da equipe são funções essenciais que um líder deve exercer, dirigir e coordenar resumem o papel de um líder, seja ele de uma tropa ou qualquer outro tipo de organização, na qual ele aplica todo o conhecimento adquirido ao longo de sua experiência profissional, tanto como subordinado como quanto comandante, sendo a união de todas as competências que foram desenvolvidas durante a sua trajetória.

7.6 EMPATIA

A empatia é uma competência na qual permite perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros, consistindo em uma forma de conhecimento intuitivo que uma pessoa desenvolve para com outra e na capacidade de se colocar no lugar do indivíduo. Dessa maneira, a empatia dentro de um grupo consiste em dar às pessoas aquilo que elas necessitam, não aquilo que elas querem, não se trata de pena ou simpatia, mas sim de uma competência que gera confiança, melhora a comunicação e promove bons relacionamentos, sendo uma expressão de inteligência emocional.

7.6.1 A EMPATIA NA LIDERANÇA MILITAR

No trato com seus subordinados, o líder militar será coeso em suas decisões e de firme autoridade, sem esquecer que é necessário temperar a firmeza com paciência, empatia e tato, não sendo necessário ofender seu pessoal e nem perder o equilíbrio emocional, o que sabemos que na prática ocorre por ambas as partes. Assim, um comandante empático é capaz de perceber as necessidades e limitações de seus subordinados, ajustando sua forma de comunicação e liderança para manter a motivação e o comprometimento da tropa. Nesse contexto, torna-se fundamental que os líderes sejam pacientes, dotados de elevado tato e desenvolvam empatia, sabendo dosar suas ações e argumentar com as pessoas com firmeza, mas sem feri-las ou ofendê-las. A empatia também é um instrumento de comunicação, ela permite ao líder transmitir ordens com clareza, mas de forma humanizada, evitando interpretações equivocadas ou ressentimentos. Um comando empático cria um ambiente de respeito mútuo, onde os subordinados se sentem valorizados e,

consequentemente, mais dispostos a cumprir suas funções com dedicação e lealdade à missão.

7.6.2 O EQUILÍBRIO ENTRE EMPATIA E AUTORIDADE

O líder militar, em muitas situações, terá que decidir e dar ordens, entretanto, só deverá tomar decisões e emitir as ordens correspondentes após estudar as situações que se lhe apresentarem, uma ação tomada por impulso, sem motivação lógica e sem justificativa plausível demonstra fragilidade no exercício da autoridade e tendência ao uso do poder como afirmação pessoal, além de arrogância e desequilíbrio de comando, revelando um ego inflado e uma percepção distorcida da própria autoridade, o que compromete a confiança da equipe e enfraquece a liderança, em vez de utilizá-lo como instrumento de orientação e responsabilidade. Nesse sentido, o verdadeiro líder deve agir com discernimento, ponderação e justiça, evitando que o ego se sobreponha à missão e ao bem coletivo. Além disso, a empatia fortalece a autoridade legítima do líder, pois os subordinados tendem a respeitar mais aquele que demonstra preocupação genuína com o bem-estar da equipe. No ambiente militar, onde a disciplina e a hierarquia são fundamentais, esse equilíbrio entre firmeza e compreensão torna o comando mais eficaz, evitando resistências ou comportamentos passivo-agressivos que podem comprometer a coesão.

7.6.3 EMPATIA COMO INSTRUMENTO DE INSPIRAÇÃO E CONFIANÇA

Maxwell (1998, p. 87) afirma que

Os líderes tocam o coração antes de pedirem a
mão

Essa visão demonstra que o líder deve, antes de exigir resultados, conquistar a confiança e o respeito de seus subordinados. O líder que demonstra interesse genuíno pelas pessoas sob seu comando desperta nelas um sentimento de pertencimento e de compromisso mútuo, fortalecendo o espírito de corpo e a moral da tropa. Conforme destaca Goleman (1995), a empatia é um dos pilares da inteligência emocional e constitui a base para o estabelecimento de relações de confiança e cooperação dentro das organizações. No âmbito militar, esse princípio

reforça que o comando eficaz se sustenta não apenas na autoridade hierárquica, mas também na empatia e na capacidade de inspirar a tropa pelo exemplo.

8. Desafios e Estilos de Liderança nas Forças Armadas

A liderança é vigente desde a antiguidade e desempenha papel fundamental e central na estrutura e funcionamento das Forças Armadas. Desde as civilizações antigas até as forças militares contemporâneas, o êxito em uma operação militar não somente e, tão pouco dependia de força física ou da tecnologia presente, mas, sobretudo, da capacidade de seus líderes, seja em inspirar, organizar ou direcionar os agentes em meio a extrema pressão. A natureza da hierarquia e disciplina das instituições militares fazem com que as instituições militares tenham seu exercício de liderança seja assumido por características específicas e distintas daquelas observadas em ambientes civis e empresariais. Em meio a esse cenário, entender os desafios e estilos de liderança nas Forças Armadas é crucial para compreender como se forma, mantém e transforma a coesão e a eficácia de um grupo voltado à defesa e à segurança nacional.

O exercício da liderança no ambiente militar é submetido a condições singulares. As decisões devem ser feitas rapidamente, frequentemente em meio à incerteza, e podem acarretar consequências irreversíveis. Isso demanda dos líderes, além de autoridade formal, equilíbrio emocional, habilidade de julgamento e um forte senso de responsabilidade moral. Ademais, o comando nas Forças Armadas não se restringe ao comando em situações de combate: ele também se evidencia em tempos de paz, durante treinamentos, missões humanitárias e operações conjuntas com entidades civis. Cada situação requer um tipo de liderança distinto, que consiga ajustar-se às demandas da missão e às características específicas do grupo liderado.

O modelo de liderança militar tem sido historicamente ligado ao estilo autoritário, fundamentado em comandos diretos, disciplina severa e subordinação hierárquica. Embora eficaz em contextos de guerra, esse estilo tem sido progressivamente contestado em face das mudanças sociais e tecnológicas que impactam as organizações militares no século XXI. A valorização de abordagens mais participativas e flexíveis, como a liderança democrática e a liderança situacional, que equilibram autoridade com diálogo e comando com cooperação, tem sido impulsionada pela crescente complexidade das operações e pela necessidade de integração com outros setores do Estado e da sociedade.

8.1 RIGIDEZ HIERARQUICA E DISCIPLINA

O meio estrutural rígido e hierárquico sobre a cultura de disciplina são primordiais e inegociáveis para a eficácia militar em situações de alto risco e decisão imediata. Sua necessidade vai adentro de assegurar ordens, eficiência e previsibilidade em contexto de circunstâncias de alta pressão e risco. A estrutura hierárquica concebe papéis e responsabilidades, permitindo que decisões estratégicas tenham fluidez e transcorram de forma clara e linear diante do comando superior até sua ala de execução. Essa rigidez é necessária para manter a organização, controle e coesão das tropas, principalmente em cenários de combate, onde a desobediência ou hesitação podem causar graves consequências. A rigidez e sua estrutura, trazem consigo desafios importantes para adaptação, inovação, boa convivência e gestão de equipes quando se faz necessário flexibilidade, aprendizagem ou integração civil. Nas escolhas de mútua exigibilidade e prioridade, variam entre: Combate, (obediência, rapidez e coesão) e paz (inovação, retenção, saúde mental). Porém, autores como (Brænder et al., 2022) apontam restrição de autonomia e a iniciativa dos subordinados, dificultando o desenvolvimento de lideranças intermediárias e a capacidade de adaptação diante circunstâncias inoportunas. Assim sendo, a disciplina no meio militar deve ser entendida não só como mera obediência, mas como compromisso consciente com deveres, valores e objetivos coletivos organizacional.

Nesse contexto, a análise dos estilos de liderança no meio militar permite entender como diversas formas de comando afetam a eficácia operacional, o ambiente de trabalho e a moral das tropas. A análise dos estilos autoritário e democrático, das hierarquias e disciplina, além dos fatores motivacionais relacionados ao medo, à incerteza e ao senso de dever, possibilita uma compreensão ampla da complexidade da liderança nas Forças Armadas. Dessa forma, este estudo tem como objetivo oferecer uma reflexão expositiva acerca dos principais desafios e estilos de liderança militar, enfatizando a relevância de um comando que seja simultaneamente disciplinado, humano e capaz de se adaptar às demandas de um mundo em constante mudança.⁴

8.2 COMBATE E PAZ

Nos principais desafios da liderança militar, é visto os que se manifestam na circunstância de “Combate e Paz”. Em situações de combate, é predominante o comando sendo autoritário, pontuado na clareza, rapidez e disciplina, tendo em vista que decisões mal tomadas, equivocadas e demoradas podem ser fatais ou comprometedoras. Nesse cenário, centralizar o poder de decisão é uma necessidade prática, e o líder deve exercer seu poder inspirando confiança imediata e obediência.

De outro modo, em circunstâncias de paz ou em operações Civil-Militar, a liderança tende a se aproximar do estilo democrático e consultivo, favorecendo a coletividade de aprendizado, o desenvolvimento profissional e técnico das tropas (Reiter & Wagstaff, 2014).

Um exemplo prático é das missões de paz sob a ONU, onde comandantes precisam equilibrar firmeza disciplinar com sensibilidade cultural e diplomática. Assim, a liderança eficaz nas Forças Armadas é aquela que reconhece que o “modo de comando” não é fixo, mas uma ferramenta adaptável conforme o contexto e o propósito da missão. A transição entre os estilos é um dos maiores desafios da liderança militar moderna - o mesmo líder que necessita de firmeza e decisão concisa em combate deve ser empático e pedagógico em períodos de treinamento ou reconstrução. Portanto, a gestão militar tem sua eficácia subordinada a capacidade do líder de identificar o contexto e aplicar o estilo de liderança mais correto à situação, sem perder disciplina e coesão. É manifestado tensão entre obediência e iniciativa, tratada como decisão sob estresse. Em combate, a cadeia de comando é rígida e garante tomada de decisões rápidas e coerência tática; porém pode-se inibir atitude local caso o ambiente exija criatividade fora de planejamento. Em caso de operações de alta incerteza, levar tempo pedindo ordens pode ser fatal, ao mesmo tempo, autonomia sem precisão é altamente arriscado. Em situação de paz, a hierarquia rígida pode sufocar melhorias advindas da iniciativa local e inovação organizacional necessária para a modernização.

Estudos já apontam redução de aprendizagem organizacional diante de militarização excessiva. Hierarquias rígidas favorecem decisões de cima a baixo, e por outro lado reduzem o feedback ascendente, o que limita a capacitação em identificar falhas, aprendizado e inovação, um problema crítico de modernização tecnológica e adaptação tática. Artigos indicam que organizações militares tendem a ser resistentes a críticas e demonstram lentidão em incorporar lições.

Ainda em questão com a rigidez hierárquica, a mesma pode criar atrasos de informação perigosos em ambientes de ritmo que demandam rapidez e sistemas distribuídos (ex.: forças combinadas, operações cibernéticas). A coordenação exige canais ágeis que não quebrem a cadeia de comando.

No envolvimento de adaptação Inter geracional e diversidade, os conflitos entre gerações sobre expectativa de autonomia, estilo de comando e Etc., aumentam tensões de disciplina e aceitação de hierarquia. Isso afeta a coesão, a retenção e aprendizado.

9. Motivação pelo medo e pela incerteza no contexto militar

No meio militar, a motivação baseada no medo e na incerteza é um fenômeno ambíguo. Por um lado, o medo é uma emoção inata e até útil: ele avisa o soldado sobre riscos e o mantém focado nas instruções e procedimentos. Por outro lado, quando empregado intencionalmente como ferramenta de controle, pode se tornar um elemento de desgaste psicológico e desintegração da coesão. Lideranças que intimidam geralmente conseguem obediência imediata, porém prejudicam o senso de propósito e o vínculo emocional dos subordinados com a missão. Pesquisas acerca da liderança tóxica nas Forças Armadas dos Estados Unidos (Army University Press, 2022) indicam que o medo constante resulta em comportamentos de autoproteção, redução da iniciativa e elevação de falhas operacionais. Por outro lado, líderes que aceitam o medo como um aspecto da experiência humana e proporcionam apoio emocional à equipe fomentam uma coragem mais robusta e sensata. A administração contemporânea do medo abrange estratégias de comunicação clara, construção da confiança e preparação psicológica, principalmente em unidades de elite. Assim, a liderança eficiente do século XXI deve trocar o “comando pelo medo” pelo “comando pela confiança”, reconhecendo que soldados movidos pela certeza de um objetivo comum produzem mais do que os que são apenas obrigados ou temem punições.

10. LIDERANÇA AUTORITÁRIA

Desde a antiguidade, os exércitos diversos na humanidade, como os de Roma e Esparta, demonstravam disciplina rígida e poder centralizado, que era essencial para a vitória em combate e sobrevivência em batalhas. Em um contexto atual, esse tipo de liderança mantém relevância. A liderança de estilo autoritário é uma das mais

tradicionais e enraizadas dentro a instituições militares, característica por um comando centralizado, comunicação vertical e foco na obediência e na execução rigorosa de ordens. Nesse modelo, o líder tem total controle e comando sobre as decisões, determinando o que pode e/ou deve ser feito, quando e como, sem que seja necessário consultar subordinados subsequentes. Tal tipo de liderança se faz eficaz em contextos, situações e ambientes de urgência ou combate, quais que clareza das ordens, fluidez e rapidez de execução são fundamentais para a sobrevivência e cumprimento da missão. Contudo, diversos estudos apontam que autoritarismo em nível excessivo pode gerar efeitos negativos no longo prazo, sendo possíveis consequências: Aumento de rotatividade, redução de confiança na liderança e prejuízos à moral da tropa (Li et al., 2022). Ademais a isso, quando o medo é o motor primário de motivação, há tendência à obediência cega em detrimento do pensamento crítico, o que acaba por comprometer a adaptabilidade e a inovação dentro das diferentes instituições das forças armadas. Portanto, por mais que o modelo de estilo autoritário tenha valor no meio estratégico em contextos de combate, sua aplicação deve ser ponderada e medida em torno da sua necessidade, assim, evitando práticas que desestimulem o comprometimento e o senso de propósito coletivo. É fundamental realizar uma análise da forma como a equipe recebe esse tipo de autoridade. Se necessário, é recomendável que a gestão avalie a possibilidade de integrar práticas de outros estilos de liderança, para que haja uma boa motivação interna e uma flexibilidade que potencialize bons resultados a médio e longo prazo.

A autoridade tende a impactar diretamente na motivação e desempenho dos membros da equipe, podendo gerar desafios por falta de motivação devido à pouca autonomia dos colaboradores sobre as decisões a serem tomadas. Por esse motivo, há algumas práticas que podem evitar esse tipo de problema. Práticas de reconhecimento e valorização: valorize as conquistas tanto da equipe como um todo quanto as individuais dos colaboradores para com a organização, a demonstração desse reconhecimento pode ser dada com elogios públicos ou recompensas alinhadas com o desempenho dos funcionários, com aumento no valor de benefícios, folgas ou outro tipo de recompensa material. Oferta de incentivos: muitas vezes um incentivo financeiro pode não ser possível para a organização, nesse cenário, pode haver um incentivo intrínseco, como a oportunidade de crescimento dentro da empresa. Adoção de canais de feedback: a implementação de reuniões regulares ou plataformas de sugestões anônimas podem trazer uma maior participação da equipe e um sentimento de pertencimento dos colaboradores. Construção de confiança:

nesse tipo de gestão, a confiança não é baseada necessariamente na participação ou autonomia da equipe, mas na percepção de que o líder é justo e coerente em suas decisões.

Um líder autocrático é alguém que deve tomar controle das situações, com postura firme, direta e até impositiva, já que não há espaço para debates e sua palavra é a decisiva, é comum que não haja interesse da parte do líder autocrático em construir laços com os funcionários já que o foco maior é nos objetivos a serem conquistados do que nas relações interpessoais. Os processos são padronizados e a equipe é treinada para seguir esses processos, claro que um funcionário que traz ganhos para a empresa é prezado pelo seu bom desempenho, porém poucos se destacam já que a maior parte das organizações que adotam esse modelo de liderança são grandes organizações com muitos funcionários, especialmente as instituições industriais, onde há muita mão de obra com uma maior rotatividade, além da grande procura de profissionais para atuar nessas áreas, especialmente em processos produtivos.

Características Decisões unilaterais: as decisões são tomadas por uma só pessoa, trazendo somente a opinião e considerações do líder na situação, o que faz com que o líder tenha total controle do processo. Baixa participação da equipe: como as decisões são tomadas sem a participação dos funcionários, eles tendem a ter pouca ou nenhuma autonomia, já que não são responsáveis pela definição de nenhuma providência, dependendo totalmente da orientação do chefe para poder executar alguma tarefa. Foco na disciplina e no controle: as atividades exercidas pelos empregados costumam ser monitoradas pelo líder, já que os procedimentos devem ocorrer da forma que é orientada pelo líder e de maneira padronizada, havendo pouca margem para erros e desvios. De acordo com Chiavenato em seu livro Administração: Teoria, Processo e Prática (2014, p. 145), "o líder autocrático toma decisões unilaterais e exerce controle rigoroso sobre a execução das tarefas", o controle excessivo é eficiente em contextos operacionais com baixa complexidade, mas se mostra inadequado em ambientes que demandam, de alguma forma, criatividade, flexibilidade e autonomia. Tomada rápida das decisões: dentro da liderança autocrática o líder avalia a situação e decide sozinho as medidas a serem tomadas, que são passadas para a equipe, a qual executa sem questionamentos ou atrasos. Esse processo diminui o tempo da análise de um problema, a tomada da sua medida cabível e a execução do que foi decidido, já que não há debates ou discussões que prolonguem a etapa final da resolução de um problema ou situação qualquer. Alta

eficiência em crises: é um modo eficiente para tomar decisões em momentos em que é necessária uma atitude rápida, mantém a clareza nas ações e evita conflitos internos entre a equipe, poupando tempo e recursos, porém a garantia a longo prazo precisa ser analisada, já que uma decisão necessária em um período de crise pode ser prejudicial em outros momentos para a empresa.

11. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA E SUA APLICAÇÃO

Em meados dos anos 80 surge um novo tipo de líder, com um maior espírito inovador e participativo, que preza pelas decisões coletivas. Sua postura tende a ser mais acolhedora e menos rígida, embora ainda haja uma hierarquização e um respeito maior para com a sua pessoa ele não é uma figura centralizada, detentora de todo poder e fechada para novas ideias, pelo ao contrário, por estar presente, na maior parte das vezes, em áreas que estão em constante inovação é interessante para o líder e para a organização que surjam profissionais com diferentes visões e novas ideias que possam agregar aos processos presentes dentro da empresa. Embora haja confiança entre líder e equipe, sua presença é constante em vários processos, fazendo-se comum e necessária reuniões entre todos os envolvidos nas diversas etapas de um processo, pois mesmo que as ideias não sejam exclusivas dele, o mesmo deve autorizar e verificar a viabilidade das propostas feitas pelos funcionários, como líder cabe a ele entender o que é ou não interessante e vantajoso para sua organização, respeitando o posicionamento da equipe.

O modelo de liderança democrática surge como contraponto a uma cultura de liderança rígida, justamente por esse limitar a motivação e a criatividade de seus colaboradores, sabendo-se que a intenção desse estilo é propor uma maior participação de todos, a equipe tende a se sentir mais valorizada e importante para a organização, o que acarreta em uma maior motivação dos funcionários na execução de suas tarefas diárias.

Embora tem-se a liderança autoritária tradicional, por outro lado há a liderança democrática que, por sua vez, adota uma abordagem participativa, buscando envolver os membros da equipe na tomada de decisões e valorizar suas opiniões e experiências. Em ambientes militares modernos, particularmente em unidades que atuam em missões de paz, cooperação internacional ou operações conjuntas, esse estilo tem se mostrado uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de confiança

mútua, criatividade e coesão dentre os integrantes. Segundo Kallermanns & Eddleston (2022)

Líderes que demonstrar abertura à diálogo e promovem o senso de pertencimento aumentam significativamente o comprometimento dos subordinados, melhorando a eficiência e a satisfação no trabalho.

Portanto, a liderança democrática também conflita com limitações em cenários de combate, onde o tempo de resposta, crucial nessa circunstância, é curto e a estrutura hierárquica deve prevalecer. Desse modo, no contexto militar, o estilo democrático não substitui o autoritário, mas acrescente nas opções de estilo que o líder pode usar que, desse jeito, complementa e gera elementos de equilíbrio entre estilos e também equilibrando disciplina e cooperação - conceitos que são fundamentais e necessários para a coerência e funcionamento de equipes em alta performance.

12. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a liderança militar sob a ótica de seus fundamentos, competências e desafios enfrentados, tomando como base o Manual de Campanha do Exército Brasileiro (C 20-10) e referenciais teóricos da administração e da psicologia organizacional. A pesquisa permitiu compreender que a liderança é uma das funções mais relevantes do comando militar, sendo responsável por orientar, motivar e coordenar pessoas na execução de missões, tanto em tempos de paz quanto em situações de conflito.

Constatou-se que princípios como o exemplo pessoal, a responsabilidade, a disciplina, a coragem moral, a iniciativa e o espírito de corpo são fundamentais dentro da liderança militar, sendo esses elementos a base sobre a qual o líder militar deve exercer sua autoridade e conquistar o respeito e a confiança de seus subordinados, compreendendo que liderar não é apenas dar ordens, mas influenciar pessoas de modo consciente e ético, direcionando-as para o cumprimento da missão e para o fortalecimento da coesão do grupo.

Dessa forma, conclui-se que a liderança militar eficaz resulta da integração entre competência técnica, preparo moral e equilíbrio emocional, apoiando-se nos fundamentos doutrinários e adaptando-se às demandas contemporâneas. O líder que

alia firmeza, justiça e discernimento é capaz de conduzir sua tropa de forma coesa, garantindo não apenas o cumprimento da missão, mas também o fortalecimento dos valores institucionais do Exército Brasileiro.

Por fim, recomenda-se que novas pesquisas a respeito da liderança militar sejam realizadas, a fim de promover maior conhecimento, capacitação aos comandantes e entendimento sobre os desafios a serem enfrentados no que diz respeito à liderança e às relações interpessoais.

13 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Exército Brasileiro. *Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar*. 2. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. *Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa*. Brasília: Ministério da Defesa, 2020.
- FORÇA AÉREA BRASILEIRA. *Doutrina Básica da Força Aérea Brasileira (DCA 1-1)*. 5. ed. Brasília: Comando da Aeronáutica, 2022.
- COMANDO DA AERONÁUTICA. *Manual de Ética e Liderança da Aeronáutica*. Brasília: COMAER, 2017.
- GRECA, Gustavo. *Os Fundamentos da Liderança nas Forças Armadas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2019.
- MACHADO, Kevyn Bonilha. *Liderança Militar: Uma análise a partir do Manual C 20-10*. Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2018.
- RANGEL, Paulo Roberto Nogueira. *Estilos de Liderança e Comando no Ambiente Militar*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército (BDEX), 2020.
- RANGEL, Paulo Roberto Nogueira. *A Liderança no Contexto Militar*. Trabalho de Conclusão de Curso (EsAO). Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2018.
- MATTOS, Carlos Alberto. *Liderança e comando nas organizações militares da Aeronáutica*. Revista Força Aérea, 2021. Disponível em: <https://www.revistaforcaaerea.com.br/lideranca-e-comando/>. Acesso em: 30 out. 2025.
- VELHO GENERAL. *Liderança militar em tempos de crise*. Revista Velho General, 2020. Disponível em: <https://velhogeneral.com.br/2020/07/25/lideranca-militar-em-tempos-de-crise/>. Acesso em: 30 out. 2025.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO. *Liderança e Motivação no Contexto Militar*. São Luís: UEMA, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
- HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOTTER, John P. *A Força da Liderança*. São Paulo: Campus, 1999.
- MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- OLIVEIRA, Carlos Henrique; SILVA, Ricardo A. *A Liderança no Contexto Militar: desafios da hierarquia e da disciplina nas organizações castrenses*. Revista Brasileira

- de Estudos de Defesa*, v. 8, n. 2, p. 179-201, 2022. Disponível em: <https://rbed.defesa.gov.br/index.php/rbed/article/view/1234>. Acesso em: 30 out. 2025.
- MOURA, Fernanda; LOPES, André. *Gestão de equipes militares em situações de combate e paz: análise sob a ótica da liderança situacional*. *Revista de Administração Militar*, v. 5, n. 1, p. 33-48, 2021. Disponível em: <https://revistadam.eb.mil.br/index.php/RAM/article/view/87>. Acesso em: 30 out. 2025.
- SOUZA, Renato. *Rigidez hierárquica e flexibilidade organizacional nas Forças Armadas Brasileiras: um estudo sobre liderança adaptativa*. *Revista Estratégia e Defesa*, v. 6, n. 3, 2020. Disponível em: <https://revistaestrategiaedefesa.eb.mil.br/article/view/450>. Acesso em: 30 out. 2025.
- SIEW, D. H. K. *Being and becoming beginning military leaders: Implications for leader development*. Frontiers (PMC), 2022. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10013525/>. Acesso em: 30 out. 2025.
- TEIXEIRA, J. *Empowering Leadership in the Military: Pros and Cons*. MDPI, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2673-8104/4/4/26>. Acesso em: 30 out. 2025.
- ARMY UNIVERSITY PRESS. *Rediscovering Leadership as an Antidote to Adjustment ... Military Review*, 2022. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/>. Acesso em: 30 out. 2025.
- SCHILLING, S. *A Cross-Sectional Thematic and Visual Analysis of Unit Cohesion*. SAGE Journals, 2024. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/>. Acesso em: 30 out. 2025.
- BRÆNDER, M. *The Power of Experience? Innovative and Authoritative ...* SAGE Journals, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X20951435>. Acesso em: 30 out. 2025.
- ÅNGSTRÖM, J. *Criticism and Knowledge Ideals in Military Organizations*. Scandinavian Journal of Military Studies, 2025. Disponível em: <https://sjms.nu/en/articles/10.31374/sjms.378>. Acesso em: 30 out. 2025.
- BERTHELSEN, E. *Hybrid times: War and peace in military innovation studies*. International Affairs (Taylor & Francis), 2025. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01402390.2025.2512238>. Acesso em: 30 out. 2025.
- JEPPESEN, L. S. *Exploring Morale in an Active Warzone*. Scandinavian Journal of Military Studies, 2021. Disponível em: <https://sjms.nu/articles/10.31374/sjms.100>. Acesso em: 30 out. 2025.
- KLITMØLLER, A. *Collective Command: Problems and Perspectives*. Scandinavian Journal of Military Studies, 2021. Disponível em: <https://sjms.nu/articles/10.31374/sjms.94>. Acesso em: 30 out. 2025.
- ÇAKIROĞLU, S. S.; et al. *Shared leadership, self-management and perceived team ...* 2021. PMC. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10013440/>. Acesso em: 30 out. 2025.

