

# Liderança Transformacional, a Nova Tendência

---

*Aspirantes: Tiago Campos Silva; Stefan Santos MacielSilva; Jorge Nascimento de Oliveira Júnior; Luiz Mario Gomes de Almeida Junior; Rafael de Melo Vasconcellos; Rodrigo Luiz da Silva.*

---

## Introdução

A Liderança é um processo de influência social, baseado em relações interpessoais. Isto significa que, para que um líder consiga influenciar as pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição, torna-se indispensável que exista compatibilidade entre suas características pessoais e as necessidades, metas, crenças e valores dos seus possíveis seguidores. Se a liderança é uma influência interpessoal, convém explicitar o que significa influência: é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional. Geralmente, envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos.

Portanto, este trabalho tem por objetivo apresentar a importância das competências profissionais e interpessoais do líder no exercício da Liderança Militar.

Dividido em quatro partes principais: introdução, desenvolvimento, conclusão e bibliografia, iniciaremos com o relato do filme "Fomos Heróis". Este filme foi baseado em um livro de 1992, escrito pelos homens retratados no filme pelos atores Mel Gibson e Barry Pepper - respectivamente, o oficial comandante da ação principal retratada e um jornalista civil.

No decorrer deste trabalho iremos aplicando os conceitos teóricos ministrados na disciplina Liderança-1 encontrados no caso relatado. Forneceremos uma breve fundamentação teórica de cada conceito, antes de aplicá-lo diretamente no caso.

## Desenvolvimento

### Item 1- Relato do Caso - Filme: Fomos heróis

O filme retrata acontecimentos reais ocorridos

em novembro de 1965, no Vale La Drang, no Vietnã. No entanto, inicia relatando a chegada do destacamento francês, mobile 100, ao Planalto Central do Vietnã, em junho de 1954. Este era o local para onde os soldados americanos iriam onze anos depois.

O destacamento francês, ao adentrar no local, sofre um ataque esmagador por parte dos vietnamitas e os soldados franceses sequer têm tempo para resistir ao ataque. O resultado do confronto foi a completa aniquilação do destacamento.

Nos Estados Unidos, no ano de 1965, oficiais superiores comentam o episódio ocorrido com os franceses em 1954 no Vietnã e as causas que levaram a derrota daquele grupo, que foram: o relevo no Vietnã não favorecer as manobras e a falta de conhecimento do terreno. Baseado nesse fato, os EUA criaram a estratégia de utilizar helicópteros para contornar esses contratempos. Para testar essa idéia foi destacado o jovem coronel Hal Moore, interpretado por Mel Gibson, que comandou uma companhia de combate na Coreia.

Ao receber a notícia de que foi designado para tal missão, o coronel Moore mudou-se, juntamente com sua família, para a base e, logo, procurou estudar o ambiente do Vietnã e o confronto ocorrido em 1954 entre os franceses e os vietnamitas. Além disso, aproximou-se dos soldados que ele iria comandar no Vietnã para conhecê-los melhor.

Destaca-se a cena em que Moore conversa com o oficial Crandall referindo-se a ele como a solução de seu problema. Crandall comentou que já o haviam chamado de muitas coisas, menos de solução. O coronel comentou que a missão a que Crandall seria designado consistia em voar de helicóptero para um terreno hostil, com poucos homens e longe de casa. E era importante para ele conhecer o piloto que Crandall era.

Em seguida, Hal reuniu todos os seus homens e falou sobre a missão a que foram designados, suas qualificações e afirmou que como ele era o comandante, sempre seria o primeiro a saltar do helicóptero. Isto porque queria inspirar seus soldados a seguir o seu exemplo e mostrar a importância de estar junto deles no campo de batalha.

Começaram os treinamentos para a missão. Moore fazia questão de participar de todos. Durante o exercício com o helicóptero, chegou para seus homens e perguntou que procedimentos adotariam, caso o comandante morresse naquele exato momento. Não souberam respondê-lo. Disse, então, que esse tipo de atitude os levaria à morte e que, na verdade, eles deveriam continuar com a manobra, sem hesitar.

O coronel reuniu seu pelotão, mais tarde, e falou da importância de eles aprenderem a função de seus superiores e da transmissão do conhecimento de suas funções para os mais modernos.

Num dado momento, prosseguindo no treinamento, os homens ouviram pelo rádio transmissor a ação dos soldados no Vietnã: gritos e tiros foram escutados, seguidos de um longo silêncio. Tal fato diminuiu o moral do grupo. Percebendo isso, o coronel disse ao pelotão que eles deviam lutar como uma família, procurando cuidar uns dos outros, porque na guerra só teriam uns aos outros.

Durante um exercício, um jovem oficial percebeu dificuldades no caminhar de um dos soldados. Ordenou, então, que os demais tirassem suas botas e verificassem os pés uns dos outros. Ao notar ferimentos nos pés do referido soldado, o tenente ordenou que este tomasse providências. O coronel observou a atitude do oficial e comentou-a com o sargento Plumbley, que o auxiliava nos adestramentos, que aquela atitude era de um líder.

No contexto particular, a esposa do oficial Jack Geoghegan deu à luz a um menino. O coronel conversou com o tenente a respeito de ser soldado e pai e tentou tranquilizá-lo rezando junto com ele, confortando-o de seus temores.

Durante a festa de comemoração do início da missão, o coronel conversou com o general encarregado da missão, dizendo que o presidente não mencionara que o estado da missão era de emergência, significando que o alistamento não seria ampliado. Estava indignado, pois a divisão usaria técnicas nunca antes utilizadas em combate e ficaria sem reforços diante de um inimigo com vinte anos de experiência no terreno. E, ainda, o governo retirou trinta por cento dos homens, na maioria os mais experientes, inclusive oficiais.

Em um pronunciamento feito à 7ª cavalaria, o coronel mencionou que, apesar de credos e raças distintos dos membros do grupo, para ele não havia diferenças entre eles, visto que todos marchavam para um mesmo ideal. Além disso, o inimigo que enfrentariam era persistente e determinado e precisavam,

principalmente, de coesão. Ele mencionou que não poderia prometer que todos voltariam vivos, mas ele seria o primeiro a entrar no campo e o último a sair e que não deixaria ninguém para trás, fosse morto ou vivo.

O grupamento despede-se de suas famílias e vai para a base, dirigindo-se ao Vietnã. Lá, o coronel foi informado do ataque em Plaie me. Comentou que isto seria uma emboscada e o fato era agravado por não saberem o efetivo do exército vietnamita. O trajeto do helicóptero até o local onde se encontravam os inimigos levaria em torno de trinta minutos; logo, os primeiros sessenta homens a pisarem em terra ficariam meia-hora sozinhos. Apesar desses empecilhos, o coronel dirigiu-se prontamente ao local. O líder do exército vietnamita foi informado da proximidade dos helicópteros americanos e ordenou que os homens se preparassem para o combate.

Pelo lado norte-americano, o líder do primeiro pelotão, ao adentrar na floresta por ordem do coronel, avistou um soldado inimigo sozinho e desarmado; decidiu persegui-lo, sendo seguido por seus homens. Nesse momento, o coronel encontrou um desertor do exército vietnamita que revelou ser aquele local a base de toda a divisão cujo efetivo era de 4000 homens.

Moore ordenou, então, o reagrupamento na área de desembarque para recomeçar o ataque; entretanto, o 1º pelotão já estava cercado pelas forças inimigas. Tentou fazer contato com aquela patrulha concentrando seus esforços no resgate daquele grupo e na retirada dos feridos de combate. A intenção dos inimigos era atacar os flancos e destruir a zona de desembarque, pois afetariam os suprimentos e a rota de fuga norte-americana.

Moore participava tão efetivamente do confronto que o sargento Plumbley sugeriu a ele que se expusesse menos, pois era vital para o grupo. Ele criou uma nova zona de desembarque, permitindo a retirada dos feridos e o reforço das companhias a fim de resgatar o pelotão isolado.

Comentava-se na contra-espionagem EUA-Saigon que havia uma patrulha cercada por incontáveis inimigos, estando a cavalaria perdida apesar dos esforços do coronel.

Mesmo diante do cerco, o Sargento Savage não deixa a moral do primeiro pelotão cair, acreditando que o coronel iria resgatá-los.

Durante dois dias de combate, o coronel empregou seus esforços no resgate do pelotão, mesmo rece-

bendo ordens de retornar ao QG de Saigon para trazer informações. Ele afirmou que ficaria com seus homens até o fim da batalha.

Nos períodos de descanso, o coronel procurava dizer para cada soldado que eles tiveram um bom desempenho no conflito a fim de animá-los.

Com o perímetro destruído e suas companhias em um número reduzido, ele conseguiu resgatar seus soldados que se encontravam isolados. Hal pediu apoio às aeronaves para resgatar os soldados isolados, o que efetivamente ocorreu e, mesmo exaustos, os resgatados optaram por auxiliar seus companheiros nos embates do dia seguinte.

No terceiro dia, mediante reforços de helicópteros, os soldados conseguiram avançar pela mata e penetraram nas linhas inimigas. Como não havia mais homens entre o comando e o posto, o líder do exército vietnamita ordenou que os homens restantes se retirassem.

Declarou-se a vitória da missão americana e em Saigon, os superiores de Hal Moore o felicitaram por matar mais de 1800 soldados inimigos. Mandaram-no levar a 7ª Cavalaria de volta ao combate. Ele levou e lutou a seu lado por mais 235 dias. Após isso, o coronel retornou para casa e foi recebido por seus familiares.

## **Item 2 - Fundamentação Teórica**

### **Processos Grupais**

A coesão grupal, que pode ser definida como resultante da atratividade que o grupo exerce sobre seus integrantes, que resistem à idéia de abandoná-lo, é o processo mais significativamente manifestado pelo grupo em questão.

Um exemplo claro dessa afirmação é o do homem que se propõe a sair do helicóptero para que seu companheiro, supostamente ferido mais gravemente, entre. Quanto maior a coesão grupal, maior será a possibilidade dos indivíduos sacrificarem seus interesses pessoais em favor dos interesses do grupo.

Dentre os fatores que contribuem para aumentar a coesão grupal, podemos identificar a promessa de atendimentos das necessidades dos participantes no referido grupo. Isso foi revelado durante a locução do Coronel Moore quando este diz que sua tropa era constituída de vários tipos de homens (americanos, porto-riquenhos, japoneses, negros, brancos, índios), mas que naquele momento todos eram iguais perante ele e que ninguém jamais se encontraria em posição de demérito em relação aos outros.

Janowitz, ao escrever sobre os militares, cita que qualquer profissão que envolva a ameaça de risco desenvolve forte sentimento de solidariedade entre seus integrantes. Fato claramente aplicável na situação descrita, onde a tropa se encontrava em situação de combate, risco iminente de vida em solo vietnamita.

## **Fenômeno da Liderança**

### **A) Tipos de poder:**

Os líderes usam vários tipos de poder para influenciar outras pessoas. No entanto, o poder exercido pelos membros da equipe, ou por subordinados, atua como limitador de quanto poder os líderes podem exercer. Dentre as cinco bases do poder (legítimo, coerção, recompensa, referência e competência), destaca-se que a referência, a competência e o legítimo estavam presentes no coronel.

A competência era notada pelos subordinados pela forma com a qual o coronel conduzia a tropa no terreno inimigo e a ação de criar uma nova zona de desembarque para auxiliar na retirada dos feridos. O legítimo é facilmente percebido devido ao ambiente militar no qual os acontecimentos ocorrem e a patente do coronel Hal Moore, comandante do 1º Batalhão da Sétima Cavalaria. A referência estava presente na sua exposição excessiva no confronto e em seus discursos em que assumia ser o primeiro a entrar no campo de batalha e o último a sair e que não deixaria ninguém para trás, seja morto ou vivo.

### **B) Teorias de liderança – estilo comportamental**

São as teorias que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta, o seu estilo de comportamento de liderar. A principal teoria (White e Lippitt, em 1969) que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade é a que se refere a três estilos de liderança: autocrática, democrática e laissez-faire.

### **C) Teorias de liderança – liderança transformacional**

A liderança transformacional consiste num vínculo que se estabelece quando as pessoas estão engajadas entre si por buscarem o atendimento das necessidades de nível mais elevado.

O líder transformador é capaz de incentivar os seguidores a superarem seu desempenho passado e

seu interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos. Neste processo, surge uma influência mútua na qual o líder e o seguidor estimulam um ao outro, pois ambos se identificam com a causa que perseguem.

Isto ocorre porque os seguidores presenciam os tipos de sacrifício que o líder faz para cumprir a missão. Ao identificar-se com o líder e a missão que ele personifica, o nível de motivação dessas pessoas se eleva, bem como o desejo de aceitar desafios.

Nota-se esse tipo de liderança transformacional exercida pelo coronel Moore em diversas passagens do relato: o comprometimento perante os seus comandados de ser o primeiro a pisar em solo inimigo e o último a sair; sua recusa em sair do campo de batalha desobedecendo a ordem do comando e arriscando sua vida; e a persistência de seus comandados, inclusive dos que foram resgatados e estavam fisicamente esgotados, em continuar apoiando seu líder mesmo sabendo que as chances de vitória eram mínimas.

#### **D) Teorias de Liderança – enfoque organizacional e cultural**

##### **Cultura organizacional**

Os que ocupam posições de liderança não são independentes, capazes, por si sós, de determinar o curso dos acontecimentos. São partes integrantes de um sistema mais amplo de interações que envolvem variáveis das mais diversas. Dentre essas se destacam características, necessidades e reações dos liderados, a natureza do relacionamento com outros líderes, o clima organizacional, a natureza da atividade e seus objetivos, a estrutura organizacional e as condições do meio ambiente onde a organização está inserida.

Todos esses aspectos interferem na criação de padrões de comportamento e relacionamento entre as pessoas, de valores, expectativas, normas formais e informais e de reações que se combinam dinamicamente e se cristalizam num conjunto que se convencionou chamar de cultura da organização.

As organizações militares enquadram-se numa cultura formal onde o relacionamento humano é estruturado de forma hierarquizada, o controle é feito por meio de regras; a fonte de poder superior e orientação das autoridades são bases para decisões e a obediência tem como finalidade o cumprimento da ordem estabelecida e a não-discordância das determinações dadas.

A festa de confraternização para comemorar o início da missão e a despedida dos soldados e os jargões e gírias que eles usavam para comunicar-se são indícios que auxiliam a elucidar as principais ideologias, crenças e escala de valores subjacentes à cultura.

#### **Liderança Militar**

##### **A) Definição**

A liderança militar é comumente definida como um processo de influência de pessoas que tem como finalidade levar ao cumprimento da missão organizacional. Nas definições mais atuais, verifica-se uma preocupação que vai além dos limites imediatos da missão que busca um compromisso mais amplo com o aperfeiçoamento contínuo da organização.

##### **B) Níveis de liderança militar**

A liderança militar pode ser dimensionada em três níveis:

- **direto** - que acontece todas as vezes que o líder se relaciona pessoalmente com seus liderados. Por intermédio do contato pessoal, o líder tem melhores condições de exercer influência sobre eles;
- **organizacional**- normalmente empregado em organizações militares que operam à base de estados-maiores, constituindo-se um misto de liderança direta (em pequena escala) e delegação de tarefas.
- **estratégico** - é típico dos escalões estratégicos e políticos. Os líderes estratégicos concebem a estrutura desejada, planejam a alocação de recursos e comunicam as visões estratégicas da instituição, preparando-a para desafios futuros.

O coronel Moore apresentava um nível de liderança mais direto porque se relacionava pessoalmente com seus liderados. Ele estava sempre nos treinamentos, lutou juntamente com seus liderados no Vietnã e, durante os períodos de descanso, procurava motivá-los dizendo que cada um desempenhou um bom trabalho.

##### **C) Motivação**

A natureza das atividades militares possivelmente caracterizar-se-á sempre por tarefas perigosas ou simplesmente desagradáveis e a essência da liderança militar estaria em influenciar os outros para que façam coisas que, sem tal intervenção, não as fariam. Nota-se claramente que líderes e liderados encontram-se numa relação de influência recíproca. Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança e sem liderados, não há liderança, nem missão.

## Características da profissão militar

### A) Moral militar

Defina-se como o estado de espírito de alguém, gerado pelas circunstâncias que afetam a participação dele como membro de um grupo. O moral elevado só existe em grupos onde a disciplina consciente predomina e baseia-se na crença de cada um em si mesmo e na causa que defende.

### B) Ética

A profissão militar possui, assim como qualquer outra, sua ética, justificativa racional para o comportamento e a existência de determinadas normas. Por seu aspecto peculiar, mencionamos, por exemplo, o ato heróico de matar os inimigos (tropas vietnamitas) em combate. Ressaltamos esse exemplo pela peculiaridade apresentada pelo mesmo. No meio militar, esse aspecto faz parte da profissão e justifica a conduta apresentada em função do contexto, embora essa prática seja condenável em outros grupos ou sociedades.

### C) Sistema Social Militar

É importante frisar que Moore possuía em mãos um sistema social, que por definição consiste de um grupo de indivíduos interagentes que têm como razão de ser um conjunto coeso de significados-normas-valores. Sua companhia compartilhava um objetivo comum, que era o resgate do pelotão isolado e acuada pelo inimigo e compartilhava muitos valores e normas comuns, muitos dos quais por ele mesmo passados. Por isso identificamos em seu grupamento as principais características mencionadas em aula na composição de um sistema social militar: dinâmica, companheirismo e transparência.

### D) Interações do sistema social militar

O sistema militar não é um mecanismo isolado e independente do restante da sociedade. Ele é interdependente da mesma, nos aspectos econômicos, político e social. Dessa forma, o sistema militar emprega parte da população economicamente ativa e emprega parte dos seus recursos, protegendo as instituições econômicas e as fortalecendo. Além disso, ele garante os direitos políticos do povo, protegendo as fronteiras geográficas e o pleno funcionamento das instituições políticas. Como contrapartida temos essas mesmas instituições regendo e legislando todo o sistema. Temos ainda a interação com a sociedade,

contribuindo como um mecanismo de socialização, juntamente com a Igreja e a Escola. Temos, assim, nas Forças Armadas, tanto um agente socializador, como um protetor dessa mesma sociedade.

O caso relatado nos exemplifica essa relação do meio militar com o ambiente externo. As tropas americanas utilizadas foram um instrumento de projeção da política Norte Americana. Elas são mobilizadas em combate não só como parte da política expansionista americana, mas também como de proteção de suas instituições econômicas e políticas contra uma ameaça, no caso, a expansão comunista do Vietnã do Norte. (Nota do Grupo: Estamos nos propondo apenas em relatar os fatos da história oficial e enquadrá-los no conteúdo da matéria, não tomando qualquer partido ou fazendo qualquer análise crítica da guerra). Para fundamentar o que foi apresentado, trazemos à tona a definição de segurança nacional: "Garantia proporcionada à nação por meio de ações políticas, econômicas, psicossociais e militares para a conquista e manutenção dos objetivos nacionais permanentes".

Um importante fato sobre essa interação militarismo-sociedade é que é avaliada e explicitada através de mensagens publicadas pelos órgãos de comunicação de massa, demonstrando o "feedback" da sociedade para com o sistema social militar.

Apesar de isso não estar explicitado no relato, sabemos de acordo com a história oficial que a opinião pública americana começou, depois de determinado período, a questionar a importância e a validade dos objetivos apresentados para a guerra e iniciaram-se as pressões para o fim da mesma. Esse fato ilustra e evidencia essa forte interação sociedade - Forças Armadas.

## Item 3- estudo/análise crítica do caso 1- Esboço de diagnóstico da situação-problema

Os fatos ilustrados no filme demonstram uma situação desfavorável para a Sétima Cavalaria, nosso grupo em estudo. Os combatentes eram inexperientes, tanto profissionalmente quanto no terreno. As técnicas de combate a serem utilizadas eram novas e não previamente testadas. Historicamente, os combates travados no referido terreno tiveram como vencedor o exército vietnamita, o que lhes conferia grande vantagem numa situação de guerra devido à experiência acumulada durante os anos. O fato do alistamento não ter sido ampliado, fazendo com que o grupamento

ficasse sem 30% do efetivo, também dificultou a situação na qual se encontravam.

Além disso, o moral do grupo foi fortemente abalado ao ouvirem uma transmissão via rádio da situação em que se encontrava o exército norte-americano em território vietnamita. Como o grupo era composto, em sua maioria, por jovens militares, muitos deles haviam acabado de constituir família, inclusive com filhos pequenos ou recém-nascidos, o que contribuía para que o receio de abandoná-los fosse grande. Um bom exemplo disso é o tenente Jack Geoghegan, que acabara de ver seu filho nascer. Até mesmo o coronel Hal Moore possuía cinco filhos pequenos, mesmo sendo um oficial experiente.

O grande desafio do coronel Moore consistia em extrair o máximo potencial de seus homens diante das adversidades supracitadas, elevando seu moral e fortalecendo os laços que uniam os membros do grupo.

## **2- Análise crítica do estilo de liderança / linhas de ação adotadas e alternativas**

Ao analisarmos o estilo de liderança bem como as linhas de ação adotadas pelo coronel durante o conflito mencionado no caso em questão, podemos observar uma série de conceitos ligados à liderança que foram previamente estudados em sala de aula. Em seguida, iremos relacionar os fatos do caso com a teoria exposta no item dois.

A Liderança do coronel Hal Moore desempenhou um papel integrador entre seus membros. Ele transmitiu idéias, normas e valores sociais, o que pode ser claramente percebido durante as instruções ministradas por ele no treinamento militar. Dentre as principais características de um grupo social, a que se encontrava mais enraizada no grupo era o objetivo comum. Podem se identificar tais idéias durante o discurso proferido pelo coronel Moore antes que os militares fossem à guerra. Ele mostra aos seus subordinados que estes lutavam para conquistar algo que transcendia as vontades e desejos individuais e que iria engrandecer toda a nação.

A liderança transformacional adotada pelo coronel foi extremamente importante, pois ajudou o grupo a lidar com a situação de stress gerada pelo conflito. O ambiente onde o grupo estava inserido continha muita incerteza, volatilidade e turbulência. Para enfrentar esse tipo de ambiente, é necessário ultrapassar situações que envolvem surpresa, ameaça e contingências ocultas. Se o coronel adotasse um estilo de

liderança transacional, ele seria incapaz de ajudar os seus soldados com soluções criativas que o contexto pedia, somente mantendo o controle do grupo por meio de regras e regulamentos.

O fato que contribuiu para a consolidação desse tipo de liderança foi a preocupação de Hal Moore com o aspecto moral de sua tropa, preocupando-se em conhecê-los um a um para efetivamente mostrar a eles que é um líder presente e próximo a eles. Um extrato interessante relativo ao que foi citado foi quando falou pessoalmente ao piloto que conduziu sua tropa, por meio aéreo, para um local hostil. O coronel o chamou de "solução para seu problema" e o piloto espantou-se, dizendo que fora chamado de muitas coisas, exceto de solução.

Esses valores morais foram passados à tropa por meio do exemplo, e vemos isso quando Moore falou para seus homens que estaria com eles durante todo o tempo e, apesar de não ter prometido que todos voltariam vivos, jurou que seria o primeiro a colocar os pés em campo de batalha e o último a sair.

Através dessa postura, Moore elevou os objetivos de sua tropa e a tornou coesa. Isso é importante, visto que nesse tipo de situação, é importante haver objetivos claros e uma autodisciplina consolidada, o que era durante todo o tempo estimulada por Moore, demonstrando assim uma liderança extremamente segura. O coronel jamais abandonaria um só de seus homens, vivo ou morto, o que pode ser visto em sua postura de voltar a uma região extremamente hostil para resgatar um pelotão que estava acuado pelo inimigo.

Em suma, a liderança transformacional de Moore assinalou a importância do objetivo que estava sendo perseguido, o que facilitou a ligação da identidade de cada um com a identidade do grupo, fortificando os laços e o espírito do grupo.

Analisando o outro estilo de liderança adotado pelo coronel, a autocrática, esta foi extremamente necessária no caso em questão. Bombardear o território inimigo e efetuar prisioneiros são exemplos de operações militares que resultam em um elevado grau de risco de vida. Logo, ordens não podem ser discutidas ou questionadas, pois comprometeriam o andamento da missão e a sobrevivência do grupamento. Os demais estilos (democrático e Laissez-faire) não se enquadrariam no contexto; por exemplo, caso a abordagem do coronel fosse democrática, ele poderia ser visto como um inseguro pelos seus subordinados que comprometeria a atuação do grupo no confronto. En-

quanto se adotasse um estilo Laissez-Faire, ele deixaria os seus subordinados com dúvidas sobre o caminho a seguir e prejudicaria a motivação da tropa.

Ao se defrontar com tarefas perigosas ou simplesmente desagradáveis, características do conflito, a liderança militar de Moore tratou de influenciar seus liderados para que fizessem as coisas certas que não fariam sem a sua determinação. Para isso, houve a preocupação por parte do coronel durante todos os treinamentos de transmitir para seus homens da importância da atividade e de seu cumprimento, embora perigosa. Para o convencimento dos liderados, Moore se utilizou da motivação, do exemplo, da informação e da exortação com o objetivo de influenciar seu grupo para a missão.

### Conclusão

Num mundo em que vivemos, sujeito a diversos tipos de conflitos, nem sempre esperados ou desejados, torna-se necessário, mais do que nunca, buscar

com afinho o exercício da Liderança mais adequada.

O caráter altamente técnico da guerra elevou a necessidade da qualificação dos soldados e valorizou o trabalho em equipe e a contribuição a ser dada por cada membro do grupo. Assim, o objetivo dos comandantes deixa de ser a manutenção da disciplina, visando apenas a obediência incondicional, e passa a concentrar-se na obtenção de elevados níveis de iniciativa e moral.

Após a análise que foi feita, vimos que o coronel Moore foi extremamente eficiente e eficaz no atendimento das expectativas acima, o que pôde conduzi-lo à realização dos seus objetivos, os quais eram resgatar o pelotão isolado e minimizar baixas em sua tropa, não abandonando nenhum de seus homens em território inimigo. Seu sucesso na condução de seu grupamento demonstra a importância desta busca pela competência profissional e interpessoal, bem como o estilo de liderança mais adequado para cada situação.

## ORIGEM DAS PALAVRAS

*Professor Carlos Peres Quevedo*

### CAPITÃO-DE-MAR-E-GUERRA

A palavra guerra foi acrescentada pelo rei de Portugal para indicar que os capitães de mar tinham autorização real de declarar guerra nas colônias d'África.

### FRAGATA

Navio lembrando o pássaro fragata.

### CORVETA

Navio lembrando um corvo europeu, mais elegante do que o brasileiro.

### PORTALÓ

Entrada do navio – É portal em catalão.

### VERGA

É a mesma viga na construção civil.

### CAPITÃO

É o cabeça dos oficiais.

### CABO

É o cabeça dos marujos.

### SELO

Vem de sigilo.

### ALUNO

Não iluminado, que ainda não recebeu a devida educação.

### PORTO

Funciona como a porta de entrada e de saída de um país.