

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (AA) Israel de Oliveira Araújo

ASPECTOS DA LIDERANÇA DEMOSTRADOS PELO ALMIRANTE TAMANDARÉ NA GUERRA DO
PARAGUAI: APRENDIZADO COM O PASSADO

Rio de Janeiro

2022

ISRAEL DE OLIVEIRA ARAÚJO

ASPECTOS DA LIDERANÇA DEMOSTRADO PELO ALMIRANTE TAMANDARÉ NA GUERRA DO
PARAGUAI: APRENDIZADO COM O PASSADO

Monografia apresentada à Escola de Guerra
Naval, como requisito parcial para a
conclusão do Curso Superior.

Orientador: CF (FN) Eduardo Cruz Galvão

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2022

RESUMO

Este trabalho trata de uma pesquisa bibliográfica dos aspectos da liderança militar exercida pelo Almirante Tamandaré durante o período em que esteve no comando das forças navais na Guerra da Tríplice Aliança com a finalidade de produzir um material didático suplementar que possa ser aplicado nos ensinamentos de liderança aos Oficiais da Marinha. A pesquisa foi realizada com base em livros, diários, revistas e periódicos. A estrutura do trabalho segue uma sequência lógica para o entendimento do assunto, abordando conceitos relativos à liderança militar, o contexto histórico do ano de 1864 a 1866 com abordagens de fatos ocorridos com observação da liderança exercida por Tamandaré e uma discussão do tema correlacionando os fatos observados da liderança nesse período com os conceitos de liderança. O Império brasileiro não estava preparado para uma guerra de longa duração naquela região, cujos navios não eram apropriados para batalha em rios e a tropa era composta por soldados de diferentes nacionalidades, classes sociais e culturas. Diante disso, a liderança de Tamandaré foi colocada à prova na condução de seus liderados em uma cena beligerante real. Demonstrou coragem diante das frentes de batalhas, cuja liderança foi exercida de forma exemplar, mesmo diante dos desgastes provocados em uma guerra prolongada. Essa liderança militar exercida pelo Almirante Tamandaré, que influenciou de forma determinante nos resultados das batalhas da Guerra do Paraguai, é um momento histórico que pode ser estudado, analisado e debatido nos temas sobre liderança militar.

Palavras chaves: Guerra do Paraguai; Almirante Tamandaré; Liderança

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Guerra do Paraguai	7
2.2	Liderança	8
2.2.1	Conceito de liderança	9
2.2.2	Estilos de Liderança	10
2.2.2.1	Estilo autocrático	10
2.2.2.2	Estilo liberal (laissez-faire)	11
2.2.2.3	Estilo democrático	12
2.2.3	Desafios da liderança	13
2.2.4	Atributos de um líder	13
2.3	Liderança Empregada em Manual e Diretriz da Marinha do Brasil	14
2.3.1	Tipos de Liderança	14
2.3.1.1	Liderança Autocrática	15
2.3.1.2	Liderança Participativa ou Democrática	15
2.3.1.3	Liderança Delegativa	15
2.3.1.4	Liderança Transformacional	16
2.3.1.5	Liderança Transacional	16
2.3.1.6	Liderança Orientada para Tarefa	16
2.3.1.7	Liderança Orientada para Relacionamento	16
2.3.2	Aspectos Psicológicos	17
2.3.3	Aspectos Sociológico	17
2.3.4	Aspectos Filosóficos	17
2.3.5	Níveis da Liderança	18
2.3.6	Ensino da liderança para Oficiais na MB	18
3.	ASPECTOS DA LIDERANÇA EXERCIDA POR TAMANDARÉ	19
3.1	Tamandaré	19
3.2	Condições das Tropas	20
3.3	Liderança de Tamandaré Durante a Campanha	21
4.	DISCUSSÃO	26
5.	CONCLUSÃO	30
	REFERÊNCIAS	33

1. INTRODUÇÃO

A Guerra do Paraguai provocou grande número de óbitos em ambos os lados. Entretanto, além de possibilitar a consolidação do Brasil como país no cone Sul, ofereceu aprendizados para a arquitetura geopolítica, administrativa, econômica e militar. Durante o período do conflito, a liderança foi uma ferramenta necessária para condução das tropas, cujas composições eram heterogêneas, formadas por homens brasileiros alistados compulsoriamente, portugueses, índios, ex-escravos, estrangeiros, presos, mendigos, desordeiros; homens de distintas classes sociais e culturais (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2020, p. 205; *apud* MELLO, 2009, p. 109). Em razão desses grupos não pertencerem ao militarismo de carreira, não eram familiarizados às normas e disciplinas militares, implicando dificuldades no controle das tropas por seus líderes, que muitas vezes tinham que lidar com atos de deserções, de covardia, de insubordinações e de roubos.

O Conselheiro Otaviano escreveu uma carta ao General Osório, em 20 de julho de 1866, declarando que era praticamente impossível a tarefa de instruir, organizar e disciplinar um grande exército, composto em sua maioria por homens que não possuíam o conhecimento da profissão das armas (OSÓRIO; OSÓRIO FILHO, 1915, p. 45).

Diante desse teatro beligerante, Tamandaré liderou as tropas brasileiras desde 1864 até dezembro de 1866. Para isso, foi necessário desempenhar os atributos preconizados pela liderança, para garantir a ordem e a disciplina diante dos combatentes da Armada Imperial. O senador Silveira da Mota, em sessão do Senado ocorrida em 26 de julho 1870, cita o nome do Almirante Tamandaré e sua atuação como líder, não somente na Guerra do Paraguai, mas contra outros conflitos brasileiros em que atuou (RODRIGUES, 2009).

Independente da época que possa ocorrer o conflito, a liderança sempre será um fator preponderante para o alcance do objetivo de forma eficaz. A relevância deste trabalho está pautada nos aprendizados adquiridos do passado diante de um momento crítico, a guerra. Esses ensinamentos são instrumentos valiosos a serem estudados e ensinados a futuros líderes.

Nesse contexto, a Marinha do Brasil, Instituição que é fundamentada na disciplina e hierarquia, por conhecer a importância do líder durante toda sua carreira militar, principalmente diante de períodos beligerantes, estabeleceu a disciplina de liderança em seus

cursos de formação na preparação de líderes em todas os círculos hierárquica do ambiente militar.

Neste trabalho pesquisaremos buscando resposta para o seguinte problema: a liderança exercida por Tamandaré durante o conflito da Tríplice Aliança é exemplo relevante que possa ser convertido e aplicado como material suplementar nas escolas de ensino Naval? Para isso, o objetivo é identificar os aspectos da liderança exercida pelo Almirante Tamandaré, sob o enfoque da influência que esses fatores exerceram em seus liderados e no cenário da Guerra do Paraguai, com o propósito de elaborar um instrumento didático suplementar a ser aplicado em cursos de liderança para Oficiais da MB.

Para alcançar este objetivo foram primeiramente apresentados os atributos de liderança militar, em seguida, demonstrada a atuação do Almirante durante o Conflito com as perspectivas dos fatores de liderança militar, além de terem sido detalhadas as experiências da liderança exercida por Tamandaré que podem ser objetos de estudo.

Nesta monografia foi realizada pesquisa exploratória com abordagem de natureza qualitativa e procedimentos técnicos baseados na busca de dados primários e secundários, por meio de pesquisas documentais e bibliográficas.

Assim, foram analisados os aspectos da liderança exercida por Tamandaré como Comandante das Forças Navais durante o maior conflito armado da América Latina, travado entre a Tríplice Aliança e o Paraguai, com relatos de autores que vivenciaram a Guerra ao seu lado, como é o caso de seu ajudante de ordem Euzébio José Antunes em que relatou em um manuscrito seus momentos vividos ao lado do Almirante Tamandaré (ANTUNES, 2007); relatos do diário escrito durante a Guerra pelo Capitão-Tenente Manoel Carneiro da Rocha, Oficial que pertenceu naquele período ao Estado-Maior do Vice-Almirante (ROCHA, 1999).

Além dessas fontes, foram realizadas pesquisas em outros livros, plataformas, como Rede BIM, Scielo, repositórios institucionais, publicações e revistas que tratam dos assuntos referentes a Guerra do Paraguai, relatos da atuação do Almirante Tamandaré durante o período em que esteve presente no conflito e conceitos de liderança.

Para abordar esses assuntos, este trabalho está estruturado nesta seção por um referencial teórico, cuja abordagem trata de sucintas definições da Guerra do Paraguai e liderança; pela terceira seção, que traz à luz os aspectos da liderança exercida por Tamandaré durante a Guerra do Paraguai; e, por fim, a quarta seção, a conclusão, em que foi realizada

uma análise dos fatores da liderança atuada por Tamandaré que podem ser objeto de estudo nos cursos de formação para Oficiais da Marinha.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem o objetivo de fundamentar o estudo por meio de uma visão panorâmica da percepção temporal da Guerra do Paraguai e dos conceitos dos aspectos da liderança organizacional com abordagem em teorias corporativas, além das teorias da liderança militar.

2.1 Guerra do Paraguai

A Guerra do Paraguai foi um conflito armado que teve a participação da Argentina, Uruguai e o Brasil (Tríplice Aliança) contra o Paraguai, ocorrida entre o período de 1864 a 1870. Em 12 de novembro de 1864, o navio brasileiro Marquês de Olinda fazia um percurso no Rio Paraguai com destino à Cuiabá, Mato Grosso. A bordo encontrava-se, como passageiro, o Coronel Frederico Carneiro de Campos, que assumiria o cargo de Presidente da citada Província, com uma comissão de alguns oficiais. Durante a travessia, o navio Marquês de Olinda foi abordado pela canhoneira paraguaia Taquari, que obrigou o navio brasileiro a retornar ao Porto de Assunção. Ao atracar, os brasileiros que estavam embarcados foram presos, exceto os membros da tripulação, que foram liberados posteriormente.

Diante desse acontecimento, após contestação por parte do Império brasileiro, o Paraguai rompeu relações diplomáticas. Apesar de o Brasil não tendo tomado atitude militar ofensiva, o Paraguai adotou nova ação militar contra a nação brasileira, configurada pela invasão da Região de Mato Grosso, no dia 24 de dezembro de 1864, com duas colunas de seu exército. Entretanto, somente após a aproximação da segunda linha de combate do Paraguai, com o objetivo de alcançar o Uruguai pelo Rio Grande do Sul, quando as tropas paraguaias atravessaram a Província argentina de Corrientes, sem a permissão daquele País, que no intento de impedir o avanço do Paraguai, o Brasil, Argentina e Uruguai formaram a Tríplice Aliança.

Diante desse cenário, o Imperador confiou a Tamandaré a missão de comandar os Navios na Região da Prata como Comandante das Operações Navais da Marinha Imperial do Brasil desde o início da Guerra até o ano de 1866, quando foi substituído pelo Almirante Joaquim José Inácio.

Foram diversos os fatores que motivaram o início dessa Guerra. Os interesses políticos e econômicos foram os principais motivos que provocaram embate e contendas entre os países que faziam parte da Região do Prata. A Argentina, dirigida por Bartolomeu Mitre, buscava estabelecer definitivamente as delimitações fronteiriças de seu país. O Uruguai, liderado por Venâncio Flores, precisava consolidar sua política interna que era ameaçada por movimentos separatistas. O Paraguai, que vivia um regime ditatorial com Solano López, desejava anexar parte do território do Brasil e Argentina para controlar da Região do Prata e manter a livre navegação, tendo o Brasil como principal opositor. Enquanto o Império brasileiro lutava para manter o controle do comércio da Região por meio da livre navegação, além do propósito de manter a via de comunicação entre o Rio de Janeiro e Cuiabá, que naquele tempo só era possível por meio do Rio Paraguai.

A Região do Prata até a capital do Paraguai, por possuir rios navegáveis em toda sua extensão, foi cena de ação de grandes batalhas, cuja participação da Armada Imperial foi decisiva no resultado do conflito. Nesse teatro de ação, a Esquadra brasileira atuou em operações logísticas de transporte de tropas, de alimentos e armamentos, além de apoio de fogo contra fortes construídos à margem dos rios. Alguns exemplos desses combates, como a Batalha Naval de Riachuelo, a Passagem de Curupaiti, a conquista da fortaleza de Humaitá, a batalha de Acosta Ñu, e a batalha de Cerro Corá, contribuíram para a vitória da Tríplice Aliança sobre o Paraguai. Entretanto, já em 1866, os avanços das tropas da Tríplice Aliança foram contidos em Curupaiti, em que os aliados tiveram diversos reverses.

Nesse cenário beligerante, Tamandaré, participou na minuciosa elaboração dos planos estratégicos do emprego dos navios no conflito e atuou de frente no comando das Operações Navais, onde conduziu a Armada Imperial que atuou em conjunto com as Forças Aliadas por um determinado período em um dos conflitos mais importante da história do Brasil.

2.2 Liderança

A prática da liderança é adotada desde a antiguidade, em que existem evidências de que os indivíduos já se organizavam em grupos e eram conduzidos pelos mais experientes e mais fortes. Em 1911, Frederick Winslow Taylor foi o primeiro estudioso a conceituar liderança. Segundo ele, a liderança é essencial para alcançar o alto desempenho nos objetivos almejados (MARUYAMA *et al.*, 2011). Ainda nesse século, outros estudiosos trilharam alguns passos na direção de uma análise mais apurada e sistemática. Já no século XX, a teoria

weberiana separa a liderança em três bases: a carismática, em que o líder é reconhecido como uma devoção à santidade, heroísmo, ou mesmo caráter exemplar; a tradicional, em que a figura do líder se estabelece em função da devoção às tradições; e a racional, referente à legalidade (WEBER, 1999, p. 139).

Nas últimas décadas, o tema foi foco de diversos estudos, em que teóricos procuraram reconhecer e determinar novas características que levam as pessoas a desenvolverem habilidades atinentes ao líder. Os estudos feitos no século XX foram muito importantes na psicométrica para analisar os traços intelectuais e psicológicos das pessoas. Diante desses novos estudos, pôde-se perceber que diferenças nos traços pessoais dos líderes em relação as outras pessoas.

Somente nas décadas de 1950 a 1960, que os estudiosos de liderança passaram a considerar que o líder poderia ser forjado pela mudança de comportamento, por meio de treinamentos para formação de novos líderes. Para isso, os pesquisadores precisavam identificar os atributos característicos de um líder, delineando os diferentes estilos de liderança. Assim, um importante aspecto foi percebido pelos estudiosos, que os liderados surgem como uma figura essencial que interfere expressamente no contexto da eficácia da liderança, possuidores de expectativas, motivações e necessidades.

2.2.1 Conceito de liderança

Hunter (2004, p. 25) explica liderança como habilidades empregadas com a finalidade de influenciar e conduzir pessoas a alcançar um ou mais objetivos no intuito de gerar um resultado esperado, por meio da personificação de um líder, que deve apresentar capacidade de influenciar e motivar os liderados a executarem tarefas de forma voluntária. Para Chiavenato (1992, p.147), liderança é o exercício da influência entre mais de duas pessoas em uma determinada condição e gerenciada por meio de dinamismo da comunicação no intuito de alcançar um ou mais propósitos.

Pode-se entender como liderança um processo praticado por uma pessoa que tem a capacidade de influenciar outros indivíduos ou grupos organizados de pessoas no esforço de realizar tarefas na consecução de um resultado. Dessa forma, o líder provoca uma influência em seus liderados podendo muitas vezes alterar voluntariamente atitudes comportamentais.

O historiador escocês Thomas Carlyle teorizou em *"The Great Man"* (O Grande Homem), em um de seus estudos do comportamento de militares e autoridades dos anos

1800, que o líder já nasce líder, não se pode se transformar em líder por meio de aprendizado (SPECTOR, 2016). A princípio, ao longo da história, atribuía-se à base teórica da liderança que a figura do líder era condicionada pelos traços da personalidade que o habilitavam para exercer o papel de condutor do grupo. Entretanto, no meado do século XX, essa teoria entrou em desuso, sendo entendido que a capacidade do exercício da liderança passou a ser facultada não pelas características da personalidade, mas pelas atitudes e ações (MCEWEN; WILLS, 2009), cuja base teórica do exercício da liderança se apoia em três pilares: o líder, os liderados e o objetivo.

A habilidade do líder deve ser apresentada como um dos atributos de seu domínio que se expressa na capacidade de colocar em prática os seus conhecimentos. Porém, apenas possuir a habilidade não é o bastante, é necessário a prática do exercício da liderança que se exerce no dia a dia da vida profissional ou pessoal. Nesse sentido, a liderança é alcançada perante a prática dos conhecimentos adquiridos. Atualmente, o tema liderança, passou a fazer parte de um campo de estudo da Administração, por exercer papel de extrema importância no êxito dos objetivos a serem alcançados em uma organização.

2.2.2 Estilos de Liderança

O estilo de liderança é a forma que constantemente o líder conduz seus liderados para a realização de uma tarefa ou missão. O padrão característico que cada líder atua no exercício da liderança proporciona um impacto sobre o grupo, podendo melhorar ou não o engajamento dos indivíduos, melhorando ou não a motivação na execução das tarefas. Mediante os cargos que os indivíduos ocupam dentro das organizações, são delegadas responsabilidades de liderança compatíveis a posição que ocupam. Cada estilo de liderança possui suas características e finalidades que influenciam os indivíduos ou grupos corporativo, que é atribuída ao perfil de cada líder e grupo de liderados. Lewin (1939), foi um dos primeiros estudiosos a traçar um perfil da liderança, dividindo-o em três métodos: o autocrático, o liberal e o democrático. Enquanto o estilo liberal evidencia os subordinados, o autocrata o líder, o democrático busca o equilíbrio na atuação do líder e dos subordinados.

2.2.2.1 Estilo autocrático

A liderança denominada autocrática é o estilo de liderança em que o líder exerce a liderança de forma autoritária, sem considerar as opiniões, vontades, bem como a visão de

seus liderados. Nesse estilo o líder quem dita as ordens. Todas as decisões são emanadas do líder sem nenhuma participação de seus subordinados. Mesmo que os colaboradores tentem argumentar e fazê-lo mudar de opinião, a decisão do líder autocrático sempre prevalecerá. Em vista disso, este tipo de líder é tido como uma figura temida por sua equipe. Normalmente o perfil do líder autocrático é caracterizado por ser dominante, dá ordens e espera que todos obedeçam sem argumentar, normalmente possui uma fala em tom agressivo, sempre cobra que as tarefas sejam realizadas em um prazo exíguo.

Em um ambiente que ocorre a liderança autocrática, os componentes do grupo apresentam um comportamento de forte agressividade, frustração, tensão, fraca espontaneidade, nenhuma iniciativa, bem como formação de laços de amizade. Normalmente para que uma tarefa seja realizada, é necessária a presença do líder (NOGUEIRA, 2005, p.138).

2.2.2.2 – Estilo liberal (*laissez-faire*)

Nesse estilo de liderança, o líder interfere apenas algumas vezes nas decisões do grupo. Ele dá completa liberdade de ação de seus liderados tomar decisões no cumprimento das tarefas. Eventualmente este tipo de líder apenas corrige a direção da execução da missão quando solicitado, praticamente não participando do processo das ações. O líder dá aos subordinados a liberdade da tomada de decisão, confiando no trabalho de cada membro do grupo. Apesar de o estilo de liderança liberal promover excelentes resultados, pode provocar alguns problemas, como resultados inferiores ao desejado pela falta da presença e comunicação do líder, podendo aumentar inclusive a competitividade entre os liderados. Esse tipo de liderança possui algumas características, como a liberdade que o líder dá aos subordinados para execução das tarefas, incentivo para que todos tenham independência na tomada de decisão, o líder só intervém quando realmente for necessário e preza por um bom resultado.

No estilo de liderança liberal, a autoridade dos líderes é delegada a seus subordinados, assim dando-lhes a responsabilidade de tomadas decisões. Para que a liderança seja enquadrada dentro do estilo liberal, é importante que o líder renuncie conscientemente que as decisões devam ser tomadas, não mais por ele, mas pelos seus subordinados (MAXIMIANO, 2000, p. 406).

2.2.2.3 – Estilo democrático

Já no estilo de liderança democrático, é exigido que o líder tenha total confiança em seus liderados, em que todos participam no processo de decisão. A comunicação é de forma aberta entre os colaboradores e o comando, este estilo promove ampla motivação e incentivo entre os indivíduos do grupo, permitindo, assim, uma interação participativa dos liderados na organização. Nesse estilo procura-se proporcionar um ambiente agradável e salutar, sempre buscando o bem-estar de seus liderados.

O líder é tido como uma figura que impulsiona os componentes do grupo a sempre explorar o melhor de si e, conseqüentemente, proporcionar a melhor que quantidade dos resultados da missão. O líder procura ter uma boa relação com a equipe, sempre ouvindo suas opiniões. Integra os membros, expõe as qualidades de cada um e dá *feedbacks* de melhorias quando necessário. Normalmente a ausência do líder não interfere nos andamentos das tarefas.

A principal característica da liderança democrática é a de estabelecer o processo decisório com base nas opiniões e visões partilhadas entre os membros do grupo. Uma grande vantagem deste estilo de liderança no processo de condução de Instituições é a possibilidade de despertar o interesse e o compromisso coletivo (JACOBSEN, 2007, p. 45).

White e Lippitt (1939, *apud* CHIAVENATO, 2004) realizaram um estudo em diferentes grupos, em que foram aplicados esses estilos de lideranças, causando resultados distintos. No grupo em que foi aplicado o estilo de liderança autocrática, resultou um maior número de trabalhos, porém as pessoas envolvidas demonstraram sinais de agressividade, estresse e insatisfação. Para o grupo com a aplicação da liderança liberal, o quantitativo de trabalho realizado foi menor e de pior qualidade que o grupo sob liderança autocrática, cujas pessoas demonstraram desunião, insatisfação, cólera, individualidade e pouco respeito com a liderança. Já no grupo sob a liderança democrática, o número de trabalhos realizados superou ao grupo liberal, mas não ao grupo autocrático, enquanto a qualidade superou dos outros grupos. Nesse grupo, houve também maior integração entre as pessoas, melhor satisfação, responsabilidade e comprometimento comparado aos dois grupos.

2.2.3 Desafios da liderança

O objetivo da liderança é fazer com que seus liderados exerçam atividades de forma eficaz a alcançar o propósito desejado, diferentemente do exercício da chefia, que implica na atuação da autoridade estabelecida pela função do cargo que exerce.

Para que o líder exerça a liderança, é necessário que possua habilidades e características capazes de influenciar e inspirar seus liderados. Um dos grandes desafios que as instituições enfrentam na atualidade é encontrar indivíduos que possuam os atributos de liderança, ou mesmo que tenha a capacidade de adquirir conhecimentos de aprendizagem que possam caracterizar as qualidades inerentes a um líder, e, assim, possam exercer o trabalho em equipe para criar ações estratégicas (PEREIRA e HELDEMANN, 2001). Por outro lado, muitas organizações ainda tratam o assunto liderança de uma forma superficial, sem levar em conta a importância que o exercício da liderança exerça no resultado dos objetivos (CHIAVENATO, 2004, p. 115), criando, dessa forma, grande obstáculo no alcance dos objetivos da organização.

2.2.4 Atributos de um líder

Os atributos atinentes à liderança são fatores importantes para que o líder tenha a capacidade de influenciar as pessoas (CALVOSA *et.al.*, 2006). O líder exemplar deve perseguir, desenvolver, cultivar e manter essa capacidade e, sobretudo, transmiti-la aos seus liderados, formando assim, novos líderes que, por sua vez, devem agir da mesma forma, na tentativa de alcançar um círculo virtuoso. Conforme pensamentos de Lacombe e Heilborn (2008), a liderança não é exercida por uma atribuição formal, mas sim por ser considerado por seus seguidores como o responsável pela condução dos indivíduos na realização dos objetivos a serem atingidos, de forma a influenciar o comportamento de seus liderados no cotidiano de suas atividades.

Segundo Chiavenato (2007), a presença da liderança é importante em todas as organizações e em cada um dos seus setores. Para Júlio e Silibi (2002), os principais atributos de um líder são sinceridade, ética, integridade, trato pessoal, capacidade de realização, de direcionar e controlar, de orientação para o aprendizado, de raciocínio estratégico, de influenciar pessoas, de compreensão de conceitos, de flexibilidade, de adaptabilidade, de autoconfiança e de coragem. Nesse contexto, o sociólogo Max Weber (2004) defende que existam três tipos de poder legítimo que norteia o líder: o legal, cujo poder é oriundo do acato

às leis e regulamentos; o carismático, que possui traços de um líder popular, político e demagogo e o tradicional, em que o poder do líder tem um perfil patriarcal. Porém uma das características mais importante de um líder é a autoconfiança e o exemplo (CASTRO CORRÊA; LAMB, 2021, p. 3), que deposita essas qualidades em si e transmite aos seus liderados. No estudo realizado por Kouzes e Barry (2009), defende que um líder deve ser inspirador, honesto, competente e idealista, enquanto Oliveira (2006, p. 27) defende que para o exercício da liderança deva estar presente os atributos da integridade e do sentido.

2.3 Liderança Empregada em Manual e Diretriz da Marinha do Brasil

Deve-se considerar que na Marinha a escolha do líder não está baseada na desenvoltura do indivíduo, nem em seus atributos. A liderança está associada em função do grau hierárquico que o militar ocupa na carreira militar. Diante dessas peculiaridades, a Marinha busca desenvolver e aperfeiçoar os atributos de um líder dentro da esfera do seu grau hierárquico na preparação para o exercício da liderança.

O aprendizado da liderança na Marinha do Brasil além de pertencer ao quadro de disciplina em suas escolas de formação de militares, é difundido nas Organizações Militares na forma de adestramento, simpósios, palestras, livros e revistas. A Marinha possui duas publicações que tratam do assunto liderança, o Manual de Liderança da Marinha (DEnsM-1005) e a Doutrina de Liderança da Marinha (EMA-137), cujos conceitos, apesar de se confundirem aos empregados em fontes não militares, conforme observados nos subitens 2.2.3.3 e 2.3.1.1, apresentam alguns traços distintos, pois o cumprimento dos deveres militares é regido por regulamentos disciplinares.

Existem grandes quantidades de literatura militar que expões os exemplos da liderança exercida por líderes passados, que se destacaram por suas habilidades na condução das tropas. Nesse sentido, para prover uma melhor formação de líderes nos tempos atuais, não se pode abdicar dos ensinamentos dos que antecederam. A demonstração e estudo dos erros e acertos devem ser analisados levando em consideração sempre do contexto histórico (BRASIL, 2013).

2.3.1 Tipos de Liderança

Não existe o melhor tipo de Liderança. Os bons líderes aplicam os diferentes estilos em diferentes situações. As formas do exercício da liderança dependerão da experiência e

personalidade do líder, além da maturidade do liderado e grupo de liderados, conhecida como Liderança Situacional, que foi difundida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard. O manual e a doutrina de liderança da Marinha, atribui os seguintes estilos de lideranças: autocrática, participativa ou democrática, delegativa, transformacional, transacional, orientada para tarefa e orientada para relacionamento.

2.3.1.1 Liderança Autocrática

É uma forma de liderança verticalizada, em que o líder exerce a liderança por meio de determinações de ordens aos liderados sob rígida disciplina com as decisões concentrada na figura do líder sem que haja qualquer participação da equipe. O líder é o único a fixar as regras, determina as deliberações, os métodos para a execução das atividades, determina qual a tarefa que cada um deve executar; é um líder dominador e tende a realizar críticas e elogios ao trabalho individualmente (MERIGHI et al., 2013).

2.3.1.2 Liderança Participativa ou Democrática

O líder decide após permitir que seus subordinados participem dos debates de ideias e sugestões, porém com a decisão final do líder. Em uma liderança participativa, o líder deixa de lado o posicionamento autocrático para viabilizar o desenvolvimento de um ambiente em que todos possam participar com ideias e conseqüentemente contribuir com a conclusão, (LIBÂNIO, 1996, p. 200). Para isso, é importante que o líder consiga se posicionar como ouvinte e estar aberto ao diálogo e sugestões.

2.3.1.3 Liderança Delegativa

As decisões são delegadas, porém algumas vezes são monitoradas pelo líder, que oferece pouca orientação e deixam que os membros do grupo tomem as decisões, que são corrigidas quando necessário. Nesse contexto, a liderança delegativa é uma modalidade liberal em que normalmente os subordinados já conheçam a sua função. Porém o líder ao delegar poderes de decisão, não significa que deixará perder o controle da execução das atividades (LEITE; ROCHA, 2022).

2.3.1.4 Liderança Transformacional

O líder inspira e influencia seus liderados a atingir objetivos organizacionais por meio do exemplo. O líder possui características carismáticas que consegue transformar seus subordinados de acordo com sua personalidade e atitudes, pois atua como uma referência positiva diante da visão de seus liderados. Nesse modelo de liderança, os líderes são descritos como um exemplo para seus seguidores, que se identificam com eles e procuram replicar seus comportamentos (ABELHA, *et al.*, 2018).

2.3.1.5 Liderança Transacional

Na liderança transacional o líder busca trabalhar com os seguidores agradecendo-lhe com gratificações, como forma de prêmio, para que as tarefas sejam cumpridas. Entretanto, são oferecidos castigos pelo não cumprimento das ordens conforme estabelecidas pelo líder. Entre as características da liderança transacional, salienta-se o foco nas necessidades principais do objetivo com oferecimento de prêmio ou castigo. Caso a meta não seja alcançada ou ocorra uma atitude conhecida como “*laissez-faire*” (deixe fazer), o líder realizará intervenção na execução das tarefas (ROCHA *et al.*, 2010).

2.3.1.6 Liderança Orientada para Tarefa

Nesse estilo de liderança, o líder determina a execução de uma determinada tarefa, por meio de orientações clara e objetivas do processo para serem cumpridas pelos seus liderados. Os seguidores, a medida em que possui a necessária qualificação técnica para o exercício da tarefa, são designados e orientado pelo líder como deverá ser executado o processo e qual o resultado esperado, para a partir desse momento, o liderado executará as tarefas para alcançar o objetivo (BRASIL, 2013).

2.3.1.7 Liderança Orientada para Relacionamento

É um estilo de liderança que visa um entrosamento mais aproximado com seus liderados, em que é demonstrado empatia aos problemas interpessoais, de forma a elevar o moral do grupo. Nesse estilo, o líder procura voltar a atenção diretamente aos liderados. O fortalecimento e a conservação do relacionamento entre o líder e as pessoas é o foco do líder. O líder buscará implementar fortes vínculos emocionais com os subordinados, criando o sentimento de fidelidade, pois o líder não só cuida das emoções dessas pessoas, como

também expõe suas emoções (GOLEMAN, 2015). Liderança Orientada para Relacionamento está associado à satisfação do pessoal, e a sua aplicação pode ser útil em situações de frustração, tensão, desmotivação e insatisfação do grupo (BRASIL,2013).

2.3.2 Aspectos Psicológicos

O líder deve observar e delinear o retrato psicológico de seus liderados para que possa compreender e saber lidar com as variáveis psicológicas que abrange o ambiente, que, dessa forma, permitirá estabelecer o melhor estilo de liderança a ser empregado. Essa percepção dos traços psicológicos dos indivíduos pelo líder é uma ferramenta importante que serve de auxílio para delinear as habilidades, predisposição e amadurecimento dos liderados. Para se obter resultados satisfatórios de objetivos traçados pelo líder, é importante a presença de quatro estados psicológicos: alta satisfação com o ambiente de trabalho e alta eficiência no trabalho, alta satisfação com o crescimento e alta motivação interna (HACKMAN; OLDHAM, 1975). A atuação do líder no processo da liderança provoca mudanças psicológicas em seus liderados, com alterações de opiniões, de comportamentos, valores, necessidades, objetivos e outros fatores na área psicológica de cada um.

2.3.3 Aspectos Sociológico

Em qualquer grupo de liderados são observados em sua composição indivíduos com distintas subculturas. Essas diferenças geram formas diferentes de reagir e executar orientações emanados pelo líder. Diante disso, é importante que o líder seja capaz de identificar as características fundamentais de cada subcultura existente dentro do grupo e saber realizar um trabalho coletivo de competição e cooperação, para contribuir para um eficaz exercício de liderança com intuito de estimular o processo de unificação e alcançar um objetivo único. Esse aspecto da liderança foca na dinâmica em grupo, que contribui consideravelmente para melhorar o relacionamento interpessoal e proporcionar um grupo mais coeso (SIQUEIRA, 2014).

2.3.4 Aspectos Filosóficos

O líder deve possuir preceitos, princípios e crenças que o conduza diante das escolhas das realizações de suas ações. O aspecto filosófico da liderança impetrado na personalidade do líder é uma característica preponderante nas tomadas de decisões por meio de senso

crítico. O desenvolvimento dessa filosofia na liderança favorece o processo de relacionamento entre líder e liderado, em que permite uma melhor perspectiva de relacionamento entre líder e liderados. A liderança tem uma expressão filosófica aplicada individualmente pelo líder, que acolhe a função da liderança em uma organização, ou seja, a maneira que o líder exerce a liderança em diferentes ambientes. A liderança tem grande atuação na influência de disseminação da filosofia e das estratégias das organizações, proporcionando condições apropriadas na consecução dos objetivos (KOTTER, 2000).

2.3.5 Níveis da Liderança

Em uma organização, a liderança deve ser exercida em todos os níveis, para que seja alcançado diferentes objetivos em diferentes graus e pontos. O nível da liderança está mais relacionado com a autonomia e capacidade de decisão dos líderes dentro da posição que ocupa na organização. Nessa classificação, a liderança estratégica atua no mais elevado nível, em que são tomadas decisões, emanadas diretrizes e estabelecidas políticas que impactam toda a instituição, definindo os objetivos a serem alcançados. No nível mais abaixo, a liderança organizacional, os líderes estão mais envolvidos na formação e condução de indivíduo para potencializar e capacitar novos líderes no exercício do papel da liderança na organização para consecução de diversas atividades. Já na liderança direta, o líder está envolvido diretamente com os subordinados, em que tendem a manter um relacionamento interpessoal com estabelecimento de contato mais próximo com o subordinado.

2.3.6 Ensino da liderança para Oficiais na MB

Em virtude das peculiaridades da profissão militar, que está fundamentada nos princípios constitucionais da disciplina e hierarquia, o exercício da liderança ocorre de forma diferenciada em relação às organizações civis. A Marinha, em particular, é uma Instituição que possui grande miscigenação em seus integrantes, por serem oriundos de diferentes regiões do País e que, por conseguinte, se caracterizam pelas diversidades culturais. Tais características influenciam no exercício da liderança sobre os grupos em um ambiente de trabalho e, conseqüentemente, no alcance dos resultados esperados. Antes de tudo, é importante que as organizações considerem essas diferenças culturais entre os indivíduos nos programas de seleções e desenvolvimento dos líderes (MANNING, 2003).

Nesse contexto, a MB tem como desafio a formação de militares com perspectivas de desenvolvimento de novos líderes que sejam capazes de conduzir homens com diferentes tipos de comportamentos no cumprimento da missão. O Manual de Liderança da Marinha DEnsM-1005 procura denominar e definir algumas virtudes que o líder deve possuir para que exerça a liderança de forma eficaz e necessário ao cumprimento das tarefas e missão da Organização Militar em tempo de paz e em tempo de guerra, como a honra, lealdade, iniciativa, cooperação, espírito de sacrifício, zelo, coragem, ordem, fidelidade, fogo sagrado, tenacidade, decisão, abnegação, espírito militar, disciplina patriotismo.

3. ASPECTOS DA LIDERANÇA EXERCIDA POR TAMANDARÉ

Esta seção tem o objetivo de expor a experiência que Tamandaré adquiriu durante a sua carreira militar e demonstrar momentos importantes do exercício da liderança adotado por Tamandaré enquanto esteve diante do comando das Forças Navais durante a Guerra do Paraguai.

3.1 Tamandaré

Joaquim Marques Lisboa, Almirante Tamandaré, nasceu na Vila de São José do Norte – Rio Grande do Sul no ano de 1807 e faleceu em 1897, na Cidade do Rio de Janeiro. O início da carreira de Tamandaré ocorreu na Bahia, em setembro de 1822, mediante a não aceitação pelas tropas portuguesas da independência do Brasil. Diante dessa contenda, o governo do Império abriu voluntariado para compor a guarnição da nova Marinha que se formava. Assim, em 4 de março de 1823, aos 15 anos, Tamandaré foi aceito como Voluntário da Armada, que teve a Fragata Niterói como seu primeiro navio. Já no dia 4 de maio do mesmo ano, Tamandaré, na função de piloto, teve seu batismo de fogo, sob comando do Capitão de Fraga Jonh Taylor. A partir daquele momento, Tamandaré participou de diversos conflitos pela independência do Brasil. Em 1824 participou contra o levante da Confederação do Equador na defesa do Império brasileiro atuando ao lado do Lord Cochrane. Em 1825 foi promovido a Segundo-Tenente de Comissão servido na Fragata D. Paula e em 1826 a Segundo-Tenente efetivo (ALVES, 2007). Com apenas 18 anos, em 1826, teve seu primeiro comando na escuna Constança, embora seu primeiro feito de bravura ocorreu na Guerra entre Brasil e Províncias Unidas do Prata em que fez parte do bloqueio do porto, onde hoje é o Porto de Buenos Aires,

servindo na barca-canhoeira Leal Paulistana. Após o fim do conflito da Região do Prata, Tamandaré tomou parte de diversos combates e guerras, como duas revoltas militares ocorridas em Recife nos anos 1831 e 1832, que deram origem à cabanada, quando Tamandaré estava embarcado na fragata Bahiana e, no mesmo conflito, como comandante do brigue Cacique. Em 1837, comandou a corveta Dezesseis de Março, contra a revolta Sabinada, ocorrida na Bahia. Em 1839, no comando do brigue Vinte e Nove de Agosto, foi convocado para participar da Revolta dos Cabanos no Maranhão, quando participou ao lado do futuro Duque de Caxias (BRASIL, 2022). Na Guerra contra Oribe e Rosas, em 1851 e na Guerra do Paraguai, em 1865, Tamandaré já ocupava o comando da armada Imperial. Em 20 de março de 1897, Tamandaré faleceu na cidade do Rio de Janeiro e teve seus restos mortais conduzidos para o Rio Grande do Sul em 1994 pela Fragata Niterói por carregar o nome de seu primeiro navio ao entrar para a Marinha.

3.2 Condições das Tropas

Nos momentos iniciais da Guerra, não havia um ambiente amistoso entre os comandos envolvidos no conflito. As contentadas entre os comandantes abalaram o moral das tropas em diversos momentos, dificultando inclusive o exercício da liderança. O General Polidoro, que substituiu Visconde de Porto Alegre, ainda não havia tido o batismo de fogo, demonstrando inexperiência em combate. Além disso era visto com antipatia pela tropa, devido à sua intolerância. O rigor que Polidoro tratava seus subordinados era tão intenso que provocava o abandono da cena de ação por muitos oficiais. Com Polidoro no comando, o 1º Corpo declinou para significativo desânimo, aprofundando o abatimento e o desgosto que já lavravam pela tropa (DORATIOTO, 2002, p. 234). Pôde ser percebido que não havia confiança entre os comandantes intermediários que eram ligados a partidos opostos. Além disso, alguns comandantes das tropas brasileiras não gozavam da confiança de Mitre e vice-versa, dificultando a ocorrência da liderança militar direta e indireta dos comandantes das tropas da Tríplice Aliança.

Um outro fator que contribuiu para a dificuldade de condução dos homens foi a imobilidade das tropas da Tríplice Aliança. Essa paralização era um elemento de desagregação e contendas entre os comandantes. Argumentava-se que o excesso de cautela por parte de Mitre no avanço dos soldados, que conflitava contra as pretensões de maior rapidez no avanço pelos comandantes das forças brasileiras, favorecia para a baixa moral dos militares

(FAGUNDES, 2019, p. 54). Doratioto (2002, p.202) afirma que Tamandaré, atribuía a Mitre a responsabilidade pela demora na invasão do Paraguai. Entretanto, Mitre acusava Tamandaré a culpa por aquele momento de insucesso, enquanto os subordinados culpavam aos seus superiores pelo problema.

A derrota das Tropas da Tríplice Aliança na batalha de Curupaiti representou o auge desse problema, em que o comando, não conseguiram realizar uma coordenação eficaz entre a esquadra e as tropas terrestres. Tamandaré e Polidoro, pertencentes a partidos políticos rivais, mantinham desconfianças entre si, que refletiu repercussões no campo de batalha (DORATIOTO, 2002, p. 246).

Após o evento negativo de Curupaiti, Tamandaré retardou o avanço dos navios por conta da necessidade de preparar a logística, equipamentos, navios e treinar as tropas. Entretanto, essa estagnação causou descontentamento da tropa e gerou um ambiente negativo de desconfiança.

O Almirante Tamandaré tinha disponível uma esquadra desapropriada para batalhas fluviais, que estavam em condições precárias. Tinha disponível obsoletos e em pequenas quantidades materiais bélicos para uso na Guerra. Segundo Euzébio José Antunes, ajudante de ordem de Tamandaré, nunca almirante algum se viu encarregado de uma missão tão árdua, tão pouco definida, com tão escassos elementos, como o então Barão de Tamandaré (ANTUNES, 2007, p. 37).

Além da desarmonia entre os comandos, Tamandaré também encontrou problemas na composição das tropas, que eram formadas por homens de diferentes culturas e classes sociais, como, portugueses, índios, ex-escravos, estrangeiros, presos, mendigos e desordeiros, que, por conseguinte, não conheciam as disciplinas militares (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2020, p. 205; *apud* MELLO, 2009, p. 109).

Todos esses fatores encontrados por Tamandaré no início e durante da Campanha do Paraguai, causaram respostas negativas sobre o moral da tropa, que já se encontrava baixo devido às más condições e à ociosidade.

3.3 Liderança de Tamandaré Durante a Campanha

Ao ser escolhido pelo Imperador para capitanear os navios brasileiros na campanha do Paraguai, Tamandaré recebe uma carta do Conselheiro João Pedro Dias Vieira, datada em 07 de outubro de 1864, a qual demonstra muita satisfação da escolha do Imperador, enaltecendo

seu desempenho honroso em conflitos passados e a confiança que depositada no Almirante naquele momento de emergência (DA COSTA, 1851, p. 750).

Antes do início da Guerra, sob ordens de Aguirre, os tratados de navegação com o Brasil, foram queimados em praça pública e a bandeira brasileira foi arrastada pelas ruas de Paissandu, o que causou indignação a muitos brasileiros e principalmente ao sentimento patriótico de Tamandaré (BRASIL, 2015, p. 26).

Em 14 de agosto de 1864, José Antonio Saraiva, Cônsul Geral no Estado Oriental, recomendava a Tamandaré, em reparação às ofensas e agravos feitos aos cidadãos brasileiros em território uruguaio, que a Armada provesse proteção aos cidadãos brasileiros. Além disso, não deveria tolerar que nenhum navio de guerra do governo oriental transportasse tropas para os portos de Paissandú, Salto e Colônia e, caso o Almirante julgasse necessário, deveria apressar esses navios. Apesar de Tamandaré ter sob seu comando navios que poderiam dar fim aos navios uruguaio, informou aos Conselheiro Saraiva que decidiu poupar a soberania do Uruguai, que era representado por uma bandeira de Estado, de tal humilhação. Assim, Tamandaré além de procurar respeitar a soberania uruguaia, deduziu que tal ação seria simpática aos cidadãos sensatos daquele País.

Em Paissandu, em 29 de agosto, o Almirante expediu um ofício ao Ministro de Negócios Estrangeiro do Brasil informando que, apesar dos agravos sofridos pelo governo uruguaio, em demonstração a honra e o respeito à soberania, determinou a seus comandantes que apenas obter satisfação sem molestar os habitantes, nem humilhar a soberania do Uruguai (BRASIL, 2015, p. 181).

Em Paissandu, no dia 31 de dezembro de 1864, o coronel uruguaio Leandro Gomez e alguns oficiais foram descobertos em seu esconderijo. Gomez solicitou que fossem entregues às tropas uruguaias, imaginando que teriam melhores tratamentos. Ainda que tenha sido dada garantia de liberdade aos oficiais prisioneiros, sob promessa que não lutariam mais contra o Brasil, o coronel Gregorio "Goyo" Suárez fuzilou Leandro Gomez. Apesar desse oficial possuir fama de ter praticado diversos atos de violência contra os soldados brasileiros, a quebra da promessa com o fuzilamento provocou indignação de Tamandaré. Diante desse fato, o Almirante, em demonstração de honra, lealdade à palavra e humanidade, imediatamente determinou a libertação dos outros prisioneiros, cumprindo a palavra que dera como condição da rendição dos soldados e mandou que fosse instaurado um rigoroso inquérito para elucidação dos fatos. Após, declarou ao general Flores que em quaisquer

operações posteriores se abstivessem de repetir tais atentados (SCHNEIDER, 1902, p. 49; COSTA, 1946, 65; BRASIL, 2004, p. 64; BRASIL, 2015, p. 183).

Após batalha travada em Cuevas em 12 de agosto, o vapor *Guardia Nacional*, comandado pelo Comodoro Luiz Py, retornou quase que completamente danificado. Apesar da insistência de Muratori e da falta que um navio fazia na Guerra, em uma decisão firme e racional, o Almirante Tamandaré, após analisar o estado da embarcação e da guarnição, declarou que não estava em condições de participar da batalha contra a fortaleza de Humaitá (SCHNEIDER, 1902, p. 190)

Na mesma batalha de Cuevas, foi demonstrado que a estrutura de madeira dos navios não oferecia proteção aos soldados contra artilharia inimiga, bem como não suportava o fogo pesado. Diante disso, Tamandaré em proteção aos navios da Armada Imperial e de seus homens, demonstrando senso de responsabilidade com a vida humana, tomou a decisão, em desagrado aos generais, de avançar com os navios somente após a conquista da região pelo Exército e que somente tomaria a frente da batalha, quando os encouraçados *Barroso* e *Bahia*, a canhoeira *Maracanã* e o transporte *Princesa de Joinville*, que estavam em construção, estivessem prontos para o combate. (SCHNEIDER, 1902, p. 247; ANTUNES, 2007, p. 59).

Além da inadequabilidade da estrutura dos navios para enfrentamento dos fortes com suas artilharias pesadas, o Almirante enfrentava outros problemas de cunho diplomáticos, em que navios de guerra estrangeiros exigiam a livre navegação nos Rios Paraguai e Paraná, o que não agradou a Tamandaré, pois esses navios não respeitavam o bloqueio estabelecido pelos navios brasileiros. Tamandaré, diante da responsabilidade de um líder estratégico, logo emitiu uma circular em 20 de novembro aos representantes dos países neutros no Prata, solicitando cumprimento da lei e para que os navios fossem todos retirados da região (SCHNEIDER, 1902, p. 258).

Mesmo diante das dificuldades de enfrentar os fortes inimigos, os navios nacionais davam continuidade da campanha de apoio a desembarque de tropas aliadas e transporte de alimentos. Nos dias 14 e 15 de abril de 1866, após reconhecimento realizado pela canhoeira *Magé*, sob comando do Tenente Mamede Simões, para desembarque das tropas, em exercício da liderança direta aos seus subordinados, Tamandaré mandou reunir todos os comandantes para traçar o plano de desembarque na margem inimiga (SCHNEIDER, 1902, p. 292). Além das reuniões estratégicas de coordenação de ação conjunta entre as Forças, convém ressaltar que Tamandaré, em reconhecimento do sacrifício desprendido na Guerra do Paraguai pelos

soldados da Tríplice Aliança, rotineiramente cumprimenta publicamente por ofício ao ministro e secretário dos negócios da Marinha, o Conselheiro Xavier Pinto Lima, expondo o brilhantismo e a coragem dos soldados imperiais que desempenharam o papel de combatente de forma honrosa diante das rígidas batalhas que hora travaram em terrenos muitas vezes inóspitos (SCHNEIDER, 1902, p. 41).

O Imperador sempre depositou extrema confiança em Tamandaré no desempenho do comando e nos planejamentos de toda a operação de guerra. Em consonância com as expectativas do Imperador, o Almirante procurava minuciosamente alguma falha que poderia ocorrer em seus planos, sempre buscando pontos que podiam ser surpreendidos, pontos de fraquezas e principalmente aqueles que não podiam deixar acontecer, alarmando sempre para os possíveis perigos sempre demonstrando de forma clara e honesta (ANTUNES, 2007, p. 41). Podem ser encontrados no Arquivo da Marinha (RJ) registros documentais em que Tamandaré busca por meio de solicitações diversas proporcionar um ambiente salutar aos seus liderados com aquisição de alimentos, armamentos, uniformes, carvão e medidas médicas e sanitárias para socorrer doentes e feridos, além de reconhecer publicamente os feitos heroicos de seus subordinados, Dourado (2014).

A exemplo da capacidade de coordenação e capacidade de improvisação e adaptação, Tamandaré teve preocupação de organizar imediatamente a estrutura de apoio hospitalar, composta por um navio hospital, para prover atendimento aos soldados imperiais e aliados (ANTUNES, 2007, p. 139).

Como exemplo de lealdade, apesar de Tamandaré, a princípio, não ser a favor de uma ação belicosa prematura e mesmo desagradando ministros e cônsules em Las Piedras, o Almirante, diante das circunstâncias que se encontrava, teve a coragem de tomar a decisão firme de iniciar as represarias contra insurgentes, por meio de três navios durante a entrada do porto de Montevideo, conduzindo um batalhão de soldados navais. Durante dois dias as tropas da Tríplice Aliança bombardearam incessantemente o exército paraguaio, só cessando fogo ao esgotarem as munições.

O almirante Tamandaré em seu ofício de 2 de Fevereiro de 1865 disse o seguinte: — O grande efeito, moral que queríamos conseguir estava alcançado. Nossas tropas reconheceram sua superioridade, sobre o inimigo, e mostravam-se dispostas a maiores empresas. Podíamos, portanto, tratar do assalto, com esperança de completo triumpho.... Mas era preciso contar com grandes perdas, e eu não quiz expor os nossos marinheiros, que com tanta dificuldade se substituem, e são necessários para a continuação da campanha, que ainda agora principia. Além d'isso não havia nos navios senão o numero sufficiente de bombas para atirar quando

resolvêssemos o assalto; e também o general Flores carecia de projectis para sua artilharia raiada, e de pólvora e cartuxasme (SCHNEIDER, 1902, p. 49).

Tamandaré, procurava reconhecer os atos de abnegação e coragem dos marinheiros participante das batalhas. Foi em uma ocasião dessa que Tamandaré fez reconhecimento público dos serviços bem prestados pelo Aspirante a Guarda-Marinha Joaquim Cândido do Nascimento, que havia insistido ao Almirante para seguir na primeira expedição no Rio Paraná, onde veio a morrer em batalha (ANTUNES, 2007, p. 151).

Em reconhecimento aos atos praticados pelos seus liderados, em 14 de novembro de 1885, o chefe das Forças Naval no Rio da Prata, exalta ao público por meio de um ofício, os feitos heroicos de Marcílio Dias, que apesar de ter sido um escravo foragido, foi, acima de tudo, um valoroso marinheiro, com exemplo de bravura na Batalha Naval de Riachuelo (BRASIL, 2015, p. 29).

A maioria dos Oficiais-generais brasileiros tinham a experiência de batismo de fogo, assim como Tamandaré, que possuía a experiência de outros conflitos e tinha, por conseguinte, a confiança de seus superiores. Entretanto, muitos dos oficiais de patente mais baixa, eram recém-formados em Escola Militar e não possuíam experiência de combate real, além de grande proporção da tropa ser mal adestrada e pouco disciplinada (BRASIL, 2015, p. 31). Mesmo mediante dessas dificuldades, mais tarde veio a declarar o Visconde do Rio Branco que apesar do Almirante encontrar-se em situação muito difícil por ser árbitro da crise que se desenrolava, suas decisões no final se viam sempre coerentes e acertadas (BRASIL, 2015, p.181-182).

O Almirante, normalmente demonstração de preocupação e comprometimento com a missão, muitas vezes, realizava inspeções no estaleiro, onde estavam sendo construídas novas embarcações e procurava acompanhar a preparação da logística bélica. Como exemplo, em 28 de fevereiro de 1866, Tamandaré, ao atracar logo cedo no Paquete Esmeralda, foi inspecionar as artilharias da campanha para o Exército e as obras para o hospital da Marinha (ROCHA, 1999, p. 37).

Outro exemplo do exercício de liderança, no dia 27 de março de 1866, o vapor Tamandaré sofreu diversas avarias por disparos efetuados pela chata paraguaia, provocando mortes e feridos. O Almirante, em demonstração de senso humanitário, acompanhou os feridos até o hospital de Sangue no 11 de junho (ROCHA, 1999, p. 64).

Tamandaré buscou sempre obter uma resultante nas operações realizadas, mesmo exigindo sacrifício físico e moral de seus soldados. Devido a esta forma de condução, Tamandaré conseguiu diversos resultados positivos nas batalhas. Mesmo diante da derrota dos aliados em Curupaiti em 22 de setembro, o Imperador levou a público um elogio a Tamandaré pela sua bravura, dedicação e coragem (COSTA, 1946, p. 74).

4. DISCUSSÃO

Neste trabalho de monografia foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o propósito de efetuar um levantamento de algumas ocorrências que envolveram Tamandaré, durante o período em que esteve no comando das Operações Navais na Guerra do Paraguai, observando e analisando alguns princípios e aspectos da liderança.

Tamandaré, no início do conflito, tinha sob seu comando navios inadequados para navegação em rios por possuírem grandes calados. Além disso, as estruturas desses navios de madeira, tornavam-nos vulneráveis às artilharias paraguaia. Outro problema que o Almirante enfrentou foi o despreparo tanto dos Oficiais, quanto dos soldados, que não tinham a experiência do campo de batalha. Diante da situação em que as tropas e navios se encontravam, como primeira providência, Tamandaré ordenou que os navios comerciais fossem adaptados para navios de guerra e estabeleceu que fossem providenciados vestimentas, equipamentos e treinamento para homens recém-convocados.

Tamandaré anteriormente a Guerra do Paraguai participou de diversos conflitos, como a Guerra da Independência do Brasil e Guerra da Cisplatina, em que se destacou por feito que muitos consideravam notáveis. Essa experiência que Tamandaré trazia consigo, foi de extrema importância para sua escolha pelo Imperador e Conselho para escolhê-lo como Comandante da Força Naval durante a Guerra do Paraguai. No histórico de Tamandaré sempre demonstrou possuir um dos atributos mais notáveis de um líder, que é o exemplo de patriotismo, seguidor das leis, bravura e honra, que transmitiu a confiança, não somente a seus superiores, mas também a seus pares e subalternos. O perfil e características emanadas pelos líderes principalmente em momentos críticos, buscando o cumprimento da missão, norteando as decisões e propósitos das missões, acompanhando os resultados e motivando seus subordinados, proporciona a seus liderados a confiança conquistada pela força do exemplo (BRASIL, 2013).

A decisão tomada por Tamandaré em 14 de agosto de 1864, em que decidiu não atacar os navios que se encontravam atracados no porto uruguaio, sim apenas bloquear com navios brasileiros, de forma honrosa poupou de humilhação o Estado uruguaio, mesmo a contragosto de diversas autoridades do Império. A Honra pode ser caracterizada pelo senso que conduz o líder a prática da moral e da justiça. Este sentimento traduz a própria personalidade do líder, que valoriza a moral e justiça. Esse atributo demonstra a elevação da dignidade e da bravura nos enfrentamentos dos perigos e sobretudo na sustentação da Verdade e do Direito (BRASIL, 2013).

Após iniciada a Guerra, Tamandaré solicitou ao Império a construção de navios com couraças de ferro, que se faziam necessários para o combate contra os fortes e artilharias posicionadas às margens dos rios, tendo sido o navio Tamandaré como o primeiro navio de couraça de ferro da América do Sul. Além disso, outro fator que dificultou o planejamento e execução da missão foi a existência de contendas entre o comandante do 2º Corpo de Exército do Brasil, Porto Alegre, o comandante-geral dos efetivos terrestres, Mitre e o próprio comandante da Marinha aliada, Tamandaré, que, por conta disso, estavam causando efeitos negativos nas operações.

A partir de análise das abordagens de alguns momentos do Almirante no cenário beligerante, destaca-se a magnitude da importância da liderança exercida pelo líder em um momento crítico que uma guerra proporciona em todos os níveis de atuação. Para um eficaz exercício da liderança militar desse ambiente são necessários líderes com elevada capacidade de decisão de forma autônoma e ações rápidas para o cumprimento da missão. Normalmente o estilo de liderança em um cenário de guerra é o autocrático, entretanto em algumas ocasiões críticas e caóticas que podem ocorrer no campo de batalha, requerem um estilo adaptável de liderança.

Antes do desenrolar das ações bélicas, Tamandaré, com seu sentimento patriótico, se sentiu ofendido em nome de toda nação brasileira ao tomar conhecimento da queima do tratado de navegação firmada entre o Brasil e Uruguai e principalmente pelo fato da bandeira nacional ter sido arrastada pelas ruas de Paissandu. Mesmo assim o Almirante determinou a seus comandantes que apenas obter satisfação sem molestar os habitantes, nem humilhar a soberania Uruguai. Segundo o filósofo Stephen Nathanson, não se realizar a defesa cega de um patriotismo, em detrimento ao orgulho da sociedade de outras nações. O patriotismo é

um traço da personalidade de um líder militar que denota o sentimento de orgulho na prática da defesa e devoção à Pátria (AZAMBUJA, 1999, p.31).

Após a batalha em Paissandu, em que os aliados da Tríplice Aliança obtiveram vitória sobre os paraguaios, quando o oficial Leandro Gomez, temendo pela sua vida, condicionou sua rendição apenas aos soldados uruguaios e mesmo assim foi fuzilado, Tamandaré sentiu a sua honra ferida, tendo a lealdade da palavra do líder quebrada, que representa um valor relacionado à liderança em solidariedade a instituição a que pertence e se manifesta pela verdade e sinceridade das palavras, mesmo que contrarie a vontade da maioria. Nesse contexto, tem-se na honra um valor denotado no lema da renomeada Academia Militar West Point (KINNI E KINNI, 2008).

Após a batalha travada em Cuevas, Tamandaré, diante do comando dos navios aliados, não permitir que o vapor Guardia Nacional retornasse para a frente da batalha. Foi uma decisão difícil, pois foi uma baixa importante para a Marinha Imperial, porém agiu com firmeza, de forma racional e com convicção, mesmo diante de condições adversas e situações desmotivantes. Convencionou-se que o líder deve ter uma visão do futuro, exercida de forma tenaz e firme que se baseia em seus conhecimentos e convicções em prol ao objetivo a ser alcançado (BENEDETTI *et al.*, 2004).

Ainda na batalha de Cuevas, em consequência de os navios serem de madeira e não proporcionarem a devida proteção aos homens contra as artilharias uruguaias, Tamandaré, em demonstração de respeito a vida humana, tomou a decisão, mesmo contrária aos generais, que só tomaria a frente de batalha com os navios de couraça. No exercício da liderança, o líder deve fomentar os valores ético, sobretudo os direitos em harmonia com o direito à vida (REGO; CUNHA, 2007).

As transgressões dos tratados internacionais que estavam ocorrendo diante do conflito que desenrolava, não estavam sendo respeitados pelos navios estrangeiros, que praticavam o livre comércio nos Rios Paraná e Paraguai, que estavam sob bloqueio pelos navios brasileiros. Tamandaré demonstrou insatisfação pelo descumprimento das normas e pelo desrespeito de outras nações. Mesmo sob forte pressão de outros países em manter a navegação de seus navios em área conflituosa, o Almirante manteve sua posição de líder da cena de ação e fez que se cumprisse as leis internacionais.

Tamandaré, em diversas ocasiões procurou reconhecer os atos coragem dos marinheiros participante das batalhas. Esse atributo do líder proporcionava aos liderados uma

autoconfiança e motivação para o enfrentamento dos momentos difíceis encontrados em um campo de batalha. O líder deve expressar o reconhecimento em público de maneira a demonstrar o apreço da Instituição pelo liderado, reforçando, assim a motivação e comprometimento com a organização (ASSIS, 2014).

Em 28 de fevereiro de 1866, o Almirante pessoalmente realizou inspeção das construções dos navios, transcendendo o mero exercício formal da autoridade com envolvimento direto em avaliações de desempenho e aconselhamentos, denotando comprometimento com a missão. Por vezes, o líder comprometido com a missão, busca fomentar a consecução dos objetivos com a sua presença com observação próxima da execução das tarefas (BRASIL, 2011, p. 6-6).

No dia 27 de março de 1866, Tamandaré ao tomar conhecimento das mortes e feridos provocados pela batalha travada pelo navio Tamandaré, com ato humanitário acompanhou pessoalmente os feridos ao hospital. O militar deve estar preparado para funções que envolve o uso da força, inclusive tirar a vida de outrem e arriscar a própria vida no cumprimento da missão. Em determinadas situações presenciar ferimentos e morte de soldados e mesmo assim, dar prosseguimento com a missão (ROUCO, 2012, p. 47).

Diante da assunção de Duque de Caxias do comandando das tropas da Tríplice Aliança, Tamandaré, ao se colocar à disposição para continuar na luta contra o Paraguai, demonstrou respeito, humildade e coragem. Neste ponto do aspecto da liderança, o líder tem a autoconsciência de procurar sempre melhorar promovendo altos níveis de confiança construindo um quadro moral e ético, se comprometendo, sobretudo, com o sucesso da missão (WHITEHEAD, 2009, p. 850).

Tamandaré com a atribuição de líder, precisou tomar difíceis decisões, muitas das quais de forma tempestiva, sempre buscando a consecução do resultado a ser alcançado de maneiras positivas. As tomadas de decisão exercida pelo líder são atividades essenciais para o alcance de um objetivo, em que toda a responsabilidade recai sobre o líder. Para isso, é importante que o líder possua determinadas aptidões para obter êxito na execução da tarefa (DAFT, 2005, p. 196).

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os aspectos da liderança exercida pelo Almirante Tamandaré quando atuou no comando das Operações Navais na Guerra do Paraguai, durante o período de 1864 a 1865 e servir como instrumento didático suplementar de estudo e análise a ser utilizado em cursos e adestramentos de liderança para Oficiais da MB.

A Guerra do Paraguai foi um conflito mais longo que o esperado, em que o Império brasileiro não se encontrava preparado. Tamandaré encontrou grandes desafios para estabelecer planejamentos extremamente complexos que envolveram todos os setores, de todas as ordens, com poucos e obsoletos aparatos bélicos. Advém ressaltar que consistiu em um evento de grande magnitude pela projeção real, em que a Marinha e Exército operaram de forma combinada. Diante dos grandes desafios que essa guerra asseverava, Tamandaré foi escolhido para a função do comando pelo seu prestígio alcançado pela experiência vivida em outros conflitos, sobretudo, pelo seu perfil de liderança e seu patriotismo.

Tamandaré, em toda a sua vida militar foi reconhecido pelos seus sentimentos patrióticos, sem ocultar que o Brasil era o centro de suas atenções e estava acima de tudo que fazia, demonstrando-se sempre leal ao Imperador. Procurou ser fiel aos costumes, aos valores e às tradições da Marinha, que em momento algum permitiu que as leis e regulamentos navais imperiais fossem ultrajados, sendo a legalidade um de seus atributos mais marcantes.

Em razão das tropas da Tríplice Aliança possuírem um efetivo significativo, composto por milhares de soldados de diferentes nacionalidades e culturas, a prática da liderança de Tamandaré de forma eficaz, exercida em todos os níveis, foi de extrema importância na condução dos soldados para o cumprimento da missão. Nos campos de concentração e batalha existiam muitas contendas entre os militares de todos os escalões. Na própria aliança entre o Brasil, Argentina e Uruguai existiam desconfianças que muitas vezes perturbaram o andamento eficaz dos combates. Para conduzir todo o aparato militar, com os diversos problemas inerentes de tropas de formação miscigenada, que não prezavam pelos mesmos conjuntos de valores, princípios e doutrinas, Tamandaré, diante do comando da esquadra, muitas vezes teve que exercer uma liderança férrea, porém sempre com justiça.

Na Guerra da Tríplice Aliança, Tamandaré provou coragem moral e física na presença de diversos momentos experimentados na frente de batalha, exercendo uma liderança de

forma exemplar a ser seguida pelos outros líderes das cenas de ação. Convém ressaltar que a preparação para a guerra foi a parte mais difícil, quando o Almirante conseguiu superar as expectativas com reconhecimento, sobretudo, do Imperador. Em diversos momentos, procurou exercer seu comando preservando a honra, sempre com respeito a vida humana. Em diversas situações exerceu atos que não seriam obrigatórios pela sua posição de líder estratégico, porém, mesmo assim, praticava um comando de proximidade com a tropa, inspecionando pessoalmente realizações de tarefas das mais variadas, com visitava a hospitais e feridos, verificações das condições dos navios e artilharias, sempre buscando orientar e resolver as dificuldades encontradas.

Ficou evidente que no decorrer de alguns momentos dentro e fora do campo de batalha o Almirante demonstrou muitas virtudes atinentes a um líder, conforme conceituado em Manual de Liderança da Marinha. Alguma dessas virtudes pôde ser denotada na batalha de Cuevas, em que Tamandaré expressou respeito a outra nação, como as virtudes da decisão, honra e patriotismo. Nas medidas tomadas por Tamandaré contra as violações, por parte de navios estrangeiros, de bloqueios estabelecidos pela Armada Imperial, foi uma demonstração de coragem e ordem. Tamandaré, em muitos momentos com espírito militar, procurou enaltecer aqueles soldados que denotaram coragem diante da atuação nas cenas de ação como forma de reconhecimento e agradecimento. Procurou também de todas as formas, com uma atitude zelosa, melhorar as condições de trabalho das tropas, buscou melhores e mais adequados materiais bélicos e navios mais apropriados para aquela guerra. Se fazia presente por meio de inspeções diretas sempre que possível nas atividades de reparo, construção e hospitais.

Diante de um ambiente pouco salutar, no enfrentamento de um inimigo em que na maior parte do período da guerra teve a vantagem de lutar em seu território, a visão de Tamandaré, como um líder estratégico, incessantemente projetou a conquista da vitória nas batalhas, mas sempre respeitando a boa condução de seus subordinados. Muitos momentos foram necessários exercer a liderança direta fazendo uso das virtudes de um líder. Apesar dos desgastes que uma guerra prolongada proporciona, somando-se às dificuldades da logística que a região oferece, além do grande desânimo que assolava as tropas, essa liderança militar exercida pelo Almirante Tamandaré teve influências determinante nos resultados durante a Guerra da Tríplice Aliança.

O estudo do exercício da liderança empregado pelo Almirante Tamandaré no comando das forças navais aliadas com exemplos de momentos reais de um grande conflito, ainda é de extrema importância para ser analisado e debatido nos temas sobre liderança.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** [online]. 2018, v. 20, n. 04, pp. 516-532. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>>. ISSN 1983-0807. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>. Acessado 2 Jun. 2022.
- ALVES, Francisco das Neves. O bicentenário do Almirante Tamandaré: o homem, o cidadão, o militar e sua conjuntura histórica. In: Memorial do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2007. v. 1. p. 1-38. Disponível em: <<http://www.memorial.rs.gov.br/cadernos/tamandare.pdf>> Acesso em: 20 jun. 2022.
- ANTUNES, Euzébio José. **Memórias das campanhas contra o Estado Oriental do Uruguai e a República do Paraguai durante o comando do Almirante Visconde de Tamandaré**. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2007. 162p. ISBN 9788570470812.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de. Meritocracia: igualitária e justa ou injusta, mas desejável? desafios e oportunidades da meritocracia na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. 196 p.
- AZAMBUJA, Darcy. Introdução à ciência política. 12^o ed. Rio de Janeiro: Globo, 1999, p.35.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Full-Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.
- BENEDETTI, M. H.; HANASHIRO, D. M. M.; POPADIUK, S. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 11, n. 31, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10707>. Acesso em: 5 jul. 2022.
- BRASIL. A Marinha do Brasil: Patrono. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/patrono#:~:text=O%20Almirante%20Joaquim%20Marques%20Lisboa,se%20por%20seus%20feitos%20not%C3%A1veis>. Acesso em: 10 nov. 2022.
- BRASIL. Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural da Marinha. **A guerra da Tríplice Aliança: reflexões e abordagens**. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2015 2 v. ISBN 9788570471092 (v.1) 9788570471109 (v.2).
- BRASIL. Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural da Marinha. **Tamandaré**. Rio de Janeiro, RJ: Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural da Marinha, 2009. 147 p.
- BRASIL. Marinha. **EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha**. Brasília, DF, 2013.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. C 20-10: **Liderança militar**. 2. Ed Brasília, DF, 2011.

CALVOSA, Doria, VINÍCIUS, Maecello, NETO, Prado de Souza Silvestre. As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**. 2006, 4(1), 68-94. ISSN: Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720432005>. Acesso em: 02 jun. 2022.

CAMBRIA CONSULTING. “Competências de Liderança”. In: Júlio, Carlos Alberto e Silibi Neto, José. (Org.) Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. (“A ética na avaliação de desempenho - MyStudybay.com.br”) São Paulo: Publifolha. 2002. p 9-20. (Coletânea HSM Management).

CASTRO CORREA, N.; LAMB, L. Competências e Estilos de Liderança na Direção Geral do Banrisul: Um Levantamento Junto a Gestores e Equipes. **Revista Conectus: tecnologia, gestão e conhecimento, [S. l.]**, v. 1, n. 2, 2021. Disponível em: <https://revista.ftec.com.br/index.php/01/article/view/34>. Acesso em: 2 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Vol. 2 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COSTA, Dídio Iratim Afonso da. **Tamandaré**: Almirante Joaquim Marques Lisboa. 3.ed. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 1946. 83p.

DA COSTA, DIDÍDIO I. A. **Revista Marítima Brasileira**. v. 7, 8, 9. (1851). Rio de Janeiro: Serviço de Documentação, 1061p.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6ª ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

DORATIOTO, Francisco Fernando Monteoliva. **Maldita Guerra: nova história da guerra do paraguai**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

FAGUNDES, Gabriel Carlos. **“DEZEMBRA DA”: sesquicentenário da série de combates que deslocou o centro de gravidade da guerra do tríplice aliança, sua importância para o desfecho do conflito e influências para a doutrina do exército brasileiro**. 2019. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Militares, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2019.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS.; BRASIL MARINHA. **250 Anos Intendência da Marinha do Brasil: da Vela à Propulsão Nuclear**. 1 edição. Rio de Janeiro: FGV, 2020. 252p.

GARRITANO DOURADO, M. T. (2014). Cotidiano e sobrevivência: soldados e marinheiros na Guerra do Paraguai. **História**, [S.l.], V. 5, N. 1, P. 98-115, Disponível em: <https://periodicos.furg.br/hist/articles/view/4809>. Acesso em 09 maio. 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução Ivo Korytowski. Tradução de: What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters, Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004. 139p.

JACOBSEN, Alessandra L.; JUNIOR, João B. C., NETO, Luis Moretto. **Administração** (Introdução e teorias). Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

KINNI, T.; KINNI, D. (2008). MacArthur. **Lições de Estratégia de Liderança**. Bibliex.

KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, January 1, 2000.

KOUZES, James; POSNER, Barry. **O desafio da liderança**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2009.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências: Liderança e cultura organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEITE, Janice da Silva Santana Monteiro; ROCHA, Álvaro Diógenes Teotônio da. **Liderança militar e sua influência na motivação em organizações particulares**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 02, Vol. 02, pp. 157-177. Fevereiro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-militar>.

MANNING, T. Leadership Across Cultures: Attachment Style Influences. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, vol. 9, n. 3, p. 20-30, 2003.

MARUYAMA, A.; PAPPINI JR, C.; AMORIM, M. C. S. O CENTENÁRIO DO TEYLORISMO E OS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA. **Revista Administração em Diálogo – RAD, [S.l.]**, v. 13, n. 2, 2011. DOI: 10.20946/rad.v13i2.6692. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/6692>. Acesso em: 30 maio. 2022.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCEWEN, M.; WILLS, E. M. **Bases teóricas para enfermagem**. Tradução Ana Maria Thorell. 2 ed. Porto Alegre; Artmed, 2009. Neves V. R., Sanna M. C. Concepts and practes of teaching and exercise of leadership in Nursing. Rev. Bras. Enferm. 2016;69 (4): 686-93. DOI: 10.1590/0034-7167.2016690417i.

MERIGHI, Cristiane de C.; DE LIMA, T. Bazé; DE ALBUQUERQUE, Fabrício Bazé; ORMEDO, Rosana. Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. Interações (Campo Grande) [online]. 2013, v. 14, n. 2, pp. 165-176. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1518-70122013000200003>>. Acessado 2 Jun. 2022.

NOGUEIRA, Carlos Alberto. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, João Luiz Carvalho R. de. **O fator humano na qualidade total e no trabalho**: Rio de Janeiro, A vez do Mestre – Qualidade e ferramentas para gestão de recursos humanos, módulo III, 2007.

OSORIO, Joaquim Luis; OSORIO FILHO, Fernando Luis. História do General Osorio. Imprensa Uruguai, 1960 (Tomo I).

PEREIRA, N. L.; HELDEMANN, F. G. Perfis Aceitáveis de Liderança nas organizações da Microrregião do Vale do Itapocu, Santa Catarina. Revista de Negócios, Blumenau, v. 6, n. 4, p. 47-56, Out/Dez. 2001. Disponível em: Acesso em: 01 Jun. 2022.

REGO, A.; CUNHA, M. (2007): **A essência da liderança: mudança x resultados x integridade**; Editora RH, Lda.; 3ª Edição; Lisboa.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José de. Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. Revista de Administração da Unimep, vol. 8, nº 2. Mai-ago, 2010, p 35-50. S.P. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719799003>. Acesso em: 01 jun. 2022.

ROCHA, Manuel Carneiro da. **Diário da Campanha Naval do Paraguai: 1866**. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 1999. 351 p. (Amigos do livro naval; 1). ISBN 85-7047-067-3.

RODRIGUES, Marcelo Santos. Guerra do Paraguai: os caminhos da memória entre a comemoração e o esquecimento. 2009. Tese (Doutorado em História Social) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. doi:10.11606/T.8.2009.tde-07122009-102220. Acesso em: 2022-05-14.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. (Tese de Doutorado em Gestão). Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa – Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal, 2012. Disponível em: http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf. Acesso em: 6 de jul. 2022.

SCHNEIDER, L. 1902. A Guerra da Tríplice Aliança – Império do Brasil, República Argentina e República Oriental do Uruguai contra o Governo da República do Paraguai (1864-1870). Rio de Janeiro, H. Garnier-Livreiro Editor, V. 1, 329p.

SPECTOR, B. A. Charlyle, Freud, and Great Man Theory more considered, Leadership. 2016; 12(2): 250-260. DOI: 10.1177/1742715015571392.

WEBER, M. Metodologia das ciências sociais. 3. Ed. São Paulo: cortez, 1999.

WHITEHEAD, G. 2009. Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework, **Educational management administration and leadership**, 37 (6): 847-872.