



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

Graduação

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Liderança e Motivação: relato de vivências em operações de risco no Exército Brasileiro

Alcides Benalia Neto
Marcelo Carlos Barbeli (Orientador)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar a importância da liderança e motivação nas organizações e os impactos positivos que estes causam em equipes de trabalho que tem grandes desafios propostos. Nesse contexto o trabalho se divide em duas partes, a primeira apresenta uma revisão bibliográfica a cerca de conceitos e definições de liderança e motivação. Já a segunda conta com dois relatos de experiência de um terceiro sargento do Exército Brasileiro, servindo no 13º Regimento de Cavalaria Mecanizado que participou de operações de risco no Haiti (MINUSTAH) e Rio de Janeiro (OP São Francisco IV). A revisão bibliográfica aborda conceitos e definições de liderança e motivação, relacionando estas com o que é apresentado pelo Exército Brasileiro. Bem como os relatos de experiência abordam a aplicação e análise destes conceitos nas vivências em operações de risco no Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Operações. Exército Brasileiro.

ABSTRACT

The objective of this study is to present the importance of leadership and motivation in organizations and the positive impacts they cause on work teams that have great challenges proposed. In this context the work is divided into two parts, the first presents a bibliographical review about concepts and definitions of leadership and motivation. The second account has two reports of experience of a third sergeant of the Brazilian Army, serving in the 13th Mechanized Cavalry Regiment that participated in risk operations in Haiti (MINUSTAH) and Rio de Janeiro (OP São Francisco IV). The bibliographic review approaches concepts and definitions of leadership and motivation, relating them to what is presented

by the Brazilian Army. As well as the reports of experience, they address the application and analysis of these concepts in experiences in risk operations in the Brazilian Army.

Keywords: Leadership. Motivation. Operations. Brazilian Army.

Introdução

A liderança e a motivação são atributos indispensáveis em qualquer organização, com elas as equipes de trabalho desenvolvem seus afazeres com mais segurança, eficiência e disposição. Estes no Exército Brasileiro funcionam de base para o sucesso ou fracasso principalmente em operações de risco, pois em todos os níveis são atribuídas responsabilidades cruciais para o sucesso da missão e a falha por qualquer que seja o nível pode acarretar no comprometimento da mesma ou até a morte indevida de pessoas.

A presença destes nas organizações muitas vezes se passa despercebido, pelo desconhecimento das definições e características dos mesmos por parte das pessoas, sendo necessário o conhecimento para obter resultados positivos.

Para isso o estudo está dividido em duas partes, a primeira, levantado através de uma revisão bibliográfica, apresenta definições, características e conceito das temáticas, apresentado por diversos teóricos, a fim de elucidar os conhecimentos e comparar com o que é proposto pelo Exército Brasileiro. Já a segunda trata de relatos de experiência em operações de risco, vividas por um sargento, o qual mostra na prática o que é proposto pelas teorias de liderança e motivação, exemplificando assim a relevância desses dois fatores e o impacto que eles podem gerar nas organizações, especificamente em equipes com grandes desafios e riscos propostos.

1 Liderança

O líder é peça importantíssima de uma empresa, organização ou instituição, este motiva, cria, alegra e inova o grupo no seu ambiente de trabalho, por meio de sua liderança, melhor dito por Chiavenatto (2006, p. 18-19):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Por muito tempo foi atribuído o termo “liderança” para pessoas que trabalhavam em altos cargos, como direção ou gerência, na atual conjuntura do ambiente organizacional há uma visão sistêmica divergente, pois a liderança existe em todos os níveis, desde cargos mais altos até os mais baixos.

Conforme Fiorelli (2003, p. 173), não se pode confundir “chefia” ou “gerência” com “liderança”, para o autor “Liderar, é a condução feita por um bom líder que nem sempre ocupa o papel de diretor ou gerente dentro de uma organização. O líder deve estar presente em todos os níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação”.

Dentre as diversas definições de liderança destaca-se a de Hunter (2006, p. 18) que a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns inspirando confiança por meio da força do caráter”.

1.1 Estilos de liderança

O estilo de liderança é basicamente a forma com que o líder na maioria das vezes se porta, comporta e toma suas decisões. São 3 (três) os estilos mais estudados: autocrático, democrático e liberal.

Conforme as lições de Chiavenatto (2006), a liderança autocrática se dá pelo líder que geralmente é centralizador e gosta de tomar decisões sem ajuda do grupo, além disso, impõe ordens e não aceita assessoramentos.

Por outro lado, a liderança democrática caracteriza-se pelo líder mais flexível que busca assessoramentos e trabalha junto com o grupo, deixando com que todos participem do processo de tomada de decisão, este dá uma liberdade maior para o grupo trabalhar.

Já a liderança liberal, o líder tem participação mínima no processo de tomada de decisão, delega todas as tarefas e só interfere quando solicitado.

De uma forma didática, apresentamos a tabela abaixo para melhor compreender a temática. Percebemos de forma clara e objetiva os estilos de liderança e a ação que cada um toma em determinadas tarefas.

Tabela 1 - Os três estilos de liderança.

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo esclarecendo que poderia fornecer informações de que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão de tarefas quanto a divisão dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão de tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2008, p. 132).

1.2 Liderança no Exército Brasileiro

Todas as organizações militares são estruturadas com diferentes cargos e funções hierarquizados entre seus integrantes, e neles existem seus líderes, que no Exército Brasileiro são chamados de comandantes, em diversos escalões, desde os escalões mais altos até os mais baixos. Os comandantes em todos os níveis tem autoridade legal para exercer suas funções, que é regulado por leis e regulamentos, ou por força de uma situação.

Segundo o manual de liderança militar do Exército Brasileiro (C 20-10), Ministério da Defesa (2011, p. 3-1) o comandante também desempenha funções de caráter administrativo, é de sua responsabilidade a gestão de recursos humanos, de material, de patrimônio, das finanças e ambiental em seu escalão. Em outras palavras, pode-se dizer que todo comandante é, também, um administrador ou gestor.

Deste modo, a liderança dentro de organizações militares ocorre da mesma forma que em instituições e empresas privadas, com atenção para diferença apenas na hierarquia e disciplina característica dos militares. Esta diferença se dá por conta do Exército Brasileiro ser uma instituição militar federal e força armada, que é regido pelo estatuto dos militares, onde este tem suas próprias leis e normas.

Os estilos de liderança encontrados são os 3 (três) já apresentados e variam de acordo com o perfil de cada comandante, que levam sempre em consideração a hierarquia e disciplina, princípios basilares desta instituição.

Existem comandantes que não aceitam assessoramento para tomada de decisões, configurando a visão autocrática de gestão. Por outro lado, existem os que procuram o auxílio de seus comandados, demonstrando maior flexibilidade, caracterizando, portanto, o estilo de líder democrático, o modo liberal, não pode ser confundido com o democrático, embora exista flexibilidade em ambos os casos, neste, há delegação de toda ou parte da responsabilidade e decisões para seus subordinados, enquanto naquele, ocorre compartilhamento de experiências para buscar uma decisão mais acertada.

Ademais, a liderança militar se orienta em outros três aspectos básicos que criam e sustentam sua credibilidade, representam a proficiência profissional

(competência do “saber”), o senso moral e traços da personalidade de liderança (“ser”), e atitudes adequadas (“fazer”).

2 Motivação

O conjunto de fatores que levam a instituição, empresa ou organização para o sucesso, pode ser definido como motivação, sem ela, principalmente no campo de trabalho, os colaboradores deixam de dedicar o empenho necessário para fazer com que as empresas atinjam seus objetivos e metas.

Conforme Weiss (1991, p. 10), motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro. Tem como sinônimos: anseio, ânsia, inspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”.

Cada indivíduo carrega em si seus motivos e anseios individuais para trabalhar, a necessidade destes cria a força, movimento e resultado, demonstrando o nível de sua motivação.

Portanto, as pessoas motivadas representam verdadeiras parceiras das organizações, pois fornecem conhecimento, empenho e competências para o bem delas. Daí a necessidade de serem tratadas como parceiros nos negócios e não como simples empregados, diz Chiavenatto (1999).

2.1 Conceito e principais teorias da motivação

Antigamente, a motivação era ligada a remuneração para o funcionário e lucro para a empresa, os chefes e diretores acreditavam que o colaborador recebendo seus proventos em dia, este teria a obrigação e satisfação de trabalhar com eficiência e alegria em prol da empresa.

Atualmente, novas teorias conceituam a motivação, o que nos leva a acreditar que não só o dinheiro traz às pessoas aquilo que é necessário, mas também outros fatores como: reconhecimento, clima organizacional, realização, responsabilidade e possibilidades de progresso e crescimento dentro da empresa. É o que nos ensina BERGAMINI (1994).

Weiss (1991, p. 10) fala que motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a

motivação vem de dentro. Tem como sinônimos o anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo necessidade, incitamento, impulso e demanda”.

Outra forma de conceituar motivação é entender que ela é “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”, conforme Gooch e McDowell (BERGAMINI, 1997, p. 83).

Sendo assim, a motivação depende da convicção e do envolvimento da pessoa e do modo como ela interpreta e coloca em prática essa conduta. A verdadeira motivação, sempre é uma interação entre pessoa e o ambiente, nasce e cresce com as necessidades e ganha força de acordo com as ações desprendidas para alcança-las.

Pesquisas e estudos desenvolvidos por Abraham Maslow resultaram em uma das primeiras teorias da motivação, que trata das necessidades humanas hierarquizadas, chamada também de pirâmide das necessidades, como mostra a figura 1.



Figura 1 - Pirâmide das necessidades

Fonte: <https://bit.ly/1EnbZK3>

Para Vergara (2000), Maslow acreditava que as pessoas tinham necessidades que eram divididas em primárias e secundárias, satisfazê-las motivaria o indivíduo.

As necessidades primárias estão ligadas a satisfação fisiológica e de segurança. Necessidades fisiológicas são as imprescindíveis para a sobrevivência como, beber, comer e dormir. Por outro lado, as de segurança são as necessidades que dão base para viver, relacionadas a proteção e estabilidade, como estar empregado, ter uma casa para morar, ter dinheiro etc.

As necessidades secundárias estão relacionadas ao convívio social, estima e por fim a realização pessoal como fazer parte de um grupo, ser reconhecido e respeitado no que faz e ter sucesso.

Para Maslow, alcançando as necessidades primárias, se torna mais fácil de chegar às secundárias.

Outra teoria importante a ser considerada é a do psicólogo Douglas Mc Gregor, que diz ser o comportamento das pessoas influenciado pelos seus líderes, para isso é necessário o conhecimento das características pessoais de cada indivíduo, bem como suas ambições profissionais. Foram denominadas de teoria X e Y por Mc Gregor (GIL, 2001).

A teoria X basicamente diz que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e só o fazem com eficiência e geram lucros com recompensas em troca. Já a teoria Y acredita que as pessoas trabalham como colaboradores das instituições e estes o fazem com satisfação e dedicação para obterem melhores resultados.

Para Vergara (2000), Frederick Herzberg desenvolveu na década de 60 uma teoria relacionada à motivação, o foco principal é a satisfação. Ressalta a existência de dois fatores do comportamento das pessoas no trabalho, os higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos dizem respeito aos benefícios sociais no trabalho, como o salário, clima organizacional e relacionamento com colegas. A ausência destes causa insatisfação e por consequência dificulta a motivação. Os fatores motivacionais são ligados ao reconhecimento, crescimento profissional e auto realização. A presença destes fatores facilita e gera motivação.

Conclui-se que existem diversas teorias relacionadas à motivação nas organizações, não é garantido o sucesso quando se aplica fielmente apenas uma, embora a maioria delas se interseccionem, se faz necessário fazer um compilado das que mais se adéquam a cada instituição e observar se elas atingem as pessoas com efetividade.

2.2 Motivação no Exército Brasileiro

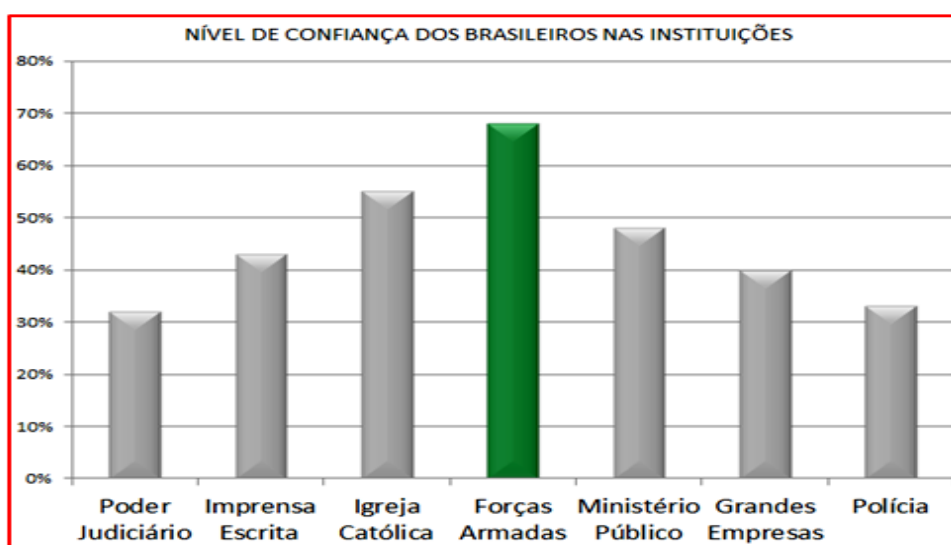
O Exército Brasileiro como qualquer outra instituição necessita de profissionais motivados para bem cumprir seus deveres e missões. Por se tratar de uma instituição federal baseada na hierarquia e disciplina, como já dito anteriormente, tem suas peculiaridades.

As teorias aplicadas para motivação da tropa basicamente são as mesmas utilizadas em outras instituições. Os superiores, alinhados com as teorias X e Y, influenciam os subordinados para melhor cumprirem as obrigações e missões, bem como a instituição supre as necessidades da tropa de acordo com a pirâmide das necessidades de Maslow.

São elementos que dão estabilidade e segurança das necessidades primárias e secundárias: o salário em dia, refeições, plano de saúde (FuSEx), a inserção do indivíduo em um novo grupo, a possibilidade de promoção (de acordo com seu mérito), elogios formais e dispensas.

As peculiaridades da motivação da tropa são diversas, mas as principais são o espírito de cumprimento de missão (amor e satisfação pelo trabalho), como define a teoria Y, e estar trabalhando em uma das instituições com maior credibilidade do Brasil, conforme definido em pesquisa pela Fundação Getúlio Vargas, representada abaixo com o importe de 68%.

Gráfico 1 – Nível de confiança dos brasileiros nas instituições



Fonte: <https://bit.ly/1up2wzS>

Baseando-se nessas informações, compreendemos que atingir níveis altos de motivação no Exército Brasileiro não é difícil. Caso os níveis não estejam satisfatórios, pode ainda ser usada a influência dos comandantes na cadeia hierárquica para atingir o objetivo e a motivação necessária, como instrui o manual de liderança militar do Exército Brasileiro (C 20-10), Ministério da Defesa (2011, p. 6-1/6-3). A liderança é um meio de obter superação e manutenção da motivação a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão.

3. Relato de vivências em operações de Risco no Exército Brasileiro

Haiti

O primeiro relato se passa entre o final do ano de 2013 até junho de 2014, através da Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH), onde tropas das Forças Armadas brasileiras estavam atuando desde 2004, quando se iniciou esta missão por determinação do conselho de segurança da ONU (Organização das Nações Unidas).

A MINUSTAH foi criada em 2004, após o Haiti, país pequeno da América central, localizado na ilha de Hispaniola, no caribe, sofreu com grandes catástrofes naturais, sucessivas turbulências política e de violência. Principalmente depois do Exército do Haiti ser extinto em 1995, criando assim diversos grupos armados que começaram a disputar o domínio de terras e o poder desta nação, o que colaborou para o agravamento da violência, deixando a maioria da população em condições subumanas e de extrema miséria, instaurando assim uma grave crise humanitária e de segurança pública no país.

As tropas do Exército Brasileiro do 13º Regimento de Cavalaria Mecanizado foram mais uma vez acionadas para compor o contingente da MINUSTAH, onde atuavam desde o início da missão em 2004, desta vez o 19º BRABATT (Batalhão Brasileiro de Força de Paz) se deslocou para ajudar na manutenção da paz e estabilidade do Haiti, que passava por muitas dificuldades, tornando – se um país instável, perigoso e sem regras.

Diante desta missão a tropa do 13º RC Mec se viu motivada por poder atuar em uma missão internacional de extrema importância e reconhecimento mundial, tendo a chance de auxiliar diretamente pessoas de outra nação em

diversas frentes e ansiosa para embarcar nesta missão internacional, pois esta traria reconhecimento, respeito e grande crescimento profissional para todos, evidenciando os fatores motivacionais citados pela teoria de Frederick Herzberg que são ligadas ao reconhecimento, crescimento profissional e auto realização.

Chegando em solo haitiano os ânimos da tropa se exaltaram, por encontrar um país quase que na totalidade destruído com pouquíssima infraestrutura, população paupérrima passando extrema necessidade e ausência total de organização e segurança pública. Neste cenário fez-se necessário a liderança dos comandantes em todos os níveis hierárquicos da tropa para manter a estabilidade emocional e motivação de seus comandados para bem cumprir as missões designadas, conhecendo um pouco de cada um e suas ambições com esta missão, dando instruções sobre os acontecimentos históricos deste país, normas de conduta em operações e objetivos a serem cumpridos, gerando um apoio emocional e motivacional para todos, como já citadas anteriormente através da definição de liderança estudadas por Hunter e Chiavenatto.

As Missões desempenhadas foram de diversos tipos, desde apoio humanitário que se dava através de ações cívico-sociais até segurança pública através da garantia da Lei e Ordem. As ações cívico-sociais tinham baixo risco e as atividades desempenhadas elevavam a moral da tropa, gerando motivação e alegria, por ver o resultado direto na população, as atividades desempenhadas eram distribuição de alimentos e água, corte de cabelo, exames médicos/odontológicos, reforma de escolas, postos de saúde e vias públicas; já as de segurança pública eram operações com maior risco e necessitavam maior preparação física, psicológica e motivacional da tropa, conseqüentemente atuação maior do líder no gerenciamento e planejamento das ações, postura e controle de seus comandados, geralmente eram realizados patrulhamentos, operações de busca e apreensão, operações contra grupos armados e segurança de instalações.

Todos os tipos de missões exigiam ação de comando e liderança dos comandantes, visando manter a tropa preparada e motivada, especialmente nas missões relacionadas à segurança pública e garantia da lei e ordem, onde o risco de contato com rebeldes era eminente, a atenção e cuidado era mais cobrado de cada fração por seus líderes. Por exemplo, patrulhamentos em áreas tomadas por grupos armados, a preparação, planejamento, preocupação e atenção para

estas operações era maior, por estar sob perigo constante estas eram realizadas de madrugada, o que diminuía o risco para população, a tropa por estar atuando em áreas muitas vezes desconhecidas e com forte influência de grupos radicais armados era imprescindível a atuação do líder, através da ação de comando, postura e do exemplo no cumprimento do planejamento das ações e ordens dos superiores e nos procedimentos de atuação e segurança, para esta se sentir mais segura, confiante e motivada.

Rio de Janeiro – complexo de Favelas da Maré

O segundo relato se passa em novembro de 2014 no Rio de Janeiro, no complexo de favelas da maré. O 13º RC Mec recebeu a missão de enviar tropas naquele estado para participar da operação São Francisco IV, missão essa para pacificação daquela localidade.

O complexo da Maré vinha sofrendo com muita violência e ações de grupos armados atuantes da região, que especificamente são três, Amigo dos Amigos (ADA), Terceiro Comando Puro (TCP) e Comando Vermelho (CV) estes grupos disputavam o território, tráfico de entorpecentes e o poder nesta comunidade. A disputa gerava instabilidade, insegurança e medo na população, pois pessoas relacionadas aos grupos armados entravam em combate a qualquer momento do dia e em qualquer lugar, ocasionando ferimentos e mortes de inocentes.

O estado perdeu total controle da situação, as forças de segurança pública estavam divididas, uma parte se corrompeu; outra era indiferente, pois os danos sofridos por quem se engajava eram irreparáveis, sofrendo ameaças de morte e assassinatos; uma última queria resolver o problema, mas não conseguia por falta de apoio do estado em amparo jurídico, material e pessoal. Paralelo a isso, os grupos armados começaram a ameaçar, intimidar e assassinar familiares e policiais deste último grupo, com o intuito de enfraquecê-los.

As Forças Armadas foram acionadas por solicitação do estado do Rio de Janeiro através do concorde da presidência da república e assumiram o comando da missão enviando cerca de 2000 militares para atuarem em conjunto com a polícia civil e militar na segurança pública do local.

As operações executadas tinham objetivo de enfraquecer os grupos armados e reestabelecer a ordem. Para isso foram montados 8 postos de Bloqueios, um em cada entrada do complexo da maré, funcionando 24 horas por dia, 7 dias da semana, realizando abordagens e revistas em pessoal, carros e motos que adentravam a comunidade, a fim de barrar e apreender drogas, armas e munição que, por ventura abasteceriam os grupos armados. Ao mesmo tempo eram realizados patrulhamentos para elevar a segurança do local e esporadicamente grandes operações de busca e apreensão.

O 13º RC Mec enviou cerca de 150 militares para esta missão, a maioria já tinham experiência e haviam trabalhado juntos no Haiti, o que reforçava a coesão do grupo e facilitava o trabalho dos líderes, que já conheciam os atributos de cada um como apontado por Chiavenatto e Douglas Mc Gregor, divididos em 4 pelotões de cavalaria mecanizada com 30 militares cada um, os militares restantes faziam parte das seções de apoio e administrativa de pessoal (S/1), Inteligência (S/2), operacional (S/3), material/logístico (S/4) e comunicação social (S/5).

Os pelotões atuavam principalmente como reserva de todas as outras tropas, pois possuíam 3 viaturas blindadas cada um, desta forma tinham maior segurança, mobilidade, rapidez e potência para atuar em áreas de maiores conflitos e tiroteios. Estes eram a pronta resposta para atuar decisivamente em operações e desaferrar tropas encurraladas em conflitos.

O cenário era de tensão, pois todas as operações eram perigosas, os tiros não paravam, principalmente para os pelotões de cavalaria, que se engajavam decisiva e diretamente nas operações, nestes momentos era nítida a liderança e a motivação dos líderes de todas as frações, controlando seus homens, tendo coragem moral de enfrentar problemas e situações de perigo, confiança, equilíbrio emocional e espírito de cumprimento do dever, motivando seus comandados pelo exemplo e pela certeza de estar gerando segurança e conseqüentemente um bem maior para todos daquela comunidade. Como ocorrido em uma operação de busca e apreensão, quando o primeiro pelotão de cavalaria mecanizada (Romanos), foi acionado para realizar o cerco/isolamento de uma localidade “praça dos dezoito” para outro pelotão realizar as buscas e apreensões de drogas, armamentos, munições e chefes do TCP.

O pelotão Romanos ocupou a posição, em seguida começaram os tiroteios para cima da tropa, com intuito de amedrontar os militares e reabrir o cerco/isolamento. Prontamente os líderes desta fração ajustaram o dispositivo e checaram se todos estavam abrigados e em segurança para continuar desempenhando suas funções, no meio do tiroteio um sargento comandante de grupo percebeu a falta de um de seus cabos (Scooby) no dispositivo, percebendo que este estava afastado de todos no meio de um beco, exposto e em perigo no meio do fogo cruzado. O sargento (Lobo) rapidamente chamou seu outro cabo (cabeça) e pediu para este cobrir sua progressão para que Lobo fosse resgatar Scooby, Cabeça rapidamente tomou a posição de tiro e deu o “pronto” fazendo a segurança de Lobo até este retornar do resgate com Scooby a salvo. A operação durou 6 horas, todos os objetivos foram atingidos com excelência e a moral e motivação deste grupo elevada por ter cumprido bem a missão que lhe foi dada, mesmo com todas as dificuldades, evidenciando e reforçando todos os atributos de liderança e motivação apresentados.

Considerações Finais

Participar de operações de risco no Exército Brasileiro mostra claramente a importância da atuação do líder e a motivação que este gera em seus pares e subordinados em todas as situações, principalmente quando este conhece bem sua equipe, como é apresentado pelas teorias alinhadas de Douglas Mc Gregor (GIL, 2001) e Hunter (2006). A liderança se apresenta nos diversos níveis, pois o Exército opera dividido em diversas frações e grupos de acordo com a hierarquia, em todos estes existem um líder que não é necessariamente o comandante da fração, como apontado por (Fiorelli) e aflora em situações desafiadoras e de risco, cobrando iniciativa, atitude e resultado do líder.

As teorias da motivação também são observadas em diversos pontos das operações de risco, como na teoria da pirâmide das necessidades de Maslow, as necessidades primárias são supridas pelo Exército Brasileiro, disponibilizando nas operações, uma base militar com conforto, segurança, comida, água, materiais necessários para o cumprimento das missões e remuneração extra. Já as secundárias são inerentes principalmente das pessoas e por parte do Exército, onde este também disponibiliza o convívio social com um grupo seletivo.

A estima e autorrealização vem do interior de cada militar, dependendo de seus anseios, dedicação e preparo para missão. Também se evidencia o que fala Frederick Herzberg (VERGARA, 2000) em sua teoria relacionada aos fatores motivacionais que destaca a autorrealização, reconhecimento e crescimento profissional conquistado nessas operações.

Os dois relatos mostram claramente em diversas situações o que foi proposto pelos estudiosos de liderança e motivação apresentados no trabalho. Desta forma conclui-se que a liderança e a motivação são atributos indispensáveis em qualquer organização, através destas são atingidos os objetivos propostos com elevados níveis de excelência pela equipe.

Referências

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Ministério da Defesa. Manual de campanha, Liderança Militar (C 20-10). 2. ed. Brasília, DF: EGGCF, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 1999.

_____. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Administração geral e pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FIEDLER, F. E. **A theory of a Leadership effectiveness**. New York: Mc-Graw-Hill Book Company, 1967.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEISS, D. H. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1991.