

A IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS PARA A LIDERANÇA MILITAR

Tomé de Souza ¹

Resumo. A liderança é a capacidade de conduzir grupos a atingirem objetivos organizacionais comuns. O militar deve estar sempre preocupado em desenvolver e exercer liderança sobre os seus subordinados, a fim de que todos estejam motivados e coesos para a consecução dos objetivos organizacionais. O militar que consegue liderar seus homens certamente consegue obter melhores resultados do que aquele que simplesmente exerce chefia e é respeitado e seguido apenas pelo cargo que possui e pela posição que ocupa na escala hierárquica. Os subordinados passam a se sentir agentes da situação, cumprem as missões com motivação e não apenas pela obrigação que o cargo lhes exige e isso faz com que haja um salto de qualidade na consecução das missões. A presente pesquisa objetivou fazer um levantamento sobre a importância ou não dos atributos das áreas cognitiva e afetiva para o desenvolvimento da liderança militar, além de verificar se os primeiros-tenentes alunos do CFO-QC/2009 possuem conhecimento acerca desses atributos e se, nas suas autoavaliações, eles identificam neles mesmos alguns desses principais atributos.

Palavras-chave: Liderança. Liderança militar. Atributos da área cognitiva. Atributos da área afetiva. Turma CFO-QC/2009.

Abstract. The leadership is the capacity to drive groups reach it common organizational objectives. The military must always be concerned to develop and exercise leadership over their subordinates, so that everyone is motivated and cohesive for the achievement of organizational objectives, which are goals. The military who is able to lead his men certainly achieve better results than simply is the boss and is respected and followed only by the position he has and the position it occupies in the hierarchy scale. The subject will feel the staff situation, with the motivation and missions with the requirement not only that the position required and this means that there is a leap forward in missions. This research aimed to survey about the importance or not the attributes of the cognitive and affective areas for the development of military leadership, and verify that the first lieutenant of CFO-QC/2009 students have knowledge about these attributes and, in their self-assessments, these are key attributes.

Key-words: Leadership. Military leadership. Attributes of the cognitive area. Attributes of the affective area. Class CFO-QC/2009.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela PUC/RS - Campus II, Uruguaiana, RS.
Pós-Graduação, Especialização *lato sensu*, em Supervisão Escolar, pela UFRJ, Rio de Janeiro, RJ.
Pós-Graduação, Especialização *lato sensu*, em Pensamento Político Brasileiro, pela UFSM, Santa Maria, RS.

1 Introdução

O objeto de estudo desta pesquisa consiste em analisar a importância do desenvolvimento dos atributos das áreas afetiva e cognitiva para a formação de líderes eficazes e eficientes no âmbito do Exército Brasileiro, bem como verificar *in loco* se os primeiros-tenentes alunos do CFO-QC/2009 possuem conhecimento acerca desses atributos e se, nas suas autoavaliações, eles os identificam.

O tema liderança é bastante amplo e antigo. Há muito tempo já se estuda e se discute seus aspectos fundamentais. Não podemos dissociá-lo da figura daquele que a torna possível: o homem investido do personagem do líder. O foco desse estudo está em saber quais qualidades esse homem pode, naturalmente, possuir ou pode desenvolver para facilitar a liderança e, acima de tudo, se é necessário e possível desenvolver realmente essas qualidades. Assim, chegamos ao ponto de verificarmos a necessária importância desses para a liderança militar, ou seja, seriam esses atributos realmente importantes para o desenvolvimento da liderança militar? Em caso afirmativo, quais seriam os principais atributos da área afetiva para o desenvolvimento da liderança militar? E os da área cognitiva,

seriam estes importantes para o desenvolvimento desta liderança? Em caso afirmativo, quais os principais atributos da área cognitiva que deveriam ser desenvolvidos na liderança militar? Os primeiros-tenentes alunos da turma CFO-QC/2009 têm conhecimento acerca dos atributos das áreas cognitiva e afetiva que são necessários para o desenvolvimento da liderança militar e, nas suas autoavaliações, identificam neles mesmos os principais atributos das áreas afetiva e cognitiva que possam encaminhá-los no desenvolvimento da liderança militar?

2 A Liderança Organizacional

O líder é aquela pessoa capaz de influenciar, de fazer com que, muito além do simples comando funcional, homens façam ou deixem de fazer alguma coisa que ele gostaria que fizessem ou deixassem de fazer. A liderança é uma forma de “dominação”, mas não necessariamente está ligada a uma posição formal na organização, está ligada ao alcance de objetivos, que são sentidos como desejáveis por todos. O líder traz consigo qualidade de **ser** e capacidade de **fazer** que o destacam no grupo e fazem com que os outros o sigam, numa relação às vezes informal.

Hunter (2004, p. 25) discorre que, quando se exerce liderança, as pessoas contam com ele, pois ele exerce influência sobre os outros:

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

2.1 Atributos da Área Afetiva do Líder Organizacional

Numa análise **quantitativa** dos atributos da área afetiva relacionados como fundamentais pela bibliografia estudada, chegamos a **quarenta** atributos: fé na missão, autoridade, habilidade de comandar, iniciativa, decisão, disciplina, exemplo, autocontrole, estabilidade emocional, benevolência, bondade, humildade, integridade, confiabilidade, honestidade, independência, imparcialidade, espírito de justiça, inovação, adaptabilidade, flexibilidade, resiliência, tenacidade, persistência, visão, personalidade, segurança, auto-confiança, extroversão, comunicabilidade, entusiasmo, senso de humor, empatia, tolerância a frustrações, coragem, capacidade de assumir riscos, assertividade, lealdade, espírito competitivo e percepção de urgência (prioridade).

Alguns agrupamentos foram feitos (estão grifados os nomes principais, que permaneceram na análise): autoridade e habilidade de comandar; iniciativa e decisão; estabilidade emocional e autocontrole; benevolência e bondade; confiabilidade, honestidade e integridade; independência, imparcialidade e espírito de justiça; adaptabilidade e flexibilidade; resiliência (capacidade de vencer obstáculos), tenacidade (obstinação) e persistência; segurança e autoconfiança; extroversão e comunicabilidade; e coragem e capacidade de assumir riscos. Dessa forma, restaram para análise **vinte e seis** atributos. Destes foram selecionados os **sete** principais (os mais citados numericamente pelos diversos autores), por critério de percentual: 1. **autoridade**; 2. **integridade**; 3. **persistência**; 4. **iniciativa**; 5. **fé na missão**; 6. **bondade**; e 7. **flexibilidade**.

2.2 Atributos da Área Cognitiva do Líder Organizacional

De acordo com o mesmo critério anterior, foram relacionados **vinte e um** atributos: saber escrever, saber ouvir, introspecção (capacidade de formular conclusões internamente por análise do

ambiente e das pessoas), saber captar informações, ser bom orador, ser organizado, saber trabalhar em equipe, conhecimento técnico, decisão, ser negociador, objetividade, saber planejar e agir, liderança, inteligência, criatividade, saber aprender com os erros e situações, experiência, competência, capacidade pessoal, exemplo (para dar o exemplo, que é atributo afetivo, é necessário saber fazer - atributo cognitivo) e habilidade de ensinar.

Alguns agrupamentos foram feitos (estão grifados os nomes principais, que permaneceram na análise): introspecção e saber captar informações; competência e capacidade pessoal; e saber aprender com os erros/situações e experiência. Dessa forma, restaram para análise **dezoito** atributos. Destes foram selecionados os **cinco** principais (os mais citados numericamente pelos diversos autores), por critério de percentual: 1. **conhecimento**; 2. **inteligência**; 3. **introspecção**; 4. **experiência**; e 5. **competência**.

3 A Liderança Militar

De acordo com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança

da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) (2002, p. 11):

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir, de forma adequada suas missões específicas e a participar, de forma pró-ativa, das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem.

O líder militar conduz seus homens pelo caminho da morte. Se fracassar, o que se pode perder não é emprego, dinheiro, *status* ou algo parecido, mas a própria vida, o que há de mais caro para qualquer ser humano. Ninguém correria esse risco sendo liderado por alguém julgado incapaz e fraco, independente do cargo que ocupe na cadeia hierárquica. Dessa forma, foram listados os principais atributos das áreas afetiva e cognitiva que interferem na liderança militar.

3.1 Atributos da Área Afetiva do Líder Militar

Foram relacionados **quarenta e quatro** atributos: camaradagem, sinceridade, lealdade, humanidade, autoridade, coragem, exigência, honra, integridade, personalidade, naturalidade, firmeza de caráter, flexibilidade, objetividade, motivação,

responsabilidade, iniciativa, autoconfiança, simpatia, cortesia, força de vontade, dedicação, entusiasmo, energia, saúde, tato, jovialidade, aparência, persistência, justiça, imparcialidade, transigência, tolerância, calma, equilíbrio emocional, sentimento do dever, decisão, discernimento, exemplo, competência, direção, disciplina, organização e persuasão.

Alguns agrupamentos foram feitos, assim como na liderança organizacional, visando restringir os atributos essenciais para esse tipo de liderança (estão grifados os nomes principais, que permaneceram na análise): camaradagem, sinceridade e lealdade; honra, integridade, personalidade, naturalidade e firmeza de caráter; cortesia e simpatia; força de vontade, dedicação, entusiasmo, energia e saúde; jovialidade e aparência, onde usaremos o termo apresentação, por ser um termo mais atual utilizado no Exército Brasileiro; justiça e imparcialidade; transigência e tolerância; calma e equilíbrio emocional; e decisão e discernimento. Dessa forma, restaram para análise vinte e oito atributos. Destes foram selecionados os oito principais (os mais citados numericamente pelos diversos autores), por critério de percentual: 1. **coragem**; 2. **dedicação**; 3. **integridade**; 4. **lealdade**; 5. **decisão**; 6. **imparcialidade**; 7. **apresentação**; e 8. **iniciativa**.

3.2 Atributos da Área Cognitiva do Líder Militar

Desses foram relacionados **oito** atributos: conhecimento, cultura, sabedoria, astúcia, planejamento, visão, inteligência e exemplo.

Alguns agrupamentos também foram feitos (estão grifados os nomes principais, que permaneceram na análise): conhecimento, cultura, astúcia e sabedoria; e visão e planejamento. Dessa forma, restaram para a análise os quatro atributos mais citados numericamente pelos diversos autores, por critério de percentual: 1. **conhecimento**; 2. **inteligência**; 3. **planejamento**; e 4. **exemplo**.

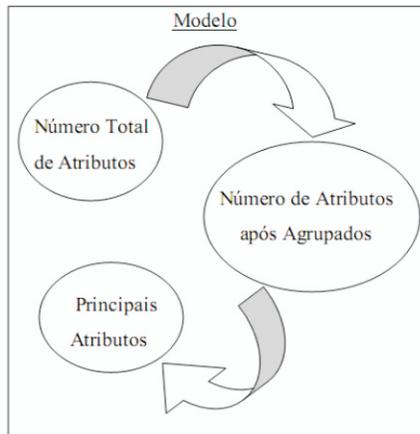


Figura 1
Fonte: o autor

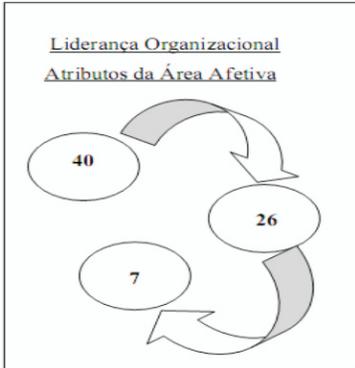


Figura 2
Fonte: o autor

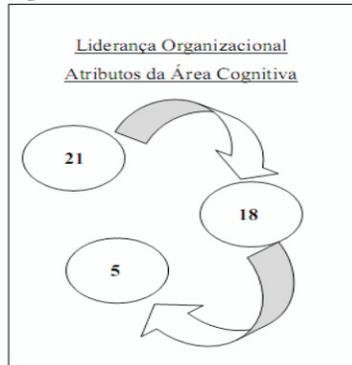


Figura 3
Fonte: o autor



Figura 4
Fonte: o autor

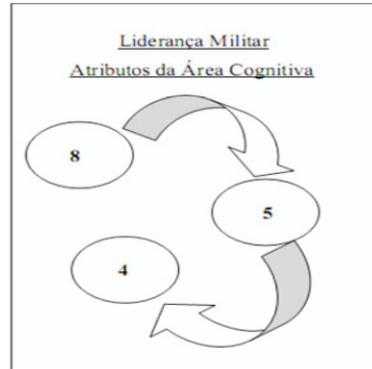


Figura 5
Fonte: o autor

Tabela 1 - Atributos da área afetiva - Liderança organizacional
Fonte: o autor

Atributo	Quantidade Apurada (autores)	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Autoridade	4	8	8
Integridade	4	8	16
Persistência	4	8	24
Iniciativa	3	6	30
Fé na Missão	3	6	36
Bondade	3	6	42
Flexibilidade	3	6	48
Outros	26	52	100

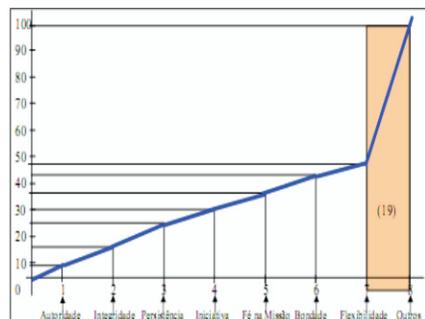


Gráfico 1 - Atributos da área afetiva - Liderança organizacional
Fonte: o autor

Podemos observar que o quantitativo apurado dos sete atributos mais citados representa 48% do quantitativo total, restando 52% para os outros dezenove atributos, numa média de 2% para cada atributo menos citado (sendo que alguns deles foram citados mais de uma vez), conforme tabela acima.

Tabela 2 - Atributos da área cognitiva Liderança organizacional
Fonte: o autor

Atributo	Quantidade Apurada (autores)	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Conhecimento	5	16,66	16,66
Inteligência	3	10	26,66
Introspeção	3	10	36,66
Experiência	3	10	46,66
Competência	2	6,66	53,22
Outros	14	46,68	100

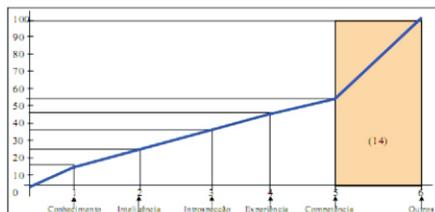


Gráfico 2 - Atributos da área cognitiva - Liderança organizacional
Fonte: o autor

Podemos observar que o quantitativo apurado dos cinco atributos mais citados representa 53,32% do quantitativo total, restando 46,68% para os outros quatorze atributos, numa média de 3,33% para cada atributo menos citado (sendo que alguns deles

foram citados mais de uma vez), conforme tabela acima.

Tabela 3 - Atributos da área afetiva Liderança militar
Fonte: o autor

Atributo	Quantidade Apurada (autores)	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Coragem	8	8,89	8,89
Dedicação	8	8,89	17,78
Integridade	8	8,89	26,67
Lealdade	7	7,78	34,45
Decisão	7	7,78	42,23
Imparcialidade	6	6,67	48,90
Apresentação	5	5,56	54,46
Iniciativa	5	5,56	60,02
Outros	36	39,98	100

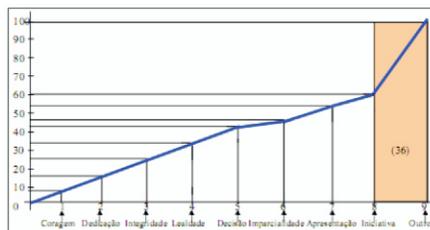


Gráfico 3 - Atributos da área afetiva - Liderança militar
Fonte: o autor

Podemos observar que o quantitativo apurado dos oito atributos mais citados representa 60,02% do quantitativo total, restando 39,98% para os outros trinta e seis atributos, numa média de 1,11% para cada atributo menos citado (sendo que alguns deles foram citados mais de uma vez), conforme tabela acima.

Tabela 4 - Atributos da área cognitiva - Liderança militar
Fonte: o autor

Atributo	Quantidade Apurada (autores)	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Conhecimento	7	36,84	36,84
Inteligência	6	31,58	68,42
Planejamento	4	21,05	89,47
Exemplo	2	10,53	100

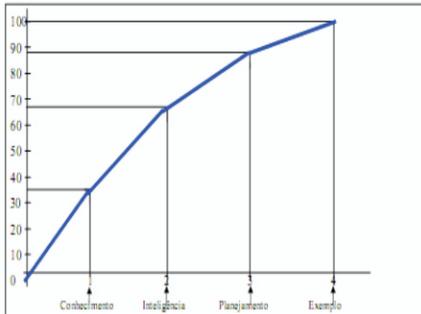


Gráfico 4 - Atributos da área cognitiva - Liderança militar
Fonte: o autor

Podemos observar que foram citados esses quatro atributos, no total de 100% dos atributos e que os três primeiros representam quase 90% do total, conforme tabela nº 4.

Numa primeira análise, é necessário que comparemos a liderança organizacional e a militar. Dos atributos da área afetiva estudados como aqueles principais e necessários a esses dois tipos de liderança (sete da liderança organizacional e oito da liderança militar), houve apenas duas coincidências: a integridade e a iniciativa (perfazendo um total de 26,6% do total). No caso dos atributos da área cognitiva (cinco da liderança organizacional e

quatro da liderança militar), houve também duas coincidências: o conhecimento e a inteligência (perfazendo um total de 44,44%). Se formos analisar todos os atributos, podemos concluir que o nível de coincidência entre os dois tipos de liderança é de 35,5%.

Com isso, podemos concluir que o processo de liderança organizacional, mais amplo e genérico, e o processo de liderança militar, mais específico, **não podem** ser percebidos como idênticos. A liderança militar possui peculiaridades não encontradas na liderança organizacional, conforme já visto na bibliografia estudada. O líder militar conduz homens em situações nas quais sua falha pode representar a **vida** de seus liderados, fato que não ocorre na liderança organizacional; isso por si só já pode explicar essa diferença.

A liderança organizacional foi estudada com o intuito de identificar um parâmetro de comparação e de melhor entendermos a liderança militar. Serão utilizados, a partir de agora, os atributos obtidos como essenciais para o desenvolvimento da liderança militar, a fim de respondermos às questões levantadas neste estudo.

Relembrando:

Tabela 5
Fonte: o autor

LIDERANÇA MILITAR - ATRIBUTOS	
Atributos da Área Afetiva	Atributos da Área Cognitiva
1. Coragem	1. Conhecimento
2. Dedicção	2. Inteligência
3. Integridade	3. Planejamento
4. Lealdade	4. Exemplo
5. Decisão	
6. Imparcialidade	
7. Apresentação	
8. Iniciativa	

4 Resultados obtidos no primeiro questionário

4.1 Resultado geral

Foram distribuídos 63 questionários com os respectivos Termos de Consentimento para cada um dos alunos da turma CFO-QC/2009, dos quais 58 foram preenchidos e devolvidos com os respectivos Termos de Consentimento. Nesse questionário foram feitos dois questionamentos básicos sobre a diferença entre liderança organizacional e liderança militar e seis questionamentos relacionados a situações-problema em que se deveriam destacar os atributos essenciais a cada uma delas. Assim, foi observado que:

Como resposta ao primeiro questionamento, 41 alunos (70,69%) responderam que a liderança militar não pode ser percebida como idêntica à liderança organizacional, pois possui peculiaridades não

encontradas nesta, enquanto que 17 alunos (29,31%) responderam que o processo de liderança organizacional, mais genérico, e liderança militar, mais específico, consistem basicamente na mesma coisa.

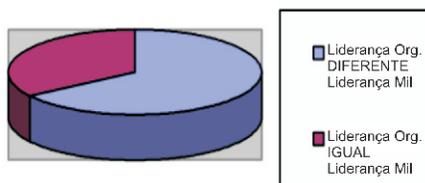


Gráfico 5 - Resultado da 1ª questão (questionário)
Fonte: o autor

Como solução ao segundo questionamento, 38 alunos (65,52%) responderam que, naquela situação apresentada, houve indício de atitudes que denotaram liderança; enquanto que 20 alunos (34,48%) responderam que houve uma ação típica de chefia.

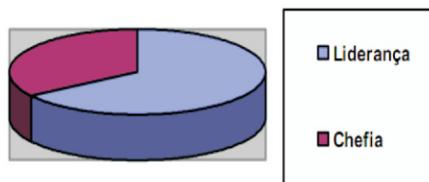


Gráfico 6 - Resultado da 2ª questão (questionário)
Fonte: o autor

No caso da terceira questão, conforme a situação apresentada, (“Sendo você um 1º Tenente do Exército que recebeu a missão de seu Cmt OM de realizar distribuição de água no semiárido nordestino - ‘Operação Pipa’. Na sua opinião, quais atributos você deveria possuir ou explorar para poder cumprir essa missão?”) foram escolhidos os atributos de acordo com o quadro a seguir:

Tabela 6
Fonte: o autor

Atributo	Quantidade (em unidades)	Percentual (em %)	Σ Percentual (em %)
Planejamento	52	22,41	22,41
Conhecimento	38	12,97	34,48
Racionalidade	27	11,64	46,12
Imparcialidade	23	9,81	56,03
Decisão	23	9,81	65,94
Iniciativa	19	8,19	74,13
Dedicção	15	6,47	80,60
Integridade	11	4,74	85,34
Humanidade	10	4,31	89,65
Simplicia	6	2,59	92,24
Lealdade	5	2,16	94,40
Bondade	5	2,16	96,56
Inteligência	4	1,72	98,28
Exemplo	2	0,86	99,14
Coragem	1	0,43	99,57
Apresentação	1	0,43	100,00
Total	232	100	100,00

Tomamos por base os **sete** atributos mais significativos (representam mais de 80% do total escolhido). Os outros nove atributos representam menos de 20%.

Observamos que todos os principais atributos escolhidos, com exceção de “Racionalidade”, constam dos principais atributos estudados na teoria, como **f u n d a m e n t a i s** para o desenvolvimento da liderança.

No caso da quarta questão,

conforme a situação apresentada, (“Sendo você um 1º Tenente do Exército que recebeu a missão de seu Cmt OM de realizar uma Operação de Garantia da Lei e da Ordem (GLO). Na sua opinião, quais atributos você deveria possuir ou explorar para poder cumprir essa missão?”) foram escolhidos os atributos de acordo com o quadro a seguir:

Tabela 7
Fonte: o autor

Atributo	Quantidade (em unidades)	Percentual (em %)	Σ Percentual (em %)
Planejamento	44	18,88	18,88
Decisão	34	14,66	33,64
Coragem	33	14,22	47,86
Conhecimento	26	11,21	59,07
Iniciativa	24	10,34	69,41
Inteligência	24	10,34	79,75
Imparcialidade	13	5,60	85,38
Racionalidade	10	4,31	89,66
Dedicção	9	3,88	93,54
Integridade	6	2,59	96,13
Humanidade	4	1,72	97,85
Exemplo	2	0,86	98,71
Senso de Humor	1	0,43	99,14
Apresentação	1	0,43	99,57
Empatia	1	0,43	100,00
Total	232	100	100,00

Tomamos por base os **sete** atributos mais significativos (representam mais de 80% do total escolhido). Os outros oito atributos representam menos de 20%.

Observamos que **todos** os principais atributos escolhidos constam dos principais atributos estudados na teoria, como **f u n d a m e n t a i s** para o desenvolvimento da liderança.

No caso da quinta questão, conforme a situação apresentada, (“Sendo você um 1º Tenente do Exército que recebeu a missão de seu Cmt OM de montar uma instrução de transposição de curso

de água para o efetivo variável de uma Cia. Na sua opinião, quais atributos você deveria possuir ou explorar para poder cumprir essa missão?”) foram escolhidos os atributos de acordo com o quadro a seguir:

Tabela 8
Fonte: o autor

Atributo	Quantidade (em unidades)	Percentual (em %)	Σ Percentual (em %)
Planejamento	53	22,85	22,85
Conhecimento	50	21,56	44,41
Dedicação	27	11,64	56,05
Decisão	24	10,34	66,39
Iniciativa	18	7,76	74,15
Exemplo	17	7,33	81,48
Inteligência	14	6,03	87,51
Racionalidade	12	5,17	92,68
Coragem	6	2,59	95,27
Humanidade	4	1,72	96,99
Integridade	2	0,86	97,85
Simpatia	2	0,86	98,71
Imparcialidade	1	0,43	99,14
Bondade	1	0,43	99,57
Senso de Humor	1	0,43	100,00
Total	232	100	100,00

Tomamos por base os **sete** atributos mais significativos (representam mais de 87% do total escolhido). Os outros oito atributos representam menos de 13%.

Observamos que **todos** os principais atributos escolhidos constam dos principais atributos estudados na teoria, como **f u n d a m e n t a i s** para o desenvolvimento da liderança.

No caso da sexta questão, conforme a situação apresentada, (“Sendo você um 1º Tenente do Exército, ao ter sido escalado para o serviço de oficial de dia da sua OM, na sua opinião, quais atributos você deveria possuir ou explorar para poder cumprir essa missão?”) foram escolhidos os atributos de acordo com o quadro a seguir:

Tabela 9
Fonte: o autor

Atributo	Quantidade (em unidades)	Percentual (em %)	Σ Percentual (em %)
Conhecimento	43	18,54	18,54
Decisão	40	17,24	35,78
Dedicação	26	11,21	46,99
Iniciativa	24	10,34	57,33
Exemplo	19	8,19	65,52
Planejamento	18	7,76	73,28
Racionalidade	13	5,60	78,88
Imparcialidade	9	3,88	82,76
Lealdade	9	3,88	86,64
Apresentação	7	3,02	89,66
Integridade	6	2,59	92,25
Coragem	5	2,16	94,41
Inteligência	5	2,15	96,56
Simpatia	2	0,86	97,42
Humanidade	2	0,86	98,28
Senso de Humor	2	0,86	99,14
Bondade	1	0,43	99,57
Extroversão	1	0,43	100,00
Total	232	100	100,00

Tomamos por base os **nove** atributos mais significativos (representam mais de 86% do total escolhido). Os outros nove atributos representam menos de 14%.

Observamos que **todos** os principais atributos escolhidos, com exceção de “Racionalidade”, constam dos principais atributos estudados na teoria, como **f u n d a m e n t a i s** para o desenvolvimento da liderança.

4.2 Estratificações

O primeiro fato marcante que foi observado em relação ao primeiro questionário aplicado na turma CFO/QC-2009 foi a grande **h o m o g e n e i d a d e** e, por consequência, a consistência do resultado. Mesmo após obter um resultado geral, buscamos estratificar em grupos distintos, para testarmos justamente esta homogeneidade/consistência dos resultados. Mesmo sendo agrupamentos bem distintos, como

os indivíduos de origem civil e os indivíduos de origem militar (estes com mais experiência de caserna); os indivíduos do sexo masculino e feminino (com suas diferenças, principalmente físicas); e os indivíduos abaixo e acima da linha dos 30 anos (estes com mais experiência de vida e até mesmo profissional), os resultados não mostraram divergências significativas em todos os questionamentos.

Isso, por si só, demonstra duas coisas:

1. a noção por parte dos pesquisados de que a liderança é situacional, ou seja, determinadas missões vão exigir determinados atributos, de forma mais forte; e
2. uma grande maturidade na escolha desses atributos, pois mesmo em uma missão em que a apelação emotiva é forte, o foco do líder não foi abalado; se, ao passo que não foi escolhido o atributo “coragem”, por não ser esse tão necessário para a missão, também não foram escolhidos atributos como “bondade” e “simpatia”, que não são, de acordo com a teoria estudada, os principais para o cumprimento da missão.

5 Resultados obtidos no segundo

questionário

Foram distribuídos 63 questionários com os respectivos Termos de Consentimento para cada um dos alunos da turma CFO-QC/2009, dos quais 56 foram preenchidos e devolvidos com os respectivos Termos de Consentimento.

Como resposta ao questionamento único, que verificou apurar a seguinte pergunta: Na autoavaliação de cada oficial-aluno, quais atributos julga possuir para poder exercer, no próximo ano, as mais variadas missões de oficial do Exército Brasileiro? Foram-lhes dadas 20 opções e solicitado que marcassem **até quatro**, dando-lhes a possibilidade de escolherem e escreverem outras que não constavam nas opções. Obtivemos, assim, os seguintes resultados:

5.1 Resultado geral

Tabela 10

Fonte: o autor

Atributo	Quantidade (em unidades)	Percentual (em %)	Σ Percentual (em %)
Dedicação	29	13,12	13,12
Planejamento	23	10,41	23,53
Integridade	20	9,05	32,58
Conhecimento	19	8,60	41,18
Iniciativa	19	8,60	49,78
Decisão	18	8,14	57,92
Lealdade	18	8,14	66,06
Racionalidade	18	8,14	74,20
Inteligência	14	6,34	80,54
Coragem	11	4,98	85,52
Imparcialidade	10	4,52	90,04
Humanidade	7	3,17	93,21
Bondade	4	1,81	95,02
Exemplo	3	1,36	96,38
Senso de Humor	3	1,36	97,74
Empoço	3	1,36	99,10
Simpatia	1	0,45	99,55
Apresentação	1	0,45	100,00
Total	221	100	100,00

Tomamos por base os **nove** atributos mais significativos (representam mais de 80% do total escolhido). Os outros nove atributos representam menos de 20%.

Observamos que todos os principais atributos escolhidos como aqueles que os oficiais-alunos julgam possuir, com exceção de “Racionalidade”, constam dos principais atributos estudados na teoria, como fundamentais para o desenvolvimento da liderança.

5.2 Estratificações

Novamente foi observado, em relação ao segundo questionário aplicado na turma CFO/QC-2009, uma grande homogeneidade e, por consequência, consistência do resultado, mesmo após a estratificação em grupos distintos.

Esses agrupamentos distintos, como os indivíduos de origem civil e os indivíduos de origem militar (estes com mais experiência de caserna); os indivíduos do sexo masculino e feminino (com suas diferenças, principalmente físicas); e os indivíduos abaixo e acima da linha dos 30 anos (estes com mais experiência de vida e até mesmo profissional), evidenciaram que os resultados não mostraram divergências

significativas acerca do questionamento.

6 Conclusão

Como marco inicial desta conclusão, é necessário frisarmos a comprovação de que tanto os atributos da área afetiva quanto os atributos da área cognitiva são muito importantes, diríamos até fundamentais, para o desenvolvimento da liderança militar. Não ocorreu um só autor dos que foram estudados que não ressaltassem a importância desses atributos para o líder, seja no estudo da liderança organizacional, seja no estudo da liderança militar propriamente dita, que foi o nosso objeto. Mesmo com algumas posições divergentes e diversas em relação ao tipo de atributo, o que nos forçou a reduzi-los por afinidade e tipo, quantitativamente, todos os autores basearam a qualidade do líder na existência e profundidade de determinados atributos (cognitivos e afetivos).

Os principais atributos da área cognitiva necessários para o desenvolvimento da liderança militar são os seguintes:

1. conhecimento;
2. inteligência;
3. planejamento; e
4. exemplo.

Os principais atributos da área afetiva necessários para o desenvolvimento da liderança militar são os seguintes:

1. coragem;
2. dedicação;
3. integridade;
4. lealdade;
5. decisão;
6. imparcialidade;
7. apresentação; e
8. iniciativa.

Os primeiros-tenentes alunos da turma CFO-QC/2009 têm uma noção muito esclarecida e satisfatória acerca de liderança militar, inclusive diferenciando-a muito bem da liderança organizacional, como descrito na teoria sobre o tema.

A turma tem conhecimento bem apurado sobre os atributos das áreas cognitiva e afetiva que são necessários para o desenvolvimento da liderança militar, como foi demonstrado pelo resultado obtido do primeiro questionamento aplicado na turma, conforme exposto no parágrafo anterior.

A única ressalva em relação ao questionário foi o fato de haver uma certa confusão quando colocada uma missão onde ocorreu exclusivamente uma ação de chefia e foi apontada pela maioria como ação de liderança, sem que

tivesse sido dado, no enunciado, sinais da ocorrência dessa liderança; porém, tendo em vista essa proposição não ter sido a mais relevante acerca das questões levantadas para responder aos problema do estudo, de forma geral, pode-se dizer que a turma está muito bem situada acerca do tema.

Nas suas autoavaliações, os primeiros-tenentes alunos da turma CFO-QC/2009 julgaram identificar nas suas atribuições grande parte dos principais atributos necessários para o desenvolvimento da liderança militar.

Referências

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança - administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)**, 200?.

_____. **Instruções provisórias IP 20-10 - liderança militar**, 1ª Edição, 1991.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Liderança e motivação**. Ed FGV, 2005.

CESPEDES, Carolina Pinheiro. **Liderança: constatações e contradições quanto à formação de líderes organizacionais**.

Disponível em
<<http://www.frb.br/ciente/2005.2/ADM/ADM.CESPEDES.F3.pdf>>
. Acesso em 21 abr. 2009,
17:05:23.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo - uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Como se tornar um líder servidor - os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LEDEEN, Michael A. **Maquiavel e a liderança moderna**. São Paulo: Cultrix, 2005.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. 8ª Ed. São Paulo: Editora Martin Claret Ltda, 2009.

OLIVEIRA, Marco Antônio de. **Desafios da liderança em organizações públicas: um estudo de caso para a identificação de competências da liderança servidora na**

implantação do programa de excelência gerencial do Exército Brasileiro. São Paulo: Dissertação (mestrado) - Administração e Liderança - Universidade de Santo Amaro, 2007. 107p.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

ROSKILL, Stephen Wentworth. **A arte da liderança** (tradução de Helio Livi Ilha). Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1989.

SLATER, Robert. **Jack welch - os segredos da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

STEFANO, Sílvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. Tese (Doutorado). São Paulo: USP, 2008. 176 p. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/publico/Tese_Silvio_Roberto_Stefano.pdf> Acesso em: 22

abril 2009

TZU, Sun. **A arte da guerra.** São Paulo: Editora Martin Claret Ltda, 2008.

WHITE, B. Joseph. **A natureza da liderança: conheça as cinco qualidades dos grandes líderes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.