

5. Habilidades individuais desejáveis para o desempenho da liderança militar no ambiente operacional na perspectiva do segundo-sargento aperfeiçoado de Infantaria

2º sgt inf nº 004 João Daniel Ribeiro Menezes

2º sgt inf nº 010 Eduardo Nascimento Dias

2º sgt inf nº 013 Roger Trindade Pereira

2º sgt inf nº 026 Rennier Lopes Batista

2º sgt inf nº 032 Rômulo Santos Pereira

2º sgt inf nº 036 Jailton Carlos de Oliveira

1. INTRODUÇÃO

Influenciar indivíduos com a finalidade de alcançar um objetivo com motivação tem sido a atenção para desenvolvimento de diversos estudos. Entretanto, não é recente que o assunto seja corriqueiramente tratado no meio militar.

Neste contexto, o ato de liderar engloba um conjunto de competências comportamentais e técnicas que tem por objetivo conduzir os liderados a alcançarem os resultados previstos. Assim, por meio de uma relação ética, cordial e respeitosa, o líder pode explorar os potenciais individuais criando uma relação de confiança mútua.

Por isso, torna-se imprescindível que o líder, além de guiar seus liderados, seja capaz de inspirá-los e motivá-los, de modo a identificar as peculiaridades de cada indivíduo, ou seja, suas principais capacidades e limitações. No meio militar, onde as relações entre líderes e liderados são essencialmente baseadas na hierarquia e na

disciplina, a liderança demonstrou a sua importância na história e progressivamente o seu valor perante os atuais desafios e oportunidades que o mundo globalizado demanda às operações militares (SANTOS NETO, 2019).

Inserida nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo identificar as principais habilidades individuais desejáveis para o desempenho da liderança militar no âmbito operacional da Força Terrestre, particularmente a partir da percepção dos Segundos-Sargentos, alunos do Curso de Infantaria da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA).

Metodologicamente contempla uma pesquisa de abordagem qualitativa com enfoque descritivo, do tipo pesquisa de campo, cuja coleta dos dados ocorreu através de aplicação de questionário do tipo estruturado. A análise dos dados ocorreu por meio de sistematização de dados no programa Excel com suporte analítico da estatística descritiva (TRIVIÑOS, 1987).

O estudo está estruturado em seis seções. A primeira seção foi destinada à introdução dos principais aspectos da pesquisa. A segunda explicita a liderança militar no arcabouço histórico e atual, bem como a influência da motivação no âmbito da liderança. A terceira faz uma revisão teórica e conceitual sobre a temática das competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais no desempenho da liderança militar. A quarta seção contempla a metodologia utilizada na pesquisa. A quinta apresenta os principais resultados e discussões evidenciados no estudo. E por fim, na sexta seção, as considerações finais que consolidam as conclusões e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

2. LIDERANÇA MILITAR

2.1 Histórico de Liderança

Até o final século XX o fator Liderança foi entendido como um conceito ligado ao gênero masculino, à instituição militar e ao Ocidente. Contudo, já no século XXI, a liderança passou a adquirir cada vez mais prestígio no cenário econômico. Em vista disso, diversos estudos acadêmicos e profissionais foram produzidos comprovando o entendimento de que tal atributo é capaz de promover resultados positivos seja para as organizações públicas ou privadas. Nos dias atuais a liderança tem se tornado algo essencial e decisivo às organizações, visto que o líder tem papel fundamental no rumo das atividades de sua equipe, estando diretamente relacionado com o sucesso ou fracasso do trabalho.

Com isso, estudos diversos de comportamentos de líderes em relação aos seus subordinados consolidaram alguns estilos de liderança no que se refere à abordagem de determinada pessoa quando em atitude de líder. Segundo Chiavenato (2005), destacam-se três diferentes estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática.

A liderança autocrática é onde o líder tem atitude autoritária, sendo arbitrário e opressor. Nesse estilo de liderança o grupo sente que suas atitudes, ideias, suas iniciativas, não são valorizadas, e isso conse-

quentemente, causa desmotivação e falta de produtividade. É o modelo de gestão onde o líder tem a palavra final.

Na liderança liberal o líder deixa os liderados decidirem as melhores decisões para o grupo; quem decide o que fazer, como fazer e o quando fazer é o grupo. Nesse estilo de gestão há menos centralização do poder, tendo mais participação da equipe. Porém, conseqüentemente o grupo pode sentir falta de organização, falta de rumo, pois as decisões avançam de acordo com a ideia de cada um. Alguns defendem que este é considerado o pior estilo de liderança.

Na liderança democrática ocorre a participação de todos os liderados em cada etapa do processo de funcionamento da organização. O líder atua de forma democrática, ouvindo todos os seus liderados para chegar a uma decisão que agregue todas as contribuições coletivas. Dessa forma, busca o aspecto positivo no trabalho de todos os elementos do grupo. No entanto, de maneira discreta, conduz suas decisões de modo que o grupo alcance seus objetivos, mantendo um bom ambiente de trabalho. Este estilo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre todos os membros, mantendo o grupo unido, em prol de um objetivo único. Dessa forma, todos se sentem estimulados a trabalhar e a produzir de modo que o grupo evolua.

Na história do Brasil existiram diversos exemplos de liderança, em tempos nos quais esse não era um assunto abordado, tanto nas tropas quanto nas formações militares antigas. Esse atributo aparecia como característica inata exercida por diversos heróis, principalmente a partir das batalhas e conflitos ocorridos a partir do século XIX.

A liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Em momentos de crise, com a vida de militares em risco, aliados ao estresse do combate, a figura do líder e sua capacidade de liderança são decisivas para motivação de seus subordinados. Neste sentido, Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, Patrono do Exército Brasileiro, é um exemplo que evidenciou o atributo liderança em várias oportunidades durante sua carreira militar.

Sendo assim, percebe-se que nos conflitos militares de longa duração, a presença de um líder forte em personalidade e respeitado como estrategista é fator fundamental na condução do combate. Para tanto a presença do líder no espaço de combate, por vezes liderando o ataque entrincheirado ao lado de seus soldados, torna-se imprescindível como ferramenta motivacional e desejosa de estar presente em toda autoridade militar que envia um “SOLDADO” à guerra.

2.2 Liderança Militar nos dias atuais

Como forma de tornar a liderança uma capacidade uniforme a todos militares na Força Terrestre, foi confeccionado o Manual de Campanha de Liderança Militar. Segundo este, a liderança militar se apoia basicamente em três pilares: Proficiência profissional (Saber); Senso moral (Ser); e Atitudes adequadas (Fazer), conforme definições apresentadas no Quadro 01.

O “saber”, se traduz na credibilidade que um líder transmite a seus subordinados. O “ser”, pode ser caracterizado pelo balizamento de seu comportamento pelos valores mais importantes de um líder militar que envolve o senso de moral e os traços de personalidade característicos de um líder. O “fazer” que caracteriza a atitude adequada a ser adotada frente as situações enfrentadas.

Quadro 01 – Pilares da liderança militar

Pilares	Conceitos
Proficiência profissional (Saber)	Indica capacidade, conhecimento, cultura. É condição <i>sine qua non</i> para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando.
Senso moral (Ser)	O senso moral diferencia os que usam o poder que determinado cargo lhes confere para fazer o bem e agir em prol da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais .
Atitudes adequadas (Fazer)	A atitude adequada, fator preponderante para capacitá-lo ao exercício da liderança (o fazer), deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem.

Fonte: Adaptado de Brasil (2011).

Acrescido a isso, podem-se agregar os seguintes traços de caráter a um bom líder: coragem, competência, franqueza e compromisso. A coragem pode ser definida de duas maneiras: física e moral. A coragem física diz respeito a superar os medos de lesões decorrentes dos riscos da atividade militar. A coragem moral é a superação de medos de um acidente anterior e continuar fazendo o seu dever. Esse atributo é essencial para qualquer líder, sem isso ele será incapaz de motivar seus subordinados a se exporem ao risco no cumprimento da missão. Um líder competente deve ser capaz de treinar e desenvolver seus subordinados individual e coletivamente.

A franqueza deve ser externada tanto para superiores quanto para subordinados, todos devem saber que tipo de homem ele é e se é confiável. Por último, o compromisso e a dedicação à sua unidade, suas missões e à pátria. Esse é um elemento chave quando um líder consegue incutir em seus subordinados.

O líder deve trazer consigo tudo aquilo que ele é, tudo que acredita e tudo que ele sabe para direcionar e motivar seus subordinados. Ou seja, estabelecendo metas, coordenando atividades, desenvolvendo o espírito de corpo, bem como dando orientações individuais e coletivas visando o desenvolvimento pessoal de seus homens.

Como foi mencionado, ser tecnicamente e taticamente proficiente é um dos elementos mais críticos do grupo “saber”. Tal proficiência só é alcançada após anos de estudo e treinamento constante. Aqueles que se recusam a atualizarem seus conhecimentos estão fadados a enfrentarem desafios para os quais não se preparam. E uma consequência disso é a perda de confiança dos subordinados em seus líderes.

Outro reflexo também é a perda da produtividade, visto que os subordinados não acreditam que aquela técnica, tática, ou procedimento seja eficaz. Todos esses conceitos devem nortear a maneira como lidamos e motivamos nossos subordinados no dia a dia da tropa, em face de situação de paz em que vivemos no momento atual e a escassez de recursos para adestramento no âmbito das Forças Armadas.

Um exército profissional deve manter um alto nível de proficiência mesmo em tempos de paz, e fazer com que nossos subordinados se mantenham motivados e com fé na missão do exército. E isso é de responsabilidade dos líderes em todos os escalões, principalmente dos graduados, que são os que passam mais tempo na tropa e convivem diariamente com seus soldados. Os líderes em todos os níveis devem incentivar o crescimento profissional de seus subordinados dentro de um exército, desenvolvendo habilidades técnicas e táticas, tanto individuais quanto coletivas.

2.3 Influência da liderança na motivação

A liderança está relacionada com a motivação, visto que, um líder eficaz sabe como motivar sua equipe. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (NAKAMURA, 2005).

A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência (CHIAVENATO, 1999).

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas:

“Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambiental pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado “sociedade”, resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção” (KLAVA, 2010).

Enfim, observa-se que a liderança e a motivação têm que andar juntas lado a lado. O verdadeiro líder sabe que nem sempre irá ter sucesso, mas se o mesmo estiver motivado, conseguirá buscar forças para continuar e para alcançar o objetivo desejado, pois acredita na equipe e sua motivação fará com que cada membro acredite na capacidade de cada indivíduo.

3. COMPETÊNCIAS AFETIVAS PESSOAIS RELACIONADAS ÀS HABILIDADES INDIVIDUAIS NO DESEMPENHO DA LIDERANÇA MILITAR

Conforme discutido anteriormente, a liderança é um fator de promoção no diferencial de recursos humanos de diversas instituições públicas e privadas, bem como, fundamental e inerente à profissão militar. A doutrina militar da Força Terrestre (FT), (BRASIL, 2011) destaca que o conceito de liderança militar possui suas bases por meio de quatro fatores de liderança, que são: I) a situação; II) o líder; III) o liderado; e, IV) a interação.

Assim, inseridos nesses quatro fatores estão as bases da estrutura hierárquica de comando e subordinação entre seus membros. Contudo, essa capacidade de liderar homens livres para execução de determinadas missões (operacionais ou administrativas), inclusive com o sacrifício da própria vida, não é uma tarefa fácil.

Dessa forma, torna-se oportuno uma sumária avaliação das principais habilidades individuais no desempenho da liderança militar no âmbito do Exército Brasileiro, particularmente dos aspectos correspondentes as competências afetivas. Para tanto, de acordo com o Manual C 20-10, as competências cognitivas, psicomotoras e afetivas são conhecimentos e habilidades inerentes à profissão militar. Descritas no Quadro 02.

Quadro 02 – Competências psicomotoras, cognitivas e afetivas inerentes a profissão militar

Cognitivas e Psicomotoras	Competências Afetivas		
	Pessoais		Interpessoais
	Competências diretamente relacionadas aos valores	Competências relacionadas às habilidades individuais	Competências relacionadas às habilidades de relacionamento
Proficiência Técnica e Tática	Coerência	Adaptabilidade	Comunicabilidade
Aptidão Física	Coragem	Autoconfiança	Camaradagem
		Criatividade	Cooperação
	Dedicação	Decisão	Direção
		Dinamismo	Empatia
Conhecimento sobre o ser humano: • Autoconhecimento • Conhecimento e compreensão da natureza humana • Conhecimento dos subordinados	Imparcialidade	Equilíbrio Emocional	Persuasão
		Flexibilidade	
		Iniciativa	
	Responsabilidade	Objetividade	Tato
		Organização	
		Persistência	
		Resistência	

Fonte: Adaptado de Brasil (2011, p. 5-1).

Em vista disso, o campo de competências desejado é bastante amplo, conforme o Quadro 02, cabendo postular *a priori* a assertiva de que seja impossível vincular um único líder a possuir todas essas competências em si próprio, cabendo a ressalva do Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011).

O referido manual distingue as competências em duas categorias: 1) Cognitivas e Psicomotoras e; 2) Competências afetivas, sendo esta de natureza pessoal e interpessoal. Logo, as competências psicomotoras e cognitivas são conhecimentos e habilidades inerentes à profissão militar. Por outro lado, as competências afetivas estão ligadas ao domínio afetivo, podendo ser pessoais (características individuais) e interpessoais (características que devem ser externadas na interação com outras pessoas).

A análise de cada uma dessas competências seria de grande relevância para o estudo integral da liderança no âmbito das diversas competências desejadas para que o líder as domine ou as desenvolva em atividades práticas do cotidiano militar. Todavia, o foco deste trabalho não possibilitou realizar uma análise completa dessas competências, sendo portanto, delimitado ao estudo das competências relacionadas às habilidades individuais, conforme o Quadro 03, e sua relação com o desenvolvimento da capacidade de liderança militar no ambiente operacional.

Quadro 03 – Competências relacionadas às habilidades individuais no desempenho da liderança militar

(Contínua)

Competências	Conceitos
Adaptabilidade	Competência para se ajustar apropriadamente às mudanças de situação. A História já comprovou que nem sempre vence o mais forte, e, sim, o mais adaptável. A adaptabilidade é desejável tanto no plano das ideias e normas, como no plano do ambiente operacional. O líder deve ter agilidade na adaptação às situações de incerteza ou de mudanças, a fim de pensar e aplicar, em tempo hábil, soluções alternativas quando a decisão ou a ação adotada não está sendo eficaz.
Autoconfiança	Competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades. É a convicção em ser bem-sucedido em tudo o que deve ser realizado. A autoconfiança é demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir. Se o líder não estiver confiante em relação ao resultado de uma missão ou à solução de um problema, não conseguirá fazer com que seus liderados o estejam.
Criatividade	Competência para produzir novas ideias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz, principalmente diante de circunstâncias desafiadoras. Consiste, ainda, em possuir habilidade para romper com dispositivos ou conceitos considerados padrões, quebrando paradigmas e inovando ao se deparar com impasses.
Decisão	Competência para posicionar-se diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões. Em algumas situações, nas quais o tempo é um fator crítico, o líder deve decidir com rapidez de raciocínio.
Flexibilidade	Competência para reformular planejamentos e comportamentos, com prontidão, diante de novas exigências. O líder deve ser flexível no que diz respeito a modificar suas ações e intenções, quando avaliar como inadequada a sua conduta. No entanto, ser flexível não significa perder autoconfiança, capacidade de decisão e perseverança, com o intuito de não se tornar inflexível e autoritário. A flexibilidade com rapidez de raciocínio é bastante necessária para os líderes, tendo em vista a dinâmica das situações do combate moderno.
Resistência	Competência para suportar as fadigas físicas ou os infortúnios morais. A resistência apresenta-se sob duas formas: (1) Resistência física: capacidade de suportar fisicamente, pelo maior tempo possível, as condições adversas no exercício da função ou de uma determinada atividade. (2) Resistência moral ou psicológica: capacidade de suportar mentalmente, pelo maior tempo possível, as adversidades psicológicas no exercício da função ou de uma determinada atividade.
Dinamismo	Competência para atuar ativamente com intenção determinada. O líder dinâmico demonstra energia e vitalidade na consecução das missões, contagiando o grupo. O indivíduo apático e lento terá grandes dificuldades para liderar.
Equilíbrio emocional	Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções. O líder deve evitar transmitir para o grupo as pressões que sofre dos superiores, da missão e do ambiente, e continuar sendo capaz de desempenhar as suas atividades, apesar de estar sob pressão. O equilíbrio emocional é a expressão da inteligência emocional.

**Quadro 03 – Competências relacionadas às habilidades individuais
no desempenho da liderança militar**

(Conclusão)

Competências	Conceitos
Iniciativa	Competência para agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior. É a habilidade para, rapidamente, mobilizar a si e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos superiores. O líder dotado de iniciativa também é ágil, cognitiva e emocionalmente. Dessa forma, a iniciativa abrange ainda o conceito de rapidez de raciocínio, que se caracteriza por antecipar-se às situações de incerteza ou de mudanças para pensar e aplicar, em tempo hábil, soluções alternativas quando a decisão ou a ação adotada não está sendo eficaz.
Objetividade	Competência para selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta. Os problemas de um grupo geralmente decorrem da ausência de um líder ou de seus equívocos. O sucesso do líder está apoiado na sua habilidade para identificar e agir nas situações ou problemas potenciais ou reais tão logo surjam, escolhendo, para isso, o meio mais rápido e direto.
Organização	Competência para desenvolver atividades, sistematizando tarefas. Permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando as ações, as condições e os meios. As tarefas são realizadas segundo uma ordem de prioridade e atribuídas a membros do grupo, de modo a possibilitar maior eficiência.
Persistência	Competência para executar uma tarefa e vencer as dificuldades encontradas até concluí-la. Depende de uma grande determinação e força de vontade. É a perseverança para alcançar um objetivo, mesmo quando os obstáculos são aparentemente insuperáveis. Os subordinados somente terão persistência se o líder mostrar, com o seu exemplo, como devem ser enfrentadas as dificuldades.

Fonte: Adaptado de Brasil (2011, p. 5-3).

Dessa forma, no estudo dos aspectos das competências afetivas, inserem-se as habilidades individuais desejáveis, de acordo com o quadro anterior, as quais se postula relacioná-las com os quatro fatores da liderança militar. Nesse contexto de correlação entre as competências de habilidade individual e os fatores de liderança militar, buscou-se analisar a correspondência significativa entre os termos baseados nas definições já discutidas neste estudo.

4. METODOLOGIA

O caminho metodológico utilizado para o tema proposto foi a pesquisa qualitativa com enfoque descritivo. A pesquisa qualitativa, segundo Bogdan e Biken (*apud* LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 11), “tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento” e, além disso, “envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes”.

O presente estudo teve como universo a Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas e seu público-alvo foi composto de 55 (cinquenta e cinco) Segundos-Sargentos, alunos do Curso de Infantaria, militares de carreira que ao longo da profissão já comandaram diversas frações com diferentes subordinados, bem como possuidores de experiência no serviço do Exército Brasileiro, assegurando respaldo aos dados obtidos pela pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de questionário *on-line* do *Google Forms*, no período de 2 a 5 de abril de 2021, durante a realização do turno 88 do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS). O formato *online* favoreceu não somente a aplicação, mas também a tabulação das

respostas levantadas, devido à praticidade em levantar informações de forma rápida, confiável e eficiente dentro de um intervalo de tempo delimitado. A aplicação dos questionários se deu com a devida autorização dos militares do curso e da instituição de ensino. Além disso, o questionário digital disponível na internet possibilitou evitar o contato direto, mitigando assim qualquer possibilidade de propagação do coronavírus (Sars-CoV-2) no ambiente educacional.

O questionário do tipo estruturado conteve quatro questões objetivas com a finalidade de coletar informações necessárias para mapear competências pessoais relacionadas às habilidades individuais em relação aos fatores da liderança militar para o desempenho de funções militares no ambiente operacional. A análise ocorreu por meio de sistematização de dados no programa Excel, com suporte analítico da estatística descritiva, em acordo com a abordagem qualitativa (TRIVIÑOS, 1987).

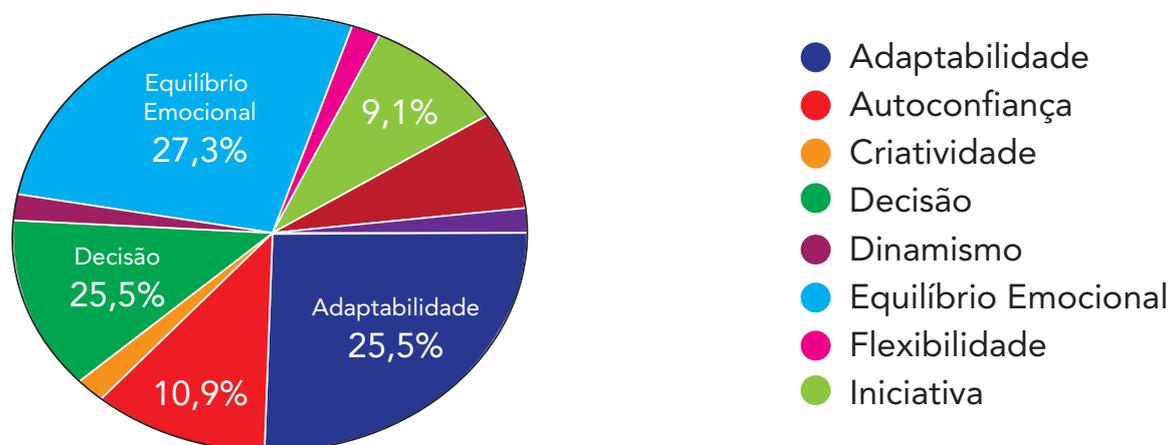
A análise dos dados foi realizada empregando como principal referencial teórico o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (BRASIL, 2011), buscando assim identificar as diversas percepções de modo a enriquecer o processo analítico para apreensão da realidade estudada.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da coleta de dados, a amostra consultada respondeu conforme os gráficos e quadros apresentados a seguir. Logo, a partir das 55 respostas obtidas por meio de questionário *online*, foi possível formular gráficos ilustrativos dos dados e um quadro geral para demonstrar e mapear, a partir da percepção dos Segundos-Sargentos, alunos do Curso de Infantaria da EASA, quais são as principais habilidades individuais desejáveis para o desempenho da liderança militar no âmbito operacional da Força Terrestre.

Na análise das competências desejáveis relacionadas às habilidades individuais no fator Situação da liderança militar (Gráfico 01), obtiveram-se as principais competências individuais: Equilíbrio Emocional (27,3%), Adaptabilidade (25,5%), Decisão (12,7%), Autoconfiança (10,9%), Iniciativa (9,1%) e Outras (14,5%). Nesse caso, no fator Situação da liderança militar, as habilidades individuais indicadas como preponderantes para o desempenho da liderança foram o Equilíbrio Emocional e a Adaptabilidade, representando 52,8% da amostra.

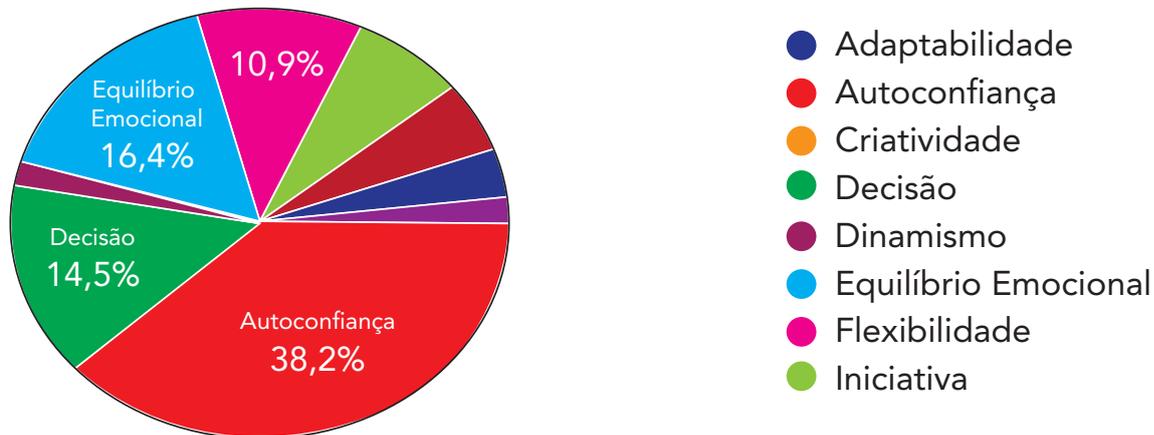
Gráfico 01 – Competências relacionadas às habilidades individuais no fator Situação



Fonte: Dados da pesquisa realizada pelos autores (2021).

Na análise das competências desejáveis relacionadas às habilidades individuais no fator Líder, conforme o Gráfico 02, verificaram-se as principais competências individuais: Autoconfiança (38,2%), Equilíbrio Emocional (16,4%), Decisão (14,5%), Flexibilidade (10,9%) e Outras (20%). Nessa categoria, no fator Líder, as habilidades individuais indicadas como indispensáveis para o desempenho da liderança militar foram a Autoconfiança e, novamente, o Equilíbrio Emocional, ambas correspondendo 54,6% da amostra.

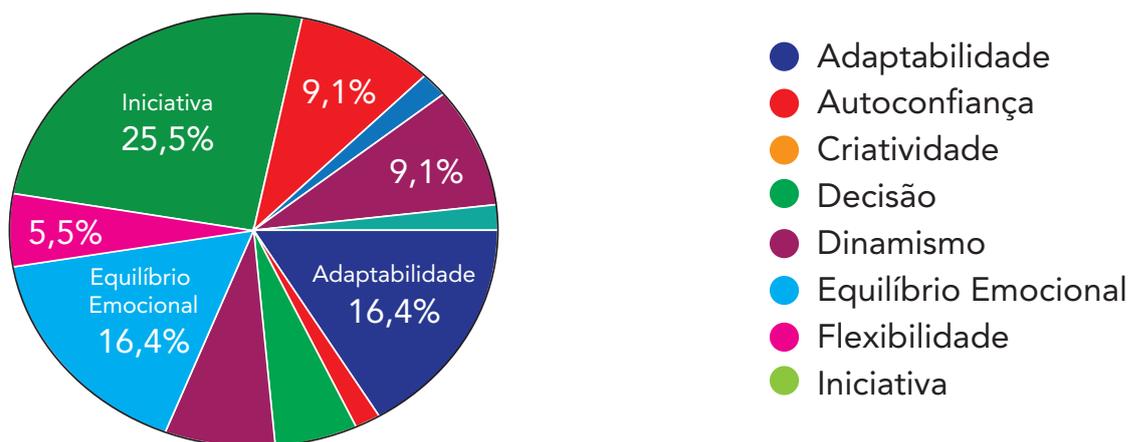
Gráfico 02 – Competências relacionadas às habilidades individuais no fator Líder



Fonte: Dados da pesquisa realizada pelos autores (2021).

Em relação as competências desejáveis relacionadas às habilidades individuais no fator Liderado (Gráfico 03), verificaram-se as principais competências individuais: Iniciativa (25,5%), Equilíbrio Emocional (16,4%), Adaptabilidade (16,4%), Objetividade (9,1%), Persistência (9,1%) e Outras (23,5%). Nessa categoria, no fator Liderado, as habilidades individuais indicadas como indispensáveis para o desempenho da liderança militar foram a Iniciativa, Adaptabilidade e valorizado Equilíbrio Emocional, correspondem a 58,3% da amostra em questão.

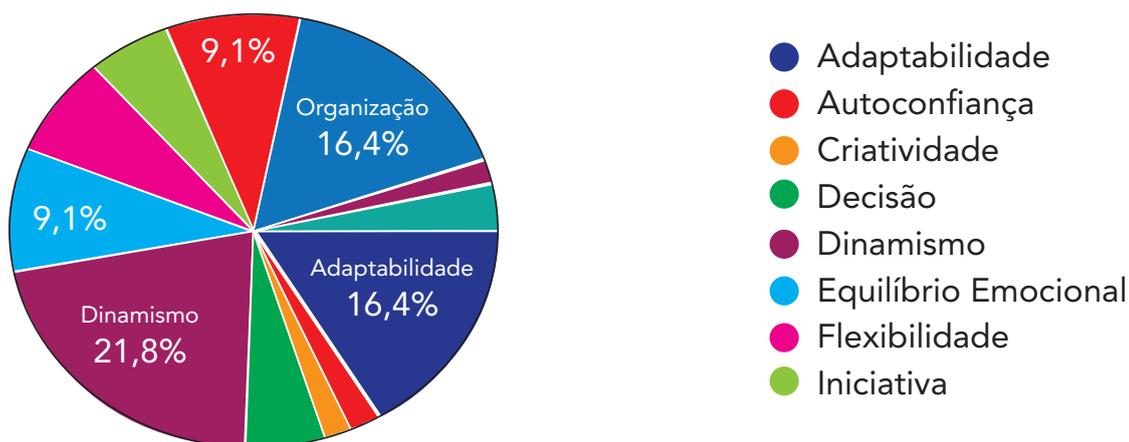
Gráfico 03 – Competências relacionadas às habilidades individuais no fator Liderado



Fonte: Dados da pesquisa realizada pelos autores (2021).

No tocante a análise das competências desejáveis relacionadas às habilidades individuais no fator Interação da liderança militar, conforme o Gráfico 04, observaram-se as principais competências individuais: Dinamismo (21,8%), Adaptabilidade (16,4%), Organização (16,4%), Equilíbrio Emocional (9,1%), Objetividade (9,1%) e Outras (27,2%). Nessa categoria, no fator Interação, as habilidades individuais indicadas como relevantes para o desempenho da liderança militar foram o Dinamismo, Adaptabilidade e Organização, todas representando 54,6% da amostra.

Gráfico 04 – Competências relacionadas às habilidades individuais no fator Interação



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelos autores (2021).

A partir da exposição desses dados, apresenta-se a seguir uma discussão dos mesmos a fim de se considerar um parecer fundamentado sobre o tema. Nesse sentido, elaborou-se o Quadro 03 com a finalidade de apresentar o panorama das habilidades individuais desejáveis para o desempenho da liderança militar no ambiente operacional na perspectiva do Segundo-Sargento Aperfeiçoado de Infantaria.

Quadro 03 – Panorama das habilidades individuais desejáveis para o desempenho da liderança militar no ambiente operacional na perspectiva do Segundo-Sargento Aperfeiçoado de Infantaria

FATORES DA LIDERANÇA	HABILIDADES INDIVIDUAIS
SITUAÇÃO	Equilíbrio Emocional
	Adaptabilidade
	Decisão
LÍDER	Autoconfiança
	Equilíbrio Emocional
	Decisão
LIDERADO	Iniciativa
	Equilíbrio Emocional
	Adaptabilidade
INTERAÇÃO	Dinamismo
	Adaptabilidade
	Organização

Fonte: Dados da pesquisa elaborados pelos autores (2021).

Portanto, considerando os 4 fatores da liderança militar em correlação com as 12 habilidades individuais desejáveis no ambiente operacional da Força Terrestre, pôde-se obter um perfil de competências afetivas pessoais desejáveis para o desempenho da liderança na perspectiva do Sargento de Infantaria, apresentadas no Quadro 03, concretizando uma matriz de ambientação e o embasamento teórico sobre o tema liderança militar. Como primeira inferência nos dados do Quadro 03, em relação à pesquisa bibliográfica a respeito da teoria das habilidades individuais e os fatores da liderança, pôde-se verificar que os militares

indicaram em três os fatores da liderança: a habilidade individual Equilíbrio Emocional, como competência afetiva primordial para o desempenho da liderança. Esse consenso evidencia a valorização do Equilíbrio Emocional como expressão da inteligência emocional.

Além disso, a habilidade individual Adaptabilidade também foi indicada em três fatores da liderança militar no ambiente operacional, com exceção no fator Líder. No cenário contemporâneo, a Adaptabilidade torna-se uma competência decisiva no espectro atual influenciado pela lógica digital, ambiente fragmentado e exposto em alta velocidade, ou seja, um ponto capital para sobreviver às reviravoltas do combate.

Contudo, ficou evidente que para o fator Líder não se considera a Adaptabilidade como decisiva no desempenho da liderança, provavelmente justificada pelas bases da estrutura militar estarem fundamentadas na hierarquia e na disciplina.

No âmbito da habilidade individual Decisão, indicada como desejável em dois fatores da liderança, evidencia-se a importância da capacidade de empregar medidas seguras e corretas no momento adequado, constituindo um elemento de condição para o desempenho da liderança militar. A presença da habilidade de Decisão mitiga os efeitos indesejados da insegurança e da omissão, transmitindo confiança, postura e ação de comando, sem necessariamente desconsiderar outras habilidades individuais para o desempenho da personalidade de cada militar.

É importante destacar que, mesmo que outras habilidades individuais não tenham sido consideradas pelos militares, buscou-se por meio do estudo identificar somente as habilidades consideradas primordiais no desempenho de cada fator da liderança militar. Desse modo, como já mencionado anteriormente, não cabe ao militar possuir todas as habilidades individuais para o desempenho da liderança, mas dominá-las conforme as particularidades de cada contexto operacional e de modo profissional.

Sabe-se ainda que as missões militares são cumpridas independente dos fatores motivacionais dos militares, mas que a li-

derança militar possibilita aumentar a produtividade da tropa, bem como aprimoramento do ambiente de trabalho. Cumpre ainda salientar que todo militar deve se tornar o principal líder de sua fração, e esse processo de transformação está ligado diretamente aos diversos fatores de aprimoramento técnico-profissional e o culto pelos valores éticos e institucionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivos identificar e mapear, a partir da percepção dos Segundos-Sargentos, alunos do Curso de Infantaria da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas, quais são as principais habilidades individuais desejáveis para o desempenho da liderança militar no âmbito operacional da Força Terrestre. Desse modo, foi analisado por meio da correspondência entre as competências pessoais e os fatores de liderança militar encontrados nas teorias fundamentais e nos fatores motivacionais disponíveis na literatura militar.

Esses conceitos que foram abordados aqui não são novos, pois o trabalho reuniu conceitos que foram comprovados através da história e em experiências recentes no Haiti e em outras operações dentro do território nacional. Os métodos modernos de treinamento, bem como a aplicação da liderança em todos os níveis atestam serem ferramentas de extrema importância na capacitação das tropas e no seu desempenho em combate. Esses fatores em conjunto são responsáveis pela manutenção dos altos níveis de motivação nessas tropas.

Considera-se ainda, que mesmo em se tratando de militares que em sua maioria não foram empregados em combate real, mas que tiveram os mesmos métodos de formação militar, os níveis de motivação também se mantiveram altos por saberem que tais métodos já foram eficazmente aplicados. Isso demonstra o nível de importância que deve ser dado ao treinamento e a aplicação da liderança mesmo em tempos de paz.

Dentro dessa perspectiva, pode-se des-

tacar que tropas motivadas apresentam diversos benefícios para a Força, dentre eles e, especialmente, a confiança em seus líderes, na missão da sua unidade, na missão do Exército Brasileiro, assim como na manutenção do seu compromisso e dever com a Pátria.

Os resultados encontrados ainda evidenciaram sete principais habilidades individuais relacionadas às competências pessoais para desempenho da liderança, de modo direto ou indireto, no âmbito operacional: Equilíbrio Emocional, Adaptabilidade, Decisão, Autoconfiança, Iniciativa, Dinamismo e Organização. Essas habilidades individuais quando empregadas de modo correto no desempenho da liderança militar podem potencializar a motivação de seus subordinados a desenvolver o máximo desempenho em potencial da fração, alinhando os esforços coletivos em prol dos objetivos da Organização Militar e do Exército Brasileiro.

Destaca-se ainda a reduzida literatura (textos, artigos e livros) que tratam sobre as principais competências a serem desenvolvidas pelo líder militar no estágio final desejado de uma operação, condição que sustenta a importância de novos estudos voltados para o tema. Outro ponto relevante do estudo é o seu público-alvo, constituído de Segundos-Sargentos de Infantaria, militares de carreira que apresentam alta rotatividade nos cargos e funções administrativas e operacionais no Exército Brasileiro, bem como por integrarem diversas Organizações Militares do país, assegurando condições para que os resultados aqui demonstrados possam ser considerados para toda a Força Terrestre, inclusive por se constituir em uma amostra de âmbito nacional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: 2011. CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FARIA, D. P. de F. **Introdução à história militar brasileira**. Resende: Academia Militar das Agulhas Negras, 2015.

KLAVA, V. **Motivação empresarial - o desafio do século XXI**. Blog Administradores, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/sobre-o-administradores#section1>. Acesso em: 30 Abr. 2021.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

NAKAMURA, C. C. Motivação no trabalho. **Management de Ciências Empresariais**, Maringa, v. 2 n 1, p. 20-25, jan/jun, 2005.

SANTOS NETO, L. L. dos. **A Liderança Militar e Empresarial: semelhanças, diferenças, desafios e oportunidades**. 67f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.