

## Instrumento Psicológico de Avaliação da Liderança: estudo exploratório com cadetes da Academia Militar

*Psychological instrument for assessing leadership: exploratory study with cadets of the Military Academy*

### RESUMO

O artigo apresenta resultados parciais de pesquisa exploratória sobre liderança realizada na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). O estudo, parte constitutiva da pesquisa de doutorado em Psicologia, procurou correlacionar liderança e competências socioemocionais, sistematizando um instrumento de avaliação psicológica da liderança para o contexto educacional militar. A pesquisa teve como objetivo principal, elaborar um instrumento de avaliação da liderança com base em habilidades socioemocionais (comportamentos e atributos), identificadas como relevante para o exercício das funções de capitães e tenentes, sob a perspectiva da população investigada. O recorte transversal da composição da amostra, biênio 2021/22, teve a participação de cadetes de ambos os sexos, dos 4º e 5º anos do curso de formação de oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro (n = 366). A metodologia aplicada contou com técnicas de coleta e análise qualitativas e quantitativas, derivadas da Teoria Fundamentada nos Dados e da Estatística Descritiva e de Análise Fatorial. Os resultados destacam uma estrutura de 21 dimensões relacionadas entre as habilidades e competências socioemocionais significativas à liderança militar do oficial nos primeiros postos da carreira.

**Palavras-chave:** Psicologia organizacional. Liderança militar. Competências socioemocionais. Instrumentos de avaliação da liderança.

### ABSTRACT

This article presents partial results of an exploratory research on leadership conducted at the Agulhas Negras Military Academy (AMAN). The study, which is a constitutive part of a doctoral research in Psychology, aimed at correlating leadership and socio-emotional competencies, systematizing a psychological evaluation instrument of leadership for the military educational context. The main objective of the research was to develop a leadership assessment instrument based on socio-emotional skills (behaviors and attributes), identified as relevant to the jobs of captains and Lieutenants, from the perspective of the investigated population. The cross-sectional composition of the sample, covering the biennium 2021/22, involved the participation of cadets of both sexes, from the 4th and 5th years of the combat officer training course of the Brazilian Army's combat arms (n = 366). The applied methodology relied on qualitative and quantitative collection and analysis techniques, derived from the theory based on data and descriptive statistics and Factor Analysis. The results highlight a structure of 21 dimensions related to the socio-emotional skills and competencies significant to the military leadership of officers in the early stages of their careers.

**Keywords:** Organizational psychology. Military leadership. Soft skills. Leadership assessment instruments.

### Flavio Ferreira da Silva

Academia Militar das Agulhas Negras  
– AMAN, Resende, RJ, Brasil

Email: [flavioferreira2604@gmail.com](mailto:flavioferreira2604@gmail.com)

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-4887-0702>

### Marcos Aguiar de Souza

Universidade Federal do Rio de Janeiro  
- UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Email: [marcosaguiar49@gmail.com](mailto:marcosaguiar49@gmail.com)

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-6609-8766>

Received:	20 Sep 2023
Reviewed:	Sep-Dec 2023
Received after revised:	11 Jun 2024
Accepted:	19 Jun 2024



**RAN**

**Revista Agulhas Negras**

eISSN (online) 2595-1084

<http://www.ebrevistas.eb.mil.br/aman>



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



## 1 Introdução

Embora no tempo presente o vetor tecnológico seja apontado como relevante fator catalisador de inovação e êxito nas organizações, são as pessoas, em especial aquelas em desempenho de papéis de liderança, que atuam como imprescindível força criadora e executora dos novos processos, produtos e serviços das organizações. No exercício da liderança as pessoas geram significados, oferecem direção e inspiração, estão dispostas a correr riscos, fazem seus grupos e equipes aperfeiçoarem seus desempenhos. A liderança facilita a incorporação das inovações e favorecem que as crises decorrentes das mudanças sejam gerenciadas. Em contexto organizacional a liderança é fundamental para a atuação eficaz dos indivíduos, equipes e organizações, sendo considerado um fenômeno estratégico para as instituições (Cunha, 2016; Sobral; Furtado, 2019; Vogel *et al.*, 2021).

A partir das pesquisas de Harrison (2018), Turano e Cavazotte (2016) e Vogel *et al.* (2021) é possível ter uma visão panorâmica atualizada sobre o fenômeno da liderança, com a abordagem de diferentes características e de fatores associados à sua efetividade. Nesses estudos, estão presentes elementos ligados aos traços e comportamentos dos líderes, às fontes de poder, às características dos seguidores, às habilidades socioemocionais e às dinâmicas relacionais facilitadoras das funções de liderança. Contudo, devido à amplitude do tema e a velocidade das transformações sociais, há necessidade de permanentes estudos do campo, buscando entender as especificidades de cada ambiente organizacional, principalmente em instituições que realizam a formação de seus próprios quadros funcionais - como é o caso das academias militares brasileiras. O conjunto desses elementos apresentados já sinaliza para a complexidade do fenômeno liderança, que requer análises com perspectivas de nível individual e coletiva, que se juntam de forma indissociável nesse processo de influência psicossocial, que é a liderança.

Neste breve relato, pretende-se apresentar algumas indicações de elementos constitutivos do fenômeno, sendo o desafio identificar *soft skills* associados às atitudes favoráveis à Liderança e que se encontram condensados em instrumentos de mensuração do construto validados em pesquisas no campo organizacional.

Para realizar essa tarefa, buscou-se escolher alguns instrumentos psicométricos de avaliação da liderança (1ª etapa da pesquisa) a partir de características constitutivas do *ethos* militar e de uma sistematização do fenômeno liderança fundamentadas na literatura especializada. As categorias de análise foram organizadas a partir da metodologia qualitativa denominada Ground Theory / Teoria Fundamentada nos Dados (Strauss; Corbin, 2008). Entende-se que das categorias elaboradas e dos instrumentos psicométricos existentes é possível extrair alguns parâmetros a serem considerados na avaliação e no desenvolvimento da educação militar voltada para liderança.



Numa segunda etapa, aplicando-se uma metodologia quantitativa, elaborou-se um inventário para a apreciação dessas competências por militares. Assim, os itens dos instrumentos selecionados foram submetidos à amostra de cadetes de ambos os sexos, dos 4º e 5º anos do curso de formação de oficiais da linha bélica (N=366), oferecendo uma percepção da população pesquisada acerca das *softs skills* mais significativas para liderança militar no nível de formação tenente e capitão. Compreende-se que as avaliações feitas por cadetes sobre o fenômeno liderança refletem não somente uma percepção individual, mas uma objetivação da compreensão coletiva acerca do processo formativo sobre o tema.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Liderança e indicadores psicossociais

A liderança é um fenômeno com perfil multidisciplinar que engloba diversas disciplinas das ciências humanas e sociais, e, hoje, tem se constituído num campo particular de estudo, que mescla diferentes saberes (Vogel *et al.*, 2021; Turano; Cavazotte, 2016). Tal realidade pode ser verificada em várias pesquisas com metodologias teóricas e empíricas que indicam a existência de correlações positivas entre liderança e indicadores psicológicos chaves para o desempenho e produtividade organizacional, como por exemplo: o bem-estar subjetivo, a autoestima, a satisfação no trabalho (Pinto; Nogueira; Souza, 2021; Souza; Pinto; Pires; Nogueira, 2018).

Se do ponto de vista individual (nível micro), a liderança é a capacidade de influenciar pessoas a tornarem seus ambientes de trabalho mais produtivos, então os indicadores estão ligados às competências nesse nível, incluindo habilidades voltadas para as tarefas, habilidades sociais (interpessoais e de equipe), emocionais (autoestima, valor próprio e autorregulação), de resolução de problemas, capacidades cognitivas e de pensamento crítico (Sobral; Furtado, 2019; Souza; Pinto, Pires; Nogueira, 2018).

Por outro lado, a liderança no nível do desempenho do grupo ou da organização (níveis meso ou macro) foca nos diferentes contextos e nas dinâmicas sociais para compreender as interações e realizações coletivas. Dessa forma, surgem temas associados à eficácia (desempenho do seguidor e o desempenho organizacional) e de resultados decorrentes dos processos de aprendizagens das equipes – como efetividade, criatividade, segurança, comunicação, comportamento de apoio, segurança psicológica, modelos mentais compartilhados e gerenciamento de crise (Pinto; Nogueira; Souza, 2021; Rosinha; Matias; Souza, 2017; Sobral; Furtado, 2019; Vogel *et al.*, 2021).

A tradição de pesquisas de liderança em contexto militar tem como antecedentes a arte de comando e habilidade de seu principal ator, o chefe militar, em dirigir as operações militares. O foco está mais no ator que dirige do que no processo de direção. Em outras palavras, a tradição militar de



estudo da liderança é fortemente ligada à pessoa do comandante (Cunha, 2016). Nesse sentido, a pesquisa da liderança no campo militar está interessada numa perspectiva de esfera individual (nível micro).

Por outro lado, a contemporânea realidade social geral e as peculiaridades da atividade militar atuais têm ampliado as formas de compreensão da liderança para perspectivas mais processuais, com a inclusão de outras variáveis, como as características do grupo, a natureza das atividades, o grau de complexidade das tarefas e o gerenciamento das crises envolvidas na situação, os tipos de conexões interpessoais e as formas de exercício do poder e tomada de decisão (Rosinha; Matias; Souza, 2017).

Tem-se que o fenômeno da liderança militar requer permanentes esforços e pesquisas que considerem os aspectos individuais e coletivos, tanto no sentido de promover o desenvolvimento da liderança, quanto de criar critérios para sua avaliação (Pinto; Nogueira; Souza, 2021; Rosinha; Matias; Souza, 2017; Cunha, 2016).

McCrystal e colaboradores (2015), ao analisar conflitos contemporâneos, retomam o valor do homem como agente capaz de instrumentalizar a tecnologia para potencializar as dinâmicas sociais de comando e liderança militar. Nas experiências de operações militares americanas no Oriente Médio, da primeira década desse século, os autores avaliam que as novas regras de engajamento militar demandam grupos menores, com relativa autonomia de ação e deliberação. Para isso, todos devem ter acesso rápido às informações, encurtando as distâncias entre os escalões em comunicação, desenvolver habilidades para reagir rapidamente e se adaptar frente às adversidades (tomar decisões). O líder capaz de desenvolver equipes, comunicar intenções, inspirar para superação de obstáculos, capaz de tomar decisões em situações de crise é ator de vital importância para o cenário militar (McCrystal *et al.*, 2015).

Observa-se, que mesmo em instituições com forte perfil de hierarquização das relações sociais, há um apelo por transformar as configurações de gestão organizacional e pessoal, buscando formas mais colaborativas, dinâmicas e menos burocratizadas nas tomadas de decisão. Os efeitos dessa realidade para liderança: a formação de líderes que incentivem às interconexões, o acesso às informações, o bem-estar no trabalho e o desenvolvimento das pessoas (McCrystal *et al.*, 2015; Pinto; Nogueira; Souza, 2021; Sobral; Furtado, 2019). Nesse sentido, pesquisas empíricas e análises de experiências militares contemporâneas ultrapassam a ideia tradicional de liderança com base na chefia militar. Dessa forma, ampliam-se as perspectivas teóricas de organização e sistematização das variáveis ligadas à liderança, abrindo espaço para pesquisa sobre ligação associativa entre elas.

Os estudos de meta-análise de Vogel *et al.* (2021) permitem afirmar que as pesquisas sobre liderança, em nível internacional, são abundantes, concentradas em universidades estadunidenses, contando com estudos teóricos e práticos, de perfil analítico quantitativo. No Brasil, as pesquisas sobre liderança são consideradas de natureza embrionária, de perfil analítico qualitativo e exploratório



(Turano; Cavazotte, 2016). Depreende-se que há diferenças entre a produção nacional e a internacional sob o ponto de vista do perfil de análise (qualitativo-quantitativo) e do estágio do desenvolvimento da pesquisa (predominam pesquisas exploratórias no país). No presente trabalho, há um esforço de seguir um perfil de pesquisa que mescle metodologias de análise qualitativa-quantitativa, mas que ainda tem um caráter exploratório.

Numa posição de convergência, as análises de Vogel *et al.* (2021) e Turano e Cavazotte (2016) reafirmam a concepção complexa e multifacetada do fenômeno da liderança - realidade que dificulta sua precisão conceitual. Num exemplo histórico, os autores citam o estudo de revisão de Burns (1978) que, até o final dos anos 1970, apresentava mais de 130 definições para liderança, sem que pudesse obter uma de consenso.

Apesar das dificuldades, Turano e Cavazotte (2016) observam que os acúmulos das pesquisas permitem identificar alguns elementos consensuais sobre a liderança, que seriam os seguintes: a) um processo de influência; b) a interação dinâmica entre líderes e seguidores; c) a busca pelo atingimento de metas e objetivos específicos; d) algum grau de transformação no contexto social. Assim, numa sistematização, a liderança pode ser definida como um “processo interativo no qual os líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam” (Turano; Cavazotte, 2016).

Ao trazer essa definição para contexto militar, faz-se necessária a inclusão de duas características essenciais da atividade bélica: a adesão aos valores militares e uma forte coesão coletiva – traduzida na ideia de espírito de corpo – (Huntington, 2014; Janowitz, 1967; Pinto; Nogueira; Souza, 2021; Rosinha; Matias; Souza, 2017; Wortmeyer, 2017). Nesse ambiente corporativo de estudo, os valores sociais gerais tomam formas militares, cunhando ideias como defesa da nação, preservação da ordem e das instituições, nacionalidade, civismo, patriotismo entre outros. Por essas peculiaridades, compreende-se que cabe acrescentar à noção de ética no exercício liderança (Almeida; Den Hartog; Porto, 2018; Den Hartog, 2015; Hersey; Blanchard, 1986). A influência (ideia força da liderança) que se pretende exercer sobre militares (os agentes responsáveis pela aplicação da violência do Estado) deve atender a princípios de natureza ética.

Assim, num esforço de sistematização do construto, tem-se que a liderança é uma competência interpessoal que mobiliza habilidades socioemocionais e cognitivas para influenciar e modificar as atitudes e os comportamentos de grupos de seguidores, com base em princípios éticos e alvejando a consecução de objetivos específicos da situação (Almeida; Den Hartog; Porto, 2018; De Hoogh; Den Hartog, 2008; Hersey; Blanchard, 1986; Swiatkiewicz, 2014; Turano; Cavazotte, 2016).

A despeito da definição teórica, prosseguem os esforços empíricos para compreender quais seriam essas habilidades socioemocionais (*softs skills*) significativas para o fenômeno da liderança.



Avalia-se que o presente trabalho é um esforço nessa direção e que seus desdobramentos podem auxiliar em intervenções pedagógicas para a escola militar que ambienta a pesquisa.

## 2.2 Liderança, ethos militar e *soft skills*

A seguir, apresentam-se algumas considerações acerca do *ethos militar*, suas associações com as habilidades socioemocionais (*soft skills*) e a formação dos quadros militares. Compreende-se que uma análise dessas variáveis apoiada na Psicologia e na Sociologia, dentro do ambiente ecológico desse estudo - a Academia Militar das Agulhas Negras – contribuem para a discussão da liderança no campo militar e na identificação das habilidades e competências socioemocionais a serem desenvolvidas no plano pedagógico dessa escola de formação.

Na concepção de Lima Sobrinho e Lima (2018), o *ethos* define formas específicas com a qual um conjunto de pessoas estabelece as relações sociais, baseadas num código de conduta e valores norteadores. Num sentido etimológico, a ideia de *ethos* retorna à raiz da palavra ética, indicando um modo de ser e de fazer no mundo (Pressfield, 2011).

Na perspectiva da Teoria Social Cognitiva, o esforço da ciência consiste em elaborar e validar princípios gerais para num corpo teórico capaz de proceder à análise das particularidades dos fenômenos (Bandura, 1989; 2001; Bandura; Azzi; Polydoro, 2008; Bandura, Tognetta; Azzi, 2015). Com base nessa ideia, é possível realizar a discussão do *ethos* seguindo categorias mais gerais para as noções mais contextualizadas e singulares, por exemplo, aquelas ligadas à vida castrense dos oficiais das Forças Armadas Brasileiras. O estudo de cada realidade particular torna possível compartilhar as noções do código social militar, oferecendo as bases para um senso de previsibilidade sobre como as coisas devem acontecer, como se deve ou não se deve comportar e quais condutas são repreensíveis sob o ponto de vista moral e social.

O *ethos* de um grupo marca uma identidade social singular, cujas expressões são observadas nos costumes, nas tradições, nos valores, nas formas de pensamento, nos comportamentos peculiares e nas atitudes que identificam um perfil social. A ideia de identidade social contida no *ethos* se moveria a partir da relação dinâmica, dialógica e intrínseca entre a universalidade (grupo) e a singularidade (individualidade). Haveria, em função desse tipo de influência, um duplo condicionante na formação da identidade social: o vetor ambiental e o individual (Lima Sobrinho; Lima, 2018; Pressfield, 2011; Bonnewitz, 2003). Nesse sentido, o *ethos* é um campo de interseção entre as ciências humanas e sociais, com contribuições frequentes da psicologia social e da sociologia.

É possível supor que existam *ethos militares* de expressões mais amplas e outros mais particulares. Por exemplo, as argumentações constantes das obras de Janowitz (1967) e Hunginton (2014) tratam da profissão militar em suas características gerais, quando afirmam, por exemplo, que na guerra, o militar deve sempre se preparar para enfrentar a situação menos favorável de combate.



Nesse sentido, todo o planejamento e treinamento militar têm como padrão de conduta esperar as condições menos vantajosas – fato que torna o processo mais desgastante e exaustivo. No campo pedagógico, essa conduta se traduz em lemas do cotidiano, recitado por oficiais instrutores e que atualizam esse pensamento: *treinamento difícil, combate fácil*. Outra característica dessa forma geral de ser no mundo está no caráter iminente prático das condutas militares. O ofício militar consiste em agir objetivamente no cenário de combate, empregando meios materiais e humanos para conquistar ou defender posições geopolíticas de interesse. Na esfera formativa, encontram-se placas pelos corredores da AMAN com pensamentos que destacam a prática como uma característica militar – como por exemplo, os versos de Camões, em Os Lusíadas, Canto X 153: *A disciplina militar prestante não se aprende, senhor, na fantasia, sonhando, imaginando ou estudando, senão vendo, tratando e pelejando*.

Estudos de antropologia social desenvolvidos na AMAN demonstram que cada grupo militar apresenta um “espírito militar” particular (Castro, 2014). Assim, um grupo militar pode ter características de maior combatividade e flexibilidade (como ocorre com os militares da arma de cavalaria) e outro revelar maior ênfase na hierarquização e disciplina (típicos nos militares de infantaria). Em ambos os casos, são esperados e admitidos, para os militares, padrões previsíveis de atitudes, de comportamentos e de cognições para categorias amplas (militar do exército) e para os segmentos particulares (exemplo, oficial de infantaria).

Essas características que dão forma ao *ethos* militar decorrem do peculiar processo de aprendizagem social das academias militares, ligados à ideia de socialização secundária (Berger; Luckmann, 1985; Castro, 2014; Wortmeyer, 2007; 2017). Dessa maneira, quando se pensa em educação do profissional militar, embora os elementos universitários e técnicos que compõem a educação acadêmica dos oficiais militares sejam relevantes, a ênfase da formação está no processo de socialização, com o objetivo de institucionalizar as condutas e os significados que irão conferir estabilidade e previsibilidade à convivência social do grupo (Wortmeyer, 2007; 2017).

Cabe ressaltar que nas academias militares ocorre a formação do oficial, grupo dirigente das organizações militares, que tem a *missão* (palavra utilizada pelos militares) de comandar e liderar a instituição, preservando os elementos de sua identidade social. Nesse sistema de ensino diferenciado da academia militar, a estrutura social educacional tem autonomia de organização e de condução das ações pedagógicas. A disciplina e a hierarquia marcam um tipo particular de controle social, do qual é inescapável a adesão. O isolamento social é uma das estratégias de aprofundamento do sentimento de fraternidade, pois as limitações de contato com o mundo externo, a manutenção do regime de internato e as adversidades da formação acentuam as necessidades de adesão à cultura institucional e de buscar apoio interno (com seus pares e os superiores). Desta maneira, fundamentado na ideia original de Berger e Luckmann (1985) sobre o processo de socialização secundária, o ensino numa



academia militar vai aprofundando na necessária adesão às regras de conduta, que em função da estrutura formativa tem efeitos semelhantes a um processo de socialização primária, como demonstram os trabalhos empíricos de Castro (2014) e Wortmeyer, (2007; 2017).

Um importante documento que estabelece parâmetros gerais do *ethos* militar brasileiro é o Estatuto dos Militares (Brasil, 1980). Essa lei regulamenta as obrigações, os deveres, os direitos e as prerrogativas dos membros das Forças Armadas, contendo características fundamentais para a produção da identidade social. Sem maiores dificuldades, é possível identificar, no Estatuto, a relevância dada às concepções de hierarquia e disciplina, como princípios da organização da vida institucional. A observância do código social baseado nessas duas concepções estabelece os parâmetros para avaliar se pessoas e comportamentos são desviantes ou leais ao modo de ser militar.

Essa condição existencial conferida pelo *ethos* não é dada a priori, mas é algo que se constitui por aprendizagens, que englobam processos de desenvolvimento atitudinal (psicologia) e de aculturação institucional (sociologia). Nesse sentido, é possível entrelaçar as concepções de *ethos*, competências socioemocionais transversais (*soft skills*) e aprendizagem (Swiatkiewicz, 2014). Ser disciplinado, ser cômico do significado da importância dos regulamentos, ser leal aos grupos de pertencimento e às autoridades são competências socioemocionais transversais, que podem ser desenvolvidas no cotidiano da vida na caserna. Em outras palavras, para além do código escrito do Estatuto, que esclarece o jogo sociológico militar, há outro nível de desenvolvimento e consolidação do *ethos* que está pautado no aspecto vivencial. Os comportamentos e as atitudes militares precisam ser colocados em prática, no cotidiano dos quartéis regulares e, principalmente, nas escolas de formação nos mais diferentes níveis.

Na visão de Goffman (1974), os quartéis são instituições totalizantes que organizam em amplitude e profundidade a vida das pessoas nelas imersas. Essa ideia se soma às análises de Janowitz (1967), Hunginton (2014) e Castro (2014) e vão convergir para aquilo que os autores identificam como os pontos centrais da educação em academias militares: a formação de um espírito de corpo e a construção de uma identidade militar. Assim, tem-se, por exemplo, que a vida de internato proposta nas academias militares, como parte do processo de socialização profissional, coloca em evidência diária a disciplina, a hierarquia e o espírito de corpo. Esses elementos conceituais, que constam dos regulamentos, serão transportados para manifestações vivenciais da vida acadêmica que dão solidez à formação do *ethos* social militar. Essa perspectiva é consonante com a proposta da psicologia social cognitiva acerca das estratégias de modelação social e mudança de atitudes.

Para além da hierarquia, disciplina e espírito de corpo, cumpre perguntar se há outros perfis de competências socioemocionais para os militares na atualidade - já que o cenário pós-moderno é marcado por características de complexidade, volatilidade, ambiguidades e incertezas. Seguem algumas indicações sobre a pergunta.





Nos estudos realizados por Gonzalez e Medeiros Filho (2012) sobre competências técnicas e psicossociais de militares em formação em academias militares americanas, destacam-se habilidades tecnológica, de obtenção e trato da informação, de geopolítica, de comunicação interpessoal e institucional, de compreensão e capacidade operativa em diferentes realidades culturais, de flexibilidade e adaptabilidade de comportamento e pensamento para o gerenciamento de crises e gestão de pessoas. São visíveis como fatores psicossociológicos se fazem presentes nesse rol de habilitações, demandando a produção de atitudes e comportamentos mais dinâmicos e ativos para intervir com oportunidade na cena social. Assim, os desafios dos novos códigos de conduta militar da atualidade residem na fidelidade à hierarquia e à disciplina, por um lado, e no desenvolvimento de capacidades de decisão com autonomia e iniciativa, por outro. Nesse sentido, os autores sugerem que os militares devem aprender a avaliar suas condutas com base em princípios (e não simples regras), sempre preservando as finalidades institucionais e as diretrizes de seus comandantes.

Numa vertente mais psicológica, os estudos desenvolvidos na AMAN por Souza, Pinto, Pires e Nogueira (2018) organizam as competências atitudinais necessárias ao militar do Exército Brasileiro com base em três categorias: as operacionais, as gerenciais e as relacionais. Na primeira categoria (as competências operacionais), observam-se relevantes competências como combatividade, decisão, iniciativa e rusticidade. Na segunda categoria (as competências gerenciais), destacam-se as atitudes de dedicação, disciplina intelectual, organização, persistência e responsabilidade. E na categoria das competências relacionais, constam a camaradagem, a cooperação, o equilíbrio emocional, a honestidade, a lealdade e a sociabilidade. Abordagens desse tipo pretendem identificar perfis atitudinais que são significativos para atividade militar, além de buscar caminhos para desenvolvê-los, observando os princípios da educação militar: eminentemente prático e mais próximo do realismo da atividade funcional.

Compreende-se que atitudes e habilidades socioemocionais são significativas para o oficial, assegurando ao militar a competência para liderar equipes frente a um cenário de situações extremas, como discutem Rosinha, Matias e Souza (2017). Para esses pesquisadores da psicologia militar, em situações extremas, o domínio do líder propaga determinação, resiliência, confiança e coragem, levando-os à conclusão central de que a preparação para a batalha não é exclusivamente dependente de fatores tradicionais, como poder de fogo ou defesa, mas também é determinada por fatores humanos.

Por fim, o *ethos* militar é baseado nos valores, nos deveres e na ética compatíveis com a disciplina, a hierarquia, o espírito de corpo e a conduta individual. Também é construído pelas peculiaridades da atividade bélica, que envolvem a força física, a coragem, a decisão, o enfretamento do medo e a manutenção do equilíbrio emocional (Miranda; Moreira; Nogueira; Pinto, 2018). Esses elementos são forjados, cotidianamente, pelas práticas, ritos, símbolos e modo de agir típicos, num



permanente processo vivencial de aprendizado social. O *ethos* da profissão militar é um processo passível de aprendizado e desenvolvimento, tanto por parte dos indivíduos quanto pela instituição. As pesquisas empíricas sobre essa realidade podem auxiliar na distinção daquilo que é significativo em termos das competências transversais (*soft skills*) a se desenvolver.

### 3 Percurso Metodológico

A seguir, serão apresentados aspectos metodológicos relativos à pesquisa desenvolvida. De maneira geral, trata-se de uma pesquisa de campo, realizada no biênio 2021/22, ambientada na realidade formativa da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), com a aplicação de metodologias qualitativas e quantitativas nas formas de descrever e analisar os dados.

Com base em duas **(2) etapas**, pretendeu-se atingir os seguintes propósitos: (a) **Selecionar** instrumentos validados de mensuração da liderança, que permitam uma associação entre as *softs skills* e as características do *ethos* militar; (b) **Verificar** a avaliação dos pesquisados sobre os itens comportamentais e atitudinais constantes dos instrumentos selecionados, identificando aqueles percebidos como significativo para a liderança militar do oficial nos primeiros postos da carreira (tenente e capitão).

No processo de seleção dos instrumentos, aplicou-se o processo de codificação seletiva prevista na abordagem da Teoria Fundamentada nos Dados / Grounded Theory (Cepellos; Tonelli, 2020; Strauss; Corbin, 2008). A sistematização serviu de base para definição dos strings de busca apresentados no Quadro 1, pesquisados em quatro bases de dados, sendo elas:

(1) *The Leadership Quarterly* - periódico de referência internacional, com exclusividade na publicação do tema Liderança;

(2) *Sage Journals* - que conta com base de dados multidisciplinar sobre o tema em estudo, também de alcance internacional;

(3) PePSIC (portal de Periódicos Eletrônicos de Psicologia) - que abriga diversos periódicos nacionais com publicações sobre o tema e as variáveis em estudo;

(4) Redes de Bibliotecas de Defesa Nacional - repositório comum às bibliotecas de defesa de Portugal.

Para melhor delimitação da coleta de dados, além da codificação seletiva definida, foram incluídos na pré-seleção apenas os instrumentos de medida da liderança publicados entre 2010 e 2020, nas bases de dados (1) e (2), e entre 2000 e 2020 para as bases (3) e (4). A diferença de períodos ocorreu para que se pudesse modular o alcance das inclusões e exclusões, já que as duas primeiras bases contêm maior quantidade de trabalhos.



Após a análise de 200 instrumentos de avaliação da liderança, que foram obtidos nas pesquisas realizadas nas bases de dados citadas, utilizando os strings de busca descritos no Quadro 1, foram selecionados cinco instrumentos de avaliação da liderança. Essa seleção foi organizada em cinco categorias, derivadas da codificação seletiva, resultando em 124 afirmativas a serem submetidas à apreciação do público investigado na etapa 2.

A coleta de dados da *etapa (2)* ocorreu com cadetes de ambos os sexos, das sete especialidades militares (n=366), no período entre 2021 e 2022, utilizando a plataforma digital *Survey Monkey*. O propósito consistiu em submeter à avaliação os 124 itens do inventário com as competências e habilidades transversais relevantes à Liderança. O material foi sistematizado sob a forma de um inventário com os *Indicadores Psicossociais da Liderança Militar*, cabendo aos participantes atribuir um grau de relevância para o exercício da liderança militar do capitão e do tenente. Utilizou-se, para isso, uma escala do tipo *likert* de 5 pontos, com respostas variando entre o desnecessário e o imprescindível.

#### 4 Indicadores Psicossociais da Liderança Militar

(1) A *etapa (1)* teve como objetivo selecionar instrumentos psicométricos validados de mensuração da liderança para que seus itens fossem avaliados pelo público-alvo (numa segunda etapa da pesquisa) quanto aos indicadores socioemocionais (atitudes e comportamentos) neles condensados. Para essa seleção foram criadas categorias de análise (codificação inicial e seletiva) fundadas nas já apresentadas discussões sobre o *ethos* militar e a definição de liderança.

Conforme a *Grounded Theory* (Strauss; Corbin, 2008; Cepellos; Tonelli, 2020), o “processo de codificação” das categorias de estudo orienta a busca de “amostragem teórica” que oferecerá os dados para o desenvolvimento da pesquisa – nova codificação mais seletiva e densa para a busca por novas amostragens de dados. Nesse sentido, os critérios vão avançando para além das interpretações e análises iniciais feitas nos primeiros passos da pesquisa, dando lugar a uma reorganização das categorias, “codificação seletiva”, com maior orientação e suporte de dados.

Durante a “codificação”, os dados são separados em partes distintas, comparados em busca de similaridades e de diferenças. Eventos considerados parecidos são agrupados sob conceitos abstratos, denominados “categorias”, ou seja, a partir dos dados, os conceitos, que representam os fenômenos, serão desenvolvidos em termos de propriedades (características) e dimensões (formas de agrupamentos). Progressivamente, as análises vão produzindo categorias mais refinadas, em função da busca de uma “codificação seletiva” e “axial”, isto é, entorno de um eixo organizador que pode ser causa, condição interveniente, forma de ação/interação ou consequência (Cepellos; Tonelli, 2020). Nesse momento, observa-se que as técnicas de tratamento estatístico dos dados podem contribuir, no



sentido de tornar identificáveis as interações entre as categorias codificadas, além de permitir um refinamento e integração das mesmas.

A “amostra teórica” inicial teve como base a discussão feita na revisão da literatura sobre o *ethos militar* e as teorias de liderança (Crawford; Kelder, 2019; Harrison, 2018; Pinto; Nogueira; Souza, 2021; Turano; Cavaotte, 2016; Vogel *et. al*, 2021). Nesse processo, foi possível identificar novas categorias socioemocionais que poderiam ter alguma relação com a liderança militar de capitães e tenentes. A categorização seletiva realizada após um novo levantamento da amostragem teórica resultou nos seguintes eixos e categorias:

(a) A liderança é fenômeno interpessoal que envolve aprendizagem social. Para tanto, mobiliza processos cognitivos e emocionais, da agência pessoal e coletiva, podendo ser desenvolvido e aprimorado por meio da autoavaliação, autocorreção e autodesenvolvimento (Bandura, 2001; 2004; Zimmerman, 2010; Ferreira, 2011, Bandura, Tognetta; Azzi, 2015; Silva; Formiga, 2022).

(b) Para a liderança, importa as capacidades de decidir e influenciar em situações extremas e de crise (Hunter; Stewart, 2009; Rosinha; Matias; Souza, 2017).

(c) A liderança envolve habilidades para inspirar e desenvolver pessoas e equipes, marcando um tipo de influência baseada na motivação e na idealização (Bass, 2008; Dias; Borges, 2015; McCrystal *et al.*, 2015; Rosinha, 2009; Rosinha; Duarte, 2010).

(d) A liderança é atribuída em função da dinâmica e do jogo social da ocasião (Cunha, 2016; Guimarães; Rouco; Borges, 2016), sendo um fenômeno que emerge das relações sociais, de forma espontânea, não estando condicionada ao poder formal dos agentes.

(e) O comportamento ético nas relações de trabalho desenvolve a liderança, principalmente pelos elementos de integridade e senso de justiça nas relações sociais (Almeida; Den Hartog; Porto, 2018; Den Hartog, 2015; Den Hoogh; Den Hartog, 2008; Fonseca; Porto; Barroso, 2012).

(f) As competências transversais/socioemocionais impactam a eficácia da liderança (Silva; Souza; Pessoa, 2021; Swiatkiewicz, 2014;), ou seja, habilidades e competências interpessoais e intrapessoais favorecem os resultados no desempenho individual e coletivo.

(g) A liderança decorre de competências gerenciais e operacionais (Pinto; Nogueira; Souza, 2021; Souza; Pinto; Pires; Nogueira, 2018), isto é, dependendo da natureza da atividade, são demandas habilidades e competências transversais específicas.

No processo de “codificação seletiva”, que pretende a condensação e o aprimoramento da *codificação inicial*, organizaram-se as cinco categorias para a escolha dos instrumentos de avaliação da liderança. Essa *codificação* refletiu sobre as habilidades e as competências ligadas à liderança, que foram consideradas para a inclusão ou exclusão da escala, tendo obtido os seguintes resultados: (1) demonstrar habilidades emocionais e cognitivas para resolver problemas, (2) apresentar capacidade de decidir em situação de crise, (3) desenvolver pessoas e equipes, (4) emergir como destaque nas



relações sociais, por inspirar confiança, respeito e competência e (5) aprimorar a conduta ética nas relações.

As cinco categorias da *codificação seletiva* forneceram os *strings* de busca usados nas plataformas de pesquisa. Os resultados foram utilizados no julgamento sobre a inclusão/exclusão dos instrumentos de medida da liderança que integraram o inventário aplicado nos cadetes da AMAN. Entre os *strings* de busca, derivados da codificação seletiva, foram incluídos os termos *escala*, *medida* e *liderança*, relacionados ao objeto da pesquisa (quando algum desses termos não apareceu na combinação de *strings* do Quadro 1, significa que a busca não teve nenhum resultado). O quadro 1, a seguir, apresenta o processo de pesquisa, sendo destacados os 20 resultados mais relevantes, segundo as indicações de cada plataforma. A variedade de fatores e itens apresentados em cada instrumento foi critério observado na inclusão/exclusão da escala. Tal preocupação pretendeu oferecer ao respondente uma diversidade de afirmativas que melhor pudessem avaliar as competências transversais de relevância para liderança militar.

**Quadro 1** – Processo de pesquisa dos instrumentos medida da liderança

CODIFICAÇÃO SELETIVA	BASE DADOS *	COMBINAÇÃO DE STRINGS DE BUSCA	RESULTADOS (20 MAIS)
(1) habilidades emocionais e cognitivas para resolver problemas (a), (f), (g)	LQ	Scale / measure / leadership /skill	20
	SAGE		20
	PePSIC	Escala / medida / liderança/ habilidade	-
	RBDN		-
(2) tomada de decisão em situação de crise (a),(b),(d) (f)	LQ	Scale/ measure / leadership / crisis / decision	20
	SAGE		20
	PePSIC	Escala / liderança / decisão	01
	RBDN		-
(3) desenvolvimento pessoal e de equipes (a), (c), (e), (f)	LQ	Scale/ measure/ leadership/ team/ development	20
	SAGE		04
	PePSIC	Liderança/ desenvolvimento	-
	RBDN		17
4) liderança emerge da dinâmica social (a), (d), (f)	LQ	Scale/ measure/ leadership/ emergent	20
	SAGE		20
	PePSIC	Liderança / emergente	-
	RBDN		03
(5) a conduta ética da liderança (a),(e), (f), (g)	LQ	Scale/ measure/ leadership/ ethic	10
	SAGE		20
	PePSIC	Escala ou medida / liderança/ ética	04
	RBDN		01

**Legenda:** LD – The Leadership Quarterly; SAGE Journals; PePSIC – Periódicos Eletrônicos de Psicologia; RBDN – Rede de Bibliotecas de Defesa Nacional.

**Fonte:** Autores, 2023



A partir dos resultados obtidos dos *strings* (cujo retorno apontou para 200 instrumentos) foram selecionados cinco escalas psicométricas (Quadro 2), enquadradas nas categorias da codificação seletiva, sendo contempladas as quatro bases de dados utilizadas.

**Quadro 2** – Escalas de Avaliação da Liderança

CODIFICAÇÃO SELETIVA	ESCALAS
(1) Habilidades emocionais e cognitivas para resolver problemas	Potencial para Liderança (Lee et.al., 2015), com 12 fatores e 78 itens;
(2) Tomada de decisão em situação de crise	C-LEAD- tomada de decisão em situação de crise (Hadley et. al., 2011), com 3 fatores e 9 itens
(3) Desenvolvimento pessoal e de equipes	Modelo “Banda Larga” da Liderança (Rosinha, 2009), que conta com 9 fatores e 27 itens
(4) Liderança emerge da dinâmica social	Liderança Emergente (Guimarães; Rocco; Borges, 2016), com 3 fatores e 11 itens
(5) Conduta ética da liderança	Liderança Ética no Trabalho (Almeida; Den Hartog; Porto, 2018), com 07 fatores e 27 itens

**Fonte:** Autor, 2023

Cabe esclarecer que, ao buscar inspiração em escalas já constituídas e testadas, em públicos civis e militares estrangeiros, pretendeu-se garantir a confiabilidade de consistência interna dos itens apresentados aos cadetes. Avalia-se que essa metodologia confere maior consistência à testagem do construto liderança militar. O objetivo da pesquisa não é a aplicação das escalas selecionadas, mas sim avaliar se os itens associados às habilidades socioemocionais têm relação com a liderança militar, para posterior organização de um instrumento adequado ao público investigado.

Além disso, no processo de seleção dos instrumentos psicométricos, buscou-se avaliar nas escalas da amostragem teórica a afinidade com a perspectiva cognitiva da agência humana e coletiva dos modelos sociais de aprendizagem (Bandura, 2001; 2004), que significa que as habilidades e competências pessoais da liderança podem ser desenvolvidas e aprimoradas.

(2) A **etapa (2)** verificou a avaliação dos pesquisados sobre os itens comportamentais e atitudinais constantes das escalas selecionadas e que constituíram o inventário-piloto a ser avaliado pela população investigada. Reforça-se o propósito de que a avaliação informa sobre a percepção coletiva acerca das *soft skills* significativas para a liderança militar do oficial nos primeiros postos da carreira.

Foram julgados 124 itens distribuídos nas cinco dimensões da codificação seletiva, cabendo ao respondente avaliar o grau de relevância da competência ou habilidade transversal expressa na afirmativa para o exercício da liderança do capitão/tenente. Seguiu-se, na construção da escala, um formato *likert* de 5 pontos, recaindo na apuração e seleção dos itens aqueles que alcançaram média



de resposta superior a 4 pontos (significando que o item é percebido com valor entre o “muito necessário” e “imprescindível”).

Os resultados obtidos, a partir do tratamento estatístico realizado, permitiram verificar vinculações entre dimensões psicossociais e a liderança, sendo destacadas competências e habilidades nas cinco categorias criadas na análise qualitativa do construto. Têm-se, a partir do estudo, que, na percepção do público investigado, são relevantes as seguintes habilidades emocionais e cognitivas: a capacidade de resolução de problemas; a adoção de uma postura positiva frente aos desafios; a capacidade de autogestão (em especial do tempo); a capacidade de julgamento situacional (inclusive em situações de crise, urgência e ambiguidade); o comportamento ético e cidadão na direção de equipes; a integridade e coerência pessoal entre as formas de pensamento e a ação; as capacidades de promover desenvolvimento, inspiração e estímulo de crescimento das pessoas do grupo; a clareza e objetividade nas comunicações etc.

O instrumento psicológico elaborado para a avaliação da liderança ficou estruturado com cinco fatores, desdobrados em 21 dimensões avaliadas por 41 itens (Quadro 3). Por meio desse processo de investigação com o público-alvo, entende-se que essa composição apresenta um conjunto de competências e habilidades psicossociais significativas para o desenvolvimento e a avaliação da liderança – servindo como ponto de partida para novos aprofundamentos em programas formativos de liderança.

Cabe ressaltar que os indicadores levantados com o público alvo, também são mensurados em diferentes escalas produzidas em outros ambientes organizacionais, e são encontrados de forma mais pulverizada. Nesse sentido, essa pesquisa permite a reunião de diferentes itens relacionados às *soft skills* associadas à liderança no contexto militar. Por meio dessa pesquisa exploratória, é possível depreender que os itens apresentados e sistematizados no Quadro 3 revelam elementos de natureza psicossociais significativos para compreender, desenvolver e avaliar a liderança militar no ambiente organizacional do estudo.

**Quadro 3 – Organização dos Indicadores Psicossociais da Liderança Militar**

DIMENSÕES	QTD ITENS	CONCEPÇÃO
<b>1ª Seção - Habilidades emocionais e cognitivas (codificação seletiva- etapa 1)</b>		
Resolução de Problemas	02	Remover e propor soluções eficazes na resolução de problemas.
Otimismo	03	Comportar-se de forma otimista e positiva, acreditando na própria capacidade.
Autogestão	01	Administrar o próprio tempo e definir as suas metas.
Julgamento Situacional	01	Avaliar uma situação rapidamente e promover a correção do comportamento.
Cidadania	06	Comportar-se moralmente e seguir a regras sociais.
Habilidade Social	03	Usar habilidades verbais e não-verbais para um bom relacionamento.
<b>2ª Seção – Tomada de decisão em situações de crise (codificação seletiva – etapa 1)</b>		
Ambiguidade	02	Decidir num cenário de riscos e incertezas.
Alto Riso	01	Saber avaliar os danos das decisões tomadas
Urgência	01	Adaptar-se as modificações súbitas do cenário
<b>3ª Seção - Desenvolvimento pessoal e de equipes (codificação seletiva – etapa 1)</b>		
Influência (atributos)	02	Adesão emocional à autoridade e aos interesses coletivos.
Influência (comportamentos)	01	Comportamentos de adesão aos valores, à ética do grupo e à missão.
Estímulo intelectual	01	Estímulo à inovação e criatividade na resolução dos desafios.
Consideração Individual	02	Estímulo ao desenvolvimento das capacidades individuais.
Esforço extra	01	Conduzir as pessoas a realizar mais.
<b>4ª Seção – Liderança Emergente (codificação seletiva – etapa 1)</b>		
Tarefa	01	Definição dos objetivos e dos recursos
	01	Gestão do tempo
Indivíduo	01	Comunicação clara e objetiva
	01	Recompensa
Grupo	01	Resolução de conflitos
	01	Responder as perguntas do grupo
	01	Motiva o grupo
<b>5ª Seção – Conduta Ética da Liderança (codificação seletiva – etapa 1)</b>		
Esclarecimento de Papeis	01	Esclarece sobre as funções a serem desempenhadas
Foco nas pessoas	02	Demonstra preocupação genuína com as pessoas
Integridade	02	Mantém suas promessas e age de forma consistente com suas ideias
Orientação ética	02	Apresenta claramente seus padrões éticos de conduta

**Fonte:** Autores, 2023

## 5 Considerações Finais

Reafirma-se a compreensão que a liderança é uma competência interpessoal que mobiliza habilidades socioemocionais e cognitivas para influenciar e modificar as atitudes e os comportamentos de grupos de seguidores, com base em princípios éticos e alvejando a consecução de objetivos específicos da situação (Almeida; Den Hartog; Porto, 2018; Turano; Cavazotte, 2016;





Swiatkiewicz, 2014; De Hoogh; Den Hartog, 2008; Hersey; Blanchard, 1986). O cerne da questão consiste em realizar o mapeamento de quais habilidades transversais são melhores preditores da liderança, considerando o público estudado - militares em formação para o oficialato nos primeiros postos da carreira.

Assim, dentre as diversas habilidades psicológicas associadas à liderança, a investigação feita permite destacar os seguintes tipos de itens a avaliar: a capacidade de resolução de problemas; a adoção de uma postura positiva frente aos desafios; a autogestão (em especial do tempo); o discernimento e julgamento situacional (inclusive em situações de crise, urgência e ambiguidade); a adoção de um comportamento ético e cidadão na direção de equipes; a integridade e coerência pessoal entre as formas de pensamento e a ação; na capacidade de promover desenvolvimento, inspiração e estímulo de crescimento nas pessoas do grupo; a clareza e objetividade nas comunicações. Os itens destacados podem ser agrupados em categoria mais gerais, ligadas às competências emocionais e cognitivas; à tomada de decisão; ao desenvolvimento pessoal e de equipes; a fatores emergentes da liderança; e aos aspectos éticos da liderança.

Por fim, compreende-se, da mesma maneira que Lind (2000; 2013), que instrumentos psicométricos do comportamento humano (sejam testes, questionários ou inventários) não devem ser entendidos como instrumentos de diagnóstico definitivo e estático do fenômeno humano. Isso é incompatível com a constituição dinâmica e mutável das relações humanas. As contribuições mais significativas, que utilizam de instrumentos de avaliação do comportamento, destacam o aspecto educacional e comunicativo (feedback) dos resultados obtidos por testes e inventários. Esse tipo de compreensão abre espaço para a avaliação, o desenvolvimento e o aprendizado, porque mobilizam a reflexão quanto ao que é significativo na prática profissional e por favorecer a percepção do próprio desempenho. Dessa maneira, do ponto de vista metodológico, os itens consagrados em outros contextos organizacionais e condensados nas escalas permitiram aos pesquisados a autorreflexão e o *feedback* sobre as habilidades e as competências transversais necessárias à liderança militar. Nesse sentido, cabe o prosseguimento de novas pesquisas com ampliação da base de dados para a oficialidade de instrutores e a realização Análises Fatoriais Confirmatórias dos itens destacados.



## Referências

- ALMEIDA, J., DEN HARTOG, D., & PORTO, J. B. Escala de Liderança Ética no trabalho: evidências de validade da versão brasileira. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, 18 (3), 430-440, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14298>. Acesso em: 30 jul. 2020.
- BANDURA, A. **Social cognitive theory**. Greenwich, CT: JAI Press, 1989.
- BANDURA, A. Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*. Palo Alto: **Annual Reviews**, v.52, p.1-26, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>. Acesso em: jul. 2022.
- BANDURA, A. The growing primacy of perceived efficacy in human self-development, adaptation and change. In: Salanova, M. et al. (Ed.). **Nuevos horizontes en La investigación sobre la autoeficacia**. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume, 2004.
- BANDURA, A., Azzi, R. G. & Polydoro, S. A. J. **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BANDURA, A.; TOGNETTA, L.R.P.; AZZI, R.G. **Desengajamento moral teoria e pesquisa a partir da teoria social cognitiva**. São Paulo: Mercado de Letras, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932011000200002>. Acesso em: 03 fev. 2022.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4th ed. New York: Free Press, 2008.
- Berger, P.; LUCKMANN, T. (1985). **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes,.
- BRASIL. Lei N° 6.880, de 9 de dezembro de 1980: Dispõe sobre o **Estatuto dos Militares**. Brasília, DF: EGGCF, 1980.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- CASTRO, Celso. **O espírito militar: um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.
- CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. Grounded theory: Passo a passo e questões metodológicas na prática. **Revista de Administração Mackenzie**, 21(5), 1–29, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200130>. Acesso em: 14 Set. 2021.
- CRAWFORD, J.A.; KELDER, Jo-Anne Do. We measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. **The Leadership Quarterly**- volume 30, Issue 1, February 2019, p. 133-144. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.07.001>. Acesso em: 30 set. 2020.
- CUNHA, S. C. **Preditores da emergência da liderança em contexto militar: papel da autoliderança e da personalidade**. 100p. Dissertação (Mestrado em Liderança, Pessoas e Organizações) – Lisboa, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/14904>. Acesso em: 30 set. 2020.
- DEN HARTOG, D. N. Ethical leadership: annual review of Organizational. **Psychology and Organizational Behavior**. 2 (1), 409-43, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>. Acesso em: 3 out. 2020.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>. Acesso em: nov. 2019.
- FERREIRA, L.C. Mauad **A relação entre a crença de autoeficácia docente e a síndrome de burnout em professores do ensino médio**. 151p. Tese (Doutorado em Educação) – UNICAMP, 2011.



FONSECA, A.M. O.; PORTO, J.B.; BARROSO, A.C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. RAM – **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.13, n.3, Edição especial, p.122-149, Maio/Jun, 2012. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/4038/3443>. Acesso em: 30 set. 2019.

GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos** [Asylums]. São Paulo, Perspectiva, 1974. Disponível em: [https://www.academia.edu/50854178/Manic%C3%B4mios\\_Pris%C3%B5es\\_e\\_Conventos\\_Erving\\_Goffman](https://www.academia.edu/50854178/Manic%C3%B4mios_Pris%C3%B5es_e_Conventos_Erving_Goffman). Acesso em: 30 set. 2019.

GONÇALEZ, Marcelo; MEDEIROS FILHO, Oscar. Entre a Instrução do Tenente e a formação do futuro General: análise do processo ensino aprendizagem em algumas Academias Militares. **ANUÁRIO da Academia Militar das Agulhas Negras**, ano 2, n.2, 2012, p. 57-67.

GUIMARÃES, Pedro; ROUCO, Carlos; BORGES, José. **Instrumento de diagnóstico de Liderança emergente: estudo de caso de dinâmicas de grupo na academia militar**. Lisboa, ProeliumVII (11), p. 223-242, 2016.

HADLEY, C. N; TODD L. Pittinsky, T. L; SOMMER, S. A.; ZHU, Weichun Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. **The Leadership Quarterly**, v.22, Issue 4, August 2011, Pages 633-648. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.005>. Acesso em: set. 2021.

HARRISON, C. **Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms**. Switzerland : Palgrave Macmillan, 2018.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Pedagógica Universitária, 1986.

HUNTER, D. R.; STEWART, J. E. **Locus of control, risk orientation, and decision making among US Army aviators**. Artis LLC Herndon VA, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235017932\\_Locus\\_of\\_Control\\_Risk\\_Orientation\\_and\\_Decision\\_Making\\_Among\\_US\\_Army\\_Aviators](https://www.researchgate.net/publication/235017932_Locus_of_Control_Risk_Orientation_and_Decision_Making_Among_US_Army_Aviators). Acesso em: set. 2021.

HUNTINGTON, S. **O Soldado e Estado: Teoria e Política das Relações entre Civis e Militares**. Biblioteca do Exército. Rio de Janeiro, 2014.

JANOWITZ, M. **O soldado profissional: um estudo social e político**. Rio de Janeiro: GRD, 1967.

LEE, S.; Kim, H.; PARK, S.; LEE, S; Yu, J. Preliminary development of a scale to measure leadership potential. **Psychological Reports**: 117, 1, 51-71, 2015.

LIMA SOBRINHO, J. I.; LIMA, R. L. Os desdobramentos do ethos idealista-formal no trabalho dos/as assistentes sociais. **Temporalis**, 2018, 18(36), 28-44. Disponível em <https://www.periodicos.fes.br/temporalis/article/view/21524>. Acessado em 20 novembro 2022.

LIND, Georg. O Significado e Medida da Competência Moral Revisitada: Um Modelo do Duplo Aspecto da Competência Moral. **Revista Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2000, 13(3), p. 399-416. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722000000300009>. Acesso em: Set. 2021.

LIND, Georg. Thirty years of the moral judgment test: support for the dual-aspect theory of moral development. In: Hutz, Claudio Simon; Souza, Luciana Karine (Org). **Estudos e pesquisas em psicologia do desenvolvimento e da personalidade**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

McCRYSTAL, Stanley; COLLINS, Tatum; SILVERMAN, David ; FUSSELL, Chris. **Team of teams: new rules of engagement for a complex world**. New York, 2015.



MIRANDA, A. L. N., MOREIRA, J. S., NOGUEIRA, A. S., PINTO, G. H. S.). **Escala de Avaliação de Competências Transversais do Oficial do Exército Brasileiro (EACT-O)**. In Pinto, G. H. S. (Org.). Instrumentos de Medida em Contexto Militar. Rio de Janeiro, RJ: Publit, 2018.

NOGUEIRA, A. S. **Investigação da associação entre locus de controle, autoestima e avaliação atitudinal do cadete da AMAN**. 71p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – RJ, 2018.

NOGUEIRA, A. S., RIBAS JÚNIOR, Rodolfo. **Adaptação de uma escala para mensuração da autoestima em cadetes da AMAN**. In Pinto, G. H. S. (Org.). Instrumentos de Medida em Contexto Militar. Rio de Janeiro, RJ: Publit. 2018.

PINTO, H. G. S.; NOGUEIRA, A. S.; Souza, M. A. **Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais**. Organização de George Hamilton S. Pinto, Atílio Sozzi Nogueira, Marcos Aguiar de Souza. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.

ROSINHA, A. J. P. E. **Conhecimento tácito em contexto militar: incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando**. 387p. Tese (Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações) – Lisboa, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/967>. Acesso em: Set. 2021.

ROSINHA, A. J. P. E.; MATIAS, L. J. S.; SOUZA, M. A. Leadership in Extreme Conditions and Under Severe Stress: Case Study Analysis . In: Michael Holenweger; Michael Karl Jager & Franz Kernic (eds.). **Leadership in Extreme Situations**. Switzerland : Springer (p. 93-112), 2017.

ROSINHA, A. J. P. E.; DUARTE, M. E. Do conhecimento tácito aos estilos de liderança: implicações na eficiência, na satisfação e no esforço adicional. **Revista de Psicologia Militar**, n.19, p. 61-87, 2010.

SILVA, Flávio Ferreira da. **Competência moral e Cidadania Organizacional: estudo com militares em formação**. 115p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – RJ, 2016.

SILVA, Flávio Ferreira da; SOUZA, Marcos Aguiar de; PESSÔA, Marcelo Américo Vieira. O ethos militar, a liderança e a formação do oficial combatente. In: **Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais** /organização de George Hamilton S. Pinto, Atílio Sozzi Nogueira, Marcos Aguiar de Souza – Curitiba: Brazil Publishing, 2021.

SILVA, Roberto R. L.; FORMIGA, Nilton Soares Consciência metacognitiva, autoeficácia e engajamento estudantil: um estudo correlacional com estagiários do 2º/5º grupo de aviação da Força Aérea Brasileira (FAB). In: Lima, Eder Joacir de (Org.). **Temáticas em Educação: Metodologias e Aprendizagens** – v. 2. Formiga, MG: Ducere, 2022.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, FGV EAESP, São Paulo, 59, 3, maio-jun,209-214, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>. Acesso em: Set. 2021.

SOUZA; M. A., PINTO; G. H., PIRES; P. P.; NOGUEIRA, A. S. Descrição da obra, o contexto militar e utilização de instrumentos de medida para fins de pesquisa, diagnóstico, intervenção e apoio à decisão. In: Pinto, G. H. S. (Org.). **Instrumentos de Medida em Contexto Militar** (pp. 231– 242). Rio de Janeiro, RJ: Publit, 2018.

STRAUSS, A., CORBIN, J. Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada (2a ed.). Porto Alegre: Artmed, 2008.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE**, 12(3), 663-687, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>. Acesso em: Abr. 2020.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp.



434-457, Jul./Ago., 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>. Acesso em: Dez. 2021.

VOGEL, B.; REICHARD, R. J.; BATISTIC, S.; CERNE, M. A bibliometric review of the leadership development field: how we got here, where we are, and where we are headed. **The Leadership Quarterly**, 32(5), Article 101381, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>. Acesso em: Dez. 2021.

WORTMEYER, D. S. **Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional: um estudo da formação de oficiais do Exército**. 345p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – RJ, 2007.

WORTMEYER, D. S. **O desenvolvimento de valores morais na socialização militar: entre a liberdade subjetiva e o controle institucional**. 292p. Tese (Doutorado em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde) – Brasília, 2017. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/24098>. Acesso em: 14 Set. 2020.

ZIMMERMAN, Barry. Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, v. 25, p. 82-91, 2000.