

# Capacidades de liderança militar evidenciadas com base na ética

*Military leadership capabilities evidenced based on ethics*

**Resumo:** A liderança é um fenômeno das Ciências Sociais muito estudado atualmente. A liderança militar no Exército Brasileiro é estruturada com base na Ética Militar, a qual norteia as atitudes e os comportamentos dos líderes militares. Por outro lado, a competência se relaciona com a transformação de recursos, da ordem cognitiva, psicomotora e afetiva em comportamentos, gerando resultados. Nesse contexto, este trabalho teve como objetivo analisar quais competências ou capacidades são evidenciadas em teorias que estudam o fenômeno da liderança. Para tanto, foi conduzida uma revisão bibliográfica, baseada em dezessete abordagens sobre a liderança, além dos conceitos de suas competências e da ética militar. A pesquisa revelou quais competências de liderança mais se destacam nas teorias estudadas, com ênfase para a área de competência afetiva interpessoal, das habilidades de relacionamento, e assinalou a influência da inteligência emocional, indicando que o líder militar pode se tornar mais eficaz ao desenvolver tais capacidades.

**Palavras-chave:** Liderança Militar, Ética Militar, Competências de Liderança, Inteligência Emocional, Revisão Bibliográfica.

**Abstract:** Leadership is a phenomenon in the Social Sciences that is currently widely studied. Military leadership in the Brazilian Army is structured based on Military Ethics, which guides the attitudes and behaviors of military leaders. Competence, in turn, is related to the transformation of cognitive, psychomotor, and affective resources into behaviors that generate results. In this context, this study aimed to analyze which competencies or capabilities are evidenced in theories addressing the phenomenon of leadership. To this end, a literature review was conducted, based on seventeen approaches to leadership, in addition to the concepts of their competencies and military ethics. The research identified which leadership competencies stand out most in the theories examined, with emphasis on the area of interpersonal affective competence and relationship skills, and highlighted the influence of emotional intelligence, indicating that military leaders can become more effective by developing such capabilities.

**Keywords:** Military Leadership, Military Ethics, Leadership Skills, Emotional Intelligence, Literature Review.

**José Rodolfo Barbosa Anelli** 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado Maior do Exército.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
anelli.rodolfo@eb.mil.br

**Éber Leandro Finamor Emiliano** 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado Maior do Exército.  
Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
ebercavalaria@gmail.com

Recebido: 04 jul. 2025

Aprovado: 29 jul. 2025

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século passado, o fenômeno da liderança é muito estudado. Pode-se citar em caráter de exemplo que, em um intervalo de apenas seis anos, de 2009 a 2015, foram produzidos mais de 360 artigos no periódico americano *The Leadership Quarterly* (LQ)<sup>1</sup>. Variadas são as áreas de manifestação deste “fenômeno”, tais como a empresarial e a militar. Contudo, a despeito de tantos estudos realizados, devido à liderança pertencer ao campo das Ciências Sociais, não se tem um consenso acerca da natureza desse processo, haja vista as mudanças às quais a sociedade está sujeita. Nesse contexto, a “Liderança” dentro do Exército Brasileiro (EB) carece de acompanhamento doutrinário, conforme citado no Manual de Liderança Militar:

Estabelecer um embasamento teórico para o estudo e a discussão sobre o fenômeno da liderança militar, permitindo a **atualização doutrinária constante**, em concordância com os interesses do EB, conforme venham a surgir novas descobertas (Brasil, 2011, p. 1-1, grifo nosso).

Uma definição de liderança a retrata como a

arte de influenciar e motivar positivamente o rendimento de pessoas e equipes a partir do uso do poder pessoal, da capacidade de relacionamento e da gestão de emoções próprias e do grupo, o que deve ser obtido em um salutar ambiente laboral e com certa regularidade (Teixeira, 2022, p. 105).

Sob outra ótica, verifica-se que “a liderança está alicerçada na ética, na moral e no caráter daqueles que exercem influência sobre pessoas e grupos no objetivo de alcançarem determinada meta” (Pinto; Nogueira; Souza, 2021, p. 13).

Neste contexto, o estudo das teorias que abordam as várias faces “deste prisma” se reveste de valor, uma vez que permite uma compreensão mais aprofundada do fenômeno. As abordagens de liderança relacionadas com as competências, da mesma forma, auxiliam o entendimento prático do assunto, proporcionando conhecimentos de como exercer eficazmente a liderança militar.

O C20-10 ilustra que as diversas teorias postuladas, a partir do século XX, resultaram em quatro correntes de pensamento, as quais se diferenciam essencialmente uma das outras a depender do “peso” atribuído à variável que mais influencia o fenômeno (Brasil, 2011, p. 2-2). São elas:

1. a corrente centrada no líder, com o ômago nas características do líder;
2. a corrente centrada nos seguidores, que enfoca os liderados;

<sup>1</sup> É um periódico multidisciplinar, com edições regulares há 25 anos, e líder no tema de interesse focal. Com base no seu fator de impacto, que é calculado em função do número de citações feitas referentes aos artigos nele publicados, pode-se dizer que o LQ é a principal referência de produção científica sobre a liderança entre as revistas temáticas existentes (Turano; Cavazotte, 2022).

3. a corrente centrada na situação, em que se dá ênfase ao contexto em questão como determinante em relação à liderança; e
4. a corrente integradora, que admite a pertinência das três anteriores somado à interação entre o líder e seus liderados, sendo a forma de pensamento adotada pela Força Singular (FS).

As quatro correntes tentam responder às incógnitas das causas desse fenômeno, tais como: haveria uma carga maior sobre o líder que justificaria o desfecho da liderança? E quanto ao impacto dos liderados nesse processo, poderia ser alterado? A depender da situação, algo poderia ser feito para impedir um desenlace negativo?

Estas e outras questões não são matemáticas, exatas, nem fáceis de responder. Contudo, já se tem proposições acerca das capacidades de liderança passíveis de serem aperfeiçoadas ou desenvolvidas que resultariam no sucesso do ato de liderar ou em maiores probabilidades para tal.

Diante dessa problemática, este estudo pretende construir pontes entre os termos afetos à liderança, suas competências e a ética militar, de forma a clarificá-los, e se propõe a responder ao seguinte problema: **Quais competências mais se destacam de forma a impactar positivamente os resultados de um líder no exercício de liderança?**

Com vistas à resolução de tal problemática, com fundamentação teórica e adequada profundidade de investigação, foi definido o seguinte objetivo geral: **analisar as principais teorias de liderança surgidas a partir do século passado, relacionando-as com as capacidades ou competências de lideranças descritas pela Força, de maneira a verificar quais competências se salientam e podem otimizar os resultados do líder militar.**

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como uma **pesquisa aplicada, explicativa, bibliográfica e qualitativa-quantitativa**. A natureza é aplicada, pois, estando inserida no rol de temáticas demandadas pelo EB, seus resultados podem ser empregados desde já por líderes que busquem aumentar seu desempenho, ao poder focar o desenvolvimento das capacidades de liderança mais relevantes (Mendonça, 2024, slide 25). Explicativa, pois a pesquisa dirigiu-se no sentido de responder às causas mais prováveis de sucesso do fenômeno (Sampieri; Collado; Lucio, 2014). Bibliográfica, pelo emprego de material já publicado, como manuais do EB, teses, revistas e publicações. Qualitativa, devido à análise das teorias pelos autores desta pesquisa, chegando-se às competências mais importantes. E quantitativa, na medida em que a frequência de aparição das capacidades encontradas possibilitou a realização de inferências mais objetivas sobre o assunto.

Quanto ao método científico, lançou-se mão do **método indutivo e estatístico**. Indutivo, pois foram usadas informações constatadas cientificamente (Prodanov; Freitas, 2013), registradas em obras de credibilidade, como as abordagens de liderança de autores consagrados da literatura, partindo-se, então, na direção de planos mais abrangentes, visto que “partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas” (Lakatos; Marconi, 2017, p. 86). E estatístico, pois, por meio da observação da frequência em que foram constatadas as repetições das competências de liderança nas teorias estudadas, as conclusões alcançadas foram consideravelmente reforçadas (Prodanov; Freitas, 2013).

## 2.1 Coleta de dados e limites

Iniciou-se com a **pesquisa bibliográfica**, com enfoque nos Regulamentos e Manuais das Forças Armadas, em especial, o C20-10, Liderança Militar, do Exército. Assim, foi possível angariar o embasamento necessário em material de credibilidade, com rigor científico.

Após uma separação inicial das fontes, passou-se à busca por teses, dissertações e outros trabalhos que abordassem o tema da pesquisa.

Uma **limitação do trabalho** foi a grande quantidade de pesquisas realizadas sobre o tema, dificultando a seleção das obras. Dessa maneira, no tocante às abordagens de liderança, tomou-se como base aquelas apresentadas por Souza, Pessôa e Pires (2021), totalizando dezessete teorias de liderança, surgidas desde o início do século passado até os dias atuais. A partir de então, foram pesquisados trabalhos que mostrassem outros ângulos da mesma teoria, de forma complementar.

Na etapa da **localização das informações**, de posse das obras pré-selecionadas, procurou-se localizar “as informações úteis, através das leituras” (Andrade, 2010, p. 46). Foram coletados, por meios deste processo, informações e conhecimentos a respeito dos seguintes termos: “liderança militar”, “ética militar”, “competências de liderança” e “abordagens de liderança”.

Por fim, a coleta obtida foi registrada, documentada, por meio de **anotações e fichamentos**, os quais foram usados oportunamente na redação da pesquisa.

## 2.2 Estratégia de pesquisa e tratamento de dados

Para atingir o objetivo proposto, de maneira geral, foram selecionadas abordagens relevantes sobre o fenômeno, verificadas quais competências mais se avultavam, tabulados os resultados e verificada a frequência dessas capacidades, tornando possível a análise do resultado objetivamente.

O referencial teórico-conceitual, capítulo 3, foi capaz de trazer o embasamento necessário à pesquisa. Foram estudados os conceitos de liderança militar, ética militar e competências de liderança.

Após isso, o assunto foi desenvolvido ao serem apresentadas e analisadas as 17 teorias de liderança, de forma a constatar as competências que os autores julgaram mais importantes para o fenômeno em pauta.

No capítulo subsequente, foram feitas as análises dos dados apresentados, da seguinte forma:

1. Primeiramente, foi verificado em qual corrente de pensamento, predominantemente, cada abordagem de liderança se inseria.
2. Após isso, foram destacadas as capacidades de cada teoria e apresentadas no Quadro 3, o que possibilitou registrar a frequência de cada competência de liderança (Quadro 4).
3. De posse de tais frequências, empregou-se a porcentagem absoluta, a qual possibilitou a realização de inferências sobre o fenômeno, culminando com o atingimento do objetivo geral e com a resposta ao problema de pesquisa.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 A liderança militar e a ética militar

A definição de liderança militar revela que esta capacidade não surge de uma hora para outra, mas é construída com o tempo, fruto de relacionamento entre o líder e seus liderados:

**A liderança militar** consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (Brasil, 2011, p. 3-3, grifo nosso).

Tal liderança se embasa em três pilares fundamentais: 1) o saber – proficiência profissional; 2) o ser – senso moral e personalidade; e 3) o fazer – atitude adequada.

A ética militar, por sua vez, descrita nos Estatuto dos Militares como um rol de dezenove preceitos, indica uma conduta moral e profissional sem máculas, impostas pelo sentimento do dever, pelo pundonor militar e pelo decoro da classe. Depreende-se a importância do tema para a FS na medida em que a violação de seus preceitos será tão mais grave quanto mais elevado for o grau hierárquico de quem a cometer, apontando para o tipo de comportamento coerente que os líderes do EB devem ter (Brasil, 1980).

O manual “O Exército Brasileiro” indica que o respeito à ética e a prática das virtudes militares e dos preceitos morais fazem parte dos deveres que devem ser preservados para que o EB possa estar preparado para as futuras operações que a Pátria lhe requisitar (Brasil, 2014). Cabe ressaltar a estreita ligação entre a ética e a liderança militar no EB:

O **líder militar** deverá possuir uma consciência reta e trabalhará para preservar os valores morais que são inerentes a sua profissão. **Não poderá entregar-se à imoralidade** ou à **infração voluntária e consciente de princípios morais consagrados**; tampouco poderá ser um amoral, isto é, uma pessoa que perdeu o senso moral e tornou-se incapaz de discernir entre o bem e o mal (Brasil, 2011, p.4-2, grifo nosso).

Pode-se inferir o relevante relacionamento dos conceitos, uma vez que, para que o líder militar possa exercer sua liderança de forma adequada, seus comportamentos devem ser regidos pelos preceitos morais da ética militar.

#### 3.2 Competências da liderança

Competência consiste em empregar recursos e transformá-los em comportamentos, os quais, por sua vez, produzem resultados práticos (Brasil, 2011). Tais competências do líder são classificadas nas áreas **cognitivas, psicomotoras, afetivas pessoais e afetivas interpessoais**, e estas, por sua vez, subdividem-se em diversas facetas, conforme ilustra o Quadro 1.

Os recursos cognitivos e psicomotores são fundamentais para a profissão militar e obtidos por meio do estudo, experimentação, informação, autoavaliação e vivência. Por outro lado, os recursos afetivos estão muito ligados às crenças e aos valores internalizados, bem como à inteligência emocional desenvolvida até o momento, podendo ter alto desempenho em um aspecto e baixo em outro (Brasil, 2011).

São listadas no Quadro 1 as 31 competências do líder militar, dentro das quatro áreas geradoras de recursos: 5 cognitivas, 2 psicomotoras<sup>2</sup>, 17 afetivas pessoais e 7 interpessoais:

**Quadro 1 – Competências do líder militar**

Áreas das Competências	Subáreas das Competências	Competências do Líder Militar
Cognitiva (5)	Proficiências (2)	1 – Proficiência técnica 2 – Proficiência tática
	Conhecimento sobre o ser humano (3)	3 – Autoconhecimento 4 – Conhecimento e compreensão da natureza humana 5 – Conhecimento dos subordinados
Psicomotora (2)	Aptidão Física (2)	6 – Boa saúde 7 – Preparo atlético
Afetiva Pessoal (17)	Relacionada aos Valores (5)	8 – Coerência 9 – Coragem 10 – Dedicação 11 – Imparcialidade 12 – Responsabilidade
	Relacionada às Habilidades Individuais (12)	13 – Adaptabilidade 14 – Autoconfiança 15 – Criatividade 16 – Decisão 17 – Dinamismo 18 – Equilíbrio Emocional 19 – Flexibilidade 20 – Iniciativa 21 – Objetividade 22 – Organização 23 – Persistência 24 – Resistência
Afetiva Interpessoal (7)	Relacionada às Habilidades de Relacionamento (7)	25 – Comunicabilidade 26 – Camaradagem 27 – Cooperação 28 – Direção 29 – Empatia 30 – Persuasão 31 – Tato

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Cabe ressaltar que, para o EB, o bom caráter e a Ética Militar estão acima das competências de liderança, ou seja, é inútil para um líder militar brasileiro ter todas as competências citadas se for desprovido dos caros valores da instituição.

<sup>2</sup> O C20-10 descreve a subárea de competência da Aptidão Física englobando a Boa Saúde e o Preparo Atlético como uma competência única. Os autores, por entenderem que tais aspectos, pelas suas características e importância, necessitam de ações específicas do líder para seu desenvolvimento e manutenção, julgaram por bem dividi-los neste trabalho em duas competências distintas.

### 3.3 Inteligência emocional

Faz-se necessário complementar esta seção com uma abordagem da **inteligência emocional**, descrita no Capítulo 5 do C20-10. Na década de 1980, o psicólogo Howard Gardner propôs a **teoria das inteligências múltiplas**, indicando que o ser humano apresenta um conjunto de diferentes capacidades e cada uma se desenvolve independente das demais (Brasil, 2011, p. 5-8).

Nesse contexto, Peter Salovery e Daniel Goleman propuseram a **teoria da inteligência emocional**, dando enfoque em duas das capacidades propostas por Gardner: a inteligência interpessoal e a inteligência intrapessoal. Ressalta-se que as quatro habilidades da inteligência emocional tangenciam competências de liderança, da seguinte forma (Brasil, 2011):

1. conhecimento das próprias emoções – autoconhecimento;
2. capacidade de controlar essas emoções – equilíbrio emocional;
3. reconhecimento das emoções nos outros ou nos grupos – empatia; e
4. administração dos relacionamentos com pessoas ou grupos – tato.

Em outras palavras, caso um líder desenvolva essas quatro competências de liderança, **estará paralelamente adquirindo inteligência emocional**, ou vice-versa.

### 3.4 Abordagens de liderança

O estudo das abordagens de liderança, relacionadas principalmente com as competências, é crucial para o aprimoramento das capacidades do chefe militar, uma vez que pode fornecer ferramentas valiosas para uma execução mais eficaz. Nesse ínterim, serão analisadas as 17 abordagens de liderança do Quadro 2, apresentadas por Souza, Pessôa e Pires (2021):

**Quadro 2 – Abordagens de liderança**

1	Teoria do grande homem	10	Liderança transacional
2	Teoria dos traços	11	Liderança transformacional
3	Teoria das habilidades	12	Liderança compartilhada
4	Teoria comportamental	13	Liderança autêntica
5	Teoria da contingência	14	Liderança empreendedora
6	Teoria implícita da liderança	15	Liderança situacional
7	Teoria da troca líder-liderado	16	Liderança tóxica
8	Liderança servidora	17	Liderança positiva
9	Liderança carismática		

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

### *3.4.1 Teoria do grande homem*

Esta teoria, proposição atribuída ao historiador e escritor escocês Thomas Carlyle, de cerca de 1840, é uma das mais antigas abordagens sobre liderança. Ela afirma que a **liderança é inata** e que as pessoas nascem com certas qualidades intrínsecas que facilitam essa habilidade, com destaque para três características: 1) as mulheres não são consideradas líderes, uma vez que os líderes no século XIX eram prioritariamente homens; 2) não são considerados os fatores ambientais ou situacionais na teoria; e 3) não são considerados fatores culturais ou sociais que contribuíram para que, em sua época, um indivíduo se tornasse o líder que foi (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.2 Teoria dos traços*

A teoria em questão traz a visão de que os líderes apresentam **características inerentes e inatas** que os diferenciam dos outros, tais como: inteligência, autoconfiança e integridade, levando-os naturalmente ao exercício da liderança. Nesse sentido, Stogdill conduziu estudos que culminaram com a identificação de oito traços que diferenciam líderes de não líderes: inteligência, atenção às necessidades dos outros, discernimento, iniciativa, responsabilidade, persistência ao lidar com problemas, autoconfiança e sociabilidade (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.3 Teoria das habilidades ou competências*

Com esta teoria muda-se o foco que existia nas características inatas de liderança **para habilidades ou competências do líder**, levando em consideração que estas competências devem ser treinadas. Outro ponto interessante dessa teoria é que, não só as habilidades podem ser desenvolvidas, mas também o estilo de liderança; além do que, não é desprezada aqui a possibilidade de algum líder apresentar traços “naturais” ou inatos que contribuem com sua liderança (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.4 Teoria comportamental*

Esta tese concentra-se em **como os líderes se comportam**, assumindo que essas características podem ser copiadas por outros líderes, sugerindo que os líderes não nascem bem-sucedidos, mas podem ser criados com base em um comportamento que pode ser aprendido (Andrade, 2023).

Semelhantemente à teoria anterior, o processo da liderança faz uso do aprendizado e treinamento das características necessárias para o bom desempenho, destacando-se os comportamentos voltados para a tarefa, auxiliando os liderados para atingir as metas, e os comportamentos voltados para o relacionamento, contribuindo com os liderados para que tenham facilitadas as relações consigo, com os pares e com o contexto em geral (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.5 Teoria da contingência*

Tal teoria centra-se em outro aspecto da liderança: **a situação**. O ambiente, as tarefas e as características dos subordinados podem determinar o sucesso do líder: cabe a este se comportar adequadamente diante do contexto existente, adaptando seu estilo de liderança, se necessário.

Para que os liderados desenvolvam crenças visando ao atingimento das metas, o líder deve verificar as necessidades dos subordinados, indicando o que o liderado deve fazer, com o objetivo de obter uma liderança participativa, tudo isso para que a instituição consiga obter as suas metas organizacionais (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.6 Teoria implícita da liderança*

Esta expõe uma estrutura ou esquema cognitivo que especifica características ou comportamentos que os liderados esperam dos líderes. Tais esquemas cognitivos são armazenados na memória e ativados quando um indivíduo interage com uma pessoa em posição de liderança (Teoria implícita..., 2022). Dessa forma, há uma mudança no foco do fenômeno da liderança: em vez de acentuar os traços ou competências do líder, enfatiza **a percepção dos liderados** sobre o seu líder e o processo cognitivo envolvido na avaliação dele (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

Em outras palavras, as competências afetivas interpessoais são bem relevantes para que, por meio dessa interação, haja uma conexão favorável entre o líder e seus liderados.

#### *3.4.7 Teoria da troca líder-liderado*

Essa concepção **prioriza a relação entre os líderes e os subordinados**, em que o foco é o relacionamento e a interação, destacando as interações positivas, com ênfase na qualidade, para obter uma maior satisfação e mais confiança e, dessa forma, aumentar o desempenho organizacional. Essas interações influenciam a motivação e o comprometimento dos membros da equipe, e os fatores tomada de perspectiva e desenvolvimento de papéis beneficiam a relação entre líder e liderado (Time Mindsight, [s. d.]).

Há dois tipos de relação, com base nessa teoria: 1) a formal, definida no contrato do liderado; e 2) a negociada, com responsabilidades ampliadas. Tais relações “voluntárias” devem ser estimuladas pelo líder, o que traz benefícios para a organização (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.8 Liderança servidora*

Consiste em colocar as necessidades dos outros antes das suas próprias, especialmente as dos membros de sua equipe. Um líder servidor trabalha primeiro como um servo, ouvindo ativamente, reconhecendo as perspectivas alheias, oferecendo o suporte necessário para que os membros da equipe alcancem seus objetivos pessoais e profissionais, e envolvendo-os nas decisões sempre que possível (FM2S Educação e Consultoria, 2024).

O objetivo final é o alcance das metas organizacionais, contudo o foco, de certa forma, é o oposto das teorias anteriores: **o liderado**. O bem-estar dos trabalhadores deve ser de interesse do líder, bem como a confiança ser conquistada pela atitude confiável do líder, apoiando seus liderados no sentido de atingir o propósito comum (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### 3.4.9 Liderança carismática

Nesta teoria, o foco volta a ser o líder. Ressalta-se a **influência dos líderes sobre seus liderados**, ao ter autoconfiança, domínio e convicção de suas crenças, sendo um modelo a ser seguido e compartilhando dos mesmos ideais. Assim, as características do líder e esse alinhamento promovem uma forte identificação entre tais atores (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

Conger e Kanungo (1998 *apud* Souza; Pessôa; Pires, 2021) observam que o líder carismático é dotado de visão, se predispõem a riscos, é sensível às necessidades de seus subordinados, adotando soluções inovadoras em prol da equipe.

### 3.4.10 Liderança transacional

Da mesma forma que a teoria da troca líder-liderado, existem **trocas entre o líder e seus liderados**. Entretanto, aqui, o foco do líder é a tarefa. Há o uso de incentivos, para motivação, e os liderados sabem qual padrão de desempenho lhes é esperado e as recompensas advindas dele. Por outro lado, também podem ser utilizadas punições, se necessário. Os líderes são enérgicos e inflexíveis, só alterando o comportamento quando metas não são alcançadas ou há desvio de regras, podendo-se inferir que as trocas existentes não significam que há conexões afetivas entre as partes, mas estão relacionadas aos interesses mútuos (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### 3.4.11 Liderança transformacional

Como o próprio nome indica, **os líderes introduzem transformações**, não só na organização a que pertencem, como na sociedade em que vivem. Sendo pessoas honestas e honradas, inspiram seus seguidores a mudarem de atitude e comportamentos. Diferentemente da liderança carismática, na qual os liderados são influenciados e seguem o líder, o líder transformacional gera mudanças em seus seguidores, os quais passam a se comprometer com os objetivos da empresa, e este é o foco: a assunção de compromisso pelos liderados, e não o poder de influência do líder (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### 3.4.12 Liderança compartilhada (ou distribuída)

A visão deste tipo de liderança se refere a um **esforço coletivo da equipe**. Existe aqui o entendimento de que a situação pode exigir habilidades, traços e comportamentos específicos, os quais seriam exigidos do líder da equipe. Dessa forma, caso mude o contexto e o líder não atenda às necessidades, a equipe pode requerer a troca da liderança para outro membro, podendo-se absorver dessa teoria que quanto maior a experiência e o conhecimento do líder, mais numerosas serão as situações em que este conduzirá a equipe eficazmente (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### 3.4.13 Liderança autêntica

Aqui sugere-se que o líder é **reconhecido por seus liderados e pela organização**, caracterizando a autenticidade de sua liderança. O relacionamento entre líder e liderados é essencial,

pois, por meio dele, é possível promover emoções positivas com base nas características do líder, agindo com honestidade, transparência e confiabilidade. De certa forma, a vontade dos liderados define a liderança autêntica de sua equipe, tendo como fonte de reconhecimento da liderança as conexões psicológicas construídas nessa relação líder-liderado (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.14 Liderança empreendedora*

Nesta teoria, há um foco no **relacionamento entre líder e liderados**. O líder empreendedor tem a percepção de que o sucesso da organização e o atingimento de seus objetivos dependem de seus liderados, com isso, tem contato direto com eles, participa dos trabalhos com a equipe e incentiva e proporciona oportunidade para o desenvolvimento de um perfil empreendedor em seus liderados (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.15 Liderança situacional*

Como o próprio nome indica, esta teoria **foca a situação**. O enfoque é que a eficácia do líder depende da adequação de seu estilo de liderança conforme o ambiente ensejar. Dessa maneira, o comportamento do líder deve ser flexível, com orientações e direcionamentos aos liderados, suprindo-os emocionalmente para alcançar o sucesso da tarefa (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

Aqui, o líder deve avaliar seus liderados em suas tarefas e alterar, se for o caso, o grau de apoio e direcionamento, tendo em vista o contexto, a motivação e o comprometimento deles (Ghazzawi; Shoughari; Osta, 2017 *apud* Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.16 Liderança tóxica*

Esta teoria revela, em tom realista, que o líder nem sempre age com integridade ou busca o sucesso ou o bem-estar da equipe. O **enfoque é o comportamento do líder** que deve ser evitado, pois contamina o ambiente de trabalho, induzindo a desconfianças, medo, incerteza, empregabilidade ou ameaças, de forma rápida ou gradual (Bostock, 2010 *apud* Souza; Pessôa; Pires, 2021).

Três elementos se destacam neste tipo de liderança: 1) falta de interesse no bem-estar dos subordinados; 2) personalidade ou relacionamento interpessoal que influi negativamente no clima organizacional; e 3) atitudes egoísticas, baseadas no interesse próprio (Reed, 2004 *apud* Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.17 Liderança positiva*

Esta última abordagem teve início com o movimento da Psicologia Positiva, que enfatizava a investigação psicológica com ênfase no estudo da força e da virtude. Com foco no **comportamento dos líderes**, indica que se deve criar estados de humor positivos nos seguidores por meio de interações pessoais diretas, tomando atitudes simples, como agradecer, estimular e elogiar. Desse modo, o objetivo é criar um contexto favorável, positivo, que contribua com o atingimento das metas (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

A teoria propõe um comportamento positivo por parte da liderança, devido à dureza do mundo e à quantidade de desafios, adversidades, negatividades já previamente existentes, de forma a romper com essas barreiras. A finalidade última do ambiente criado pelo líder é um desvio positivo de normas, no sentido de desenvolver iniciativas voluntárias dos liderados da direção da meta organizacional (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

Três são os princípios básicos deste tipo de liderança: 1) foco nos pontos fortes e habilidades das pessoas; 2) ênfase nos resultados e na facilitação do desempenho acima da média; e 3) concentra a ação nas virtudes essenciais dos seres humanos (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS APRESENTADOS

Para análise da relação das teorias estudadas com as competências de liderança, será verificado em qual corrente de pensamento cada teoria se encaixa predominantemente e analisado se existe alguma competência, das listadas no Quadro 2, que mais se avultam na abordagem em questão.

Pode-se considerar que se inserem na “**corrente centrada na figura do líder**” as seguintes teorias: 1) do grande homem; 2) dos traços; 3) das habilidades; 4) comportamental; e 5) liderança tóxica. Isso se deve ao fato de que tanto a primeira quanto a segunda teoria consideram as competências de liderança como inatas ao homem; já as próximas duas apresentam o conceito “novo” da possibilidade de desenvolver a liderança; e, por último, a liderança tóxica indica a “falha” neste processo de liderar devido às características comportamentais e de personalidade do líder.

Pode-se concluir que as seguintes competências se avultam nessas teorias:

1. **teoria do grande homem** – competências inatas;
2. **teoria dos traços** – empatia (perceber necessidades), responsabilidade, autoconfiança, iniciativa, persistência e tato (ao se relacionar com as pessoas);
3. **teorias das habilidades** – apesar de não haver limitação para o desenvolvimento de qualquer competência de liderança, a questão do aprendizado pressupõe que as competências cognitivas (autoconhecimento) se revestem de importância, pois, por meio delas, pode-se alcançar as demais;
4. **teoria comportamental** – idem à anterior, em especial autoconhecimento e conhecimento e compreensão humana; e
5. **liderança tóxica** – a ausência de competência relacionada aos valores, como a coerência, se destaca nesta abordagem, pois isso gera comportamentos que contaminam o ambiente de trabalho, além da falta de habilidades de relacionamento, como a empatia e o tato.

Entende-se que se inserem na “**corrente centrada nos seguidores**”, as seguintes abordagens: 1) teoria implícita da liderança; 2) liderança servidora; 3) liderança transformacional; e 4) liderança autêntica.

Isso é devido ao foco na percepção dos liderados sobre o líder, na primeira teoria; na segunda, a ênfase é no subordinado e seu bem-estar; na transformacional, de maneira semelhante, o âmago é o compromisso assumido pelos liderados perante a organização; e, por último, na autêntica, destaca-se o reconhecimento “espontâneo” dos liderados no tocante ao seu líder.

Depreende-se, ainda, que as competências a seguir se sobressaem nessas teses:

1. **teoria implícita da liderança** – competências cognitivas, conhecimento e compreensão humana, pelo fato de que os líderes fazem atribuições sobre as habilidades e competências de seus liderados;
2. **liderança servidora** – empatia (ao se dar atenção ao bem-estar, ouvir e oferecer suporte aos trabalhadores); coerência (pelo líder apresentar uma atitude que inspire confiança nos liderados), e equilíbrio emocional (já que a desconfiança ou insegurança aumenta por parte dos subordinados referente às atitudes do líder quando este está diante de casos de pressão, problemas ou falhas, e age sem controlar seu emocional);
3. **liderança transformacional** – a inspiração se dá pelas atitudes honestas e honradas do líder, revelando como competência a coerência (franqueza, sinceridade e integridade); e
4. **liderança autêntica** – semelhante à anterior, a atitude da liderança honesta, transparente e confiável, promove emoções positivas nos liderados, ressaltando a competência da coerência e do equilíbrio emocional.

Pode-se observar que se inserem na “**corrente centrada na situação**” as seguintes teorias: 1) teoria da contingência; e 2) liderança situacional. Isso é justificável, uma vez que, na Teoria da Contingência o centro é a situação, ou seja, a capacidade de o líder alterar seu estilo de liderança para alcançar um melhor desempenho; de maneira idêntica ocorre na liderança situacional, enfatizando o comportamento do líder de orientar e dirigir.

Pode-se inferir que as seguintes competências se maximizam nessas abordagens:

1. **teoria da contingência** – empatia (ao oferecer suporte, atentando para as necessidades dos subordinados, consultá-los e dar importância às opiniões); direção, comunicabilidade e persuasão, ao tornar claras as metas e saber transmiti-las;
2. **liderança situacional** – direção e comunicabilidade (ao orientar e dirigir); e empatia (ao proporcionar adequado suporte emocional aos liderados, favorecendo seu cumprimento de missão).

Pode-se depreender que se inserem na “**corrente integradora**” as seguintes teorias: 1) teoria da troca líder-liderado; 2) liderança carismática; 3) transacional; 4) compartilhada; 5) emprendedora; e 6) positiva. Isso é evidenciado pela ênfase nos relacionamentos e interações entre líderes e

seguidores nas seis teorias; na primeira, por meio do desenvolvimento de uma relação de liderança madura; na segunda, pela quantidade de influência exercida pelo líder; na liderança transacional, pelas trocas existentes com ganhos e recompensas; na quarta abordagem, por meio do esforço coletivo da equipe; na liderança empreendedora, pelo contato direto e participação do líder nos afazeres desenvolvidos; e, por último, pelas interações pessoais e criação de ambiente de trabalho favorável pelo líder.

Infere-se, também, que as seguintes competências preponderam nessas teorias:

1. **teoria da troca líder-liderado** – pela característica das responsabilidades ampliadas e negociadas: comunicabilidade e tato;
2. **liderança carismática** – as características deste tipo de líder revelam a proficiência técnica e tática (domínio); coragem (disposto a correr riscos); autoconfiança, decisão (convicção), criatividade (adota soluções fora do que se é esperado, sendo inovador); empatia (sensível ao necessitam seus liderados) e tato;
3. **liderança transacional** – imparcialidade (dando recompensas para o atingimento das metas preconizadas, e punindo caso julgue necessário);
4. **liderança compartilhada** – proficiência técnica e tática (uma vez que a experiência e conhecimento habilita o líder a ser eficaz em diferentes contextos) e tato;
5. **liderança empreendedora** – cooperação (ao participar dos trabalhos desenvolvidos), direção (ao proporcionar oportunidades para que os trabalhadores se desenvolvam) e tato; e
6. **liderança positiva** – boa saúde e preparo físico (pois cuidam de si mesmo); conhecimento e compreensão da natureza humana e conhecimento dos subordinados (por entender a imperfeição humana e focar os pontos fortes das pessoas) e equilíbrio emocional; direção (ao encorajar a liderança dos subordinados na sua zona de atuação), empatia e tato (interações pessoais diretas).

A apuração a respeito do relacionamento entre as correntes de pensamento, das teorias abordadas e das competências de liderança pode ser sintetizada no Quadro 3, tendo sido possível obter as capacidades que mais se afloram em tais estudos.

Quadro 3 – Relacionamento entre correntes, teorias e competências de liderança

Correntes	Teorias	Área – Competência ( <i>frequência de aparições</i> ) <sup>3</sup>
Centrada no líder Foco no líder	Grande homem	Inatas
	Dos traços	<b>Afetiva pessoal</b> – autoconfiança (1 <sup>a</sup> ), responsabilidade (1 <sup>a</sup> ), iniciativa (1 <sup>a</sup> ), persistência (1 <sup>a</sup> ) <b>Afetiva interpessoal</b> – empatia (1 <sup>a</sup> ), tato (1 <sup>a</sup> )
	Das habilidades	<b>Cognitiva</b> – autoconhecimento (1 <sup>a</sup> )
	Comportamental	<b>Cognitiva</b> – autoconhecimento (2 <sup>a</sup> ), conhecimento e compreensão humana (1 <sup>a</sup> )
	Tóxica ( <i>não possui</i> )	<b>Afetiva pessoal</b> – coerência (1 <sup>a</sup> ) <b>Afetiva interpessoal</b> – empatia (2 <sup>a</sup> ), tato (2 <sup>a</sup> )
Centrada nos liderados Foco nos liderados	Implícita da liderança	<b>Cognitiva</b> – conhecimento e compreensão humana (2 <sup>a</sup> )
	Servidora	<b>Afetiva pessoal</b> – coerência (2 <sup>a</sup> ), equilíbrio emocional (1 <sup>a</sup> ) <b>Afetiva interpessoal</b> – empatia (3 <sup>a</sup> )
	Transformacional	<b>Afetiva pessoal</b> – coerência (3 <sup>a</sup> )
	Autêntica	<b>Afetiva pessoal</b> – coerência (4 <sup>a</sup> ), equilíbrio emocional (2 <sup>a</sup> )
Centrada na Situação Foco no Contexto	Da contingência	<b>Afetiva interpessoal</b> – empatia (4 <sup>a</sup> ), direção (1 <sup>a</sup> ), comunicabilidade (1 <sup>a</sup> ), persuasão (1 <sup>a</sup> )
	Situacional	<b>Afetiva interpessoal</b> – direção (2 <sup>a</sup> ), comunicabilidade (1 <sup>a</sup> ), empatia (5 <sup>a</sup> )
Integradora Foco no Relacionamento	Da troca líder-liderado	<b>Afetiva interpessoal</b> – comunicabilidade (3 <sup>a</sup> ), tato (3 <sup>a</sup> )
	Carismática	<b>Cognitiva</b> – proficiência técnica (1 <sup>a</sup> ), proficiência tática (1 <sup>a</sup> ) <b>Afetiva pessoal</b> – autoconfiança (2 <sup>a</sup> ), coragem (1 <sup>a</sup> ), decisão (1 <sup>a</sup> ), criatividade (1 <sup>a</sup> ) <b>Afetiva interpessoal</b> – empatia (6 <sup>a</sup> ), tato (4 <sup>a</sup> )
	Transacional	<b>Afetiva pessoal</b> – imparcialidade (1 <sup>a</sup> )
	Compartilhada	<b>Cognitiva</b> – proficiência técnica (2 <sup>a</sup> ), proficiência tática (2 <sup>a</sup> )
	Empreendedora	<b>Afetiva interpessoal</b> – cooperação (1 <sup>a</sup> ), direção (3 <sup>a</sup> ), tato (5 <sup>a</sup> )
	Positiva	<b>Cognitiva</b> – conhecimento e compreensão humana (3 <sup>a</sup> ), conhecimento dos subordinados (1 <sup>a</sup> ) <b>Psicomotora</b> – boa saúde (1 <sup>a</sup> ), preparo físico (1 <sup>a</sup> ) <b>Afetiva pessoal</b> – equilíbrio emocional (3 <sup>a</sup> ) <b>Afetiva interpessoal</b> – direção (4 <sup>a</sup> ), empatia (7 <sup>a</sup> ), tato (6 <sup>a</sup> )

Fonte: Elaborado pelos autores.

<sup>3</sup> Os numerais ao lado das competências destacadas (3<sup>a</sup> coluna) se referem à frequência de suas “aparições” nas teorias estudadas (2<sup>a</sup> coluna), conforme vão sendo expostas no Quadro. Por exemplo, a “empatia” apareceu sete vezes ao observarmos todas as teorias, com a última aparição na teoria positiva. Tais dados subsidiarão a análise a ser realizada no Quadro 4.

Ademais, com base no Quadro 3, observa-se, no Quadro 4, a distribuição da incidência das **competências** por áreas e subáreas de competências, entre as teorias de liderança analisadas, revelando o resultado deste artigo científico.

**Quadro 4 – Competências de liderança mais destacadas**

Áreas	Subáreas	Competências do líder militar (Quantidade de aparições identificadas no Quadro 3)	Parcial (%)	Total (%)
<b>Afetiva interpessoal</b> (44%)	Relacionada às habilidades de relacionamento	<b>Empatia (7)</b> Tato (6) Direção (4) Comunicabilidade (3) Cooperação (1) Persuasão (1)	14% 12% 8% 6% 2% 2%	<b>44%</b>
<b>Afetiva pessoal</b> (30%)	Relacionada às habilidades individuais	<b>Equilíbrio emocional (3)</b> Autoconfiança (2) Criatividade (1) Decisão (1) Iniciativa (1) Persistência (1)	6% 4% 2% 2% 1% 1%	<b>16%</b>
	Relacionada aos valores	<b>Coerência (4)</b> Coragem (1) Imparcialidade (1) Responsabilidade (1)	8% 2% 2% 2%	<b>14%</b>
<b>Cognitiva</b> (20%)	Conhecimento sobre o ser humano	<b>Conhecimento e compreensão humana (3)</b> Autoconhecimento (2) Conhecimento dos subordinados (1)	6% 4% 2%	<b>12%</b>
	Proficiências	<b>Proficiência técnica (2)</b> Proficiência tática (2)	4% 4%	<b>8%</b>
<b>Psicomotora</b> (4%)	Aptidão física	<b>Boa saúde (1)</b> <b>Preparo atlético (1)</b>	2% 2%	<b>4%</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Na terceira coluna do Quadro 4, “Competências do líder militar”, foram inseridas as competências que mais se destacaram nas teorias estudadas (analisadas no início deste Capítulo 4), seguidas da quantidade de vezes que apareceram nas teorias (entre parênteses, o dado obtido no Quadro 3).

Após isso, pode-se verificar a frequência das aparições de cada competência (considerando 100% de aparições a soma de todas as frequências), a qual foi registrada na quarta Coluna (“Parcial”). Com isso, constatou-se, entre todas as demais competências que se destacaram nesta pesquisa, qual o peso relativo de cada uma delas comparativamente com as demais.

Por fim, na última coluna, somou-se as frequências parciais e chegou-se a um valor total por subáreas de competência de liderança. Por conseguinte, somando-se os valores das subáreas, pode-se verificar a porcentagem total de cada **área de competência**, da seguinte forma:

- a. afetiva interpessoal: 44%;
- b. afetiva pessoal: 30%;
- c. cognitiva: 20%; e
- d. psicomotora: 4%.

Diante de tal distribuição de frequência de aparições das competências nas teorias estudadas, observa-se os seguintes dados objetivos:

1. A área de competência **afetiva interpessoal** foi a mais destacada, com **44% de frequência**, tendo como competência mais repetida a **empatia** (subárea de habilidade de relacionamento), em 14% das vezes, seguida do tato (12%), da direção (8%), da comunicabilidade (6%), da cooperação (2%) e da persuasão (2%). Isso pode indicar que essa é a área de competência de maior relevância para o efeito desejado de liderança, com ênfase na empatia e no tato, que se referem à **percepção intuitiva com relação ao indivíduo e ao relacionamento com ele sem feri-lo emocionalmente**.
2. A área de competência **afetiva pessoal** seguiu-se com **30% das repetições**, apresentando como competência mais repetida na subárea de habilidades individuais o **equilíbrio emocional**, em 6% das aparições, seguido da autoconfiança (4%), da criatividade (2%), da decisão (2%), da iniciativa (1%) e da persistência (1%); na subárea relacionada aos valores, destacou-se a **coerência** (8%), seguida da coragem (2%), da imparcialidade (2%) e da responsabilidade (2%). Pode-se depreender a grande importância dessa área de competência para o sucesso no fenômeno estudado, com destaque para a coerência e o equilíbrio emocional, os quais remetem ao **comportamento adequado às próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação** (Brasil, 2011) e a **capacidade de controle das próprias reações**. Cabe salientar que, levando-se em conta as teorias analisadas, a área afetiva, integrando a afetiva interpessoal e a afetiva pessoal, totalizam 74% das competências de maior repercussão no fenômeno da liderança, tendo maiores evidências a empatia, a coerência e o equilíbrio emocional.

3. A área de competência **cognitiva** sucedeu-se com **4% das aparições**, apresentando como competência mais robusta na subárea conhecimento sobre o ser humano o **conhecimento e compreensão da natureza humana**, em 6% das repetições, seguido do autoconhecimento (2%) e do conhecimento dos subordinados (2%); na subárea das proficiências, ambas as competências listadas, proficiência técnica e proficiência tática, surgiram em 4% das vezes. Pode-se verificar a importância relativa que tal área de competência carrega, no tocante a **reconhecer seus próprios sentimentos e dos subordinados, perceber necessidades e expectativas** (Brasil, 2011), tendo condição efetiva de **avaliar, orientar, motivar, inspirar, gerar coragem, de forma a conduzir os liderados** na direção do objetivo institucional.
4. A área de competência **psicomotora** obteve **4% de recorrências**, com subárea de aptidão física, dividida em boa saúde e preparo físico, 2% para cada uma das competências, se referindo ao líder que tem cuidado consigo mesmo e atenta para sua boa forma do corpo e da mente. Isto não quer indicar, necessariamente, a irrelevância desta área de competência, uma vez que o contexto de análise do fenômeno pode indicar uma maior necessidade dessas capacidades, especialmente no ambiente militar ou em situação de emprego real de uma fração.

É importante salientar que o resultado alcançado por esta pesquisa pode indicar a confirmação da relevância da inteligência emocional para a liderança, pois as habilidades fundamentais dessa competência, somadas, apresentam **34% de influência sobre as competências de liderança**, por meio do autoconhecimento (2%), do equilíbrio emocional (6%), da empatia (14%) e do tato (12%).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno liderança tem despertado o interesse do mundo acadêmico com mais intensidade desde o século passado. No contexto do Liderança Militar no EB, o pensamento da FS insere-se na **corrente de pensamento integrada**, a qual entende que o fenômeno em pauta pode advir das características dos líderes, dos liderados, da situação ou, ainda, da interação existente entre a liderança e os seguidores.

No que se refere às competências ou capacidades de liderança que o líder deve ter ou adquirir, estas se relacionam com a conversão dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que produzem desfechos práticos. Ressalta-se que no EB o suporte da liderança deve ser a Ética Militar, sem a qual as competências de liderança se tornam inservíveis para a Força, uma vez que os valores são inegociáveis.

Neste contexto, diante da expressiva importância da temática e das incógnitas quanto à origem do fenômeno, este estudo se propôs a responder ao seguinte problema: **quais competências mais se destacam de forma a impactar positivamente os resultados de um líder no exercício de liderança?**

Para responder à tal indagação, foi estabelecido o objetivo de **analisar as principais teorias de liderança surgidas a partir do século passado, relacionando-as com as capacidades ou competências de lideranças descritas pelo EB, de maneira a verificar quais competências se salientam e podem otimizar os resultados do líder militar**. Nesse sentido, por meio de revisão bibliográfica, foram estudadas 17 abordagens relevantes acerca da liderança, buscando-se verificar quais competências de liderança mais se destacam nas mesmas e podem fornecer ferramentas valiosas para a formação de líderes competentes.

Assim, esta análise consistiu, primeiramente, na verificação de qual corrente de pensamento, predominantemente, cada abordagem de liderança estudada se insere; após isso, na constatação de quais capacidades de liderança mais se sobressaltam; então, a seleção das capacidades salientadas gerou a tabulação e o registro da frequência de cada competência de liderança, possibilitado tanto a comparação com o resultado total, quanto decorrentes dados objetivos para interpretação acerca do fenômeno.

Em síntese, a análise das competências mais destacadas nas teorias de liderança estudadas revela que, respectivamente, a **empatia**, o **tato**, a **direção**, a **coerência**, a **comunicabilidade**, o **equilíbrio emocional** e o **conhecimento e compreensão da natureza humana** são as sete competências de liderança que mais podem impactar positivamente os resultados de um líder no exercício de liderança.

Foi observado que a área de competência que mais se destacou foi a **afetiva interpessoal**, com 44% de eventos, e a competência que mais se sobressaiu foi a empatia (14%), pertencente à subárea relacionada às habilidades de relacionamento, seguida do tato (12%), da direção (8%) e da comunicabilidade (6%). Isso sugere que essa é área de competência de maior relevância para o efeito desejado de liderança, indicando a relevância da **percepção intuitiva com relação ao indivíduo (empatia)** e ao **relacionamento com ele sem feri-lo emocionalmente (tato)**, bem como da **capacidade de direção e de comunicação**.

Na sequência, salientou-se a área de competência **afetiva pessoal**, com 30% de repetições, sendo a **coerência** (8%), da subárea relacionada aos valores, e o **equilíbrio emocional** (6%), da subárea relacionada às habilidades individuais, as de maior repercussão. Pode-se depreender a grande importância dessa área de competência para o sucesso no fenômeno estudado, apontando para o valor do **comportamento adequado às próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação (coerência)** e a **capacidade de controle das próprias reações (equilíbrio emocional)**.

Cabe ressaltar que a área afetiva, abrangendo ambas as subáreas, totalizou 74% das competências evidenciadas, levando-se a inferir que estas áreas têm maior probabilidade de impactar positivamente os resultados de liderança militar.

Não menos importante, foi constatado que as competências relacionadas com as habilidades fundamentais da **inteligência emocional**, quais sejam: autoconhecimento, equilíbrio emocional, empatia e tato, alcançaram 34% de frequência nas teorias, indicando a relevância do tema para o fenômeno estudado.

A área de competência **cognitiva** sucedeu com **4% das aparições**, possuindo como competência mais robusta na subárea conhecimento sobre o ser humano o **conhecimento e compreensão da natureza humana**, em 6% das repetições, indicando a importância relativa que tal área de competência possui, no tocante a capacidade do líder de **reconhecer seus próprios sentimentos e de seus subordinados, perceber necessidades e expectativas**, tendo condição efetiva de **avaliar, orientar, motivar, inspirar, gerar coragem, de forma a conduzir os liderados** na direção do objetivo institucional.

A pesquisa não pretende desprezar as competências de liderança pouco evidenciadas nas teorias estudadas, muito menos a área de competência **psicomotora** que obteve **4% das recorrências**, uma vez que se tem o entendimento que cada capacidade tem o seu valor e pode contribuir com o fenômeno em diferentes situações. Contudo, a reincidência em determinada competência pode indicar **uma preocupação maior por parte dos líderes em possuir tal capacidade**, haja vista a probabilidade de contribuir com um melhor desempenho na transformação dos recursos, produzindo resultados práticos.

Por conseguinte, os resultados deste trabalho podem indicar aos líderes militares que o desenvolvimento e a aplicação dos recursos advindos das sete competências de maior relevo encontradas

nas abordagens de liderança estudadas, quais sejam: a empatia, o tato, a direção, a coerência, a comunicabilidade, o equilíbrio emocional e o conhecimento e compreensão da natureza humana, teriam **maior probabilidade de impactar positivamente os resultados** de seu exercício de liderança.

Cabe destacar que o tema explorado não foi exaurido neste artigo e há, inclusive, possibilidades de aprofundamento do mesmo tema por meio de uma análise mais detalhada das teorias utilizadas, bem como de pesquisas de campo, de caráter qualitativo ou quantitativo.

Por fim, cabe à Força verificar a pertinência de oferecer mais ferramentas aos seus integrantes para o desenvolvimento efetivo da liderança e da inteligência emocional, no prosseguimento do carreira, seja por meio de *workshops*, pesquisas científicas, adequação de currículos das Escolas Militares, seja pela criação de cursos ou programas específicos para este fim, como existe no Exército Americano, a exemplo do Projeto Athena (Masaracchia; Saine; Fallesen, 2021); e cabe aos líderes militares empregar a competência do autoconhecimento e buscar aprimorar ou desenvolver as capacidades de liderança, visando contribuir com a missão institucional do Exército Brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. Conheça as teorias de liderança mais relevantes para o seu negócio. **Mindsight**, [s. l.], 2023. Disponível em: <https://mindsight.com.br/teorias-de-lideranca/#topico21>. Acesso em: 13 jul. 2024.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, seção 1, p. 1, 10 dez. 1980. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm). Acesso em: 24 abr. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército. Estado-Maior. **C20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército. Estado-Maior. **EB20-MF-10.101: O Exército Brasileiro**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.
- FM2S EDUCAÇÃO E CONSULTORIA. Liderança servidora: o que é, como aplicar e exemplos práticos. **FM2S**, Campinas, 22 maio 2024. Disponível em: <https://fm2s.com.br/blog/lideranca-servidora>. Acesso em: 13 jul. 2024.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MASARACCHIA, C.; SAINÉ, S.; FALLESEN, J. Projeto Athena: Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes. **Military Review**, Fort Leavenworth, quarto trim. 2021. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Arquivos/Quarto-Trimestre-2021/Q4-Masaracchia-2021/>. Acesso em: 26 jul. 2024.
- MENDONÇA, H. O. Metodologia. *In: CAEM*, 2024, Rio de Janeiro. **Apresentação** [...]. Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado Maior do Exército, 6 maio 2024. 25 slides, color.
- PINTO, G. H. S.; NOGUEIRA, A. S.; SOUZA, M. A. **Liderança e bem-estar**: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. 6. ed. Ciudad de Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A., 2014.

SOUZA, M. A.; PESSÔA, M. A. V.; PIRES, P. P. Abordagens de Liderança e a Liderança Positiva. In: PINTO, G. H. S.; NOGUEIRA, A. S.; SOUZA, M. A. **Liderança e bem-estar**: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais. Curitiba: Brazil Publishing, 2021. p. 15-35.

TEIXEIRA, L. H. V. **Liderança Estratégica Militar**: análise de conceitos e perfil de competências no mais alto nível de liderança do Exército Brasileiro. 2022. Tese (Doutorado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2022.

TEORIA IMPLÍCITA DA LIDERANÇA. [S. l.: s. n.], 2022. 1 vídeo (8 min). Publicado pelo canal Ricardo Pereira. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Z63PaXGmHpg>. Acesso em: 13 jul. 2024.

TIME MINDSIGHT. Conheça as teorias de liderança mais relevantes para o seu negócio. **MindSight**, São Paulo, [s. d.]. Disponível em: <https://mindsight.com.br/teorias-de-lideranca>. Acesso em: 22 ago. 2025.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. C. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>. Acesso em: 24 abr. 2024.