



## AS COMPETÊNCIAS DO VERDADEIRO LÍDER MILITAR

Alexandre Magno Neves Júnior<sup>1</sup>

Carlos Eduardo Silva Murici<sup>2</sup>

Gustavo Nascimento Alvares<sup>3</sup>

João Eduardo Santana e Santana<sup>4</sup>

Josué Mateus Miguel<sup>5</sup>

Leandro Gonçalves dos Santos de Oliveira<sup>6</sup>

Lucas Adriano da Silva Barboza<sup>7</sup>

Matheus Vinicius Macedo de França<sup>8</sup>

Pablo Santiago de Lima<sup>9</sup>

### RESUMO

Este Artigo Científico aborda um tema amplamente discutido nas escolas de formação militares: a liderança, seja ela referenciada em palestras, instruções ou até mesmo em atividades de campo. Ao compreender sobre liderança, torna-se indispensável uma análise da evolução da função do Sargento ao longo do tempo e a exploração das competências exigidas para o cargo. Este Trabalho Científico também visa apresentar a influência dessas características em aspectos específicos da área afetiva pessoal, presentes na liderança do 3º Sargento do Exército Brasileiro (EB), evidenciando porque essas competências devem ser inseridas no meio militar. Ademais, busca-se expor as dificuldades de adaptação, demonstrar a importância do equilíbrio emocional e destacar a influência da tomada de decisão. Para alcançar esses objetivos, a metodologia utilizada foi, inicialmente, uma abordagem qualitativa, seguida de pesquisa bibliográfica, empregando o método monográfico e a técnica de documentação indireta, com base em autores como Prodanov e Freitas, Gil e Lakatos. Ademais, este trabalho explorou as particularidades exigidas do 3º Sargento no corpo de tropa, demonstrando que as competências afetivas são significativas para o êxito das operações militares, além de promoverem um ambiente de trabalho adequado. Conclui-se também que a adaptação de práticas de liderança ao cenário moderno contribui para a preparação de militares aptos a enfrentar novos desafios com efetividade.

**Palavras chave:** Liderança; Militar; Competências.

<sup>1</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Infantaria da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: alexandremnjr13@gmail.com

<sup>2</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Infantaria da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: dudus.muricy@gmail.com

<sup>3</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Infantaria da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: gn.alvares@outlook.com

<sup>4</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Infantaria da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: joaoeduardo.jes@gmail.com

<sup>5</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Infantaria da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: josuejomig@gmail.com

<sup>6</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Infantaria da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: lelefontes12@gmail.com

<sup>7</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Infantaria da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: lucasadrianodasilvabarboza@gmail.com

<sup>8</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Infantaria da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: math3usfr4nc4@gmail.com

<sup>9</sup> Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Infantaria da Escola de Sargentos das Armas (ESA), e-mail: santiagopablo389@gmail.com



## ABSTRACT

This Scientific Article addresses a widely discussed topic in military training schools: leadership, whether referenced in lectures, instructions, or even in field activities. When understanding leadership, it becomes essential to analyze the evolution of the sergeant's role over time and explore the competencies required for the position. This Scientific Paper also aims to present the influence of these characteristics on specific aspects of the personal affective area, present in the leadership of the 3rd sergeant of the Brazilian Army (EB), highlighting why these competencies should be incorporated into the military environment. Moreover, it seeks to expose the difficulties of adaptation, demonstrate the importance of emotional balance, and emphasize the influence of decision-making. To achieve these objectives, the methodology used was initially a qualitative approach, followed by bibliographic research, employing the monographic method and the technique of indirect documentation, based on authors such as Prodanov and Freitas, Gil, and Lakatos. Additionally, this paper explored the particularities required of the 3rd sergeant within the troop, demonstrating that affective competencies are significant for the success of military operations, as well as promoting an appropriate work environment. It is also concluded that adapting leadership practices to the modern scenario contributes to preparing military personnel to face new challenges effectively.

**Keywords:** Leadership; Military; Competencies.

## INTRODUÇÃO

A função do Sargento tem evoluído ao longo do tempo de forma a abranger os mais diversos aspectos da liderança. Na Idade Antiga, ele era representado pelo escudeiro que administrava as fortalezas; na Idade Média, era profundo conhecedor do manejo das armas, além de emblemas dos valores de valentia, fidelidade e lealdade; na Idade Moderna, o Sargento une todas essas características, sendo o principal auxiliar do comandante e, portanto, o elo perfeito entre o comando e a tropa.

No contexto desta pesquisa, é necessário expor as competências do líder militar previstas no Manual de Campanha Liderança Militar, as quais são divididas em “cognitivas e psicomotoras”, “afetivas pessoais” e “afetivas interpessoais”. As competências cognitivas e psicomotoras refletem a capacidade de emprego técnico e tático do militar, e as afetivas interpessoais apontam para a habilidade de relacionamento do indivíduo. Por fim, as afetivas pessoais indicam os valores e habilidades individuais essenciais, de enorme importância tanto no meio militar quanto civil,

demonstrando sua relevância para a formação de líderes nos diferentes ambientes sociais.

Assim, este trabalho aborda as características de liderança exigíveis pelo 3º Sargento no corpo de tropa, contudo, tendo em vista a abrangência dessa temática, delimitou-se esta pesquisa para as competências afetivas pessoais. Isso porque entende-se que tais competências, a partir da perspectiva apresentada pela Coletânea de Manuais de Liderança Militar 2022, são essenciais para forjar um combatente capaz de liderar as pequenas frações pelo exemplo, nos mais diversos cenários propostos pelas operações de amplo espectro. Diante dessa perspectiva, este trabalho tem como finalidade responder à seguinte questão norteadora: Quais as principais competências afetivas pessoais a serem desenvolvidas pelo 3º Sargento no século XXI?

Para responder a essa questão, serão abordadas as diferenças do ambiente operacional dos conflitos convencionais para o das operações de amplo espectro, bem como o que se é esperado do Sargento nessas situações. A solução para o questionamento feito é entender e incrementar as seguintes



competências: equilíbrio emocional, decisão e adaptabilidade. Este trabalho seguiu os parâmetros de uma revisão bibliográfica integrada à pesquisa básica, tendo como objetivo geral descrever as influências destes atributos para o Sargento do Exército Brasileiro (EB).

Durante muito tempo nas Forças Armadas (FA), houve uma visão estigmatizada das praças, principalmente dos Sargentos, em que estes eram meros executores das ordens elaboradas pelos oficiais. Sendo assim, acreditava-se que as capacidades exigíveis de um comandante de Grupo de Combate (GC) estavam exclusivamente ligadas à sua capacidade física e de emprego do armamento. Tudo isso em um cenário de combate convencional, marcado pelo emprego de grandes efetivos, desdobrados em esquemas de manobra, arranjados por oficiais superiores, e exércitos identificados pelos seus uniformes.

Com o advento da Guerra Fria, batalha idealista travada entre o capitalismo norte-americano e o socialismo da União Soviética, a guerra não convencional, marcada pela atuação de Forças Irregulares (F Irreg), tornou-se mais comum. Isso porque não se buscava um conflito direto entre os protagonistas dessa batalha, mas sim a intervenção em conflitos existentes ao redor do globo visando ampliar a zona de influência do modelo político-econômico defendido.

Cresceu, portanto, a importância do emprego das pequenas frações comandadas por Sargentos, pois dessa forma, a obtenção de vantagens significativas, sem ocasionar combates longos e desgastantes - fator da Guerra Convencional (G Conv). Então, passou-se a exigir mais competências de liderança das praças, que deixaram de ser meros executores das ordens e se tornaram os olhos, os ouvidos e as mãos dos oficiais no efetivo cenário de combate.

No contexto atual, o ambiente operacional é marcado pelas operações de amplo espectro, em que os esforços de combate são constantes e marcados pela contínua e simultânea ação dos fatores ofensivos, defensivos, além da cooperação e coordenação com agências. Nesse contexto, o Sargento deixa de ser apenas o elo fundamental que une o comando e a tropa, passando a fornecer aos oficiais as informações obtidas pela atuação direta nas diversas missões executadas, além de liderar de forma aproximada.

## DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo será abordado o desenvolvimento do Trabalho Científico, o qual leva em consideração o item 2.1 representando os Objetivos de forma clara e objetiva, em seguida o 2.2 Referencial Teórico, composto por citações diretas de pesquisadores nas quais fundamentam esta pesquisa, com finalidade de responder à questão norteadora qual foi trabalhada:

Quais as principais competências afetivas pessoais a serem desenvolvidas pelo 3º sargento no século XXI? Posteriormente, o item 2.3 Tipo de pesquisa e o 2.4 Trajetória Metodológica da Pesquisa.

---

### *Objetivos*

---

O principal objetivo deste trabalho é apresentar a influência das competências afetivas pessoais na liderança exercida pelo 3º Sargento do Exército Brasileiro, evidenciando porque tais competências devem ser inseridas no meio militar.

Além disso, tem-se como objetivos específicos apresentar as dificuldades da adaptabilidade do comandante de pequenas frações, demonstrar a importância do equilíbrio





emocional do 3º Sargento na tropa e analisar a influência da tomada de decisão do sargento no corpo de tropa.

## Referencial Teórico

Os aspectos que desenvolvem a liderança têm sido cada vez mais observados e buscados por líderes de pequenas frações, tendo em vista que, para se desenvolver uma boa liderança, competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais são essenciais para aprimorar o ato de liderar.

Deste modo, para compreender melhor o que são competências, Gentile e Bencini (2000 apud Rodrigues; Pariz, 2005, p. 109) definem que as competências são entendidas como “a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações”.

Sendo assim, faz-se necessária a descrição de algumas competências afetivas como adaptabilidade, decisão e equilíbrio emocional.

---

### *As dificuldades da adaptabilidade do comandante de pequenas frações*

---

A adaptabilidade permite que as operações continuem eficientes, garantindo competitividade e resiliência. Isso envolve flexibilidade nas tomadas de decisão, inovação contínua e uma cultura que valorize a aprendizagem e a prontidão para mudanças. Quando se fala em adaptabilidade, deve-se assimilar que é uma:

Competência para se ajustar apropriadamente às mudanças de situação. A História já comprovou que nem sempre vence o mais forte, e, sim, o mais adaptável. A adaptabilidade é desejável tanto no plano das ideias e

normas, como no plano do ambiente operacional. O líder deve ter agilidade na adaptação às situações de incerteza ou de mudanças, a fim de pensar e aplicar, em tempo hábil, soluções alternativas quando a decisão ou a ação adotada não está sendo eficaz. (Brasil, 2011, p. 5-4).

Portanto, de acordo com o texto supracitado, percebe-se que há a necessidade de modificar o comportamento do indivíduo a depender da situação em que se está inserido. Para isso, é necessário ter consciência situacional para agir de modo coerente ao ambiente no qual se insere.

Em suma, o líder deve buscar ser flexível, acolher as mudanças e escutar “feedbacks”, ou seja, estar disposto a se adaptar quando as circunstâncias exigirem. Aprender a perceber as mudanças, ajustando suas atitudes e ouvindo seus subordinados, de modo a identificar áreas que precisam melhorar em todos aspectos.

---

### *A importância do equilíbrio emocional do 3º Sargento na tropa*

---

Acerca do equilíbrio emocional, Goleman (1995) conceitua que a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, de se motivar e de gerir os impulsos, tanto internamente quanto nos relacionamentos, é essencial. Em vista disso, nota-se que é uma habilidade que deve ser desenvolvida pela pessoa que está em constante interação com outras, sejam elas na vida pessoal ou profissional.

No contexto militar, o líder deve ser capaz de transmitir para seus subordinados confiança e calma, mesmo que esteja sob pressão ou nervosismo, demonstrando um controle aprimorado de sua mente e corpo, conciliando seus sentimentos com emoções, ou seja, o emocional com o racional.



Ainda, seguindo o pensamento de Goleman (1995), a partir do momento que o 3º Sargento interpreta bem suas emoções, ele consegue ter uma percepção melhor da resposta que seus subordinados dão durante a execução de variadas atividades. Desse modo, o comandante de pequenas frações pode selecionar, com maior precisão, onde o subordinado dele desempenha de forma mais produtiva e eficiente.

---

### *A influência da tomada de decisão do 3º Sargento no corpo de tropa*

---

O profissional em segurança pública que exerce a função de liderar pessoas necessita tomar decisões em inúmeras situações, algo que se relaciona com uma habilidade que, caso não se tenha, deve ser desenvolvida pelo indivíduo, já que é

Competência para posicionar-se diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões. Em algumas situações, nas quais o tempo é um fator crítico, o líder deve decidir com rapidez de raciocínio. (Brasil, 2011, p. 5-4)

Sendo assim, percebe-se que a decisão é a capacidade de o líder; nesse caso, o militar que comanda pequenas frações, optar entre alternativas que podem ser ou não favoráveis para si e/ou seus liderados. Desse modo, o ato de decidir pode acarretar situações desfavoráveis, entretanto, apesar das circunstâncias, o líder deve tomar a decisão correta da maneira mais rápida e sensata possível.

Seguindo essa perspectiva, o 3º Sargento é primeiro da cadeia de comando em operações descentralizadas do Exército Brasileiro (EB) por inúmeras vezes, o qual vai colocar em prática a tomada de decisão imediata e rápida. Para isso,

necessita de calma e segurança, de modo que seja a decisão correta para essas situações.

## **TIPO DE PESQUISA**

Para a realização deste Trabalho Científico, seguiu-se a abordagem qualitativa, a qual, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”. Além disso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que se sustenta a partir de materiais já publicados, valendo-se de manuais de campanha, livros e artigos científicos relacionados ao tema, oriundos de diversos acervos virtuais.

O método utilizado neste projeto de pesquisa é o monográfico, que tem o “princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes” (Gil, 2008) visando examinar o atributo de liderar, analisando seus aspectos.

## **METODOLOGIA**

Na primeira fase do trabalho, foi utilizado o Manual de Campanha Liderança Militar, seguindo a técnica de documentação indireta, a qual, segundo Lakatos (2003, p. 174), “implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”.

Posteriormente, após ter apresentado um problema de pesquisa, foi ponderada uma questão norteadora e uma pergunta de pesquisa as quais deram as hipóteses para o estudo do tema. Na sequência, foi realizada uma leitura exploratória seguida de uma leitura seletiva de todas as fontes de consulta da primeira fase do trabalho. Por fim, foi realizada uma leitura analítica, visando compreender profundamente



o tema e avaliar de modo crítico as fontes existentes.

## DISCUSSÕES

Compreende-se que este Trabalho Científico atingiu com sucesso os objetivos estabelecidos acerca das competências do verdadeiro líder militar, no que se refere às características a serem desenvolvidas pelo 3º Sargento na atualidade.

O papel do sargento nas Forças Armadas (FA) evoluiu significativamente ao longo da história, passando de meros executores de ordens na Idade Antiga e Medieval para líderes centrais nas operações militares modernas. Essa evolução é marcada pela crescente complexidade das operações militares e pela necessidade de uma liderança mais sofisticada e adaptável. A transição de conflitos convencionais para operações de amplo espectro demonstra a necessidade de competências que vão além do mero controle de efetivos e do uso de armamentos.

O contexto operacional atual, caracterizado por operações de amplo espectro, exige que o 3º Sargento seja mais do que um simples executor. Ele deve atuar não apenas como um elo entre o comando e a tropa, fornecendo informações, mas também liderando sob condições frequentemente imprevisíveis e complexas. Isso ressalta a importância de competências afetivas pessoais, que facilitam a liderança eficaz em um ambiente dinâmico e muitas vezes caótico.

Ao destacar a importância do equilíbrio emocional, da capacidade de decisão e da adaptabilidade, a pesquisa reforça que essas habilidades não apenas aumentam a eficácia das operações, mas também promovem a coesão e a motivação dentro da equipe. Líderes que desenvolvem essas competências tendem a ser bem-sucedidos na criação de equipes coesas e

motivadas, o que é essencial para o sucesso das missões em ambientes de combate modernos.

Esta pesquisa oferece importantes contribuições para as ciências militares ao enfatizar o papel das competências afetivas pessoais na liderança. No âmbito civil, essas competências são fundamentais para o desenvolvimento da liderança, pois orientam habilidades emocionais e sociais que permitem aos líderes se conectarem de maneira eficaz com suas equipes. No contexto militar, essas competências são igualmente cruciais, pois influenciam diretamente a forma como os líderes interagem com suas tropas e gerenciam o ambiente operacional.

Além disso, a pesquisa contribui para a compreensão de por que essas competências devem ser incorporadas nos programas de treinamento e desenvolvimento de líderes militares. Desse modo, ao integrar habilidades afetivas pessoais no treinamento militar, é possível não apenas melhorar a liderança, mas também fortalecer a capacidade geral da tropa de operar de forma eficiente e coesa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho Científico explorou as características de liderança exigidas do 3º Sargento no corpo de tropa, com um foco específico nas competências afetivas pessoais necessárias para uma liderança eficaz no século XXI.

A questão norteadora proposta – quais são as principais competências afetivas pessoais a serem desenvolvidas pelo 3º Sargento no século XXI? – foi abordada por meio de uma revisão bibliográfica e análise da literatura especializada, destaca a evolução do papel do sargento e suas responsabilidades em um contexto operacional moderno. O estudo demonstra que as competências afetivas não apenas melhoram a eficácia das operações, mas





também promovem um ambiente de trabalho mais coeso e motivador. Isso reforça a importância da formação de habilidades emocionais e interpessoais para os líderes militares. Além disso, este Trabalho Científico contribui para a compreensão das competências necessárias ao 3º sargento, fornecendo uma base para a melhoria contínua no desenvolvimento desses líderes. Compreende-se também a necessidade de adaptar as práticas de liderança às demandas modernas, enriquecendo a preparação dos sargentos para enfrentar desafios variados com eficácia e resiliência.

Em suma, a evolução do papel do 3º Sargento e a crescente complexidade das

operações militares exigem uma ênfase contínua nas competências afetivas pessoais. A formação e o desenvolvimento dessas habilidades são essenciais para garantir que os sargentos possam liderar com eficácia e promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo, assim como ocorre no meio civil. As recomendações futuras visam fortalecer a base teórica e prática deste campo, contribuindo para a melhoria contínua da liderança militar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Manual de Campanha Liderança Militar**, 2ª edição, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2024.

BRASIL. **Manual de Campanha Operações**, 5ª edição, 2017. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/1/848/3/EB70-MC-10.223-%20Opera%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 06 abr. 2024.

GENTILE, Paola; BENCINI, Roberta. **Teoria das Competências**. 2000 apud RODRIGUES; PARIZ, 2005, p. 109

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008. p. 18.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional A Teoria Revolucionária Que Redefine O Que É Ser Inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003. p. 174

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª edição. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. p. 70

