


**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

Stenio Gomes da Silva

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR: A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS
DO LÍDER MILITAR NA FORMAÇÃO DO SUBORDINADO**

**Resende
2022**

	APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOCTRINA NA AMAN	AMAN 2022
---	--	----------------------

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR: A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR NA FORMAÇÃO DO SUBORDINADO
AUTOR: STENIO GOMES DA SILVA

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende ,24 de Agosto de 2022



 Cad Stenio Gomes da Silva

Dados internacionais de catalogação na fonte

S586c SILVA, Stenio Gomes da

Competências do líder militar: a importância das competências do líder militar na formação do subordinado. / Stenio Gomes da Silva – Resende; 2022. 35 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Ygor Ribeiro dos Santos

TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Líder militar 2.Competências 3.Importância 4.Habilidades
5.Influência I. Título.

CDD: 355

Stenio Gomes da Silva

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR: A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS
DO LÍDER MILITAR NA FORMAÇÃO DO SUBORDINADO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: Ygor Ribeiro dos Santos - Cap

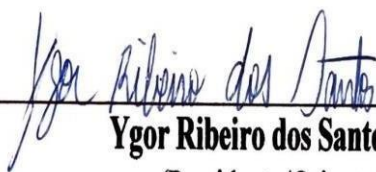
Resende
2022

**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR: A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS
DO LÍDER MILITAR NA FORMAÇÃO DO SUBORDINADO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 1 de Junho de 2022

Banca examinadora:



Ygor Ribeiro dos Santos - Cap
(Presidente/Orientador)


Diego Peixoto dos Santos - Cap
Luiz Guilherme Ramos Vilas Boas - 1º Ten

Resende
2022

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me dar forças e suporte durante a formação, e aos meus pais, que sempre me incentivaram e me apoiaram ao longo de toda vida, sendo a base fundamental para que pudesse alcançar meus objetivos.

RESUMO
**COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR: A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS
DO LÍDER MILITAR NA FORMAÇÃO DO SUBORDINADO**

AUTOR: Stenio Gomes da Silva

ORIENTADOR: Ygor Ribeiro dos Santos

O presente trabalho versa sobre as competências do líder militar, baseadas no manual C 20-10 Liderança Militar, referindo-se às competências afetivas pessoais, relacionadas às habilidades individuais e sua importância para a formação do subordinado. Foi feita uma revisão bibliográfica previamente e após deu-se início a realização da pesquisa com estudo de campo. Foram definidos os conceitos atinentes ao tema e as respectivas competências. Foram demonstrados exemplos de líderes militares do passado e a forma como as competências se sobressaiam diante de diversas situações. A pesquisa foi realizada com cadetes de dois cursos, sendo o Curso de Comunicações e o Curso Básico da Academia Militar das Agulhas Negras. Com os resultados, foram elaborados gráficos em que evidenciam algumas competências em detrimento de outras, permitindo concluir sobre a influência e a importância que cada uma delas incidem durante a formação do subordinado.

Palavras-chave: Líder militar. Competências. Importância. Habilidades. Influência.

ABSTRACT
COMPETENCIES OF THE MILITARY LEADER: THE IMPORTANCE OF THE
MILITARY LEADER COMPETENCIES IN THE FORMATION OF THE
SUBORDINATE

AUTHOR: Stenio Gomes da Silva

ORIENTER: Ygor Ribeiro dos Santos

The present work deals with the competencies of the military leader, based on the manual C 20-10 Military Leadership, in relation to personal affective competencies related to individual skills and their importance for the formation of the subordinate. A bibliographic review was previously carried out and after that, the research with field study began. The concepts related to the theme and the respective competencies were defined. Examples of past military leaders and how skills stand out in different situations were demonstrated. The research was carried out with cadets from two courses, the Signal Corps Course and the Basic Course of the Academia Militar das Agulhas Negras. With the results, graphs were developed in which some competencies were shown to the detriment of others, allowing to conclude on the influence and importance that each one of competencies has during the subordinate's formation.

Keywords: Military leader. Skills. Importance. Skills. Influence.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – População e amostra	17
Gráfico 2 – As 3 competências que devem ser evidenciadas para exercer liderança.....	18
Gráfico 3 – Competências mais observadas na convivência com os oficiais na AMAN.....	19
Gráfico 4 – Competências, que se não forem evidenciadas, poderão comprometer a condução do pelotão	20
Gráfico 5 – A falta de alguma das competências influencia no exercício da liderança	21
Gráfico 6 – Adaptabilidade.....	22
Gráfico 7 – Autoconfiança.....	22
Gráfico 8 – Criatividade.....	23
Gráfico 9 – Decisão	23
Gráfico 10 – Dinamismo.....	24
Gráfico 11 – Equilíbrio emocional.....	24
Gráfico 12 – Flexibilidade	25
Gráfico 13 – Iniciativa	25
Gráfico 14 – Objetividade.....	26
Gráfico 15 – Organização	26
Gráfico 16 – Persistência	27
Gráfico 17 – Resistência	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS	9
1.1.1	Objetivo geral	9
1.1.2	Objetivos específicos	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	LIDERANÇA	10
2.2	COMPETÊNCIAS AFETIVAS RELACIONADAS ÀS HABILIDADES INDIVIDUAIS	10
2.2.1	Adaptabilidade	11
2.2.2	Autoconfiança	11
2.2.3	Criatividade	11
2.2.4	Decisão	11
2.2.5	Dinamismo	11
2.2.6	Equilíbrio Emocional	12
2.2.7	Flexibilidade	12
2.2.8	Iniciativa	12
2.2.9	Objetividade	12
2.2.10	Organização	12
2.2.11	Persistência	13
2.2.12	Resistência	13
2.3	AS COMPETÊNCIAS NO DIA-A-DIA DO LÍDER	13
2.4	AS COMPETÊNCIAS DE LÍDERES MILITARES DO PASSADO	14
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	16
3.1	TIPO DE PESQUISA	16
3.2	MÉTODOS	16
3.3	ANÁLISE	16
4	ESTUDO DE CAMPO	17
4.1	RESULTADOS E DISCUSSÃO	17
5	CONCLUSÃO	28
	REFERÊNCIAS	30
	APÊNDICE	31

1 INTRODUÇÃO

Desde a existência da humanidade, consagrados líderes destacaram-se frente às adversidades de cada época. Alexandre, o Grande, por exemplo, considerado como o maior líder militar da Antiguidade, liderou seus homens na conquista de diversos objetivos como rei da Macedônia. Alexandre possuía competências que até os dias atuais são de extrema relevância para um líder, inspirando e motivando os subordinados na conquista dos objetivos traçados.

Alexandre

Era refinado e altamente convincente em seus discursos, a ponto de angariar a simpatia e a adesão dos macedônios aos seus planos de conquista do império persa. Até mesmo no final de suas campanhas na Índia, quando todo o exército queria voltar para a Macedônia, conseguiu convencer os soldados a realizarem uma última batalha para consolidar as conquistas já feitas. (RODRIGUES, 2007, p. 69)

Claramente destaca-se a persistência, a objetividade, a decisão e a autoconfiança que Alexandre possuía.

Hoje, na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), todas as competências essenciais para liderar são desenvolvidas durante os quatro anos de formação do oficial. Os cadetes na AMAN possuem diversas instruções ao longo desse período. Entre elas destacam-se as do ensino superior, do ensino profissional e de liderança. A experiência vivida diariamente e o contato com diferentes instrutores, também permitem que o futuro aspirante-a-oficial tenha plenas condições de exercer sua liderança perante seu pelotão.

A questão a ser analisada é o grau de importância que as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais têm na formação do subordinado, verificando a relação entre os oficiais e cadetes da AMAN, que travam contato direto no dia a dia. O estudo visa salientar: segundo a perspectiva dos cadetes, quais competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais mais se destacam e têm maior importância para o exercício da liderança?

É evidenciada a importância do tema visto que as competências são fatores que levam o oficial a liderar de forma fluente e bem desempenhada o pelotão, ganhando a confiança dos subordinados. E nesse contexto, a AMAN, que é uma escola de líderes, proporciona aos cadetes desde o primeiro ano de formação os mais diversos exemplos de liderança. A partir de uma análise crítica dos aspectos positivos e negativos de cada instrutor, o cadete vai construindo o seu perfil de líder.

O primeiro capítulo do trabalho apresenta a introdução e os objetivos da pesquisa. O segundo capítulo aborda sobre a liderança e os conceitos atinentes as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais. O terceiro capítulo trata da pesquisa em si e da execução. Já no quarto capítulo, é apresentado o estudo de campo realizado com os resultados e discussões. Por último, no quinto capítulo, uma conclusão a respeito da pesquisa.

Como embasamento teórico, será utilizado o Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar, que tem definido em seu capítulo 5, artigo III as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar o grau de importância das competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais como fator de liderança na formação do subordinado.

1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais; apresentar as competências no dia-a-dia do líder; apresentar as competências presentes no perfil de líderes militares do passado; verificar a importância das competências para os cadetes na AMAN; analisar quais competências destacam-se no ponto de vista do cadete da AMAN.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais estão definidas no Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar. Tais habilidades são de elevada importância para que um líder possa exercer, de forma satisfatória, sua liderança. As seguintes competências serão objetos de estudo: adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência.

2.1 LIDERANÇA

Segundo Brasil (2011), para o Exército Brasileiro não basta apenas que o líder seja possuidor de excepcionais competências, pois deve ter atrelado a sua personalidade os valores que compõem a ética militar e o caráter. Desde o ingresso nas escolas de formação das Forças Armadas, os valores são inculcados de forma que passe a fazer parte da personalidade, do modo de ser do indivíduo, tornando o que pode se chamar de *éthos* militar. Segundo Ferreira (2010, p. 325), “etos [Gr. *éthos*.] 1. Modo de ser, temperamento ou disposição interior de natureza emocional ou moral. 2. O espírito que anima uma coletividade, instituição, etc., [...]”. Esses valores inculcados dão base para que as competências possam ser desenvolvidas pelos militares.

No livro “O Monge e o Executivo”, o autor, Hunter, define “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. (2004, p. 25).

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, temos como definição

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir, de forma adequada suas missões específicas e a participar, de forma proativa, das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem. (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, [20--], p. 11).

Com essas definições, é possível entender como as competências auxiliam os líderes a desempenharem suas respectivas funções, na liderança de homens para consecução dos objetivos, mais precisamente nesse estudo, no *lócus* militar.

2.2 COMPETÊNCIAS AFETIVAS RELACIONADAS ÀS HABILIDADES INDIVIDUAIS

As competências abrangem as áreas cognitivas, psicomotoras e afetiva. As competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais, como o próprio nome já define, estão relacionadas com a questão do controle afetivo e características individuais do

líder. As competências podem ser entendidas como a capacidade e a aptidão que o líder possui, para exercer sua liderança sobre o grupo. A seguir será definida as competências afetivas do objeto de estudo, de acordo com o Manual de Liderança C 20-10.

2.2.1 Adaptabilidade

Adaptabilidade é a competência relacionada a capacidade de se ajustar a situação. O líder deve ser capaz de se adaptar rapidamente as mudanças e situações de incerteza, de forma ágil, dando soluções alternativas quando a ação atual não está sendo eficaz. (BRASIL, 2011).

2.2.2 Autoconfiança

A autoconfiança pode ser demonstrada de diversas maneiras, como a voz de comando, o olhar e o modo de agir do líder, que deve estar confiante em relação a solução do problema, para que seus subordinados também estejam. Pela definição, é a competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades, decidido em ser bem-sucedido no que irá realizar. (BRASIL, 2011).

2.2.3 Criatividade

A criatividade é a competência em que o líder rompe com dispositivos/conceitos considerados padrões, inovando, quebrando paradigmas, diante de situações desafiadoras. É a capacidade que o líder tem de produzir novas ideias na busca de uma solução eficiente e eficaz. (BRASIL, 2011).

2.2.4 Decisão

A decisão é a competência do líder em se posicionar diante de várias opções, tomando medidas seguras e corretas no momento certo. Para isso, é necessário que o líder possua percepção e sensibilidade, pois são elementos críticos para tomar decisões. Em situações nas quais o tempo é fator crítico, o líder deve ser capaz de decidir com rapidez de raciocínio. (BRASIL, 2011).

2.2.5 Dinamismo

O dinamismo do líder demonstra a energia e a vitalidade na consecução das missões, fazendo com o grupo se contagie. Caso o líder seja apático e lento, possuirá dificuldades para liderar. O dinamismo é a competência para atuar ativamente com intenção determinada. (BRASIL, 2011).

2.2.6 Equilíbrio emocional

Equilíbrio emocional é a “Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade.” O líder então deve saber avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, sem que suas emoções o dominem. O líder não pode deixar transparecer para o grupo as pressões que sofre. Deve continuar desempenhando suas atividades normalmente, embora esteja sob pressão. (BRASIL, 2011, p. 5-5).

2.2.7 Flexibilidade

Devido ao dinamismo do combate moderno, os líderes devem ser flexíveis para reformular planejamentos e comportamentos, de imediato, diante das exigências que surgem. Modificar intenções e ações também fazem parte da flexibilidade, quando o líder julga inadequada a própria conduta. A rapidez de raciocínio aliada a flexibilidade é essencial para enfrentar novas situações. (BRASIL, 2011).

2.2.8 Iniciativa

O líder deve ser capaz de agir diante de situações inesperadas, adversas, sem ordem superior. A iniciativa é uma habilidade em que o líder consegue mobilizar o grupo e a si, em prol de atingir as metas, sem que haja ordens superiores. Conjuntamente com a rapidez de raciocínio, a iniciativa permite ao líder se antecipar as situações de incertezas e aplicar soluções alternativas, caso a ação/decisão atual não esteja sendo eficaz. “O líder dotado de iniciativa também é ágil, cognitiva e emocionalmente”. (BRASIL, 2011, p. 5-5).

2.2.9 Objetividade

“Competência para selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta.” O líder deve ser capaz de agir diante de situações/problemas no momento em que ocorrerem, definindo a forma mais rápida e direta para lidar com as circunstâncias potenciais ou reais. Caso o líder não seja objetivo, o grupo geralmente apresenta problemas. (BRASIL, 2011, p. 5-6).

2.2.10 Organização

Ser organizado permite ao líder planejar de forma ordenada e minuciosa suas missões, coordenando e combinando as ações com os meios e condições disponíveis. O líder deve colocar uma ordem de prioridades nas tarefas a serem realizadas e atribuí-las aos membros do

grupo, promovendo uma maior eficiência. Assim, as tarefas desenvolvidas ficam sistematizadas quanto a execução. (BRASIL, 2011).

2.2.11 Persistência

O ponto principal da persistência é a determinação e a força de vontade para executar uma tarefa e superar as dificuldades existentes até obter o êxito em concluí-la. O líder deve mostrar como se enfrentar as dificuldades, principalmente através do exemplo, para que seus subordinados tenham também persistência em vencer os desafios. “É a perseverança para alcançar um objetivo, mesmo quando os obstáculos são aparentemente insuperáveis”. (BRASIL, 2011, p. 5-6).

2.2.12 Resistência

A resistência é a “Competência para suportar as fadigas físicas ou os infortúnios morais.” Divide-se em duas: resistência física e resistência moral. A resistência física é relacionada a suportar fisicamente as condições adversas impostas por uma atividade ou exercício da função, pelo maior período de tempo possível. A resistência moral tem a ver com o psicológico, uma vez que é relacionada a suportar as adversidades psicológicas em atividades adversas ou no desempenho da função, pelo maior período de tempo. A resistência psicológica é atrelada a resiliência, que consiste na habilidade que o indivíduo possui de se recuperar rapidamente de traumas e reveses, sem deixar que a eficiência do cumprimento da missão seja comprometida. (BRASIL, 2011, p. 5-6).

2.3 AS COMPETÊNCIAS NO DIA-A-DIA DO LÍDER

Ao se formar na Academia Militar das Agulhas Negras, o futuro aspirante-a-oficial estará apto a comandar pequenas frações nas diversas Organizações Militares do Brasil. As competências desenvolvidas e adquiridas na Academia durante a formação irão nortear o comando do futuro aspirante perante seu pelotão.

De imediato, ao assumir um pelotão, o aspirante estará lidando rotineiramente com cerca de 30 vidas sob seu comando. Desde recrutas até sargentos/subtenentes, todos estarão sob a liderança do recém-formado oficial. Como abordado, as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais darão subsídio para que, através do exemplo, o comandante do pelotão exerça sua liderança de forma satisfatória. As competências serão transparecidas para seus liderados nas diversas atividades cotidianas.

É importante salientar que, segundo Brasil (2011), para ser líder, não necessariamente o militar deverá possuir todas as competências, mas deve se empenhar em englobar à sua personalidade o máximo possível de competências, pois seguramente influenciará positivamente para que seja reconhecido pelo grupo, no caso o pelotão, como líder militar.

“Os subordinados sempre estarão observando o comandante. Se eles o julgarem respeitável, confiarão nele e o aceitarão como líder, acolhendo suas ideias, imitando os seus exemplos.” (BRASIL, 2011, p. 7-4). Dessa forma, as atitudes, as ações e as palavras emanadas pelo comandante, sempre serão refletidas nos subordinados. Cabe então ao comandante saber como se portar, organizar suas ideias, possuir equilíbrio emocional, para não deixar transparecer a dificuldade da situação, e ser decidido para, nos momentos instáveis ou situações adversas que surgirem, dar um bom exemplo aos seus subordinados de como agir com precisão.

Ao emanar ordens ao pelotão, o líder demonstra sua autoconfiança, passando com segurança para seus subordinados o que deve ser realizado. Ao estar disposto a escutar ideias de seus subordinados, o líder demonstra flexibilidade e ao mesmo tempo influencia seu liderado a exercer a iniciativa e a criatividade. Possuir os dados dos integrantes do pelotão para ser usado em emergências, como plano de chamada, demonstra a organização do líder. São inúmeros exemplos de atividades corriqueiras em que o líder é capaz de aplicar as competências e também estimular seus subordinados a desenvolvê-las.

A importância das competências do líder militar e a importância do exemplo segue-se no seguinte trecho

A tropa é o reflexo do comandante e não há boas tropas sem líderes competentes. Há situações nas quais não é possível falar à tropa e, então, ressalta a importância do exemplo. Os soldados precisam ver as atitudes do comandante. Por isto, Caxias foi à frente, chegando ao ponto mais perigoso, por isto não tomou o café quente, enquanto seus comandados permaneciam sob a chuva e sob o fogo inimigo. O líder militar que assim age torna-se um símbolo que contém o desânimo em todos os escalões e ajuda o soldado a controlar o medo. (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, [20--], p. 76).

2.4 AS COMPETÊNCIAS DE LÍDERES MILITARES DO PASSADO

Sargento Max Wolff Filho, exemplo de resistência, iniciativa e persistência:

Todas as vezes que havia missões difíceis a serem cumpridas, lá estava o Sgt Wolff se declarando **voluntário**, principalmente participando de patrulhas. [...] participou de todas as ações de seu Batalhão no ataque de 12 de dezembro a Monte Castelo, levando, de **forma incessante**, munição à frente de batalha e retornando com feridos e, na falta destes, com mortos. [...] só um militar especificamente poderia cumpri-la, chamou o Sgt Max Wolff, deu a ordem e ouviu dele, [...]: Coronel, por favor, diga ao general

que, desde o escurecer, este padioleiro e eu estamos indo e voltando às posições inimigas para trazer os nossos companheiros feridos. **Faremos isto até que a luz do dia nos impeça de fazer.** (DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO, [20--], p. 74, grifo nosso).

Marechal Carlos Antônio Napion, exemplo de dinamismo e objetividade:

Com **dinamismo**, descortino e **objetividade**, esse notável militar lançou as sementes do ensino e da indústria militar brasileira. [...]. Dentre seus trabalhos, destacaram-se o esforço que empreendeu nos primórdios da industrialização do país, os livros técnicos que escreveu e a grande contribuição ao ensino militar, com a criação da Academia Real Militar, cellula mater da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). (DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO, [20--], p. 22, grifo nosso).

Tenente-coronel João Carlos de Villagran Cabrita, exemplo de decisão:

Villagran realizou os reconhecimentos dos passos da Pátria, de Itapirú e de Itati, com o objetivo de colher dados sobre o terreno e assessorar o estudo de situação do comando aliado para a difícil e polêmica **decisão** quanto à escolha da frente de transposição e local de desembarque. [...]. Quase no meio do rio, na frente do forte, existia uma ilha circular (457 metros) – na verdade um banco de areia – coberta por vasto capinzal. **Villagran Cabrita desembarcou** naquele local, na madrugada de 6 de abril de 1866, com seu batalhão de 900 homens, 4 canhões La Hitte e 4 morteiros, indo juntar-se ao 7º Corpo de Voluntários da Pátria (7º CVP), ao 14º Provisório de Infantaria e aos voluntários das províncias do Norte. (DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO, [20--], p. 17, grifo nosso).

Marechal Emílio Luís Mallet, exemplo de decisão:

No comando do 1º Regimento de Artilharia a Cavalos teve atuação decisiva na Batalha de Tuiuti, travada em 24 de maio de 1866. A eficiência e eficácia de suas guarnições valeram a essas o apelido de “a Artilharia Revólver”. Soma-se a isto a astuciosa **decisão** de proteger as peças com um largo e profundo fosso, sendo Mallet um dos responsáveis por impedir o avanço das tropas paraguaias sobre o centro do dispositivo aliado, garantindo a vitória, ao final. (DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO, [20--], p. 15, grifo nosso).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Para a realização do trabalho acadêmico, foi feita a leitura de artigos científicos, livros diversos relacionados a liderança e manuais de liderança das Forças Armadas. Foram elaborados e definidos os instrumentos de pesquisa, no caso um formulário, para a coleta dos dados e posterior análise. Os resultados que foram obtidos serão tratados na seção de resultados e discussão, em que conterà os dados relacionados com gráficos. A elaboração da pesquisa transcorreu conforme cronograma proposto.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Preliminarmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com objetivo de aprofundamento do tema. Posteriormente, foi realizado um estudo de campo com cadetes do Curso de Comunicações e do Curso Básico. A pesquisa foi descritiva e quantitativa.

3.2 MÉTODOS

Com base no referencial teórico para realização da pesquisa bibliográfica, a qual foi desenvolvida com ênfase no manual de campanha C 20-10 Liderança Militar, foi definido o termo liderança e as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais. A seguir, foi descrito como as competências estão presentes no dia-a-dia do líder militar, assim como os líderes militares do passado as possuíam. Para a realização do estudo de campo, foi elaborado e disponibilizado um formulário virtual para que os cadetes, do Curso de Comunicações e do Curso Básico, pudessem responder sobre a importância das competências do líder na formação do subordinado. A partir das respostas obtidas foi possível criar gráficos, para uma melhor análise e comparação da importância das competências, contribuindo para consecução dos objetivos da pesquisa e uma conclusão a respeito da pesquisa como um todo.

3.3 ANÁLISE

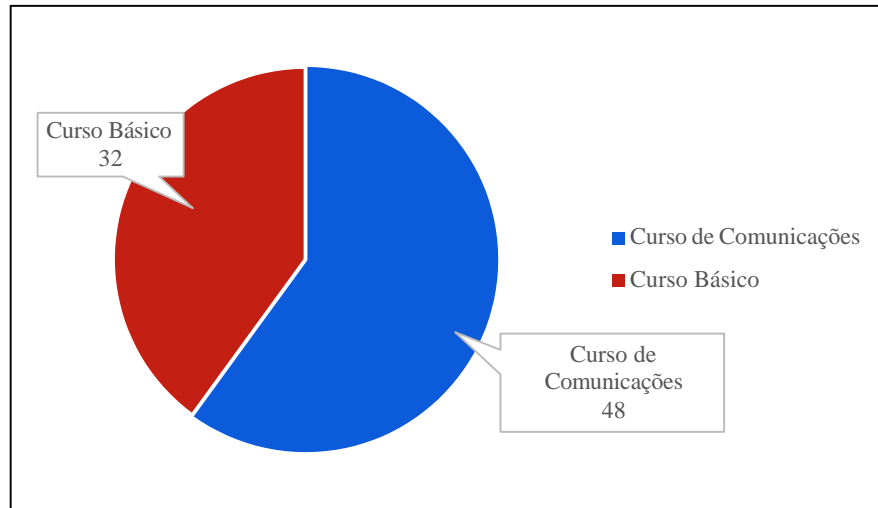
Para análise, foram elaborados gráficos, permitindo a comparação de quais competências mais se destacam positivamente na liderança e quais competências que, em falta, podem prejudicar a liderança, apresentando tanto o percentual, como o número de respostas sobre cada competência.

Após a análise, foram relacionadas as competências mais evidenciadas na pesquisa, segundo o ponto de vista dos cadetes.

4 ESTUDO DE CAMPO

O estudo de campo foi realizado por meio de um formulário virtual disponibilizado para os cadetes do curso de comunicações e do curso básico. A pesquisa contou ao todo com a participação de 80 cadetes, sendo 48 deles do curso de comunicações e 32 do curso básico, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 – População e amostra



Fonte: AUTOR (2022)

A finalidade do estudo de campo realizado foi verificar a importância das competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais na formação do subordinado. Assim, possibilitando determinar quais competências se destacam, a partir da ótica do cadete, nos líderes com os quais se relacionam diariamente na rotina acadêmica e quais competências julgam necessárias para que um líder possa exercer sua liderança de maneira exemplar.

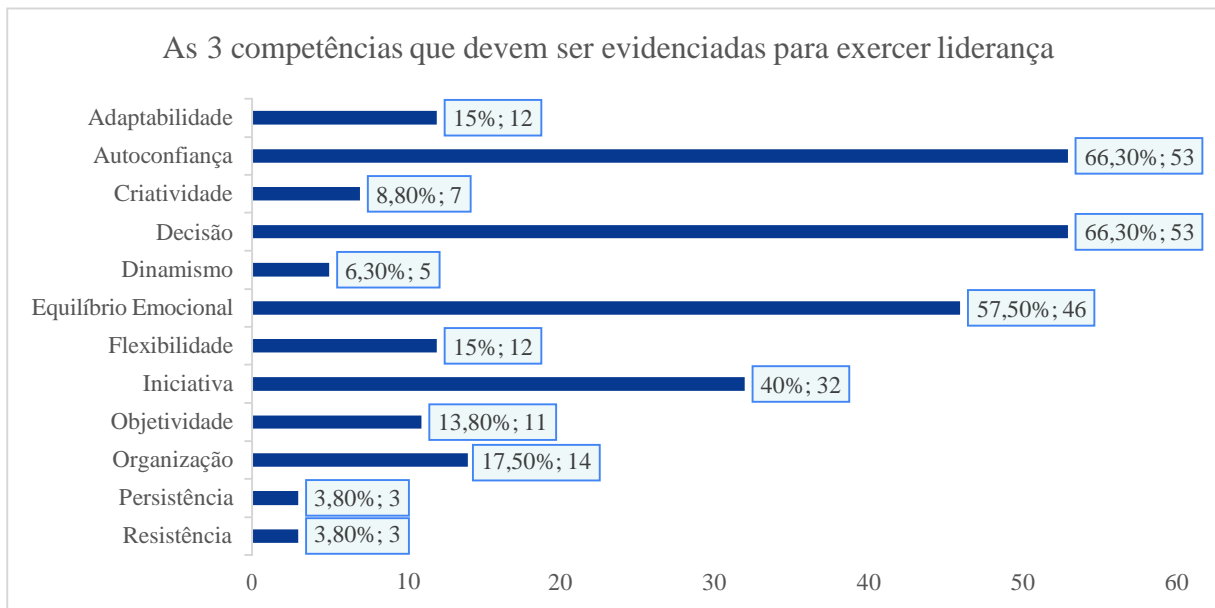
4.1 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O formulário consistia em três perguntas nas quais o participante poderia selecionar mais de uma opção nas caixas de seleção; uma pergunta de resposta simples, do tipo sim ou não; e doze perguntas em que se deveria avaliar o grau de importância, seguindo a Escala de Likert, de 1 a 5, da competência em questão.

Será apresentado, a seguir, o resultado obtido com o estudo de campo, com as respectivas perguntas e gráficos, nos quais conterão a porcentagem/número de respostas. Em seguida, uma breve discussão a respeito de cada resultado.

A primeira pergunta consistia em analisar, na opinião dos cadetes participantes da pesquisa, quais seriam as três competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais que deveriam ser evidenciadas para exercer liderança.

Gráfico 2 – As 3 competências que devem ser evidenciadas para exercer liderança

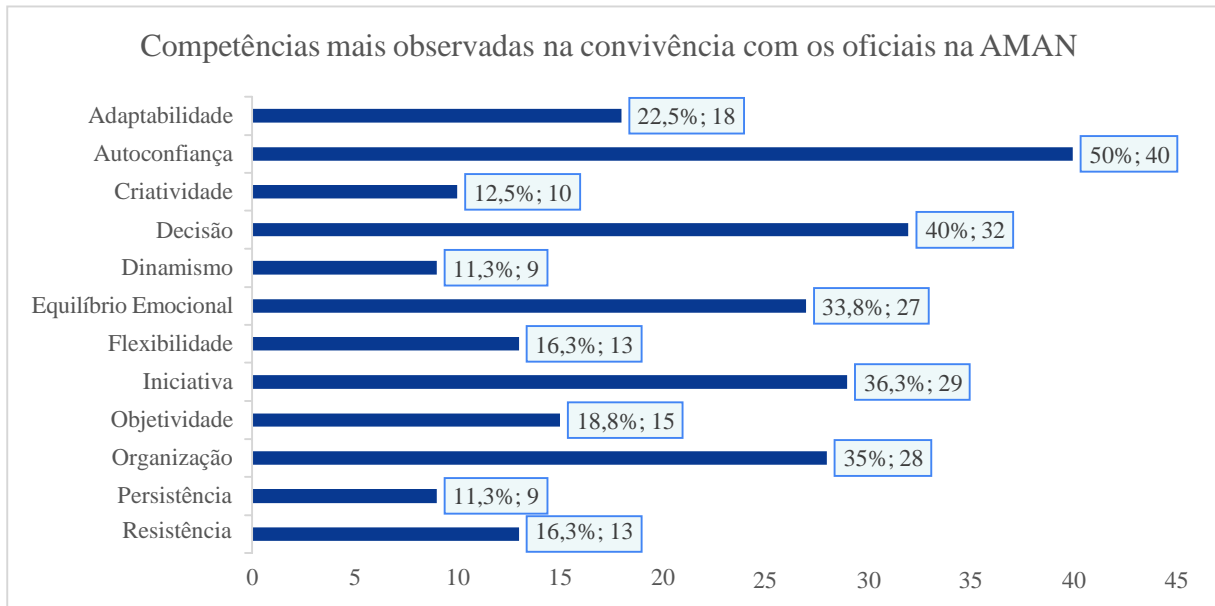


Fonte: AUTOR (2022)

De acordo com as respostas dos participantes, ilustradas no gráfico 2, pode-se notar que as três competências que se destacaram foram: autoconfiança, com 53 votos, equivalente a 66,3%; decisão, com 53 votos, equivalente a 66,3%; e equilíbrio emocional, com 46 votos, equivalente a 57,5%. É perceptível que a diferença entre a terceira e a quarta competência mais votada é expressiva, com 14 votos. Assim, permite-se concluir que as três competências mais votadas são as que, do ponto de vista dos cadetes participantes, tem maior importância de serem evidenciadas para exercer a liderança. Um dos fatores que podem ter relação com o resultado são as diversas situações em que os cadetes são submetidos durante a formação, exigindo que essas competências afetivas sejam lapidadas mais intensamente do que as outras. Por exemplo, a tomada de decisão do comandante ao realizar o planejamento de uma patrulha nos estágios da Seção de Instrução Especial; a autoconfiança ao ser feita a emissão de ordens, passando segurança aos demais integrantes da patrulha; o equilíbrio emocional durante todo o estágio, no qual os cadetes agem sob pressão, para que os conteúdos atitudinais sejam corretamente desenvolvidos.

A segunda pergunta visava evidenciar quais competências afetivas relacionadas às habilidades individuais mais se destacam e são observadas, pelos cadetes, na convivência com os oficiais na AMAN.

Gráfico 3 – Competências mais observadas na convivência com os oficiais na AMAN



Fonte: AUTOR (2022)

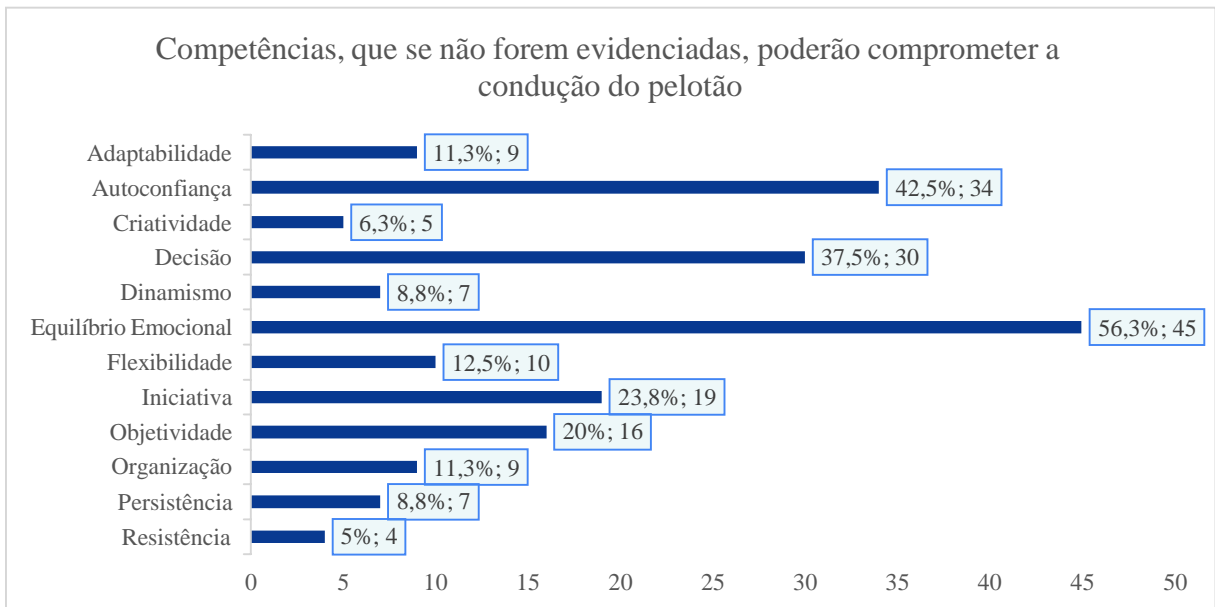
As três competências que mais se destacaram foram: autoconfiança, com 40 votos, equivalente a 50%; decisão, com 32 votos, equivalente a 40%; e iniciativa, com 29 votos, equivalente a 36,3%. Novamente, as competências autoconfiança e decisão ficaram como a primeira e a segunda mais votadas, respectivamente, como observado no gráfico 3. Entretanto, a competência iniciativa teve uma diferença mínima de votos em relação às competências organização e equilíbrio emocional, com 28 e 27 votos respectivamente. É possível perceber que além da importância que as competências autoconfiança e decisão têm para exercer a liderança, de acordo com o resultado da primeira pergunta, elas também são evidenciadas pelos oficiais da AMAN. Dessa maneira, é perceptível que o convívio diário com os oficiais traz exemplos da notoriedade dessas competências para desempenhar a liderança. Com isso, destaca-se a importância das competências do líder militar na formação do subordinado, pois o mesmo está sendo observado a todo momento pelos seus liderados, o que refletirá no perfil de líder do futuro aspirante-a-oficial.

Os cadetes, durante a formação na AMAN, vão observando e aprendendo com a forma de liderar do comandante de pelotão e os demais oficiais com quem travam contato diariamente. A maneira conforme os oficiais conduzem suas frações é observada pelos cadetes, que vão

adaptando os aspectos que consideram positivos e negativos de cada um. Assim, o perfil de líder traçado pelo cadete será influenciado, tanto positiva como negativamente, pelo contato com os oficiais durante o período de formação.

A terceira pergunta possuía como objetivo verificar qual competência que, caso não seja evidenciada/desenvolvida pelo líder, irá comprometer a condução da liderança do pelotão.

Gráfico 4 – Competências, que se não forem evidenciadas, poderão comprometer a condução do pelotão



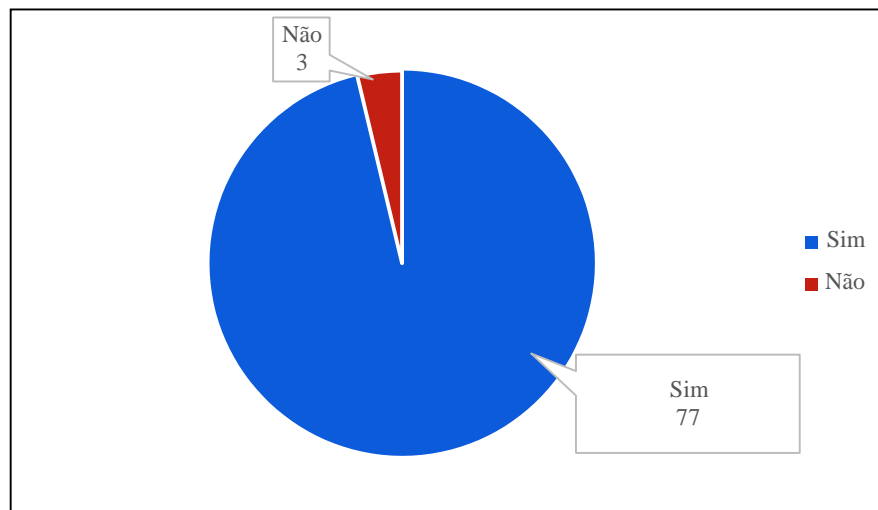
Fonte: AUTOR (2022)

Como pode ser observado, de acordo com o gráfico 4, a competência equilíbrio emocional foi a mais votada, com 45 votos, equivalente a 56,3%. Nesta pergunta, todos participantes deveriam selecionar pelo menos uma competência, sendo livre a escolha de mais opções. Quarenta e cinco cadetes do total de oitenta (56,3%) selecionaram “equilíbrio emocional” como pelo menos uma das competências que podem comprometer a condução do pelotão. A demonstração da falta de equilíbrio emocional é muito perceptível para os subordinados. Quando algo não acontece como o planejado, por exemplo, o líder, que não possui tal competência, demonstra que está alterado e irritado, deixando que suas emoções influenciem no seu trabalho e no trato com os subordinados. Da mesma forma, os cadetes participantes da pesquisa identificam o equilíbrio emocional como uma competência que possa inferir na condução do pelotão. Sejam por situações já vivenciadas em alguma instrução ou no próprio trato dos seus superiores e pares.

Outros fatores que podem influenciar diretamente no equilíbrio emocional são as situações da vida pessoal/particular de cada indivíduo. Por exemplo, quando há algum ente enfermo ou quando há uma dificuldade financeira, isso pode acarretar em uma instabilidade emocional. Dessa forma, destaca-se a importância do equilíbrio emocional para conduzir o pelotão, a fim de que as diversas situações, particulares ou não, não influenciem na forma do líder agir/tratar seus subordinados e tomar suas decisões.

A quarta pergunta do formulário era de resposta simples, do tipo sim ou não. O objetivo era avaliar se, do ponto de vista do cadete, o fato do líder deixar de demonstrar alguma das competências selecionadas na questão anterior, iria influenciar no exercício da liderança do pelotão.

Gráfico 5 – A falta de alguma das competências influencia no exercício da liderança



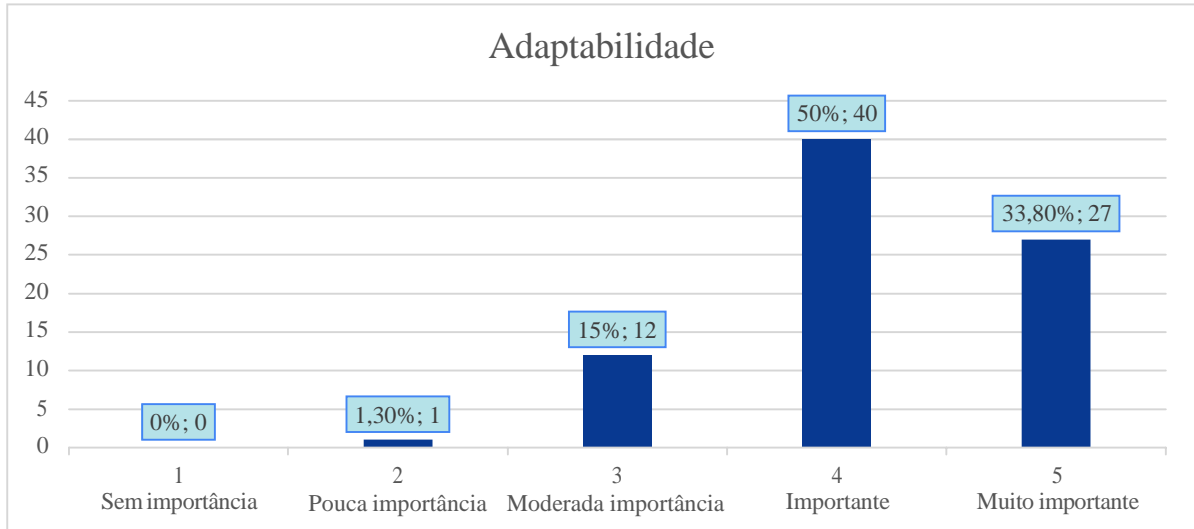
Fonte: AUTOR (2022)

De acordo com as respostas obtidas, 77 cadetes votaram sim, que a falta de alguma das competências selecionadas na questão anterior irá influenciar na forma com que o líder exerce sua liderança no pelotão. Apenas 3 votaram que não haverá tal influência. Sendo assim, com o total de 96,3% dos cadetes que votaram sim, pode-se afirmar que é importante que o líder desenvolva e aperfeiçoe tais competências, pois ele representa uma figura que influencia diretamente seus comandados, seja através do exemplo, motivando os seus subordinados e ganhando cada vez mais a confiança deles.

As questões a seguir tinham por finalidade avaliar o grau de importância de cada uma das doze competências afetivas relacionadas às habilidades individuais, na formação do subordinado, de acordo com a Escala de Likert. A escala possui cinco pontos, no qual os respondentes devem escolher somente um deles, partindo de sem importância até muito

importante. A escala possui também um ponto neutro central, classificado como moderada importância. (DALMORO; VIEIRA, 2013).

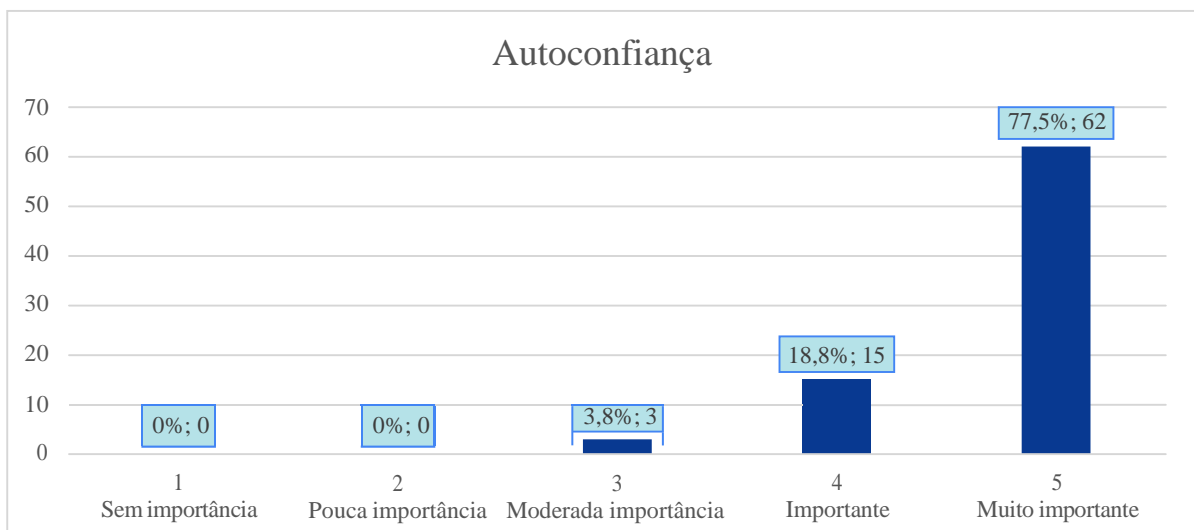
Gráfico 6 - Adaptabilidade



Fonte: AUTOR (2022)

A competência adaptabilidade recebeu nenhum voto como sem importância, 1 voto como pouca importância, 12 votos como moderada importância, 40 votos como importante e 27 votos como muito importante. Portanto, a adaptabilidade é vista como uma competência importante, tendo recebido 50% dos votos.

Gráfico 7 - Autoconfiança

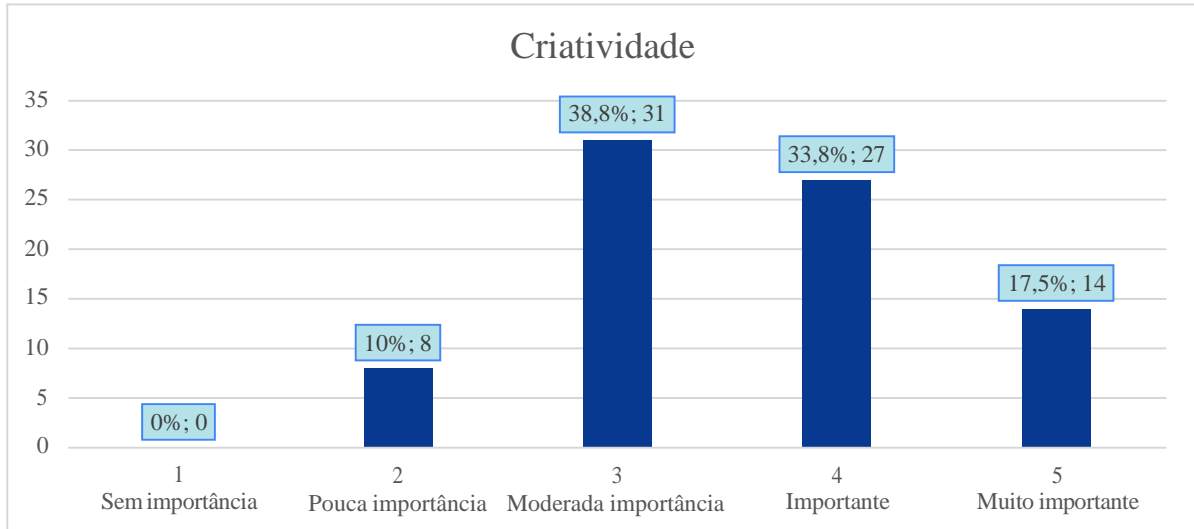


Fonte: AUTOR (2022)

A autoconfiança não recebeu nenhum voto como sem importância e pouca importância. Como moderada importância, recebeu 3 votos e 15 votos como importante. Muito importante

recebeu 62 votos, que equivale a 77,5% dos respondentes, sendo, por conseguinte, classificada como uma competência muito importante, segundo os cadetes participantes.

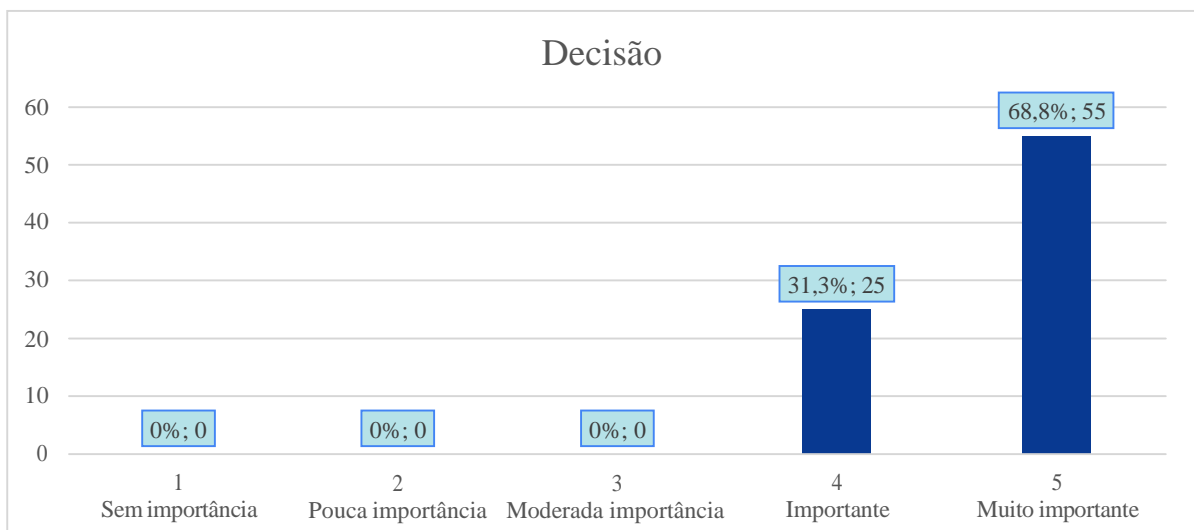
Gráfico 8 – Criatividade



Fonte: AUTOR (2022)

A competência criatividade não recebeu nenhum voto como sem importância, 8 votos como pouca importância, 31 votos como moderada importância, 27 votos como importante e 14 votos como muito importante. Dessa maneira, criatividade fica classificada como uma competência de moderada importância, com 38,8% dos votos.

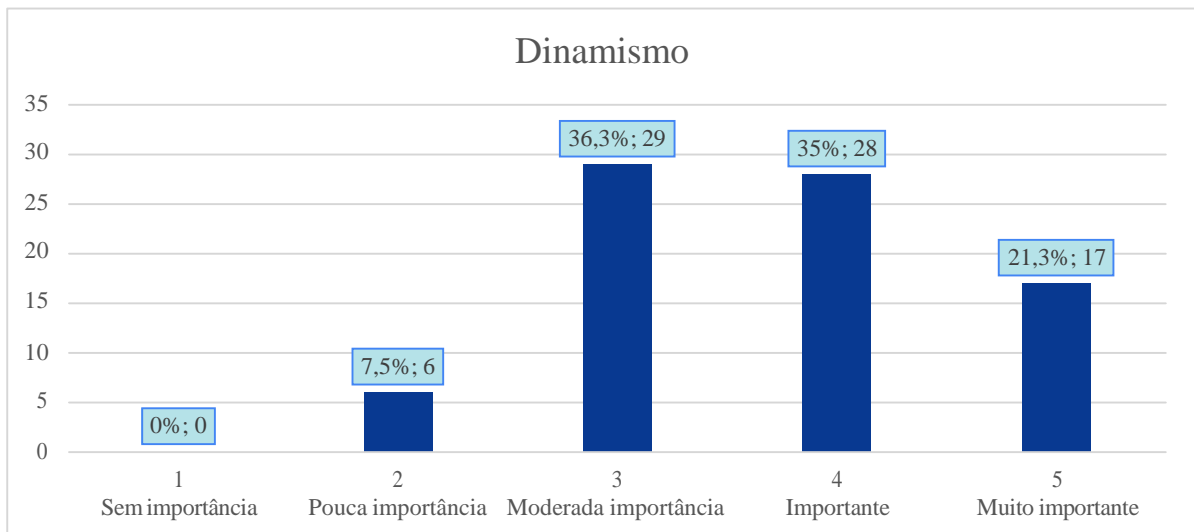
Gráfico 9 – Decisão



Fonte: AUTOR (2022)

A competência decisão só recebeu votos como importante e muito importante, sendo 25 e 55 respectivamente. Portanto, com 68,8% dos votos, a competência decisão pode ser classificada como muito importante, segundo a opinião dos respondentes.

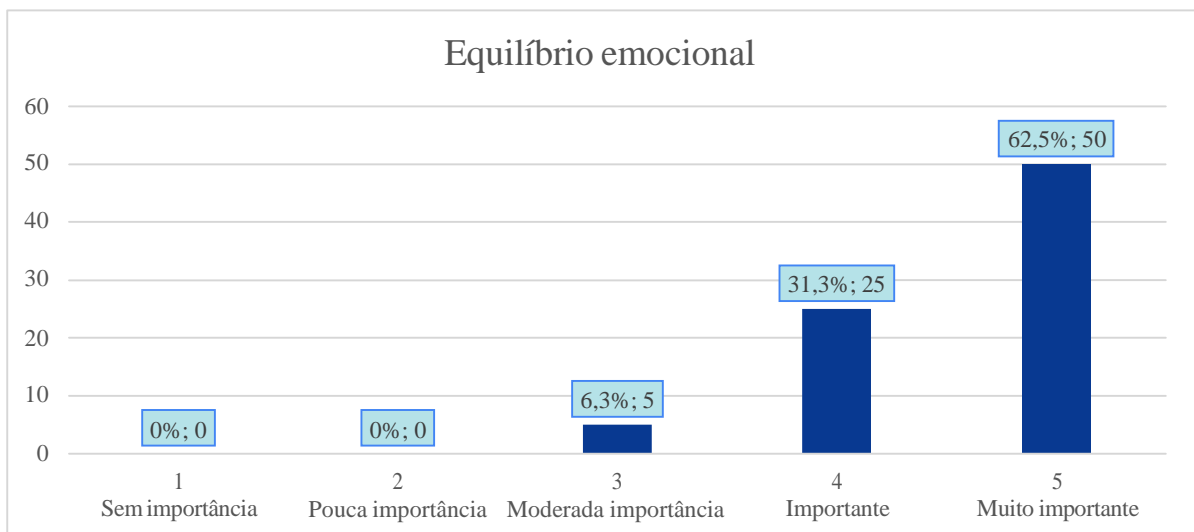
Gráfico 10 - Dinamismo



Fonte: AUTOR (2022)

A competência dinamismo não recebeu nenhum voto como sem importância, 6 votos como pouca importância, 29 votos como moderada importância, 28 como importante e 17 votos como muito importante. Pode-se perceber que a diferença entre moderada importância e importante é de apenas um voto, sendo uma diferença mínima. Entretanto, com 36,3% dos votos, dinamismo ficou com moderada importância.

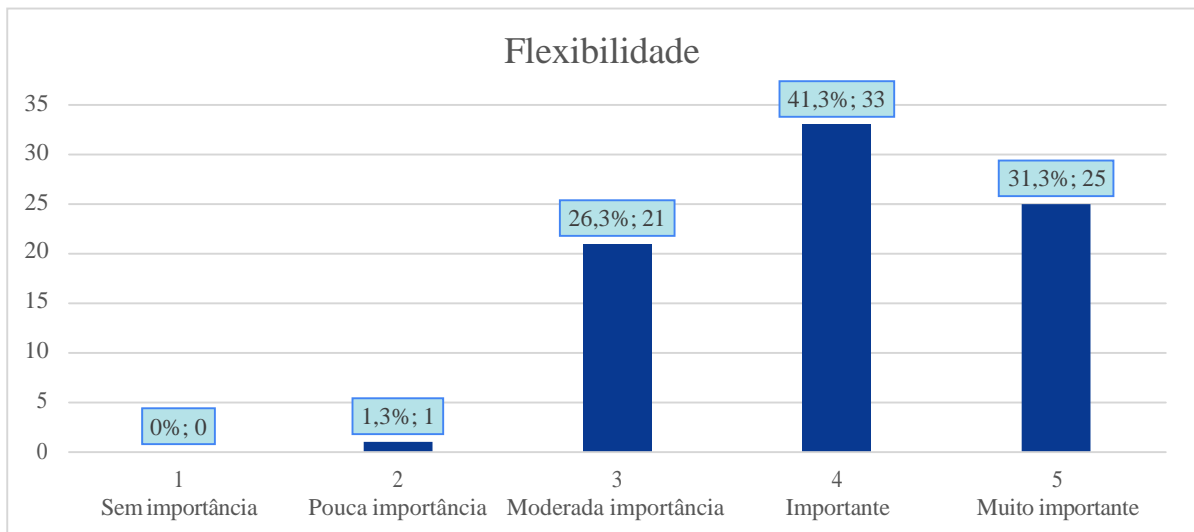
Gráfico 11 – Equilíbrio emocional



Fonte: AUTOR (2022)

A competência equilíbrio emocional não recebeu nenhum voto como sem importância e pouca importância. Moderada importância recebeu 5 votos. Importante recebeu 25 votos e muito importante 50 votos. Por conseguinte, com 62,5% dos votos, a competência equilíbrio emocional foi classificada como muito importante pelos cadetes respondentes da pesquisa.

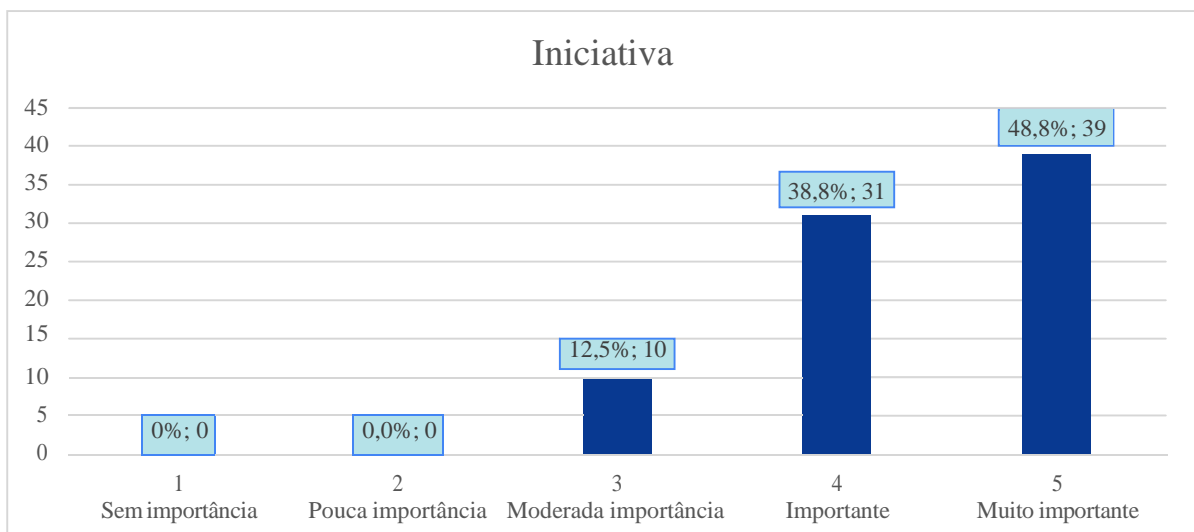
Gráfico 12 - Flexibilidade



Fonte: AUTOR (2022)

A competência flexibilidade recebeu nenhum voto como sem importância, apenas 1 voto como pouca importância, 21 votos como moderada importância, 33 votos como importante e 25 votos como muito importante. Portanto, com 41,3% dos votos, a flexibilidade pode ser classificada como uma competência com grau importante.

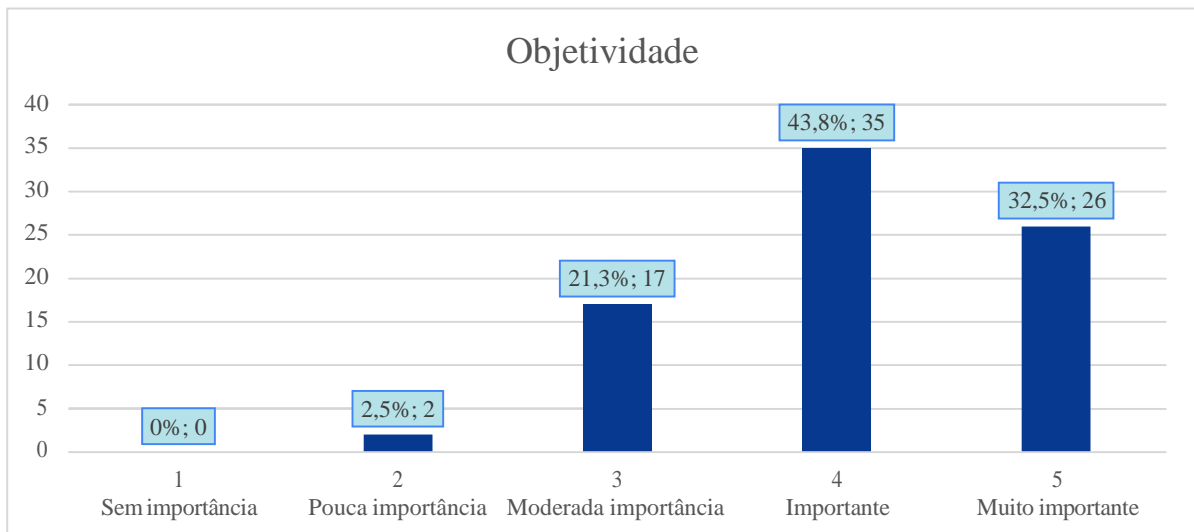
Gráfico 13 - Iniciativa



Fonte: AUTOR (2022)

A competência iniciativa não recebeu nenhum voto como sem importância e pouca importância. Moderada importância recebeu 10 votos, importante recebeu 31 votos e muito importante 39 votos. Dessa maneira, a competência iniciativa pode ser atribuído o grau de muito importante, com 48,8% dos votos, segundo o ponto de vista dos respondentes.

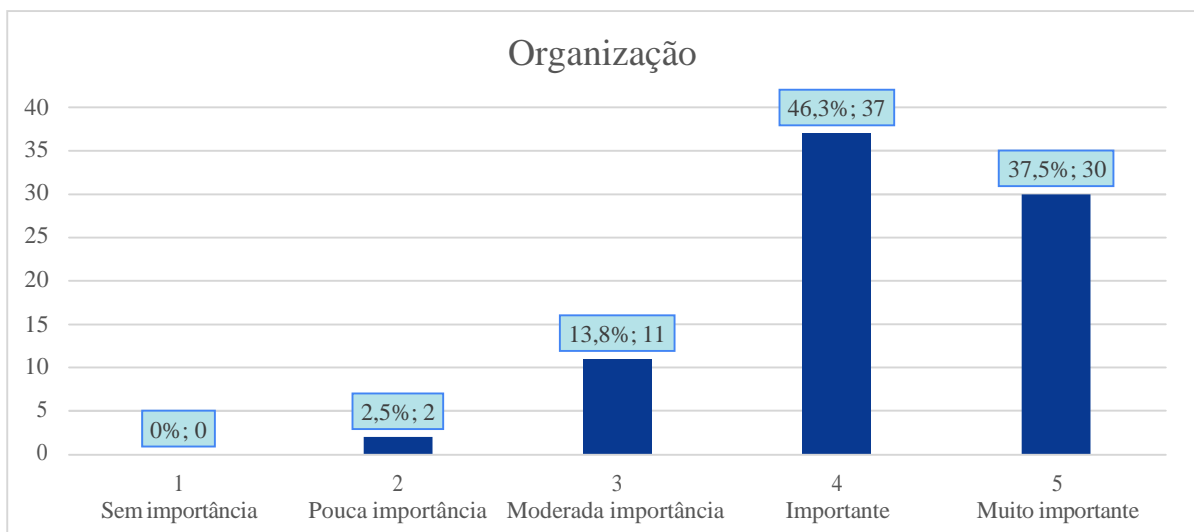
Gráfico 14 - Objetividade



Fonte: AUTOR (2022)

A competência objetividade recebeu nenhum voto como sem importância, 2 votos como pouca importância, 17 votos como moderada importância, 35 votos como importante e 26 votos como muito importante. Desse modo, com 43,8% dos votos, a competência objetividade pode ser classificada como importante.

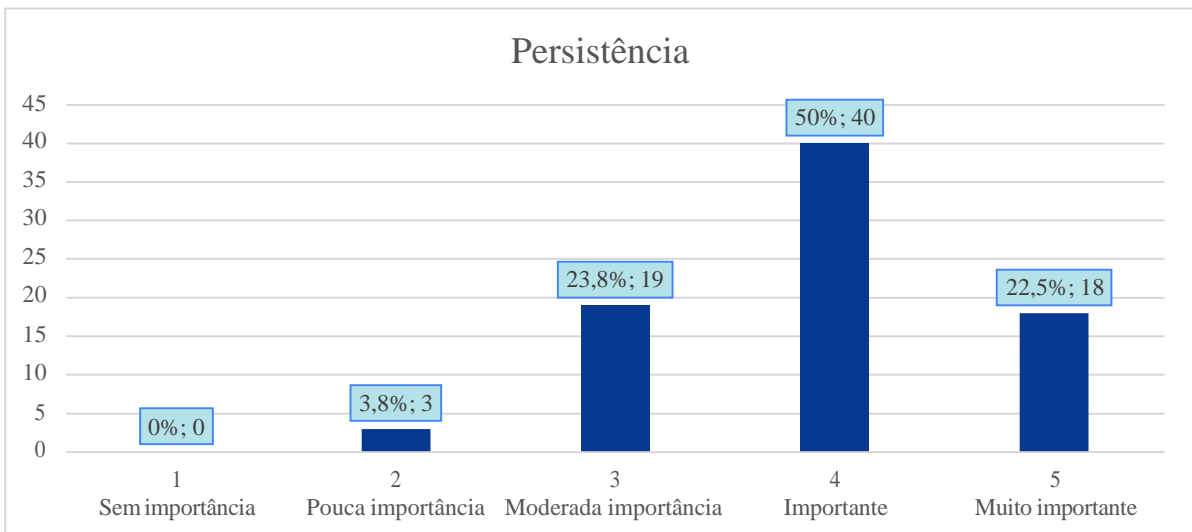
Gráfico 15 - Organização



Fonte: AUTOR (2022)

A competência organização não recebeu voto como sem importância, 2 votos como pouca importância, 11 votos como moderada importância, 37 votos como importante e 30 votos como muito importante. Portanto, com 46,3% dos votos, para a competência organização pode ser atribuído o grau importante.

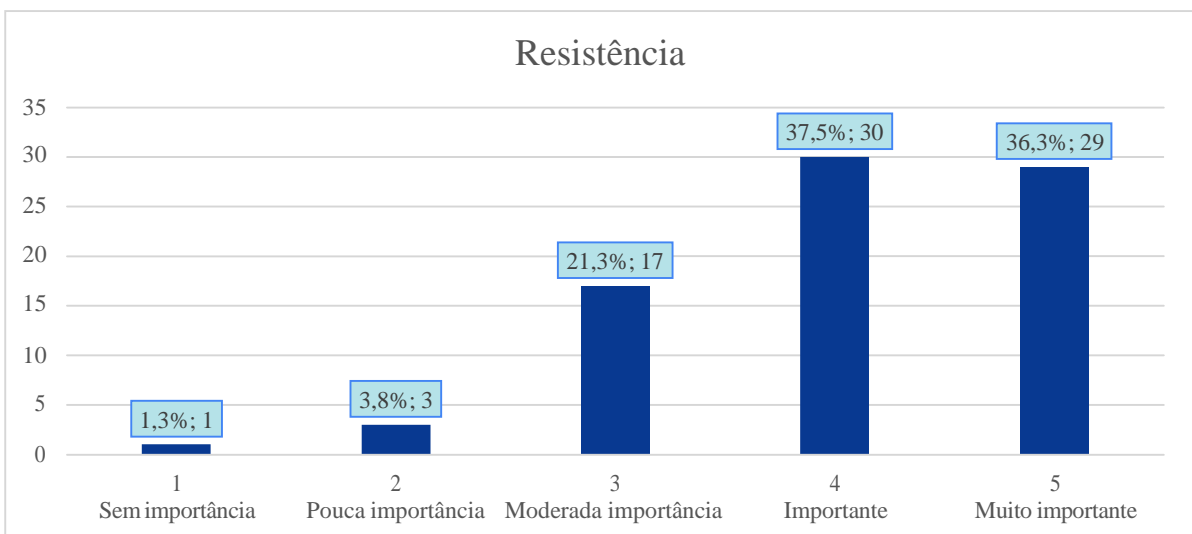
Gráfico 16 - Persistência



Fonte: AUTOR (2022)

A competência persistência recebeu nenhum voto como sem importância, 3 votos como pouca importância, 19 votos como moderada importância, 40 votos como importante e 18 votos como muito importante. Assim sendo, a competência persistência pode ser classificada como importante, tendo recebido 50% dos votos dos respondentes.

Gráfico 17 – Resistência



Fonte: AUTOR (2022)

A competência resistência recebeu 1 voto como sem importância, 3 votos como pouca importância, 17 votos como moderada importância, 30 votos como importante e 29 votos como muito importante. A diferença entre importante e muito importante foi mínima, com apenas 1 voto. Todavia, com 37,5% dos votos, a competência resistência pode ser classificada como importante, segundo a pesquisa respondida pelos cadetes.

5 CONCLUSÃO

O exemplo pessoal do líder é um dos maiores motivadores para o subordinado. Através do exemplo, o líder militar consegue inspirar e influenciar seus subordinados a conquistarem os mais diversos objetivos. A formação na AMAN contribui através das diversas atividades para que os cadetes, ao longo dos anos, desenvolvam e aperfeiçoem as competências que os tornarão bons líderes.

As competências demonstradas pelos comandantes de pelotão e demais oficiais no convívio com os cadetes, influenciam de forma positiva na estruturação do perfil de líder dos futuros oficiais. Não se pode deixar de citar de que alguns exemplos negativos percebidos, também contribuem para formar o perfil de liderança do cadete, de forma que eles não adotem tal modelo para seguir como exemplo.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, destaca-se a fundamental importância que as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais possuem na formação do cadete.

Os resultados das três primeiras perguntas convergem. Na primeira pergunta, os resultados apresentados para as competências que devem ser evidenciadas para exercer liderança, teve como respostas: autoconfiança, decisão e equilíbrio emocional. Na segunda pergunta, na qual abordava quais eram as competências mais observadas na convivência com os oficiais na AMAN, os resultados foram novamente “autoconfiança e decisão”, diferenciando-se apenas pela iniciativa, que foi a terceira mais votada. Na última pergunta, que objetivava definir qual competência, que se não for evidenciada, poderia comprometer a condução do pelotão, obteve-se como resposta a competência “equilíbrio emocional”, que também foi seguida pelas competências autoconfiança e decisão, como segunda e terceira mais votadas, respectivamente.

Na quarta pergunta, que visava saber se a falta de alguma das competências influencia no exercício da liderança, identifica-se a importância das competências incorporadas ao perfil do líder, pois 96,3% dos respondentes votaram que a falta de alguma das competências irá influenciar no exercício da liderança.

Os resultados da pesquisa mostram ainda que, segundo a escala de Likert, todas as competências possuem grau de importância entre moderada importância e muito importante. As competências autoconfiança, decisão e equilíbrio emocional obtiveram grau muito

importante, corroborando com o resultado das três primeiras perguntas. Isso transparece a necessidade do desenvolvimento e aperfeiçoamento de tais competências pelos líderes militares, visto que estarão à frente de homens, sendo responsáveis por liderá-los.

Uma sugestão de linha de pesquisa futura para o tema proposto é identificar quais ferramentas podem ser utilizadas para desenvolver as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais na prática, com objetivo de aperfeiçoar os líderes militares de uma maneira mais efetiva e de forma que tenham o mínimo de deficiência nas competências destacadas no presente trabalho.

Consoante com os parágrafos acima, pode-se notar que as três primeiras perguntas obtiveram praticamente as mesmas respostas. Dessa forma, embasado pelo estudo e pela pesquisa, permite-se concluir que as competências autoconfiança, decisão e equilíbrio emocional são mais evidenciadas que as demais no aspecto liderança. A falta delas poderá comprometer o exercício da liderança no pelotão. É de fundamental importância que o líder desenvolva tais competências para liderar de forma exemplar e inspiradora seus liderados, a fim de ser referência, principalmente, durante a formação dos subordinados.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Liderança Militar: caderno de instrução do Projeto Liderança**. Resende: Acadêmica, [20--]. Disponível em: http://abore.org.br/PDFs/M_LIDERANCA_MILITAR.pdf. Acesso em: 08 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. **C 20-10: liderança militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 53ª edição. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2016.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 6, p. 161-174, 2013. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>. Acesso em: 06 jan 2022.

DIRETORIA DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E CULTURAL DO EXÉRCITO.

Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Cartilha 3: patronos, patriarcas, heróis e personalidades militares**. Rio de Janeiro, 20--. Disponível em: <http://www.dphcex.eb.mil.br/images/PRVT/CARTILHA-3---patronos-heris-e-personalidades-A3-Verso-provisoria.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2021.

ESCOLA DE APRENDIZES-MARINHEIROS. **EMN-008 – Apostila de Liderança Militar**. Vila Velha. 2017. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/eames/sites/www.marinha.mil.br.eames/files/LIDERANCA.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Míni Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. ed. rev. atual. Curitiba: Positivo, 2010. 960 p.

HUNTER, James C.. **O monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 22. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

RODRIGUES, R. C. ALEXANDRE, “O GRANDE” E A INFORMAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 17, n. 2, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/668>. Acesso em: 02 jun. 2021.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Formulário sobre as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais

Competências do líder militar: a importância das competências do líder militar na formação do subordinado

A presente pesquisa tem por finalidade analisar como as competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais influenciam a liderança e a formação do subordinado. Segundo o Manual de Liderança Militar C 20-10, as competências estão relacionadas com a capacidade de transformar recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos. Dentro desse universo, as competências afetivas estão relacionadas com o domínio cognitivo, sendo pessoais quando estão ligadas as características do líder no âmbito individual. (BRASIL, 2011).

Selecione o seu Curso

- Cia Com
- Curso Básico

Dentro das opções abaixo, selecione 3 competências afetivas pessoais relacionadas às habilidades individuais, que na sua opinião, devem ser evidenciadas para exercer liderança:

- Adaptabilidade
- Autoconfiança
- Criatividade
- Decisão
- Dinamismo
- Equilíbrio Emocional
- Flexibilidade
- Iniciativa
- Objetividade
- Organização
- Persistência
- Resistência

Quais dessas competências podem ser mais observadas na convivência com os Oficiais da AMAN?

- Adaptabilidade
- Autoconfiança
- Criatividade
- Decisão
- Dinamismo
- Equilíbrio Emocional
- Flexibilidade
- Iniciativa
- Objetividade

- Organização
- Persistência
- Resistência

Quais dessas competências, que se não forem evidenciadas pelo líder, poderão comprometer a condução do pelotão? Selecione no mínimo 1.

- Adaptabilidade
- Autoconfiança
- Criatividade
- Decisão
- Dinamismo
- Equilíbrio Emocional
- Flexibilidade
- Iniciativa
- Objetividade
- Organização
- Persistência
- Resistência

O fato de o líder deixar de evidenciar a(s) competência(s) acima seleciona(s), influenciará, do seu ponto de vista, o exercício da liderança no pelotão?

- Sim
- Não

Selecione nos próximos itens, numa escala de 1 a 5, o grau de importância das competências em relação ao desempenho da liderança na formação do subordinado:

Adaptabilidade

Adaptabilidade é a competência relacionada a capacidade de se ajustar a situação. O líder deve ser capaz de ser adaptar rapidamente as mudanças e situações de incerteza, de forma ágil, dando soluções alternativas quando a ação atual não está sendo eficaz. (BRASIL, 2011).

	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

Autoconfiança

A autoconfiança pode ser demonstrada de diversas maneiras, como a voz de comando, o olhar e o modo de agir do líder, que deve estar confiante em relação a solução do problema, para que seus subordinados também estejam. Pela definição, é a competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades, decidido em ser bem-sucedido no que irá realizar. (BRASIL, 2011).

	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

Criatividade

A criatividade é a competência em que o líder rompe com dispositivos/conceitos considerados padrões, inovando, quebrando paradigmas, diante de situações desafiadoras. É a capacidade que o líder tem de produzir novas ideias na busca de uma solução eficiente e eficaz. (BRASIL, 2011).

1 2 3 4 5

Sem importância Muito importante

Decisão

A decisão é a competência do líder em se posicionar diante de várias opções, tomando medidas seguras e corretas no momento certo. Para isso, é necessário que o líder possua percepção e sensibilidade, pois são elementos críticos para tomar decisões. Em situações nas quais o tempo é fator crítico, o líder deve ser capaz de decidir com rapidez de raciocínio. (BRASIL, 2011).

1 2 3 4 5

Sem importância Muito importante

Dinamismo

O dinamismo do líder demonstra a energia e a vitalidade na consecução das missões, fazendo com o grupo se contagie. Caso o líder seja apático e lento, possuirá dificuldades para liderar. O dinamismo é a competência para atuar ativamente com intenção determinada. (BRASIL, 2011).

1 2 3 4 5

Sem importância Muito importante

Equilíbrio emocional

Equilíbrio emocional é a “Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade.” O líder então deve saber avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, sem que suas emoções o dominem. O líder não pode deixar transparecer para o grupo as pressões que sofre. Deve continuar desempenhando suas atividades normalmente, embora esteja sob pressão. (BRASIL, 2011, p. 5-5).

1 2 3 4 5

Sem importância Muito importante

Flexibilidade

Devido ao dinamismo do combate moderno, os líderes devem ser flexíveis para reformular planejamentos e comportamentos, de imediato, diante das exigências que surgem. Modificar intenções e ações também fazem parte da flexibilidade, quando o líder julga inadequada a própria conduta. A rapidez de raciocínio aliada a flexibilidade é essencial para enfrentar novas situações. (BRASIL, 2011).

1 2 3 4 5

Sem importância Muito importante

Iniciativa

O líder deve ser capaz de agir diante de situações inesperadas, adversas, sem ordem superior. A iniciativa é uma habilidade em que o líder consegue mobilizar o grupo e a si, em prol de atingir as metas, sem que haja ordens superiores. Conjuntamente com a rapidez de raciocínio, a iniciativa permite ao líder se antecipar as situações de incertezas e aplicar soluções alternativas, caso a ação/decisão atual não esteja sendo eficaz. “O líder dotado de iniciativa também é ágil, cognitiva e emocionalmente”. (BRASIL, 2011, p. 5-5).

1 2 3 4 5

Sem importância Muito importante

Objetividade

“Competência para selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta.” O líder deve ser capaz de agir diante de situações/problemas no momento em que ocorrerem, definindo a forma mais rápida e direta para lidar com as circunstâncias potenciais ou reais. Caso o líder não seja objetivo, o grupo geralmente apresenta problemas. (BRASIL, 2011, p. 5-6).

1 2 3 4 5

Sem importância Muito importante

Organização

Ser organizado permite ao líder planejar de forma ordenada e minuciosa suas missões, coordenando e combinando as ações com os meios e condições disponíveis. O líder deve colocar uma ordem de prioridades nas tarefas a serem realizadas e atribuí-las aos membros do grupo, promovendo uma maior eficiência. Assim, as tarefas desenvolvidas ficam sistematizadas quanto a execução. (BRASIL, 2011).

1 2 3 4 5

Sem importância Muito importante

Persistência

O ponto principal da persistência é a determinação e a força de vontade para executar uma tarefa e superar as dificuldades existentes até obter o êxito em concluí-la. O líder deve mostrar como se enfrentar as dificuldades, principalmente através do exemplo, para que seus subordinados tenham também persistência em vencer os desafios. “É a perseverança para alcançar um objetivo, mesmo quando os obstáculos são aparentemente insuperáveis”. (BRASIL, 2011, p. 5-6).

1 2 3 4 5

Sem importância Muito importante

Resistência

A resistência é a “Competência para suportar as fadigas físicas ou os infortúnios morais.” Divide-se em duas: resistência física e resistência moral. A resistência física é relacionada a suportar fisicamente as condições adversas impostas por uma atividade ou exercício da

função, pelo maior período de tempo possível. A resistência moral tem a ver como psicológico, uma vez que é relacionada a suportar as adversidades psicológicas em atividades adversas ou no desempenho da função, pelo maior período de tempo. A resistência psicológica é atrelada a resiliência, que consiste na habilidade que o indivíduo possui de se recuperar rapidamente de traumas e reveses, sem deixar que a eficiência do cumprimento da missão seja comprometida. (BRASIL, 2011, p. 5-6).

	1	2	3	4	5	
Sem importância	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante