


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

Matheus Ribeiro de Melo

**A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A
LIDERANÇA MILITAR**

**Resende
2023**

	APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA E EXTENSÃO ACADÊMICAS NA AMAN TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL	AMAN 2023
---	---	----------------------

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A LIDERANÇA MILITAR

AUTOR: MATHEUS RIBEIRO DE MELO

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

Autorizo o Exército Brasileiro (EB) a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em periódico da Instituição ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) 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 deles, 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 AMAN.

Resende, 26 de maio de 2023.



Cadete Matheus Ribeiro de Melo

Dados internacionais de catalogação na fonte

M528p MELO, Matheus Ribeiro de

A Psicologia Organizacional como ferramenta para o desenvolvimento de competências necessárias para a Liderança Militar / Matheus Ribeiro de Melo – Resende; 2023. 33 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Alexandre Rigo Motta

TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Psicologia organizacional. 2. Competências. 3. Liderança militar.
I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Aline Viegas da Costa CRB-7/7409

Matheus Ribeiro de Melo

**A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A
LIDERANÇA MILITAR**

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: Ten Cel Alexandre Rigo Motta

Resende
2023

Matheus Ribeiro de Melo

**A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A
LIDERANÇA MILITAR**

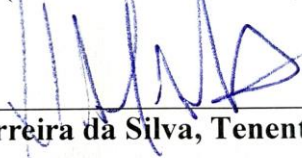
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 14 de junho de 2023.

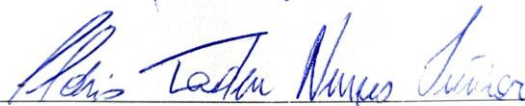
Banca examinadora:



Alexandre Rigo Motta, Tenente-Coronel
(Presidente/Orientador)



Flavio Ferreira da Silva, Tenente-Coronel



Clóvis Tadeu Nunes Júnior, Major

Resende
2023

Dedico este trabalho aos meus pais, Paulo Afonso Bruno de Melo e Ana Cristina Ribeiro de Melo, como forma de agradecimento por me criarem e serem meus maiores exemplos de seres humanos, de determinação, de bondade, de família, de conduta; e pelo apoio incondicional durante minha trajetória na conclusão do Curso de Formação de Oficiais do Exército Brasileiro e na vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente a minha família; meus pais: Ana Cristina e Paulo Afonso, meus irmãos: Thiago e Afonsinho, minha namorada: Mylena e meus avós: Jussara, Jorge, Aurora e Paulo Afonso (*In Memoriam*); que são minha base e minha motivação para buscar ser melhor a cada dia e conquistar minhas aspirações.

Aos meus parentes e amigos que me acompanham desde antes da aprovação no concurso e sempre torceram pelo meu sucesso.

Aos instrutores que me formaram e contribuíram na forja do homem e militar que sou.

E aos meus irmãos de Arma. Pois, sem eles eu não estaria onde estou hoje.

RESUMO

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A LIDERANÇA MILITAR

AUTOR: Matheus Ribeiro de Melo
ORIENTADOR: Alexandre Rigo Motta

Este trabalho busca analisar o desenvolvimento das competências da liderança através da psicologia organizacional nas instituições de ensino do Exército Brasileiro. Esse assunto é estudado desde a formação dos primeiros exércitos e a necessidade de buscar os melhores métodos de liderança e do domínio da arte da guerra. Com o surgimento das grandes organizações, a partir da segunda metade do século XIX, surgiu a psicologia organizacional para estudar o comportamento humano no contexto das organizações a fim de melhorar o ambiente de trabalho e proporcionar o aumento da produtividade das instituições. Atualmente, as escolas militares da linha de ensino bélica do Exército desenvolvem a liderança em seus alunos por meio do ensino por competências. O objetivo desta pesquisa é analisar a utilização dos conceitos da psicologia organizacional para o desenvolvimento das competências da liderança militar nas instituições de ensino do Exército. Essa análise se justifica e se faz importante na medida em que pode propor aprimoramentos do processo de desenvolvimento de liderança nas escolas militares. Nesta pesquisa descritiva de método dedutivo, buscou-se apresentar os conceitos de liderança militar, psicologia organizacional e competências para, posteriormente, apresentar as competências da liderança militar no Exército e correlacionar as variáveis. Dessa forma, obteve-se o resultado de que os fundamentos da psicologia organizacional são aplicáveis e podem potencializar os resultados de programas de desenvolvimento de competências da liderança aplicados nas instituições de ensino do Exército.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional. Competências. Liderança Militar.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AS A TOOL FOR DEVELOPING SKILLS NECESSARY FOR MILITARY LEADERSHIP

AUTHOR: Matheus Ribeiro de Melo

ADVISOR: Alexandre Rigo Motta

This paper seeks to analyze the development of leadership competencies through organizational psychology in educational institutions of the Brazilian Army. This subject is studied since the formation of the first armies and the need to seek for best methods of leadership and mastery of the art of war. With the emergence of large organizations, from the second half of nineteenth century, organizational psychology emerged to study human behavior in the context of organizations, in order to improve the work environment and providing increased productivity of institutions. Currently, the military schools of the Army develop leadership in their students through teaching competencies. The objective of this research is to analyze the use of organizational psychology concepts for the development of military leadership competencies in Army's educational institutions. This analysis is justified and it is important as it can propose improvements in the process of leadership development in military schools. In this descriptive research of deductive method, were presented the concepts of military leadership, organizational psychology and competencies. Later the competencies of military leadership in the Army was adressed and correlated the variables. Thus, the result obtained was that the fundamentals of organizational psychology are applicable and can enhance the results of leadership competency development programs applied in Army's educational institutions.

Keywords: Organizational Psychology. Competencies. Military Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características da liderança e gestão.....	16
Figura 2 - Competências do talento humano.....	20
Figura 3 - Competências da liderança militar.....	22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EB	Exército Brasileiro
OM	Organização Militar
FT	Força Terrestre
IA	Inteligência Artificial
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
NDACA	Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais
RH	Recursos Humanos
CF88	Constituição Federal de 1988
EDL	Exercício de Desenvolvimento da Liderança

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	LIDERANÇA MILITAR	16
2.2	A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	18
2.3	O CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	20
2.4	COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA MILITAR	22
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	24
3.1	TIPO DE PESQUISA	24
3.2	PROCEDIMENTOS, INSTRUMENTOS E LIMITAÇÕES DE PESQUISA	24
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1	CORRELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA MILITAR E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um fator preponderante nas relações entre recursos humanos e é necessário um processo de interação entre duas ou mais pessoas para que ela exista. Dentre as diversas definições que o ser humano tentou criar para a liderança, pode-se sintetizá-la como a capacidade de exercer influência sobre outras pessoas com a finalidade de alcançar um objetivo. (BENEVIDES, 2018).

A relevância desse assunto sempre acompanhou a humanidade, evoluindo tanto no meio civil quanto no meio militar, principalmente a partir das grandes revoluções industriais, com o surgimento das grandes organizações, nas quais existem intensas interações entre seres humanos que são distribuídos seguindo uma cadeia hierárquica.

As primeiras organizações sociais primitivas já possuíam a necessidade da existência de um líder. Portanto, é importante ressaltar que essa necessidade de liderança não ocorre apenas entre seres humanos. Certos animais, quando organizados em grupos, necessitam da figura do líder, sendo este fator fundamental, muitas vezes, para sua sobrevivência. (MADUREIRA 2018, apud MOTA, 2009).

Nesse contexto, deve-se considerar a existência da psicologia organizacional, a qual estuda os processos cognitivos e comportamentais relacionados aos fatores humanos nas organizações. Essa área de estudo surgiu com as revoluções industriais e a criação de grandes organizações na segunda metade do século XIX, trazendo diversos conceitos relevantes para a busca do desenvolvimento humano e do aumento da produtividade para atingir os objetivos das instituições, constituindo-se uma das maiores contribuintes da liderança e do desenvolvimento no aspecto do gerenciamento empresarial.

Os seguintes conceitos são relevantes para essa área de estudo: as teorias fundamentais do comportamento humano, o comportamento dos grupos, a liderança, a motivação, a busca do ajustamento e da produtividade, a gestão dos recursos humanos e o comportamento organizacional. Estes têm sido cada vez mais estudados e aplicados pelos responsáveis por instituições, tanto públicas quanto privadas, com a finalidade de aprimorar seus métodos de liderança e desenvolver um ambiente que seja favorável e estimulante ao aumento da produtividade e crescimento da organização que representam.

Nesta pesquisa, o ambiente militar é o foco de atenção. Especificamente a Instituição Exército Brasileiro (EB), onde é aplicada e desenvolvida a liderança militar por meio de competências. Segundo Madureira (2018), as primeiras organizações sociais primitivas já

possuíam a necessidade de um líder. O estudo da liderança militar teve início com os próprios comandantes militares ao longo da história. Tendo em vista que Sun Tzu, um dos nomes mais conceituados no estudo da estratégia, da liderança e da arte da guerra, remonta de séculos antes de Cristo, percebe-se que esse assunto é estudado desde a formação dos primeiros exércitos. As competências podem ser entendidas como um conjunto de atitudes, conhecimentos e habilidades adquiridos por uma pessoa que a capacitam a executar alguma atividade ou tarefa de forma satisfatória. Segundo o manual de campanha do EB C20-10, o conceito de liderança militar é:

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.23).

O ato de liderar pessoas para a execução de tarefas com grande eficiência e eficácia nunca foi fácil, principalmente em razão da variabilidade do comportamento humano, o qual é influenciado pelos processos cognitivos de cada pessoa. O atual mundo industrializado e globalizado proporcionou um novo ambiente que fez surgir diversos obstáculos responsáveis por aumentar as dificuldades para alguém exercer a liderança, como a diversidade cultural, a grande quantidade e instantaneidade da informação.

Melo et al. (2015, p. 15) fazem ver que a sociedade do século XXI, calcada no conhecimento, sofre o impacto contínuo e intenso da “[...] velocidade e variedade das informações e conhecimentos produzidos pela razão humana e potencializados pelo progresso tecnológico [...]”, o que impacta também no processo de aprendizagem dos trabalhadores, requerendo destes uma atualização constante em relação ao conhecimento e aos sistemas eletrônicos interligados, de forma a aplicá-los no processo produtivo, cada vez mais em manutenção. (PIETRANI; FEIJOO, 2020, p.2).

Dessa maneira percebe-se a relevância desta pesquisa, a nítida correlação entre os temas mencionados e a importância de constante atualização e adaptação desses temas, além da possibilidade de propor aprimoramentos do processo de desenvolvimento de liderança nas escolas militares do EB. Essa observação deu origem ao seguinte problema: qual é a relevância dos conceitos e fundamentos da psicologia organizacional como potencializadora do desenvolvimento das competências da liderança para possíveis aprimoramentos do ensino da liderança militar?

Para responder essas perguntas, primeiramente será definido o conceito de liderança militar; após isso, serão abordados conceitos relevantes para o estudo da psicologia organizacional nesse contexto; na continuação será apresentado o conceito de competências e, por fim, as competências da liderança militar estabelecidas pelo Exército Brasileiro em suas instituições de ensino para, posteriormente, estabelecer uma correlação entre essas variáveis e explicar seu contexto de aplicação no EB.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a relevância de conceitos abordados pela psicologia organizacional como ferramentas para o desenvolvimento de competências necessárias à liderança no Exército Brasileiro para possíveis aprimoramentos do ensino da liderança militar.

1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar liderança militar;

Abordar conceitos da psicologia organizacional;

Definir o que são competências;

Apresentar as competências da liderança militar; e

Correlacionar os principais conceitos da psicologia organizacional com as competências da liderança militar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA MILITAR

A liderança é uma habilidade que se aplica em grupos; sendo necessárias, pelo menos, duas pessoas para sua existência, de modo que o líder exerça influência sobre outras pessoas para provocar engajamento e inspiração, gerando mudança de atitudes e comportamentos que resultem na realização de objetivos comuns.

A liderança é objeto de estudo de filósofos e militares há muito tempo. Ademais, com o aparecimento das grandes organizações, os psicólogos começaram a estudar os efeitos da liderança nessas organizações.

O impulso ao estudo sistemático da liderança pela gestão veio, entre outros fatores históricos, dos problemas criados pelos movimentos sindicais no fim dos anos de 1950 [...] O movimento denominado “humanização do trabalho”, ou “qualidade de vida no trabalho”, concentrou as energias dos anos de 1970, tendo sido uma das primeiras experiências, em larga escala, de utilização da liderança por parte dos profissionais da psicologia organizacional e do trabalho. Ao fim dessa década, a liderança era entendida como um elemento essencial e necessário à gestão. Os gerentes e supervisores deveriam ser líderes. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p.414).

De acordo com o Manual C20-10, todas as Organizações Militares (OM) se estruturam em hierarquia de cargos e essa estrutura define as relações de comando e subordinação entre seus integrantes. Nessas relações, existe a ação de comando, que é exercida pelos comandantes.

No EB, a palavra comandante envolve desde os comandantes dos mais altos escalões aos de menor escalão, ou seja, tanto oficiais, quanto praças. O comandante recebe um embasamento legal, delegado por leis e regulamentos, para exercer sua autoridade. Entretanto, ele também desempenha funções administrativas, caracterizando-o como gestor.

Comandar implica lidar com pessoas; gerir, entre outras coisas, os recursos humanos.

A capacidade de liderar homens para execução de determinadas tarefas não é fácil. A multiplicidade de comportamentos humanos é o grande obstáculo que se impõe para que a liderança seja efetivada. No ambiente militar da Força Terrestre (FT), a principal engrenagem que conduz a Instituição para realizar seus objetivos é seu capital humano o qual é composto por homens e

mulheres sujeitos a virtudes, fraquezas, anseios e frustrações. (BENEVIDES, 2018, p.10).

Figura 1 – Características da liderança e gestão.

Liderança	Gestão
Mais emocional	Mais fria
Mais relacional	Mais voltada para a tarefa
Mais inovador	Mais programada
Mais proactiva	Mais reactiva
Mais níveis hierárquicos	Menos níveis hierárquicos inferiores
Mais adequada no início, em situações mais turbulentas, de maior volume e grau de mudança	Mais adequada em situações de maior estabilidade

Fonte: RIBEIRO (2008).

Por isso, o comandante também precisa atuar no aspecto informal do relacionamento interpessoal. Então, apesar de possuir autoridade legal que garante que seus subordinados tenham obrigação de cumprir suas ordens (exercício formal da autoridade), para obter o comprometimento afetivo que faz os subordinados cumprirem as ordens da melhor forma possível (exercício informal da autoridade), é necessário que possua e demonstre seriedade e responsabilidade em suas funções, além de ter conhecimento profissional suficiente para transmitir segurança aos comandados e atuar com justiça e transparência, exercendo a liderança militar.

As práticas de liderança só existem quando há uma relação de confiança. Sem caráter e competência, atributos essenciais de um líder, a liderança é um fracasso. A autoridade militar no exercício de comando exerce pelo menos três tipos de liderança: o autocrático, o participativo e o delegativo. (JÚNIOR, 2018).

Um líder deve funcionar como uma referência, como um exemplo a seguir; deve ser um farol e simultaneamente um catalizador, ajudando nomeadamente nos processos de mudança a tornar os liderados mais efectivos e eficazes e a si próprios mais experientes nessa missão altamente complexa e exigente que é liderar. (RIBEIRO, 2008, p.17).

Ainda com base no C20-10, o comprometimento afetivo envolve o campo dos valores, sentimentos e emoções humanas. Tal comprometimento constitui uma variável importante na execução de atividades militares e cabe ao comandante observá-lo, conhecê-lo e considerá-lo nas tomadas de decisão. Para estabelecer um vínculo afetivo que conquiste esse comprometimento, é preciso que o comandante tenha um interesse genuíno em conhecer as particularidades (necessidades, dificuldades e aspirações) dos subordinados e considerá-las nas decisões, buscando conciliar as características individuais às necessidades do serviço.

O conceito de liderança militar é abordado pelo Manual de Campanha C20-10 como:

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.23).

A liderança pode ser manifestada de forma direta e indireta, por meio de quatro variáveis a saber: a situação, o líder, os liderados e a interação entre eles. Na primeira forma, o líder exerce influência direta sobre todos os seus liderados; já na segunda, existe uma cadeia de comando que proporciona a atuação de mais de uma pessoa como líder. Ademais, a doutrina estabelece um conjunto de competências cognitivas, psicomotoras e afetivas necessárias ao líder militar. Portanto, esta é passível de ser desenvolvida com base nessas competências e nos fatores da liderança: poder, influência, legitimidade e autoridade.

2.2 A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Segundo Pietrani e Feijoo (2020), A psicologia organizacional é uma área da psicologia que estuda o comportamento e as relações humanas nos ambientes corporativos, tendo em vista o planejamento e o controle dos recursos humanos. Dentre os objetivos dessa área de estudo, destacam-se: melhoria do clima organizacional; previsão e mediação de conflitos; estímulo da motivação; desenvolvimento da liderança; identificação, redução e prevenção de doenças ocupacionais; e a potencialização das capacidades dos trabalhadores, com a finalidade de aumentar a produtividade dos indivíduos e das organizações.

Seu surgimento ocorreu na metade do século XIX, com a eclosão do período de revoluções industriais, uma vez que começaram a se formar grandes organizações de exploração e produção. “Naquela ocasião, o que se buscavam eram procedimentos para

avaliar e selecionar militares para os exércitos e empregados para as indústrias em expansão.” (NAGUEL E DENCK, 2007). Tendo em vista a grande variedade e quantidade de cargos e atribuições, estudiosos começaram a tentar encontrar maneiras de aprimorar a seleção dos trabalhadores para cada atividade e métodos para otimizar os trabalhos e aumentar a produtividade, promovendo o desenvolvimento organizacional.

Segundo Naguel e Denck (2007), as duas grandes guerras trouxeram o uso extenso de psicólogos para atender solicitações de seleção de recrutas. O uso sistemático desse processo deu abertura para a ampliação do âmbito de atuação desses psicólogos para outras atividades, como treinamento de empregados e análise dos fatores do ambiente que afetam o trabalho. Após 1930, os estudos e intervenções passaram a focar em incentivos não financeiros (liderança, relações interpessoais, moral no trabalho e avaliação de executivos), diferentemente do que vinha sendo feito.

O processo de treinamento e desenvolvimento das pessoas se encontra aliado a ações estratégicas da organização, desdobrando-se em um conjunto de sequências planejadas e calculadas, visando atingir o objetivo de potencializar a condição da empresa frente ao cenário no qual se encontra. Tal concepção é defendida por Melo, Pereira, Oliveira & D’Elia (2015, p. 48) que dizem “[...] entender o desenvolvimento de pessoas como estratégico envolve alinhar a forma de ampliar as capacidades individuais aos objetivos e caminhos traçados pela organização”. Para esses autores, o processo encontra-se relacionado à necessidade de ajustamento e de envolvimento do trabalhador às condições do horizonte sócio-histórico do trabalho, bem como à sua capacitação, a fim de manter a sustentação por novas tecnologias e inovação das organizações, o que, em tese, potencializa a produtividade organizacional. (PIETRANI; FEIJOO, 2020, p.2).

Cada organização tem uma ideologia própria com relação ao papel das pessoas na tarefa organizacional. A denominação dada às pessoas reflete qual é o papel que a organização lhes confere. Muitos passam grande parte de suas vidas trabalhando em organizações e, apesar dos avanços tecnológicos e uso de inteligências artificiais (IA), ocasionando grande automação, essas organizações dependem desses trabalhadores para poderem funcionar e alcançar o sucesso e o crescimento.

Quem deve gerir pessoas é o próprio executivo ou líder que tem a responsabilidade de lidar diretamente com seus subordinados, tomar decisões a respeito deles, definir seus objetivos individuais ou grupais e padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e engajá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, enfim, proporcionar aos seus subordinados todas as condições para que

possam contribuir para o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2010, p.19).

Na Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), também se estuda a disciplina científica do Comportamento Organizacional. Esta trata de diversos temas, por exemplo: estrutura organizacional, motivação, poder, comunicação, trabalho em equipe, cultura organizacional, clima organizacional, liderança, negociação e mediação nas organizações, modelo de implementação de mudanças, entre outros. Esses temas são abordados no contexto de três determinantes, o indivíduo, o grupo e a organização. Muitos trabalhos abordados por essa perspectiva concluem que quando há uma estrutura bem definida da organização e se entende a dinâmica de funcionamento dessa estrutura, é possível ter mais precisão na previsibilidade, tanto do comportamento organizacional, quanto do comportamento humano.

Vivemos em uma época na qual estão em foco diversos transtornos como depressão, déficit de atenção, síndrome da hiperatividade e síndrome de *Burnout*. Estes são estados patológicos que decorrem do excesso de racionalização sobre as relações do indivíduo com o ambiente em que está inserido, nesse caso, trata-se do ambiente de trabalho. De modo que esse indivíduo deve atuar de forma planejada e calculada às demandas que lhe chegam, sem espaço para afloramento de sua singularidade e as condições que lhe são próprias. (PIETRANI; FEIJOO, 2020, p.7 apud HAN, 2017b).

Atualmente as mudanças são cada vez mais rápidas e intensas no ambiente, nas organizações e até nas pessoas. O mundo moderno é caracterizado pela globalização, tecnologia, instantaneidade e multiplicidade de informações, fácil acesso ao conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade. Todos esses fatores afetam e continuarão afetando a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. (CHIAVENATO, 2010).

2.3 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Nos últimos anos, o conceito competência tomou a pauta de discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes níveis de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as core competences) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). (BENEVIDES, 2018).

O dicionário online, Dicio, define competência como conjunto de habilidades ou conhecimentos; capacidade decorrente de profundo conhecimento; atribuição, jurídica ou consuetudinária, de desempenhar certos encargos, apreciar ou julgar determinados assuntos.

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes [...] fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas [...] definimos assim competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY, 2001, p.184).

Segundo Fleury (2001), as competências do indivíduo não constituem um estado, não se reduzem a conhecimentos com aplicações específicas. Além disso, situa a competência numa encruzilhada com três eixos: a pessoa (sua socialização, vivência), a sua formação educacional e a sua experiência profissional.

Ainda segundo esse autor, uma competência é um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas, por um lado, pela aprendizagem e formação; por outro lado, pelo sistema de avaliações. Portanto, competência é saber agir com responsabilidade e embasado pelo reconhecimento dos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto profissional determinado.

Figura 2 – Competências do talento humano.



Figura 2.15. A constituição do talento humano.

Fonte: CHIAVENATO (2010).

Competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos. As competências cognitivas e psicomotoras são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais obtidos com o estudo enquanto que as competências afetivas, como o próprio nome sugere, estão mais diretamente ligadas ao domínio afetivo, podendo ser pessoais, quando estão relacionadas com características do líder no âmbito individual, e interpessoais, quando, para serem externadas, necessitam interação com outras pessoas. (BRASIL, 2011, p.5).

Em Administração, estuda-se a gestão por competências, que também está presente na psicologia organizacional por meio da gestão dos recursos humanos. Essa gestão divide as competências de acordo com as seguintes funções: competências corporativas, competências para gestão e competências específicas.

De modo geral, as competências corporativas são: orientação para o cliente, comunicação, orientação para o resultado, evolução contínua, relacionamento interpessoal, orientação para equipe, orientação para mudança, criatividade e inovação, comprometimento; as para gestão são: orientação para o negócio, liderança coaching e mentoring, administração da informação, orientação para influência, administração de conflitos, orientação para o planejamento; e as específicas são: orientação para a ação, seguir procedimentos, organização e eficiência produtiva.

Gerir organizações é ter competências e capacidades muito variadas como sejam planejar, organizar, controlar e liderar, com tudo o que têm de implícito. Mas gerir organizações pressupõe igualmente um conjunto de saberes: conceptuais (saber-saber), práticos (saber-fazer), comportamentais (saber-ser ou estar). A estes últimos acrescento ainda os saberes de inovação e desenvolvimento (saber-evoluir). (RIBEIRO, 2008, p.5).

2.4 COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA MILITAR

O manual C20-10 fragmenta as competências do líder militar em: competências cognitivas e psicomotoras; competências afetivas; competências interpessoais e inteligência emocional.

Na Força Terrestre, além das competências enunciadas no manual de liderança militar, existem também as Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA) para as instituições de ensino do EB. Estas regulam o desenvolvimento e avaliação de competências nas escolas que formam oficiais e sargentos do EB.

As NDACA definem atitudes como tendências de atuação relativamente estáveis diante de situações ou objetos que envolvem a presença de três componentes: afetivo, cognitivo e comportamental. Sendo o afetivo a maneira como a pessoa se sente em relação a uma norma ou valor, o cognitivo as ideias e opiniões que determinam o posicionamento racional de uma pessoa em relação a uma norma ou valor e o comportamental a expressão do comportamento ou ação relativa a uma atitude. E define conteúdos atitudinais como conteúdos de aprendizagem abordados em contexto escolar que auxiliam no processo de formação da identidade militar, e que podem ser ensinados por intermédio de atividades pedagógicas e de práticas específicas do ensino militar, portanto, podem ser consideradas competências a serem desenvolvidas pelos militares alunos dessas escolas.

Na atividade militar, as atitudes podem ser agrupadas nas seguintes categorias, a partir da sua manifestação mais frequente em contextos específicos, embora possam ser manifestadas em outras situações: atitudes relacionadas a si mesmo; atitudes relacionadas à convivência social; atitudes relacionadas à atividade profissional; atitudes relacionadas ao Exército; atitudes relacionadas ao conhecimento. (BRASIL, 2014, p.31).

Figura 3 – Competências da liderança militar.

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

Fonte: BENEVIDES (2018).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa seguirá o método dedutivo, tendo em vista o objetivo de validar a relação dos conceitos da psicologia organizacional como ferramentas potencializadoras para o desenvolvimento de competências da liderança militar e apresentar alguma maneira de melhorar o ensino da liderança militar, aproveitando os conhecimentos e fundamentos da psicologia organizacional. Ademais, a pesquisa será do tipo descritiva, caracterizada por determinar uma correlação entre as variáveis mencionadas, e de abordagem qualitativa. Tendo como instrumento de coleta de dados o método de observação sistemática, uma vez que a pesquisa tem objetivos de descrição e compreensão de fenômenos. Isso será feito seguindo os procedimentos bibliográfico e de estudo de caso.

3.2 PROCEDIMENTOS, INSTRUMENTOS E LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, respondendo ao problema proposto, será necessário definir as variáveis do tema deste trabalho: liderança militar, psicologia organizacional e competências. Após essa ambientação ao tema, serão apresentadas as competências estabelecidas pelo Exército Brasileiro para a liderança militar, e então, será estabelecida uma correlação entre os conceitos mais pertinentes da psicologia organizacional para o estudo de caso e as competências necessárias à liderança militar no EB.

O primeiro capítulo será destinado à introdução dos assuntos a serem tratados na pesquisa. O segundo capítulo será dividido em quatro subcapítulos, o primeiro abordando sobre a liderança militar, o segundo sobre a psicologia organizacional, o terceiro sobre o conceito de competências e, por fim, o quarto expõe sobre as competências da liderança militar definidas pela doutrina do EB para as escolas militares. O terceiro capítulo abordará a metodologia do estudo. O quarto capítulo abordará os resultados obtidos por meio da correlação entre as variáveis apresentadas no segundo capítulo. E o quinto capítulo trará sugestões para os resultados da pesquisa e sugestões de prosseguimento no estudo do tema.

Para reunir os dados necessários, serão utilizados livros didáticos que abordem a psicologia organizacional; sites institucionais do Exército Brasileiro e de trabalhos acadêmicos, trabalhos de conclusão de curso, artigos científicos; o manual de campanha: C20-

10 de liderança militar; e as Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais do EB: (NDACA – EB60-N-05.013).

A maior limitação presente no método escolhido é a impossibilidade de realizar experiências ou testes que o comprovem, uma vez que aborda um tema de ciências humanas. Além disso, trata de competências que estão associadas ao comportamento humano, o qual é uma variável inconstante e que não pode ser precisamente previsível e está sujeito a mudanças para cada pessoa e cada situação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CORRELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA MILITAR E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Primeiramente, deve-se ratificar que o EB também é uma grande organização. É uma instituição nacional, regular e permanente, de acordo com a Constituição Federal de 1988 (CF88), que se faz presente em todas as regiões do Brasil por meio de suas OM. Em razão disso, muitos conteúdos estudados pela psicologia organizacional e do trabalho podem ser aplicados, apesar das particularidades que a distinguem das organizações militares, que são o foco de pesquisa dessa matéria.

No meio militar, a liderança é um assunto de grande importância, estudado em todos os níveis de ensino ao longo da carreira. No meio empresarial, ela também é amplamente valorizada. Segundo Almeida (2020), dessa forma, o estudo acerca da liderança empresarial, com características próprias de sua cultura organizacional, poderá fornecer novos conhecimentos para a liderança militar.

As linhas gerais que norteiam a preparação e a ação do líder civil, nas empresas, nas instituições privadas e mesmo públicas, podem e devem ser aproveitadas por nossa Força, desde que devidamente traduzidas para as necessidades ímpares do comandante, soldado-líder que terá a missão de levar seus homens ao combate e, nele, oferecer ao Brasil a própria vida, em benefício do êxito da missão a cumprir. (CASTRO, 2009, p.77-78).

Com base nas informações apresentadas, percebe-se que a POT aborda temas que são de grande relevância e de fácil associação com as atividades e competências da liderança militar. Consequentemente, possuir conhecimento desses temas é importante para potencializar o desenvolvimento e a prática dessas competências.

Alguns desses temas são: as teorias fundamentais do comportamento humano, o comportamento dos grupos, a liderança, a motivação, a busca do ajustamento e da produtividade, a gestão dos recursos humanos e o comportamento organizacional. Objetivando a melhoria do clima organizacional; previsão e mediação de conflitos; estímulo da motivação; desenvolvimento da liderança; identificação, redução e prevenção de doenças

ocupacionais; e a potencialização das capacidades dos trabalhadores, considerando que cada tema citado aprofunda outros conhecimentos:

Segundo Rothmann e Cooper (2017), as teorias fundamentais do comportamento humano descrevem as motivações do comportamento humano e os métodos de aprendizagem. Ou seja, explicam os processos cognitivos e comportamentais que influenciam a capacidade de um indivíduo tomar decisões, se relacionar com outras pessoas, realizar atividades que exijam raciocínio. Um importante conceito apresentado é o Modelo de Aprendizagem Social, o qual destaca como principais métodos de aprendizagem: a observação, a experiência direta e o condicionamento. Com base na figura 3, percebe-se que as competências da liderança militar que mais se destacam ao tratar desse tema são as cognitivas e psicomotoras: o autoconhecimento, o conhecimento e compreensão da natureza humana e o conhecimento dos subordinados.

Ainda segundo esse autor, o comportamento dos grupos, cujo principal objeto de estudo é o grupo de pessoas, busca entender o que é o grupo e seu processo de formação, além dos tipos de agrupamentos, estruturas, poder e liderança, relações de influência, efeitos do indivíduo no grupo e do grupo no indivíduo, ciclo de vida e saúde do grupo, os papéis dentro da estrutura, comunicação, relações com outros grupos e indivíduos. Portanto, fica evidente a relação com a liderança militar, a qual exige contato tanto com superiores quanto com subordinados. Ademais, a profissão militar impõe que se faça parte de grupos, como sessões, pelotões, companhias, batalhões etc. Nestas relações se destacam as competências relacionadas às habilidades de relacionamento: comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato.

Baseado em Rothmann e Cooper (2017), a liderança aborda os principais tipos de liderança, suas características, as teorias da liderança e estabelece atitudes que definem cada um desses tipos. Todavia, 5 tipos de liderança se destacam na psicologia social que estuda os grupos: a liderança delegativa, autocrática, democrática, transacional e a transformacional. Nesse tema, a teoria do carisma diz que para exercer liderança é preciso gerar empatia, conexão, vínculo, de modo que as pessoas naturalmente atribuam liderança a quem possuir esse carisma.

Ainda com base nesse autor, a motivação é um assunto em ascensão e busca compreender as vontades de agir ou ausência delas nos seres humanos nas diversas situações. Nesse contexto, a teoria do Hedonismo afirma que o principal fator de motivação para o comportamento humano é a busca pelo bem-estar e do prazer, evitando-se o mal-estar. A psicologia explica que a motivação pode ser guiada pelo impulso ou pela atração. No primeiro

caso, as decisões são influenciadas por fatores externos. Já no segundo caso, as decisões são tomadas de acordo com estímulos internos do indivíduo. Essa subdisciplina também foca no conceito da pirâmide de Maslow, a qual define a hierarquia das necessidades humanas, que resultam em sua motivação. As necessidades são colocadas na seguinte ordem de prioridade: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e, por fim, de autorrealização.

Segundo Chiavenato (2010), a gestão dos recursos humanos é uma atividade que muitas vezes é exercida por psicólogos nas organizações com o objetivo de alinhar os interesses da organização às necessidades de seus colaboradores, buscando melhorar a qualidade de vida e as condições de trabalho das pessoas para atingir melhor desempenho e produtividade. Além disso, também realizam recrutamento, seleção, movimentação e desligamento do capital humano para essas organizações, conduzem programas de treinamento e desenvolvimento, fazem avaliações de desempenho individual e grupal. No gerenciamento de recursos humanos (RH), assim como na liderança militar, é necessário possuir e desenvolver nos outros as competências afetivas, principalmente relacionadas aos valores e habilidades individuais, para obter maior eficiência e produtividade nos trabalhos.

Segundo Ribeiro (2008), o comportamento organizacional é uma área científica que busca compreender as condutas individuais e coletivas dos membros de uma organização e seus efeitos no ambiente de trabalho. Ele aborda a estrutura organizacional, motivação, poder, comunicação, trabalho em equipe, cultura organizacional, clima organizacional, liderança, coaching e mentoring, negociação e mediação nas organizações, modelo de implementação de mudanças. De modo que se percebem presentes traços tanto das competências cognitivas, como das afetivas, apresentadas na figura 3.

Segundo Castro (2009), no que se refere ao comportamento humano, o líder precisa desenvolver uma série de competência afetivas que irão permitir o estabelecimento do vínculo com o grupo. Em se tratando de competências afetivas intrapessoais se destacam o autoconhecimento, a administração das emoções e a flexibilidade; já no caso das competências afetivas interpessoais, a comunicação, o gerenciamento de conflitos e a empatia.

Para Ribeiro (2008), uma pessoa que assume um cargo de liderança deve saber desempenhar papéis tanto operacionais, quanto estratégicos; assumir responsabilidades, aprender e desenvolver novas habilidades técnicas e habilidades humanas para lidar com suas equipes, além de saber avaliar e medir o desempenho dentro de cada uma das funções pelas quais seja responsável. É de extrema importância que os gestores aprendam a desenvolver

algumas destas competências, e, isso implica a realização de um exercício de introspecção pessoal.

O estudo de Castro (2009) concluiu que a proatividade, a inovação, a criatividade, o dinamismo e a compreensão do comportamento humano em prol da exploração das suas potencialidades são competências que devem ser incorporadas e/ou mais desenvolvidas nos líderes militares. Essas características são comuns ao tipo de liderança transformacional, estudado pela POT.

Lima (2018), descreve em sua pesquisa alguns atributos considerados necessários ao exercício da liderança militar, como: conhecer os liderados, estar presente, conhecer profundamente as tarefas necessárias para o cumprimento das missões, ter proficiência profissional, saber se comunicar de forma clara, ter uma perfeita leitura do ambiente, despertar empatia, ser ético e pautar sua conduta dentro de preceitos sociais aceitáveis e, de forma exemplar, possuir higidez física etc. Além disso, apresenta a necessidade de o líder despertar em seus liderados atributos que os façam liderar em seus ambientes, de modo que sua ação de liderança seja multiplicada. Ademais, reforça a ideia de que o líder tenha habilidades e conhecimentos que o façam reconhecido por seus liderados como autêntico representante do grupo. Seu trabalho também aborda a ideia de que o ensino por competências na FT é uma importante ferramenta para o desenvolvimento dos atributos necessários ao desenvolvimento e aperfeiçoamento da liderança militar.

Ramos, C. C., Costa, T. D., & Feitosa, I. O. (2017), mapearam as competências com maior grau de importância para o psicólogo organizacional exercer suas atribuições nas empresas. Dentre elas estão: comunicação, gestão de pessoas, relacionamento interpessoal, apresentação de trabalhos, condução de entrevistas, atualização, foco no cliente, envolvimento organizacional, visão estratégica do negócio, gerenciamento de conflitos, arquivamento de documentos, coordenação de eventos, interligação da linha de produção, recrutamento e seleção. Todas essas competências são, também, empregadas por oficiais e praças que exercem funções de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se fala em organizações, a primeira coisa que vem a mente são os recursos humanos. No EB, a dimensão humana é considerada o meio mais nobre. Entretanto, para que haja eficiência e eficácia nas atividades de uma organização, o principal fator a ser considerado é a liderança que conduz os recursos humanos.

O objetivo dessa pesquisa é apresentar a relevância de conceitos abordados pela psicologia organizacional como ferramentas para o desenvolvimento de competências necessárias à liderança militar no Exército Brasileiro.

Lima (2018), abordou a perspectiva de que o líder deve possuir uma série de atributos que podem ser desenvolvidos por meio da educação. Ademais, abordou a importância da adoção do ensino por competências pelas escolas militares da linha de ensino bélica para a formação, aperfeiçoamento e especialização dos líderes militares do EB, tendo em vista que esse método de ensino visa fornecer múltiplas ferramentas adquiridas por meio da educação para analisar e solucionar qualquer tipo de situação, considerando o ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, característico dos conflitos atuais.

Em sua pesquisa, Lima (2018) apresentou que a presença e comunicação genuína do comandante junto a seus subordinados são os melhores meios para transmitir valores, desenvolver a empatia e fortalecer vínculos que servem para desenvolver confiança mútua para o cumprimento de missões, ou seja, são os melhores meios de exercer a liderança. Bem como também contribuem para fortalecer a reputação do comandante frente a sua tropa, evidenciando suas competências cognitivas, psicomotoras e afetivas.

Para melhor atingir o desenvolvimento da liderança militar, Castro (2009) diz que os conhecimentos e métodos utilizados para a preparação e ação do líder civil nas instituições privadas e públicas, não só podem, mas devem ser aproveitados pelo EB, desde que sejam devidamente adaptadas às particularidades e necessidades do comandante militar.

A psicologia organizacional é uma área em ascensão no ambiente empresarial. Sua principal finalidade é otimizar os resultados das organizações por meio do aumento da produtividade dos indivíduos e das instituições, proporcionando melhorias nas relações interpessoais e no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa concluiu que as principais competências necessárias aos psicólogos organizacionais para exercerem adequadamente suas atribuições nas organizações coincidem com muitas das competências necessárias para o líder militar exercer suas funções nos corpos

de tropa e conduzir seus subordinados para o cumprimento de missões nos mais variados cenários ou situações. Ademais, observou que os conceitos da POT possuem correlações diversas e grande aplicabilidade nas atividades executadas por militares que ocupam posições de liderança no EB, principalmente os oficiais.

Kraus e Wilson (2012) mostram que o desenvolvimento da liderança envolve várias práticas essenciais para maximizar o potencial de um recurso humano e as chances de crescimento da organização. As iniciativas de desenvolvimento de liderança podem ser estruturadas por meio de programas de treinamento específicos para o desenvolvimento de habilidades de liderança ou aprendizagem prática. Ao se implementar um programa de desenvolvimento de liderança, deve-se começar estabelecendo um modelo de competências mais relevantes a serem atingidas pela organização.

A pesquisa de Kraus e Wilson (2012) mostra que esses programas visam estimular quatro categorias gerais para potencializar as habilidades de um líder: desenvolvimento de habilidades individuais; socialização da visão organizacional e valores; iniciativas de liderança estratégica para promover mudanças em larga escala; e iniciativas de aprendizagem de ações voltadas ao enfrentamento dos desafios organizacionais. Entretanto, o ideal é que se combinem os dois métodos: uso de programas de treinamento estruturados com aplicação experimental e prática para o melhor desenvolvimento da liderança.

Dessa forma, o tema não se esgota com este trabalho e sugere-se que novos estudos sejam realizados com o foco em formular programas de treinamento estruturados com a necessária prática de atividades. Tais trabalhos devem, se possível, sugerir inovações e aperfeiçoamentos nos Programas-Padrão de Instrução e, principalmente, nos currículos das cadeiras de liderança das escolas militares da linha de ensino bélica e nos exercícios de desenvolvimento da liderança (EDL) das frações dos corpos de tropa.

Portanto, propõe-se que se apliquem os fundamentos, principalmente, da gestão dos recursos humanos e do comportamento organizacional, oriundos da psicologia organizacional, nas instituições de ensino do Exército Brasileiro para aprimorar os processos de desenvolvimento da liderança militar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maj Int Rodrigo Dias Freire de. **Aspectos da liderança nos meios militar e empresarial, visando o desenvolvimento da liderança, nível gerencial, no Exército Brasileiro**. Orientador: Maj Art Marcelus Armindo Ribeiro Nogueira. 2020. 91 f. TCC (Especialização) - Curso de Ciências Militares, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

BENEVIDES, Maj Eng Glayston Clay Leite Moura. **A Liderança Militar conquistada por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional**. Orientador: TC Cav Luiz Claudio Ferreira de Araujo. 2018. 44 f. TCC (Especialização) - Curso de Ciências Militares, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.

CANTONE JUNIOR, Nelson Del. **Liderança no Exército Brasileiro: como funciona a liderança em algumas organizações militares do Exército Brasileiro**. Orientador: João Pinheiro de Barros Neto. 2018. 15 f. TCC (Especialização) - Curso de Especialização MBA em Liderança e Gestão Organizacional, Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2018.

CASTRO, Paulo Cesar de. A preparação de líderes militares no Exército Brasileiro. **Military Review**. Fort Leavenworth, v.89, p. 73-79, Nov-Dez. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. ISBN: 978-85-352-3754-2.

_____. Exército. Departamento de Educação e Cultura do Exército Brasileiro. (NDACA - EB60-N-05.013): **Normas para desenvolvimento e avaliação dos conteúdos atitudinais**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ, 2014.

_____. Exército. Estado-Maior. C 20-10: **Liderança militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. 183-196 ed. São Paulo: RAC, Edição Especial, 2001.

KRAUS, A. J.; WILSON, C. N. Leadership Development for Organizational Success. **SIOP White Paper Series**, Ohio: Society for Industrial and Organizational Psychology, 2012, p. 1-7.

LIMA, Cel Cav Fabiano Corrêa Lourenço de. **Liderança Militar – O desenvolvimento da liderança militar por meio do ensino por competências**. Orientador: Cel (PTTC) Marcos Antônio Soares de Melo. 2018. 83 f. TCC (Especialização) - Curso de Ciências Militares, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

MADUREIRA, Maj Art Mário Henrique. **O Papel da Comunicação no Processo da Liderança Militar**. Orientador: Maj Inf Luiz Eduardo Santos Cerávolo. 2018. 73 f. TCC

(Especialização) - Curso de Ciências Militares, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

NAGUEL, M.; DENCK, R.. Série técnica: manual de psicologia organizacional. **Coletânea ConexãoPsi**, Curitiba: Unificado, ed. 21, 2007, p. 1-48.

PIETRANI, E. E. M.; FEIJOO, A. M. L. C. **A psicologia organizacional em uma perspectiva fenomenológica-hermenêutica: a produtividade em questão**. psicol. estud., Rio de Janeiro: psicologia em estudo, 2020.

RAMOS, C. C., COSTA, T. D., FEITOSA, I. O. (2017). Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 17(2), 114-120. doi: 10.17652/rpot/2017.2.12866

RIBEIRO, João. **Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional”**. Évora: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb, 2008. 96 p. (Ferramentas para o Empreendedor).

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary L. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Tradução: Luiz Claudio de Queiroz. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. Título original: *Work and Organizational Psychology*, second edition. ISBN: 978-85-352-8639-7.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil: liderança nas organizações**. 2ª edição ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.