

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

**Victor Wagner Santana Barbosa Cesário**

**PERCEPÇÃO DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS MAIS IMPORTANTES PARA O  
LÍDER NA PERSPECTIVA DOS CADETES DO 4º ANO DE ARTILHARIA**

**Resende  
2019**



**APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE  
DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO AMAN  
ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA 2019**

**DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOUTRINA NA AMAN  
TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL**

**TÍTULO DO TRABALHO:**

**AUTOR:**

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

Autorizo o (a) \_\_\_\_\_ 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.

O (A) \_\_\_\_\_ 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 do (a)

\_\_\_\_\_.

Resende, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Assinatura do Cadete**

**Victor Wagner Santana Barbosa Cesário**

**PERCEPÇÃO DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS MAIS IMPORTANTES PARA O LÍDER NA  
PERSPECTIVA DOS CADETES DO 4º ANO DE ARTILHARIA**

Projeto de pesquisa apresentado 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: Major Atílio Sozzi Nogueira

Resende  
2019

**Victor Wagner Santana Barbosa Cesário**

**PERCEPÇÃO DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS MAIS IMPORTANTES PARA O LÍDER NA  
PERSPECTIVA DOS CADETES DO 4º ANO DE ARTILHARIA**

Projeto de pesquisa apresentado 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 \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

Banca Examinadora:

---

**Atilio Sozzi Nogueira, Major**

(Presidente/Orientador)

---

**Matheus de Aguiar Vallim Muniz, Tenente**

---

**William Vitale Azevedo, Tenente**

Resende  
2019

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Major Atílio Sozzi Nogueira orientador, agradeço pela atenção e respeito sempre que solicitados.

Aos meus pais Marcos e Maria, que me apoiaram e deram toda a estrutura desde o começo e me incentivaram a realizar este trabalho.

Enfim a todos aqueles que participaram de alguma forma deste trabalho. Especialmente aos meus amigos cadetes, que me ajudaram a realizar as pesquisas respondendo e citando suas ideias.

## RESUMO

### PERCEPÇÃO DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS MAIS IMPORTANTES PARA O LÍDER NA PERSPECTIVA DOS CADETES DO 4º ANO DE ARTILHARIA

AUTOR: Victor Wagner Santana Barbosa Cesário

ORIENTADOR: Major Atílio Nogueira Sozzi

A gestão de pessoas constitui-se numa poderosa ferramenta no ambiente organizacional em plena era da informação em busca da qualidade e produtividade. O presente trabalho centra-se na questão da influência da liderança, face aos diversos fatores que contribuem para tal. Buscou-se com a leitura de diversos pesquisadores encontrar os reais efeitos de uma liderança. Encontrou-se uma grande quantidade de escritores estudando a cerca deste assunto. Na pesquisa se adotou uma medida quantitativa qualitativa com uma pesquisa feita em papel impresso e respondida pelos cadetes da 1ª Bateria de cadetes da AMAN. O estudo procurou identificar os aspectos da liderança que mais influenciam os cadetes durante a formação. Na pesquisa objetivou encontrar as qualidades que os subordinados mais anseiam de um líder.

**Palavras chaves:** Liderança. Influência. Qualidades. Atitudes.

## ABSTRACT

### PERCEPTION OF THE MOST IMPORTANT ATTITUDE CONTENTS FOR THE LEADER IN THE PERSPECTIVE OF THE 4TH YEARS OF ARTILLERY CADETES

AUTHOR: Victor Wagner Santana Barbosa Cesário

ADVISOR: Major Atílio Nogueira Sozzi

People management is a powerful tool in the organizational environment at the height of the information age in search of quality and productivity. This paper focuses on the influence of leadership, given the various factors that contribute to this. It was sought with the reading of several researchers to find the real effects of a leadership. There were a lot of writers studying the fence of this subject. In the research, a quantitative qualitative measure was adopted with a research done on printed paper and answered by the cadets of the 1st Cadet Battery of AMAN. The study sought to identify the aspects of leadership that most influence cadets during training. In the research aimed to find the qualities that subordinates most yearn for a leader.

**Key words:** Leadership. Influence. Qualities. Attitudes.



## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – de liderança .....	18
Tabela 2 – Ordem de importância das atitudes de um líder .....	28
Tabela 3 – Alfa de Cronbach.....	29
Tabela 4 – Correlação de atitudes.....	31

## Lista de Figuras

Figura 1 – Continuum de comportamentos de liderança.....	15
Figura 2 – Estilo de liderança a ser adotado com base nas forças.....	15
Figura 3 – Dimensões básicas da liderança.....	23
Figura 4 – Resultado qualitativo.....	30

## Lista de Abreviaturas e Siglas

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
AFA	Academia da Força Aérea
CN	Colégio Naval
EB	Exército Brasileiro
EEAr	Escola de Especialista de Aeronáutica
EFOMM	Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante
EN	Escola Naval
EsPCEx	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
NIDACA	Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais
OM	Organização Militar

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 TIPOS DE LIDERANÇA.....	14
2.1.1 Líder Democrático.....	17
2.1.2 Líder Autocrático.....	18
2.1.3 Líder Liberal.....	18
2.2 INFLUÊNCIA E LIDERANÇA.....	20
2.2.1 Confiança e liderança.....	23
2.2.2 Comunicação e liderança.....	24
2.3 CONTEÚDOS ATITUDINAIS DOS LÍDERES.....	25
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	26
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2. MÉTODOS.....	27
3.2.1 Caracterização da Pesquisa.....	27
3.2.2 Participantes.....	27
3.2.3 Instrumento.....	27
3.2.4. Procedimento de Coleta de Dados.....	28
3.2.5. Análise dos Dados.....	28
4 DISCUSSÃO DE DADOS.....	28
4.1 RESULTADO QUANTITATIVO.....	28
4.2 RESULTADO QUALITATIVO.....	30
4.2.1 Correlação entre as atitudes.....	31
4.2.2 Abnegação e Discrição.....	32
4.2.3 Adaptabilidade e Cooperação.....	33
4.2.4 Autoconfiança e Rusticidade.....	33
4.2.5 Camaradagem e Rusticidade.....	33
4.2.6 Combatividade e Cooperação.....	33
4.2.7 Decisão e Combatividade.....	34
4.2.8 Dedicção e Cooperação.....	34
4.2.9 Disciplina intelectual e Adaptabilidade.....	35
4.2.10 Discrição e Sociabilidade.....	35

4.2.11 Equilíbrio emocional e Rusticidade.....	35
4.2.12 Iniciativa e Rusticidade.....	36
4.2.13 Honestidade e Lealdade.....	36
4.2.14 Organização e Disciplina intelectual.....	36
4.2.15 Persistência e Autoconfiança.....	37
4.2.16 Responsabilidade e Organização.....	37
4.2.17 Sociabilidade e Organização.....	37
5 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A — PERGUNTAS.....	44
APÊNDICE B — CONTEÚDOS ATITUDINAIS.....	45
APÊNDICE C — HISTOGRAMAS.....	47

## RESUMO

### PERCEPÇÃO DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS MAIS IMPORTANTES PARA O LÍDER NA PERSPECTIVA DOS CADETES DO 4º ANO DE ARTILHARIA

AUTOR: Victor Wagner Santana Barbosa Cesário

ORIENTADOR: Major Atílio Nogueira Sozzi

A gestão de pessoas constitui-se numa poderosa ferramenta no ambiente organizacional em plena era da informação em busca da qualidade e produtividade. O presente trabalho centra-se na questão da influência da liderança, face aos diversos fatores que contribuem para tal. Buscou-se com a leitura de diversos pesquisadores encontrar os reais efeitos de uma liderança. Encontrou-se uma grande quantidade de escritores estudando a cerca deste assunto. Na pesquisa se adotou uma medida quantitativa qualitativa com uma pesquisa feita em papel impresso e respondida pelos cadetes da 1ª Bateria de cadetes da AMAN. O estudo procurou identificar os aspectos da liderança que mais influenciam os cadetes durante a formação. Na pesquisa objetivou encontrar as qualidades que os subordinados mais anseiam de um líder.

**Palavras chaves:** Liderança. Influência. Qualidades. Atitudes.

## ABSTRACT

### PERCEPTION OF THE MOST IMPORTANT ATTITUDE CONTENTS FOR THE LEADER IN THE PERSPECTIVE OF THE 4TH YEARS OF ARTILLERY CADETES

AUTHOR: Victor Wagner Santana Barbosa Cesário

ADVISOR: Major Atílio Nogueira Sozzi

People management is a powerful tool in the organizational environment at the height of the information age in search of quality and productivity. This paper focuses on the influence of leadership, given the various factors that contribute to this. It was sought with the reading of several researchers to find the real effects of a leadership. There were a lot of writers studying the fence of this subject. In the research, a quantitative qualitative measure was adopted with a research done on printed paper and answered by the cadets of the 1st Cadet Battery of AMAN. The study sought to identify the aspects of leadership that most influence cadets during training. In the research aimed to find the qualities that subordinates most yearn for a leader.

**Key words:** Leadership. Influence. Qualities. Attitudes.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre liderança, tanto nas organizações, quanto na sociedade tem atraído o interesse de muito pesquisadores e estudiosos, por isso é significativo o número de trabalhos publicados a respeito deste assunto. (ACIOLY, 2007).

A palavra líder tem origem no inglês *leader*, é de origem celta e seu significado é “aquele que vai na frente”, que vai mostrar o caminho a ser seguido (SACHETTO, 2017). Os líderes das diversas instituições têm a responsabilidade do desempenho de sua organização, sendo os responsáveis por seu próprio desempenho dentro da instituição, são indivíduos que possuem grande poder, devem ser bons tomadores de decisões e estar sempre bem preparados, visto que possuem um grupo de pessoas em mãos que esperam um referencial ou um modelo a ser seguido.

Para a carreira militar a liderança tem papel fundamental em relação a comandar e controlar as frações subordinadas, sendo assim, é de extrema importância conhecer os tipos de liderança para causar o impacto correto em seus subordinados para atingir os objetivos de desenvolvimento estabelecidos pela Organização Militar (OM). As diversas organizações possuem distintos objetivos, contudo seus propósitos possuem certa semelhança no que se refere à busca de resultados com o máximo de efetividade. Por este motivo é necessário que haja comprometimento de seus integrantes. Assim as organizações devem trabalhar no desenvolvimento de suas lideranças para que consigam utilizar os conhecimentos existentes para comandar e motivar seus subordinados, já que trabalhadores motivados conseguem resultados bem mais satisfatórios e aumentam a qualidade de vida naquele local de trabalho.

Aquele que tem em suas mãos a vida de várias pessoas, cada qual com suas origens e modo de pensar adquire uma responsabilidade muito grande e tem por isso que saber a influência que suas ações causam naqueles que estão sob o seu comando, para que assim se compreenda melhor o significado de liderar. As grandes empresas estão se preocupando cada vez mais com a motivação de seus colaboradores, para alcançar objetivos da empresa, que resulta direta ou indiretamente da ação de seus líderes que são responsáveis por tornar o ambiente mais produtivo e aumentando assim o comprometimento da equipe.

É necessário que os líderes modernos tenham empatia para com seus liderados para que consigam perceber em quais momentos devem agir de modo a influenciar o grupo com a finalidade de alcançar metas e objetivos da instituição, para conquistar a confiança de seus subordinados a fim de que acreditem em seus planos e maneira de pensar, caso contrário, a pessoa na posição de comando não terá autoridade suficiente para comandar com autonomia e com isso a liderança perde seu poder de influência.

As funções de liderança que os cadetes têm ao longo da formação, desenvolvem muitas competências exigidas do instruendo na formação militar como autoconfiança, determinação, equilíbrio emocional nas diversas situações ao decorrer do ano. Ser líder possibilita influenciar pessoas com a finalidade de melhorar o desempenho destas, a presença do líder deve inspirar aqueles que estão à sua disposição e gerar desenvolvimento dentro do grupo.

Os exemplos e as influências que incidem sobre o cadete ao longo da formação, causam impactos significativos em suas vidas? Esse trabalho busca compreender a percepção dos cadetes do 4º de artilharia em relação a liderança, para que se possa identificar as atitudes mais importantes, melhorar pensamentos acerca da liderança e atingir patamares mais elevados com a instituição, vislumbrando sempre melhorar os conhecimentos desta. Segundo Hunter (2014), Nossa liderança é a marca que deixamos nas organizações e nas outras pessoas. Todos deixamos marcas, sejam elas boas ou más. Buscar-se-á compreender, na visão dos cadetes do 4º ano de Artilharia, quais conteúdos atitudinais possuem maior relevância.

O estudo da percepção da liderança pelos cadetes do 4º ano de artilharia é importante para identificar as consequências de uma boa gestão de pessoas na organização, visando melhorar a formação do militar não só para estar à frente de frações e sim para que efetivamente comande seus subordinados com a maior eficácia possível, visando atingir aspirações da instituição e serve de subsídio para outros trabalhos visto à extensão do tema e sua extrema importância para a carreira militar.

O sucesso e a sobrevivência de uma organização dependem da forma com esta é conduzida e o conhecimento da literatura existente é de fundamental importância para os gestores na condução das atividades de uma organização, qualquer que seja a sua natureza. (PEREIRA, 2014).

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Esse trabalho tem a finalidade de encontrar os conteúdos atitudinais mais importantes na percepção dos cadetes do 4º ano de artilharia.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Analisar os conteúdos atitudinais mais esperados de um líder pelos cadetes do 4º ano de artilharia, por meio de questionários a serem respondidos pelos instruendos. Essa análise será com



base nas atitudes que devem ser desenvolvidas pelos cadetes da AMAN, com base nas Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NIDACA).

Buscar oportunidades de melhoria para se obter uma liderança mais efetiva, para que se possa melhorar esta e assim alcançar novos níveis de desenvolvimento de liderança para o processo de ensino-aprendizagem da AMAN.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TIPOS DE LIDERANÇA**

Chiavenato (2003) enfatiza que, na prática, são utilizados três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo do líder dependerá de igual forma das características do grupo a ser liderado (FERNANDES; SILVA; SILVA, 2012).

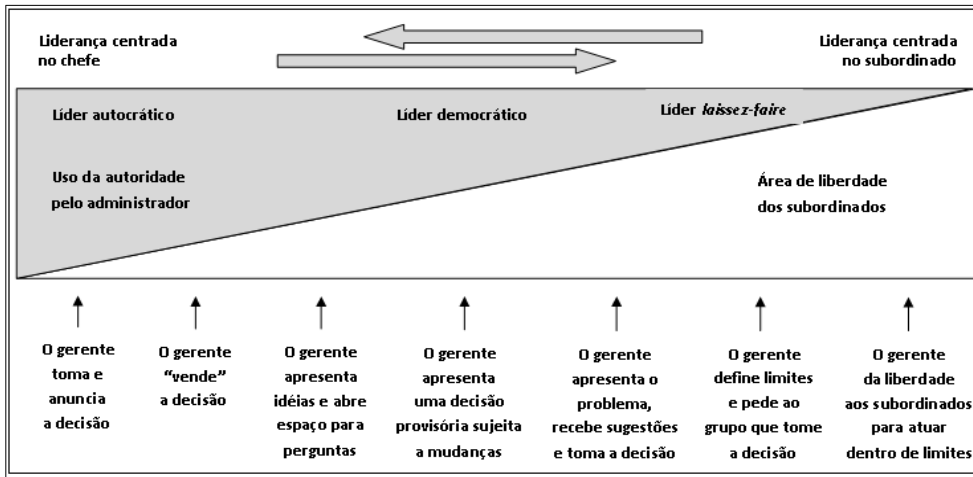
Bergamini (1997), na mesma linha, afirma que o líder deve utilizar os três estilos de liderança, Autocrática, Democrática e Liberal de acordo com as pessoas, com a situação e com a tarefa a ser executada (FERNANDES; SILVA; SILVA, 2012).

Estudaremos apenas três tipos de liderança que se apresentam como mais importantes, por melhor se identificarem ao meio militar. Para fins deste projeto se estudaram os tipos de liderança: Autocrático (foco no líder), democrático (foco no líder e na equipe) e liberal (foco na equipe) (MARQUES, 2018).

O estilo de liderança praticado pelo líder é capaz de estimular, facilitar e agilizar o andamento das atividades, criando assim um ambiente propício ao desenvolvimento individual e comprometimento dos integrantes e o mesmo ocorre de maneira inversa se o líder tiver postura que promova competição negativa no grupo, pode gerar falta de comprometimento e de envolvimento dos indivíduos no trabalho, assim prejudicando a performance da empresa (VENDRAMINI, 2000, apud ACIOLY, 2007). Isso se justifica pois, segundo (Basso, [21-]) desde o início do século 20, destacaram-se três: Liderança autocrática, liberal e democrática, sendo estas igualmente importantes sendo o diferencial saber aplicá-las.

A Figura 1 ilustra como cada tipo de liderança influencia no processo de tomada de decisão, relacionando a liberdade recebida pelo subordinado com a autoridade do líder. Percebe-se que quanto mais liberdade se tem para o subordinado, maior é a centralidade no subordinado.

Figura 1 – Continuum de comportamentos de liderança

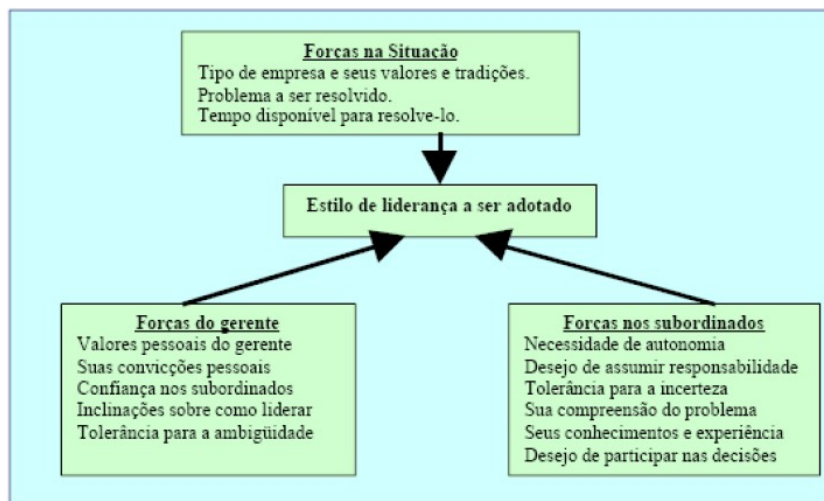


Fonte: SOBRAL E PECI (2008)

Segundo Acioly (2007) são as três forças que devem ser avaliadas pelo administrador para escolha do tipo de liderança que deve ser adotado e é a intercessão dessas forças que orientará aquele na função de liderança qual tipo de liderança deve utilizar. A figura 2 a seguir demonstra isso:

Figura 2 – Estilo de liderança a ser adotado com base nas forças

Fonte:



TANNENBAUM E SCHIMIDT (1958)

Os oficiais do século XXI encontrarão dificuldades diversas ao comandar homens, terão uma grande responsabilidade em suas mãos e uma grande missão de unir seus comandados para alcançar objetivos da instituição.

## 1. Os líderes militares do século XXI

a. Num mundo em profunda e acelerada mudança, o sucesso dos líderes militares do século XXI exigirá deles carácter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade. b. Só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e dedicação, assim se tornando líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e o respeito. “A grandeza de uma função está talvez, antes de tudo, em unir os homens.” SAINT-EXUPÉRY, em “Terre des Hommes” “Ao saírem das Escolas Militares os novos oficiais têm de empenhar-se numa grande batalha: a conquista dos corações dos seus soldados.” Marechal MONTGOMERY, na nossa Escola do Exército (1952) “O mando, por ser digno e capaz de o exercer, não o ensoberbecia: irmanava-o com aqueles sobre quem mandava”. Oliveira Martins, em “A Vida de NUN' ÁLVARES” 6 Aos líderes militares do século XXI será, ainda, exigida uma agilidade mental para decidir correctamente sob condições de incerteza e de caos, uma capacidade criativa para planear soluções exequíveis e uma força de vontade para executar os seus planos. c. Apesar da rápida mudança tecnológica, a natureza humana dificilmente mudará. Assim, os líderes terão de compreendê-la, saber apreciar a experiência humana descrita segundo uma perspectiva histórica, possuir um conhecimento multicultural de elevado nível e comunicar com eficácia. As guerras, independentemente dos meios nelas empenhados, constituem um processo extremo de força, moral e física e de resistência. Os líderes devem compreender os efeitos do perigo, medo, esgotamento, privação e violência nos seus soldados. Deles se espera que consigam equilibrar, constantemente, o imperativo do cumprimento da missão com a necessidade de cuidar e motivar os seus subordinados, colocando tanto a missão como os seus soldados antes do seu próprio bem-estar. Os líderes devem manifestar nas suas acções um genuíno respeito pelos outros, manter um clima ético e, aceitando o julgamento das suas próprias acções, terão necessidade de encorajar a franqueza e a liberdade de pensamento e de acção nos seus subordinados (VIEIRA, 2002).

Os estilos de liderança permitem compreender a relação entre líder e subordinado, com uma visão mais ampla e dependendo de qual seja usada distintos conteúdos atitudinais são ressaltados. Segundo Maximiano (2000, p.343) citado por Pereira:

Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados. (MAXIMIANO, 2000, P.343 apud PEREIRA).

Segundo Chiavenato (2002) citado por Pereira, destacam-se três diferentes estilos básicos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática.

Essas teorias versam sobre os estilos de liderança, possibilitando entender como funciona cada uma e em qual situação é mais adequada. Na AMAN essas teorias servem para que o comandante das diversas frações utilizem e exerçam da melhor forma possível sua liderança, conseguindo nas diferentes áreas de atuação, seja nas atividades de campo ou em trabalhos administrativos, o máximo desempenho de sua equipe.

### **2.1.1 Líder Democrático**

O líder é objetivo e assim procura ser um integrante normal do grupo, estimulando debates dentro dos grupos a fim de que se organizem e atinjam metas por si, fazendo uso do líder apenas para consultar e pedir orientação.

Estilo democrático: Alto envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão e na definição dos métodos do trabalho. Pode ser consultivo – o líder escuta a opinião dos seguidores, mas toma a decisão, ou participativo – permite a participação no próprio processo de tomada de decisão (FILHO, 2013).

Sua principal característica é a descentralização do poder, sendo as decisões tomadas coletivamente, com a participação e envolvimento do grupo de trabalho (GOULART; NOVAES, 2011). A Liderança Democrática caracteriza-se pela participação e envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisões, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho (SOBRAL; PECI, 2008). É o grupo que define as políticas e diretrizes; ocorrem debates e discussões e as tarefas podem ganhar novas perspectivas e dimensões; esse estilo de liderar favorece a formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os membros da equipe. (GOULART; NOVAES, 2011).

Percebe-se neste estilo de liderança que o grupo possui uma maior liberdade para expor sua maneira de pensar e de tomar atitudes, pois são estimulados a interagir com o grupo para a tomada de decisões. Essa liderança permite ainda que os envolvidos sejam mais que um grupo de trabalho e desenvolvam entre si o espírito de amizade aumentando a coesão do grupo, pois as decisões para favorecer a coletividade serão tomadas mediante o consentimento de todos.

### **2.1.2 Líder Autocrático**

Nesse tipo o líder se apresenta como “dominador”, aparece com chefe, de um grupo específico. Determina formas de execução de tarefas sem que o grupo, que realiza as atividades, apenas opine ou expresse seu ponto de vista. Ele acredita que a sua opinião é sempre a mais correta e que seus subordinados são pouco merecedores de confiança. Fica nítido que a atenção principal desse líder está voltada para as tarefas e não para as relações humanas de seu grupo (FERNANDES; SILVA; SILVA, 2012).

Este tipo de liderança é recomendado para locais de trabalho que haja muitas pessoas e que a margem de erro seja mínima, havendo a necessidade de que o comandante controle por completo as ações do grupo. A vida militar se encaixa perfeitamente a este tipo de liderança (SERAFIM, 2017).

De acordo com Ribeiro citado por Pereira:

Liderança Autocrática é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução de tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho (RIBEIRO, 2009, p. 74 apud PEREIRA, 2014).

Essa liderança tem como foco o líder, uma figura autoritária, ele é quem decide o que lhe parece ser melhor para o grupo. Não acredita que alguém ao seu comando mereça sua confiança para auxiliá-lo ou que tenha ideias e soluções melhores para a equipe que as suas. A execução de tarefas no dia a dia são o objetivo.

### **2.1.3 Líder Liberal**

Neste estilo de liderança o grupo tem total liberdade, com a participação mínima do líder que é imparcial. Está ali apenas para assistir ao debate do grupo e fornecer algum material caso seja necessário. Segundo Snell (1998), um estilo de liderança liberal em que o líder não toma as decisões, conduz a atitudes mais contrárias as dos líderes e a um desempenho mais baixo. Na liderança liberal o líder ouve, tem confiança nas opiniões dos liderados, os subordinados têm total liberdade nas decisões e o líder participa pouco nas decisões na empresa. Portanto o foco está no grupo, em como eles vão agir tendo quase que total liberdade de tomar decisões e pensar por si próprios.

A divisão de tarefas e os critérios para execução ficam a cargo do grupo, sem ou com a mínima participação do líder, que não avalia ou regula o curso dos acontecimentos (GOULART; NOVAES, 2011). Esse tipo de dirigente tem pouco controle sobre o grupo, deixando os participantes estabelecerem suas próprias regras e o ritmo de trabalho (GOULART; NOVAES, 2011). Quanto mais o líder delega e abdica de suas responsabilidades, mais liberal é o seu comportamento (GOULART; NOVAES, 2011).

Para que se possa ter uma visão melhor acerca dos estilos de liderança, a tabela a seguir vai detalhar a conduta tomada pelo líder e grupo em alguns pontos, que serão: Tomada de decisões, programação dos trabalhos, divisão do trabalho e participação.

Tabela 1 – Tipos de liderança

	<b>LIDERANÇA AUTOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA LIBERAL</b>
<b>TOMADA DE DECISÕES</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
<b>PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS</b>	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas
<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: CHIAVENATO (2005)

Com a apresentação desta tabela verifica-se de forma detalhada a atuação de cada um dos estilos, permitindo uma maior compreensão das atitudes tomadas na relação entre líder e liderado e facilitando a identificação de quando se está usando o estilo democrático, autoritário ou liberal.

## 2.2 INFLUÊNCIA E LIDERANÇA

Segundo o U.S. Army (2006) citado por Rouco (2012) a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas, de delinear finalidades e direção e instilar motivação durante as operações para cumprir a missão e melhorar a organização.

O supremo teste da liderança é responder positivamente a esta pergunta: cada um desses profissionais vai crescer e se desenvolver em consequência da influência do líder? (HUNTER, 2006). Basta pensar em todas as pessoas que exerceram influência sobre nós durante a vida: pai, mãe, avós, irmãos, demais parentes, professores, vizinhos, amigos, colegas de trabalho. Entende-se que é uma lição de humildade e inspiração o número de pessoas que me influenciaram ao longo da vida. Por isso uma pergunta importante para um líder é: “Você deixa as pessoas e organizações em melhores condições do que as encontrou?” (HUNTER, 2014, p.38).

A influência exercida na função de comandante sobre cada indivíduo subordinado tem significativa importância, pois essa estando exposta constantemente a frente do grupo se torna um modelo ou um padrão a seguir, por consequência molda as atitudes e pensamentos do grupo.

Dentro de algum tempo, cada um de vós dirigirá a vida de um certo número de homens. Terá sob a sua responsabilidade cidadãos leais, porém sem treinamento, os quais esperarão de vós instrução e comando. A vossa palavra será lei para eles. Todas as vossas observações serão lembradas, e as vossas maneiras imitadas, desde a roupa até a maneira de comandar. (MAJOR C. A. BACH apud HILL. N, 2017,p. 231).

Liderança não é sinônimo de gerência, mas de influência (HUNTER, 2006). Ao analisar a relação entre comandantes e subordinados é possível observar que a influência de um líder é crucial para um bom desenvolvimento profissional, seja ele proveniente de uma posição ou por um simples consentimento do grupo.

As pessoas são levadas a buscar pontos de desenvolvimento, como objetivos ou metas influenciados pelos líderes. A liderança se refere a um processo no qual uma pessoa influencia membros de uma equipe em direção a cumprimento de objetivos. Com essa definição é possível observar a capacidade da influência ao levar pessoas com características diferentes e por muitas vezes pensamentos distintos a buscar um objetivo comum. A liderança, quando exercida com eficiência, é capaz de estimular nos indivíduos comandados uma força e vontade maiores que normalmente teriam, pelo simples fato de que o comandante consegue influenciá-los para o alcance de objetivos e metas.

Será então lícito definir a liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com

vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado (VIEIRA, 2002).

Ao influenciar grupos a alcançarem objetivos comuns, não é possível apenas coagir a buscarem resultados. Pois assim o trabalho não se desenvolverá da melhor forma. Logo, “Liderança= Habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados para o bem comum”. (HUNTER, 2014, p.31). Sendo o líder assim uma peça fundamental para organizações não só militares. Segundo Stoner e Freeman (1982) citado por Fernandes, Silva e Silva, a liderança é um tema importante devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização.

O líder tem que ser alguém respeitável que sirva de exemplo para o grupo, uma pessoa com valores morais bem definidos e com corretas postura e atitudes, sem que sejam necessárias observações ou comentários externos para tal orientação de conduta. “Um líder tem que fazer por merecer o título. Ninguém se torna líder só por ser o melhor jogador do time, o mais inteligente da turma ou o mais popular. Você tem que conquistar o respeito de quem está a seu redor por meio de suas ações” (JORDAN, 2011, p. 75).

O líder deve transmitir por meio de suas ações e palavras, tudo naquilo o qual ele acredita ser o correto. Martin Luther King em seu discurso consegue fazer com que sua convicção fosse transformada em palavras e dessa forma ele atingiu muitas pessoas, fazendo com que elas vissem a causa da luta por justiça, da mesma forma que ele enxergava

O influente discurso de Martin Luther King que começa com a frase “ Eu tive um sonho...”, proferidos nas escadarias do Lincoln Memorial em 1963, conseguiu colocar o tema dos direitos civis em uma linguagem viva e tocante que todos podiam entender. O enquadramento utilizado por King teve um efeito profundo na forma como as pessoas passaram a ver a questão da luta por justiça (ROBBINS, 2009, p. 281).

De acordo com Hunter (2006), houve um estudo realizado pelo Instituto Gallup, que é uma empresa de pesquisa de opinião criada em 1930 nos Estados Unidos, no qual descobriram que mais de dois terços dos funcionários pedem demissão de seus chefes e não das empresas. “Em outras palavras, a maioria significativa dos que deixam suas organizações está renunciando a um gerente ineficaz ou incompetente” (HUNTER, 2006, p. 9).

Segundo o palestrante e consultor empresarial Wellington Moreira (2015), existe uma escala da influência da liderança. Ele divide em quatro níveis, sendo o primeiro deles o mais comum, a posição que é formal, na qual você lidera pelo poder que tem, seja de punir ou recompensar aqueles estão sob seu comando, sendo assim, é o seu cargo que exerce poder sobre os demais e não a pessoa. Em um segundo nível a liderança ocorre por meio da competência técnica, na qual o líder



mostra que tem habilidades para estar à frente dos demais sendo visto como melhor tecnicamente na equipe. No terceiro nível surge a personalidade, na qual o líder é visto de forma cativante, sendo carismático, as pessoas apreciam-no por isso gostam de suas ordens e forma de trabalhar e veem tudo o que diz com bons olhos. Por último, em forma mais elevada, ele destaca a integridade como sendo o nível mais alto que alguém pode alcançar para liderar um grupo, pois assim o líder é visto como uma pessoa que dá o exemplo antes de pedir ou ordenar algo, lidera assim pelo seu caráter irrepreensível. Porém esse nível leva tempo para ser desenvolvido, pois ocorre quando as pessoas do local de trabalho conhecem bem o seu superior.

Quando não se está em posição mais elevada que os demais para liderar, como na rotina acadêmica da AMAN é necessário que a integridade exista pois com ela se conquista a credibilidade, assim a liderança se torna possível mesmo entre iguais. Em diversas atividades ao decorrer do ano de instrução do cadete nota-se que em momentos difíceis a posição de líder em algumas ocasiões são ignoradas pelos comandados, pois estes sentem que aquele que está à frente não possui atitudes necessárias para estar ali, muitas vezes têm uma personalidade difícil de se lidar e acabam não aceitando sugestões. Dessa forma as oportunidades de melhorias por vezes são prejudicadas. O mais importante dos níveis aparenta ser a integridade, que é basicamente a liderança pelo exemplo na qual determinada pessoa demonstra que é possível realizar determinada atividade ou tarefa que deve ser executada.

A liderança é um dos principais motivos para que se tenha uma excelente gestão. Apesar de todos os recursos que se tem hoje para a atividade administrativa, se não houver uma boa liderança à frente dos projetos existirão subordinados comprometidos (EXAME, 2017).

Segundo Possi (2006, p. 4-5), foi feito um estudo em 1939 por White e Lippitt, pesquisadores que fizeram um experimento no qual dividiram meninos de dez anos em quatro grupos. Eram expostos aos grupos os três tipos de liderança citados, voltados para a realização de tarefas. Obtiveram os seguintes resultados: as crianças expostas ao líder autocrático ficaram tensas e frustradas, demonstravam insatisfação, agressividade, indisciplina e insatisfação com o que estavam fazendo, não formavam um grupo e só realizavam as atividades com a presença do líder; frente ao líder democrático, se demonstravam mais seguras, o que refletia na responsabilidade de cumprir as tarefas sem necessidade de fiscalização e houve a formação de amizades e bons relacionamentos; frente ao líder liberal, foi notado um grupo individualista, que gerou muitas discussões por motivos pessoais e com isso teve uma produção baixíssima mesmo com o intenso desenvolvimento de atividades, logo o problema não foi o trabalho e sim as relações.

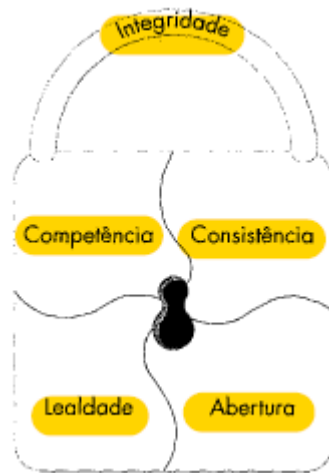
Embora exista uma ampla gama de trabalhos já publicados, esse tema continua atraindo muitos pesquisadores, pela grande importância que vem tomando o assunto, buscam compreender o

processo de influência de uma pessoa na orientação de indivíduos ou grupos para o alcance de objetivos organizacionais.

### 2.2.1 Confiança e liderança

Segundo Robbins (2006), a confiança é uma expectativa de que a outra parte não agirá por interesse. Existem cinco dimensões básicas: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura.

Figura 3 - Dimensões básicas da liderança



Fonte: PRINT SCREEN DAS CINCO DIMENSÕES BÁSICAS DA LIDERANÇA (2019)

Segundo Robbins (2006), integridade se refere a honestidade e confiabilidade; Competência engloba as capacidades e conhecimentos técnicos e interpessoais do indivíduo; Consistência está relacionada a segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que uma pessoa demonstra nas situações; Lealdade é a disposição de defender e proteger uma outra pessoa; Abertura na qual se acredita que a outra pessoa tem total confiança em você.

Ao comandar um grupo, problemas e situações adversas surgem, para essas situações o comandante deve buscar ações que resultem em uma solução e para isso deve usar toda a criatividade disponível em suas mãos. Para isso deve-se desenvolver a confiança entre o líder e os seus subordinados, estes por sua vez se tornarão ótimos auxiliares na busca de soluções.

Um autor afirma: Parte da tarefa do líder é trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas o seu acesso ao conhecimento e ao pensamentos criativos necessários para a resolução dos problemas vai depender do quanto as pessoas confiam nele. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação (ROBBINS, 2009).

A confiança gerada nessa relação leva o indivíduo a tomar atitudes que vão além de seu interesse. Segundo Robbins (2006), pessoas que confiam em seus líderes são capazes de se colocarem em vulnerabilidade por alguma tarefa, pois tem a convicção de que não serão prejudicadas. Segundo Robbins (2006), essa atitude pode ser baseada em três fatores:

- a) Intimidação: são mais frágeis, na qual qualquer violação pode destruir o relacionamento e só funciona quando a punição é possível, as consequências são claras e a punição é realmente aplicada depois que ocorre a traição.
- b) Conhecimento: baseada na previsibilidade, ocorre quando se tem informações suficientes de outra pessoa a ponto de conseguir fazer previsões, esse fator se apoia na informação e é construída com o tempo. A previsibilidade e a comunicação regular aumentam a confiança dos subordinados no líder.
- c) Identificação: ligada ao lado emocional na qual permite que uma pessoa faça às vezes da outra. Há controle mínimo, pois a lealdade é inquestionável. Acontece geralmente em locais os quais se trabalha muito tempo junto e se consegue antecipar as decisões de outras e conseguem assim agir em seu nome (ROBBINS, 2006).

Esses três fatores acima citados e especificados, permitem entender a base da confiança, ou seja, o que leva uma pessoa a ter segurança em outra, mesmo quando ordenada a realizar tarefas que fique exposta uma situação desfavorável. É possível verificar que com base na intimidação, conhecimento e identificação é possível o desenvolvimento da confiabilidade.

### **2.2.2 Comunicação e liderança**

Segundo Robbins (2006), o líder deve saber conduzir seus subordinados através do enquadramento que seria saber mostrar o seu ponto de vista dentro de uma situação, utilizando a linguagem para administrar os significados sendo uma forma que o líder tem de controlar como os eventos serão vistos e compreendidos.

A comunicação se torna essencial para comandar homens, pois através dela consegue-se transmitir ordens para execução de tarefas administrativas e práticas. Segundo Chiavenatto (1979) citado por Takahashi a comunicação é essencial tanto para coordenar atividades em grupo quanto para executar funções administrativas. Portanto a eficácia e sucesso de um líder depende de sua capacidade de se comunicar. Não existe liderança sem comunicação. Todas as nossas atividades, ações e tarefas, são possíveis de realização porque nos comunicamos. A comunicação é essencial no relacionamento humano tanto no trabalho como na vida particular (TAKAHASHI, 1991). A função fundamental da liderança militar não poderá ser cumprida sem uma efetiva comunicação do líder com os subalternos, pares e superiores (VIEIRA, 2002).

A comunicação deve ser efetiva buscando o entendimento de todos, portanto a linguagem precisa ser adequada para que o receptor da mensagem não tenha dúvidas e tenha o máximo entendimento das ordens recebidas.

Se o líder tem que ser um bom comunicador, terá então que compreender esclarecidamente a natureza interpessoal do processo de comunicação. A comunicação apenas é completa quando o significado pretendido for compreendido pelo receptor. Através da comunicação, o líder exerce o seu comando e difunde as suas decisões para a acção. Sem a possibilidade de transmitir claramente ordens e instruções aos subalternos, o líder poderá operar num vazio, destacado da sua unidade (VIEIRA, 2002).

A comunicação deve existir nos dois sentidos tanto na ascendente como na descendente, permitindo assim que o líder se expresse de forma clara e objetiva e que o subordinado expresse sua visão a cerca das atitudes de seu comandante.

A comunicação ascendente, ou *feedback*, é também de vital importância. Os líderes necessitam desta informação para avaliar corretamente as suas decisões e para prever problemas que poderão assim tentar evitar (VIEIRA, 2002). Entre as várias medidas que o líder pode adotar para minimizar a distorção das mensagens, conta-se, como medida fundamental, a definição clara das metas e objetivos da unidade e, quando necessário, a prioridade relativa destas metas e objetivos (VIEIRA, 2002).

O líder tem a capacidade de influenciar os seguidores o que garantirá o funcionamento operacional e a melhoria da organização. Mas a influência não está apenas nas ordens, mas também no poder das palavras (ROUCO, 2012). A emissão de uma ordem deve ser bem detalhada, sua transmissão ocorre de modo a ser compreendida por todos, possibilitando uma boa execução.

### 2.3 CONTEÚDOS ATITUDINAIS DOS LÍDERES

No entanto, para que um comandante seja bem-sucedido tem que possuir um conjunto de qualidades mentais (intelectuais), morais (caráter) e físicas (temperamento), na qual a base do comando assenta na liderança (ROUCO, 2012). Segundo Meléndez apud Acioly (2007), os líderes são vistos como pessoas inteligentes, visionárias, que se comunicam bem e tomam decisões de forma eficaz; respeitam e valorizam as pessoas; são honestos e íntegros; são gentis e quase sempre se consideram professores.

Existem muitos estudos acerca das características que um líder deve ter, porém, para fins deste trabalho abordaremos as 19 atitudes desenvolvidas nos cadetes ao longo da formação.: Abnegação, Adaptabilidade, Autoconfiança, Camaradagem, Combatividade, Cooperação, Dedicção, Disciplina intelectual, Discrição, Equilíbrio emocionalmente, Honestidade,

Iniciativa, Lealdade, Organização, Persistência, Responsabilidade, Rusticidade e Sociabilidade (BRASIL, 2018).

Segundo Acioly (2007) os líderes que serão seguidos são capazes de despertar a imaginação através da visão que leva além do que é conhecido hoje, e podem traduzi-la em objetivos claros. Segundo Vendramini citado por Acioly (2007), os verdadeiros líderes são justos e honestos não por seguir as leis e regulamentos; eles são éticos, abertos e fidedignos. Vitórias a curto prazo são alcançáveis com outros líderes sem essas características porém, só com esses atributos é possível alcançar a liderança duradoura e o sucesso em qualquer nível. Se os gestores se comportarem de forma consistente através do tempo e de diferentes situações, os empregados podem prever com maior exatidão o comportamento futuro dos gestores, e a sua confiança na capacidade de efetuar estas previsões deverá aumentar (Dias, 2010).

Os futuros oficiais do século XXI, terão de gerenciar muitos recursos e dentre eles os recursos humanos ao qual se deve uma atenção especial. Os líderes têm o dever de se preocupar com os seus subordinados e valorizá-los pelo mérito com base nas diversas ferramentas que o Exército Brasileiro. As atitudes do perfil profissiográfico servem como orientação para os militares desenvolverem atributos da área atitudinal, que contribuirão para melhor desempenhar a função de líder que certamente ocuparão em algum momento.

### **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Será realizada uma pesquisa quanti-quali, a qual envolve métodos quantitativos e qualitativos. Esses dados serão restritos aos cadetes do 4º ano artilharia de 2019. A pesquisa qualitativa está buscando seu espaço nas ciências sociais. Não como uma contraposição aos métodos quantitativos, mas sim como um complemento a estes. (GOMES; ARAUJO, 2005)

O intuito é de preencher as lacunas verificadas nas pesquisas quantitativas. A união dessas duas abordagens vem sendo colocada como a saída para os problemas encontrados quando do uso isolado de uma delas (GOMES; ARAUJO, 2005).

## 3.2. MÉTODOS

### 3.2.1 Caracterização da Pesquisa

A técnica da pesquisa utilizada será a quanti-quali, na qual são utilizadas diversos meios para quantificar as opiniões e informações colhidas e assim ocorrer uma avaliação e interpretação desses dados. Segundo Fiel (2017), envolve dois tipos de pesquisas diferentes, no entanto não se excluem. Desse modo é possível fazer a quantificação dos dados e buscar as causas dos resultados. Buscará ao máximo ser imparcial apenas dando uma interpretação aos dados colhidos de acordo com a pesquisa feita.

Segundo Sanches e Minayo, (1993) a relação entre qualitativa e quantitativa não pode ser pensada como contraditória, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

### 3.2.2 Participantes

A amostra em estudo é composta por 63 cadetes, do curso de Artilharia da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), na cidade de Resende/RJ. A pesquisa foi feita por amostra, que realizar-se-á por conveniência do pesquisador e tem como vantagem o fato de todos os integrantes serem acessíveis e cooperadores. Para essa pesquisa houve 63 cadetes respondentes.

### 3.2.3 Instrumento

Segundo Cantini, [21-?] essa técnica consiste em buscar dados na instituição que tenha relação com o problema apresentado, com a vantagem de reduzir tempo de pesquisa e gastos e as questões podem ser abertas, fechadas ou mistas.

Se uma pesquisa se enquadrar como qualitativa e haver a necessidade de obtenção de resultados estatísticos para complementar o trabalho, ela será fundamentalmente quali-quantitativa, por conta de seu caráter misto (PROJETO ACADÊMICO, 2019).

Segundo Cantini, [21-?] o Instrumento utilizado para a coleta de dados foi de questionário fechado que não permite que o sujeito expresse ideias e opiniões porque são perguntas pré-definidas, facilitando assim a tabulação de dados. Segundo Cantini, [21-?] também foi utilizado o questionário aberto que permite que o indivíduo responda livremente de acordo com seus

pensamentos. As questões fechada e aberta, visando atingir um maior número de dados. Os militares da 1ª Bateria reponderam o questionário do Apêndice A.

### **3.2.4. Procedimento de Coleta de Dados**

Para a realização da coleta dos dados, foi feito, inicialmente, um contato com os colaboradores participantes voluntários, visando explicar o objetivo desta pesquisa e apresentando o questionário que está no Apêndice A. Este contém duas perguntas, sendo a primeira quantitativa que se refere ao quão importante o entrevistado julga (de 1 à 5) as características apresentadas para um líder e uma segunda questão foi qualitativa que consiste em cada um dos participantes citar uma ou mais características as quais não apareceram no questionário e que julgam importantes para um líder.

### **3.2.5. Análise dos Dados**

Considerando-se a importância e as dificuldades que poderiam ocorrer nessa etapa da pesquisa, foi utilizada, visando garantir, o máximo possível, a objetividade e qualidade dos resultados, a técnica da análise quanti-quali.

Os dados coletados foram digitados em um questionário impresso em papel para aumentar a confiabilidade da pesquisa. Essa pesquisa quanti-quali foi representada por meio de estatística e outros meios para melhor compreender os resultados desta.

## **4 DISCUSSÃO DE DADOS**

### **4.1 RESULTADO QUANTITATIVO**

A questão quantitativa buscou dentro das 19 atitudes do perfil profissiográfico levantar quais tem maior importância para o grupo em questão, a questão foi enumerada de 1 a 5 na qual o número 1 representava as que eram consideradas de menor relevância e 5 as de maior relevância. Teve o objetivo de levantar quais atitudes possuem maior relevância para o grupo pesquisado.

Foi escalonada de 1 à 19 em ordem de importância, de acordo com as médias da pesquisa, as 19 atitudes apresentadas no questionário na pergunta 1, em uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 a 5). Obteve-se as seguintes médias:

Tabela 2 – Ordem de importância das atitudes de um líder

Ordem	Média	Desvio padrão
1. Decisão	4,86	0,467
2. Responsabilidade	4,83	0,380
3. Honestidade	4,78	0,519
4. Equilíbrio emocional	4,73	0,479
5. Lealdade	4,69	0,588
6. Iniciativa	4,66	0,623
7. Dedicação	4,59	0,706
8. Autoconfiança	4,59	0,660
9. Combatividade	4,52	0,690
10. Adaptabilidade	4,47	0,642
11. Abnegação	4,42	0,775
12. Cooperação	4,38	0,807
13. Persistência	4,34	0,877
14. Rusticidade	4,25	0,909
15. Disciplina intelectual	4,23	0,921
16. Camaradagem	4,20	0,894
17. Organização	4,11	0,978
18. Sociabilidade	4,08	1,028
19. Discrição	3,89	1,129

Fonte: AUTOR (2019)

O coeficiente alfa de cronbach é uma medida comumente utilizada de confiabilidade (ou seja, a avaliação da consistência interna dos questionários) para o conjunto de um ou mais indicadores de construto (BLAND; ALTMAN, 1997 apud MATTHIENSEN, A, 2011). Essa medida permite ao trabalho verificar a confiabilidade dos dados coletados, levando a pesquisa a conter dados que tenham uma maior proximidade da realidade. O alfa de cronbach varia de 0 à 1,0 (positivo) e quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade da pesquisa. No presente questionário o valor de foi de 0,882 sendo considerada muito boa, a tabela será apresentada a seguir:

Tabela 3 – Alfa de cronbach

Estatística de confiabilidade	
Alfa de cronbach	Número de itens
0,882	19

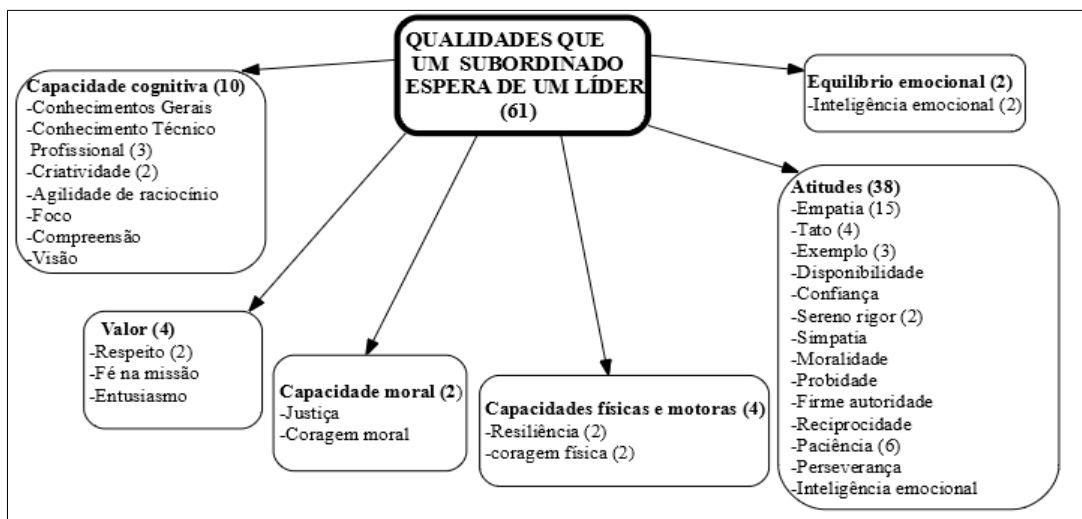
Fonte: AUTOR (2019)



## 4.2 RESULTADO QUALITATIVO

Para obter uma resposta qualitativa foi utilizada uma questão aberta, na qual os militares respondentes puderam acrescentar outros aspectos que julgavam relevantes para compor o perfil profissiográfico de um líder. Para um melhor entendimento do que um subordinado espera de seu líder, foram primeiro agrupados os dados coletados na pesquisa qualitativa em 6 grandes grupos: Atitudes, valores, capacidade cognitiva, coragem moral, capacidades físicas e motoras e equilíbrio emocional. Consegue-se observar que o mais esperado é que um líder tenha atitudes.

Figura 4 - Resultado qualitativo



Fonte: AUTOR (2019)

### 4.2.1 Correlação entre as atitudes

De acordo com o coeficiente de correlação entre as atitudes, foram separadas as atitudes que mais corresponderam entre si. Nos casos em que tinham mutuamente o maior coeficiente de correlação, se fez desnecessário a repetição (que foram os casos de Camaradagem x Rusticidade, Lealdade x Honestidade e Cooperação x Combatividade).

Tabela 4 – Correlação entre as atitudes

	<b>Adap</b>	<b>Autoc</b>	<b>Camar</b>	<b>Comb</b>	<b>Coop</b>	<b>Dici Intelec</b>	<b>Discr</b>	<b>Leal</b>	<b>Org</b>	<b>Rust</b>
<b>Abn</b>							0,420**			
<b>Coop</b>	0,452**		0,509**	0,531**						
<b>Dec</b>				0,524**						
<b>Dedi</b>					0,467**					
<b>Disc Intelec</b>	0,429**									
<b>Equil Emoc</b>										0,519**
<b>Hon</b>								0,501**		
<b>Inic</b>										0,631**
<b>Org</b>						0,552**				
<b>Pers</b>		0,492**								
<b>Resp</b>									0,350**	
<b>Rust</b>		0,516**	0,523**							
<b>Soc</b>							0,568**		0,418**	

n.s.: Não Significativa; \*: Significativa ao nível de 0,05; e \*\*: Significativa ao nível de 0,01

Fonte: AUTOR (2019)

#### **4.2.2 Abnegação e Discrição**

Abnegação é agir, renunciando os interesses pessoais, integridade física e conforto em favor da instituição, grupos e/ ou pessoas, no sentido do cumprimento da missão (NIDACA, 2018) e discrição significa manter reserva sobre fatos de seu conhecimento que não devam ser divulgados (NIDACA, 2018).

Se relacionam no sentido do cumprimento das diversas missões impostas ao longo da carreira militar, que por muitas vezes não poderemos comentar sobre os detalhes e condições dessas devido a sigilo que exigem. Notamos então o elevado grau de correspondência existente entre ambas e entendendo a correlação entre ambas.

#### **4.2.3 Adaptabilidade e Cooperação**

Adaptabilidade significa ajustar-se apropriadamente a quaisquer mudanças de situações (NIDACA, 2018) e cooperação é a contribuição espontânea para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe (NIDACA, 2018).

Essas atitudes tem encontro principalmente em situações de dificuldade, como em atividades no campo que exigem por diversas vezes esforços muito grandes dos militares para cumprir missões adaptando-se as condições físicas, mentais e que mesmo com suas dificuldades contribuem espontaneamente com companheiros.

#### **4.2.4 Autoconfiança e Rusticidade**

Rusticidade significa agir, adaptando-se a situações de restrição e/ou privação, sem perder a eficiência (NIDACA, 2018) e a autoconfiança é a ação segura e convicta nas próprias capacidades e habilidades, em diferentes circunstâncias. Está relacionada à atitude de iniciativa (NIDACA, 2018). Se relacionam, quando mesmo em circunstâncias extremas (situações adversas e desconfortáveis), conseguem manter a eficiência demonstrando assim a rusticidade e a autoconfiança aparece na convicção das atitudes.

#### **4.2.5 Camaradagem e Rusticidade**

Camaradagem significa agir, relacionando-se de modo solidário, cordial e desinteressado com superiores, pares e subordinados, por meio da escuta empática e prestação de serviços (NIDACA, 2018) e a rusticidade é agir adaptando-se a situações de restrição e/ou privação, mantendo a eficiência (NIDACA, 2018).

A relação dessas duas atitudes se nota no dia a dia, por exemplo quando devido ao grande número de atividades impostas aos cadetes, por muitas vezes não se consegue dar conta sozinho de todas as tarefas a serem executadas, nesse ponto, surge a camaradagem que se percebe quando um companheiro ajuda outro sem a expectativa de receber algo em troca e mesmo ajudando outrem deve manter a eficiência nas tarefas de sua responsabilidade demonstrando assim a rusticidade necessária ao líder militar.

#### **4.2.6 Combatividade e Cooperação**

Combatividade se nota quando o indivíduo atua sem esmorecer e defende as ideias e causas em que acredita ou aquelas sob a sua responsabilidade (NIDACA, 2018) e cooperação contribuição espontânea para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe (NIDACA, 2018). O Oficial estará constantemente a frente de homens a seu comando e a princípio representará para aquele grupo sob sua responsabilidade um exemplo a ser seguido. Partindo desse pensamento ele deve demonstrar combatividade estando sempre disposto a defender as ideias que possui sem demonstrar fraqueza, assim desenvolverá a autoridade necessária para conquistar o respeito de seus subordinados e a cooperação surge relacionada essa atitude quando se trata por exemplo de lutar por uma instrução de tiro, pois o oficial acredita que fará bem seus homens terem o conhecimento das técnicas de tiro e praticarem.

#### **4.2.7 Decisão e Combatividade**

Decisão é notada quando se opta pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção, evitando a omissão ou a ação intempestiva (NIDACA, 2018) e combatividade é a atuação sem perder o ânimo, e defesa das ideias e causas em que acredita ou aquelas sob a sua responsabilidade (NIDACA, 2018).

O encontro dessas duas atitudes é percebido em situações de campo, principalmente, que exigem dos militares um raciocínio rápido e eficiente para os diversos obstáculos que surgem. A decisão

exerce o poder de escolha rápida e eficiente sobre quais caminhos ou medidas a serem seguidas frente a determinadas situações e a combatividade é percebida nos comandos emitidos ou no planejamento no qual o comandante vai expor sua maneira de pensar e traçar planos de ações para alcançar o objetivo da fração.

#### **4.2.8 Dedicção e Cooperação**

Dedicção é a realização de atividades necessárias ao cumprimento da missão com empenho e entusiasmo (NIDACA, 2018). Cooperação se mostra ao contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe (NIDACA, 2018).

Essas duas atitudes coexistem, por exemplo, em operações que não dependem de uma só fração, mas que o empenho de cada fração resulta no cumprimento de uma missão. A Dedicção nessa situação entra como o empenho em realizar a missão específica de sua fração e a cooperação demonstrada ao fazer algo além do dever para o bem da missão.

#### **4.2.9 Disciplina intelectual e Adaptabilidade**

Disciplina intelectual notada quando ao adotar e defender a decisão superior e/ou do grupo mesmo tendo opinado em contrário (NIDACA, 2018). Adaptabilidade significa se conformar quaisquer mudanças de situações (NIDACA, 2018).

Na rotina acadêmica por muitas vezes recebemos missões e/ou ordens que vão contra a nossa maneira de pensar ou de agir, mesmo assim devemos demonstrar como militares a nossa disciplina intelectual ao acatar ordens superiores e defendê-las sem transparecer insatisfação, e nos adaptarmos a tais ordens de maneira apropriada.

#### **4.2.10 Discrição e Sociabilidade**

Sociabilidade é a ação de se relacionar com os outros por meio de ideias e ações de modo adequado, considerando os seus sentimentos e ideias, sem ferir suscetibilidades (NIDACA, 2018). Discrição é conservar fatos de seu conhecimento que não devam ser divulgados (NIDACA, 2018). O militar fica exposto a situações sociais que deve se portar com educação e por muitas vezes se encontrar em situações nas quais precisa desenvolver uma conversa com outras pessoas militares ou não, contribuindo para uma boa imagem do Exército Brasileiro com um bom vocabulário e maneira

de agir respeitável desenvolvendo a sociabilidade e mesmo frente a essas situações deve manter o sigilo de assuntos que não precisam ou não devem ser de conhecimento externo.

#### **4.2.11 Equilíbrio emocional e Rusticidade**

Equilíbrio emocionalmente é controlar as próprias reações emocionais e sentimentos, para se conduzir de modo apropriado, nas diferentes situações (NIDACA, 2018). Rusticidade significa se adaptar a situações de restrição e/ou privação, mantendo a eficiência (NIDACA, 2018).

É possível verificar a relação dessas duas atitudes em atividades de exaustão que exijam não só um preparo físico, mas também mental. A necessidade de agir com presteza pede que o militar tenha o equilíbrio emocional para que adversidades que venham a surgir em operações por exemplo, deve, portanto, controlar suas emoções e garantir que não seja influenciado por acontecimentos externos.

#### **4.2.12 Iniciativa e Rusticidade**

Iniciativa é agir de forma adequada e oportuna, em conformidade com as demandas da missão, sem que precise ser ordenado para isso (NIDACA, 2018). Rusticidade significa se adaptar a situações de restrição, mantendo a eficiência (NIDACA, 2018).

O militar deve estar sempre preparado para ser empregado, portanto deve cuidar de sua saúde física e mental com o objetivo de manter as condições mínimas para executar as diversas missões. A rusticidade e a iniciativa ligadas a essa situação surgem quando o militar mesmo após várias horas em operações contínuas deve ainda ter iniciativa para, estando a frente de seu pelotão, resolver problemas.

#### **4.2.13 Honestidade e Lealdade**

Lealdade é ser fiel para com as pessoas e grupos, considerando as necessidades da Instituição, de modo a inspirar confiança (NIDACA, 2018). Honestidade agir reconhecendo os direitos de propriedade de outrem (NIDACA, 2018). A honestidade se relaciona também com as atitudes de sinceridade e transparência na expressão de ideias e sentimentos, enfatizando a expressão da verdade. A honestidade, na cultura militar, exprime-se também no cumprimento da palavra dada. Na vida militar, principalmente na do oficial, que possuirá uma relevante autoridade dentro de sua organização militar e terá uma grande liberdade cresce de importância a honestidade, pois terá por diversas vezes materiais valiosos da OM no seu poder e caberá a esse ter a integridade

de não se aproveitar da situação e obter uma vantagem para si demonstrando assim também a lealdade para com sua OM e Exército.

#### **4.2.14 Organização e Disciplina intelectual**

Organização é agir, desenvolvendo atividades profissionais sistemática e metodicamente (NIDACA, 2018). Disciplina intelectual se apresenta ao adotar a decisão superior e/ou do grupo e defender mesmo tendo opinado em contrário (NIDACA, 2018).

O militar em qualquer escalão deve seguir ordens de seus superiores, portanto deve desenvolver a disciplina intelectual para seguir as ordens mesmo que não sejam de seu agrado ou que não estejam de acordo com o seu pensamento, deve ainda agir de maneira sistêmica e metódica no trabalho, tratando sempre com respeito as ordens superiores demonstrando sua organização e mostrando assim que tem uma conduta coerente com a de militar para todas as missões designadas a ele.

#### **4.2.15 Persistência e Autoconfiança**

Persistência é a ação contínua, a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontradas. Esta atitude impede o desânimo e o medo, que conduzem ao fracasso e à derrota (NIDACA, 2018). Autoconfiança é a ação segura e convicção nas próprias capacidades e habilidades, em diferentes circunstâncias (NIDACA, 2018).

Ao decorrer do ano podemos encontrar essas duas atitudes relacionadas em provas tanto físicas quanto escritas que exijam esforço e dedicação para vencer o medo e a frustração ligada aos cometidos ao longo do caminho da aprendizagem que podem abalar o ímpeto, nesse momento deve-se demonstrar a persistência e não desistir diante de dificuldades encontradas no processo e depois de ter batalhado pelo conhecimento ou habilidade necessária para a realização de tal prova precisa ter a autoconfiança no seu condicionamento para que haja a certeza de uma boa execução da tarefa.

#### **4.2.16 Responsabilidade e Organização**

Responsabilidade cumprimento adequado das atribuições de seu cargo, função e posto, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões (NIDACA, 2018). Organização significa desenvolver atividades profissionais de forma sistemática e metódica (NIDACA, 2018).

A responsabilidade e a organização estão presentes no dia a dia do oficial, o qual recebe missões e tarefas de naturezas diversas a serem executadas e tem para a realização destas uma significativa liberdade para desenvolvê-las, por isso deve demonstrar organização na divisão e execução delas ao longo dos dias e tem de demonstrar sua responsabilidade cumprindo todas as tarefas e atribuições de seu cargo, logo elas se complementam.

#### **4.2.17 Sociabilidade e Organização**

Organização é agir, desenvolvendo atividades profissionais sistemática e metodicamente (NIDACA, 2018). Sociabilidade é a ação de se relacionar com os outros por meio de ideias e ações de modo adequado, considerando os seus sentimentos e ideias, sem ferir suscetibilidades (NIDACA, 2018).

O militar que possui estas consegue expor de maneira clara e simples suas ideias em situações sociais, pois sendo metódico e sistêmico demonstra organização em seu pensamento e fala. Isso se torna essencial para a carreira porque em diversos níveis sociais em que exigirem a presença do militar e houver a participação de um público independentemente do nível social ou que seja interno ou externo à instituição devera o militar se integrar e bem representar o Exército Brasileiro.

Importante ressaltar que a liderança não é uma questão da posição ocupada, mas sim da atitude. Os conteúdos atitudinais previstos no perfil profissiográfico do futuro oficial do Exército Brasileiro desenvolvidos na formação da AMAN são muito importantes, visto que elas expressam as atitudes desejadas pela instituição, para o militar que estará a frente de homens os quais terão suas vidas em grande parte influenciadas por seus comandantes devido a rotina da vida acadêmica da AMAN. Essas atitudes representam todas as habilidades que o militar deve desenvolver para comandar tropas em distintas situações, auxiliando o comandante a ser uma referência e exemplo enquanto estiver a frente de sua tropa. Na vida militar serão necessárias no dia a dia para o líder demonstrar todas as 19 atitudes para conseguir um comando efetivo de seus homens.



## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo perceber os conteúdos atitudinais esperados da liderança pelo subordinado, mais especificamente o cadete do 4º de Artilharia. Buscou-se assim revelar baseada nas 19 atitudes presentes na NIDACA, quais possuem uma maior relevância nesse grupo de militares, que possuem rotinas semelhantes devido as atividades impostas pela instituição AMAN. Foi possível verificar as atitudes mais significativas na visão do cadete devido a uma tabulação das respostas a qual ajudou a analisar as atitudes que obtiveram maior média.

O objetivo específico de perceber quais conteúdos atitudinais têm maior relevância no grupo especificado. Torna-se necessário lembrar que este trabalho não encerra a lista de possibilidades de respostas, podendo servir de subsídio para estudos sobre o mesmo tema.

Com base no resultado obtido foi possível observar que na perspectiva do cadete do 4º de Artilharia as atitudes são os aspectos mais importantes e lembrados, quando o assunto é a percepção de liderança. Dentro das atitudes cabe ressaltar as duas que foram consideradas as de maior importância na visão dos subordinados, que foram decisão e responsabilidade com respectivas médias de 4,86 e 4,83, em uma escala de 1 a 5.

Os resultados colaboraram para a percepção dos conteúdos atitudinais que mais importam ao grupo pesquisado, os quais foram agrupados em 6 principais ideias: Atitudes, capacidade cognitiva, valor, equilíbrio emocional e capacidades físicas e motoras e capacidade moral. O estudo qualitativo poderá ser usado para acrescentar nos aspectos a serem observados acerca da liderança, ao decorrer do curso da de formação de oficiais da AMAN. A correlação feita entre as atitudes permitiu observar quais tem uma maior ligação uma com as outras que foram Disciplina x Sociabilidade com 0,568 e Iniciativa x Rusticidade com 0,631.

Com a possibilidade de interferências nas respostas por motivos diversos devido ao ambiente que o grupo pesquisado convive, torna necessário a cautela ao analisar os dados obtidos neste estudo, contudo este trabalho poderá nortear o aprofundamento do assunto no que tange a influência da liderança para diversos níveis hierárquicos e grupos de pesquisa.

Como a amostra não contemplou militares do segmento feminino se torna necessário a continuação deste estudo para ampliar e melhorar o entendimento do assunto. Esse estudo pode ser levado para outras escolas de formação que possuem um processo semelhante ao da AMAN, como Escola de Sargento das Armas (ESA), Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), Escola de Especialista da Aeronáutica (EEAR), Academia da Força Aérea (AFA), Escola de Formação de Oficiais da Marinha Mercante (EFOMM), Escola Naval (EN), Colégio Naval (CN) e outras.



## REFERÊNCIAS

ACIOLY, Ana Paula Lovatel. **Análise do Estilo de Liderança de Gerentes de Agências do Banco do Brasil e sua Influência na Manutenção e Promoção da Motivação dos Funcionários**. 2007. 112 p. Trabalho de conclusão de curso (Administração)- Universidade federal do rio grande do sul, Universidade federal do rio grande do sul, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13934>>. Acesso em: 02 jan. 2019.

BASSO, Carlos. Principais estilos de liderança e suas consequências na organização. **CRBASSO**, 15 ago 2016. Disponível em: <<https://www.crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SACHETTO, Douglas. Conceito etimológico da palavra “líder”. **LinkedIn**, 11 set. 2017. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/conceito-etimol%C3%B3gico-da-palavra-l%C3%ADder-levim-bengue-1>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

BERGAMINI, Cecília, Withaker. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, maio/jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2018

BERNARDINHO. **Nunca deixe de tentar**. Ltda. São Paulo: Sextante, 2011.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Ltda. São Paulo: Sextante, 2006.

BRASIL. Ministério do Exército. **NIDACA: Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais**. Forças Armadas. Brasília: EGGCF, 2018.

CANTINI, Adriana Hatermink. **ELABORAÇÃO DE PROJETOS DE PESQUISA**. Disponível em: <<http://www.facol.com/egressos/downloads/Elaboracao03.ppt>>. Acesso em: 06 jun. 2019.

DIAS, Hugo Bastos Pereira Damião. **Liderança, confiança e desempenho organizacional percebido**. 2010. 175 p. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Faculdade de Economia Universidade de Coimbra, Coimbra-Portugal, 2010. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14332/1/Lideranca\\_Confianca\\_e\\_Desempenho\\_Organizacional\\_Percebido.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/14332/1/Lideranca_Confianca_e_Desempenho_Organizacional_Percebido.pdf)>. Acesso em: 27 Maio. 2018.

Liderança eficaz influencia nos resultados das organizações. **Exame**, 6 abr 2017.

Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/lideranca-eficaz-influencia-nos-resultados-das-organizacaoes-shtml/>>. Acesso em: 8 out 2018.

ESCALA de influência da liderança. Realização de Wellington Moreira. [s.i]: Caput Consultoria, 2011. (5m52s), mp4, son., color. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=eNKE9xZCFsg>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

FERNANDES, Kelly Ariane Silva; SILVA, Pedro Henrique; SILVA, Roberto César Faria e. **A Relação Entre Liderança e Motivação: Estudo de caso em um concessionária da cidade de Montes Claros / MG**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração) - FACULDADES INTEGRADAS DO NORTE DE MINAS, Monte Carlos-MG 2012.

FIEL, Carolina. O que é Pesquisa Quali-Quantitativa?. **Lifeder**, 22 dez. 2017. Disponível em: <<https://pt.lifeder.com/pesquisa-quali-quantitativa/>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

FILHO, Sérgio Mauro Salles Muniz. **Os Efeitos do Estilo de Liderança no COMPROMETIMENTO Organizacional dos Profissionais de Tecnologia da Informação**. 2013. 79 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro-RJ, 2013. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13087/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Final\\_Sergio\\_Muniz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/13087/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Final_Sergio_Muniz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 27 mar. 2018.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. **Seminários em Administração**, São Paulo. 2005. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2018.

GOULART, Edward júnior; NOVAES, Marilda Emmanuel. Estilo de liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, maio/ago 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/24773/14364>>. Acesso em: 5 set. 2018.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Ltda. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe**. Ltda. São Paulo: Sextante, 2014.

MARQUES, José Roberto. Quais tipos de liderança – conheça alguns modelos. **PortalIBC**. 30 mar. 2018. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

MATTHIENSEN, Alexandre. Uso do coeficiente alfa de cronbach em avaliações por questionário. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**. Boa Vista - RR, 2011. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/936813/1/DOC482011ID112.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

MINAYO, Maria Cecilia de S; Sanches Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?. **SciELO**, Rio de Janeiro, jul/set. 1993. Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/csp/1993.v9n3/237-248/pt>>. Acesso em: 8 jun. 2018.

NAPOLEON HILL. **A lei do triunfo**. 43. ed Rio de Janeiro: José Olympio, 2017.

PEREIRA, Alonso Luiz. A liderança como um fator de diferencial competitivo. **Negócios em Projeção**, jun. 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/360/293>>. Acesso em: 28 maio.

POSSI, Marcus. **Gerenciamentoprojetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

Pesquisa quali-quantitativa: veja como fazer, conceito, o que? E defini-lo. **Projeto Acadêmico**, Rio de Janeiro, jan 2019. Disponível em: <<http://https://projetoacademico.com.br/pesquisa-quali-quantitativa/>>. Acesso em: 24 abr.2019

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. 2012. 565 p. Tese (Doutorado em Gestão) – Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa-Portugal, 2012. Disponível em: <[http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg\\_jose\\_rouco\\_tese.pdf](http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/136/5/dg_jose_rouco_tese.pdf)>. Acesso em: 28 jul. 2018.

SERAFIM, Ana. Liderança autocrática: características, benefícios, desvantagens. **Liderança e Estratégia**. 3 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.vidaeaprendizado.com.br/artigo.php?id=1557>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.

Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação, **Educação e Filosofia**, Uberlândia, n. 61, jan/abr. 2017. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099/21313>>. Acesso em: 03 jan. 2019.

TAKAHASHI, Regina Toshie; PEREIRA, Luciane Lúcio. Liderança e comunicação. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, ago. 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v25n2/0080-6234-reeusp-25-2-123.pdf>> . Acesso em: 19 set.

VIEIRA, Belchior. Academia Militar. **Liderança militar**. Ltda. ed. 2002. Disponível em: <[https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/\(Livro\\_Lideran\\_Militar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira\).pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf)>. Acesso em: 28 set. 2018

## APÊNDICE A – PERGUNTAS

### APÊNDICE A – INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

1) Das 19 atitudes abaixo marque de 1 a 5 um “X” (correspondência) no valor de importância de um líder, no ponto de vista do liderado.

Resposta de 1 a 19 - atitudes	Nenhuma correspondência	Pouca correspondência	Moderada correspondência	Muita correspondência	Total correspondência
1. Abnegação	1	2	3	4	5
2. Adaptabilidade	1	2	3	4	5
3. Autoconfiança	1	2	3	4	5
4. Camaradagem	1	2	3	4	5
5. Combatividade	1	2	3	4	5
6. Cooperação	1	2	3	4	5
7. Decisão	1	2	3	4	5
8. Dedicção	1	2	3	4	5
9. Disciplina intelectual	1	2	3	4	5
10. Discrição	1	2	3	4	5
11. Equilíbrio emocional	1	2	3	4	5
12. Honestidade	1	2	3	4	5
13. Iniciativa	1	2	3	4	5
14. Lealdade	1	2	3	4	5
15. Organização	1	2	3	4	5
16. Persistência	1	2	3	4	5
17. Responsabilidade	1	2	3	4	5
18. Rusticidade	1	2	3	4	5
19. Sociabilidade	1	2	3	4	5

2) Quais outros conteúdos atitudinais (valores, capacidades morais e atitudes) você julga importante para um líder militar?

**APÊNDICE B – CONTEÚDOS ATITUDINAIS**

- a) Abnegação: agir, renunciando os interesses pessoais, integridade física e conforto em favor da instituição, grupos e/ ou pessoas, no sentido do cumprimento da missão.
- b) Adaptabilidade: ajustar-se apropriadamente a quaisquer mudanças de situações.
- c) Autoconfiança: agir com segurança e convicção nas próprias capacidades e habilidades, em diferentes circunstâncias. Está relacionada à atitude de iniciativa.
- d) Camaradagem: agir, relacionando-se de modo solidário, cordial e desinteressado com superiores, pares e subordinados, por meio da escuta empática e prestação de serviços.
- e) Combatividade: atuar sem esmorecer, e defender as ideias e causas em que acredita ou aquelas sob a sua responsabilidade.
- f) Cooperação: contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe.
- g) Decisão: optar pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção, evitando a omissão ou a ação intempestiva.
- h) Dedicção: realizar as atividades necessárias ao cumprimento da missão com empenho e entusiasmo.
- i) Disciplina intelectual: adotar e defender a decisão superior e/ou do grupo mesmo tendo opinado em contrário.
- j) Discrição: manter reserva sobre fatos de seu conhecimento que não devam ser divulgados.
- k) Equilíbrio emocionalmente: agir, controlando as próprias reações emocionais e sentimentos, para se conduzir de modo apropriado, nas diferentes situações.
- l) Honestidade: agir no sentido de reconhecer os direitos de propriedade de outrem. A honestidade se relaciona também com as atitudes de sinceridade e transparência na expressão de ideias e sentimentos, enfatizando a expressão da verdade. A honestidade, na cultura militar, exprime-se também no cumprimento da palavra dada.
- m) Iniciativa: agir de forma adequada e oportuna, em conformidade com as demandas da missão, sem depender de ordem ou decisão superior.
- n) Lealdade: agir, sendo fiel a pessoas e grupos, considerando as necessidades da Instituição, de modo a inspirar confiança.
- o) Organização: agir, desenvolvendo atividades profissionais de forma sistemática e metódica.
- p) Persistência: agir, mantendo-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontradas. Esta atitude impede o desânimo e o medo, que conduzem ao fracasso e à derrota. Esta atitude relaciona-se também com o moral, que se baseia na convicção de



defender uma causa justa, na confiança nos chefes e no sentimento de seu próprio valor profissional.

q) Responsabilidade: cumprir adequadamente as atribuições de seu cargo, função e posto, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões.

r) Rusticidade: agir, adaptando-se a situações de restrição e/ou privação, mantendo a eficiência.

s) Sociabilidade: agir, relacionando-se com os outros por meio de ideias e ações de modo adequado, considerando os seus sentimentos e ideias, sem ferir suscetibilidades.

# APÊNDICE C – HISTOGRAMAS

