

COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA LIDERANÇA MILITAR: UM ESTUDO COM OS OFICIAIS SUBALTERNOS DO 14º REGIMENTO DE CAVALARIA MECANIZADO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

ELISEU PAVANELO

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

JOÃO PINHEIRO DE BARROS NETO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA LIDERANÇA MILITAR: UM ESTUDO COM OS OFICIAIS SUBALTERNOS DO 14º REGIMENTO DE CAVALARIA MECANIZADA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar e avaliar o impacto e o grau de desenvolvimento comportamental de liderança existente entre os oficiais subalternos do décimo quarto Regimento de Cavalaria Mecanizado - 14º RC Mec, Unidade de Cavalaria do Exército Brasileiro, buscando entender aspectos relacionados à formação de competências e contribuindo com a discussão sobre a interferência das competências ligadas aos novos líderes militares da atualidade e suas capacidades para resolução de problemas, de modo a permitir o cumprimento dos objetivos institucionais e nacionais. Esta pesquisa tem sua importância justificada pelo contexto histórico atual do País, no qual os militares têm sido convocados frequentemente para liderar ações que o Governo não consegue realizar, a exemplo da mais recente intervenção do Exército na segurança pública do Rio de Janeiro. Conclui-se que, conforme hipóteses abrangidas pelo estudo, existem competências de liderança que possuem maior impacto em desempenho no contexto e visão militar, tais como a Comunicação, o Trabalho de Equipe e Coesão, a Visão e a Proatividade.

Palavras-chave: Competências. Liderança. Liderança Militar.

1. INTRODUÇÃO

A busca pelo desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas à liderança tem se mostrado como um objetivo geral de muitas pessoas atreladas ao mercado de trabalho. Não obstante, sabe-se que a vida militar, dentro do Exército Brasileiro, também possui uma carreira, a qual se inicia com a formação básica e acadêmica pelas escolas militares como Academia Militar das Agulhas Negras – AMAN e Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva – NPOR, entre outras, as quais possuem diversas divisões de especialidade, conforme as Armas, Quadro e Serviço (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Comunicações, Engenharia, Intendência, Material Bélico etc.).

O presente estudo levou em consideração o impacto e o grau de desenvolvimento de competências de liderança no contexto militar, particularmente na ocupação de cargos de comando, direção e chefia na categoria de oficiais subalternos do 14º Regimento de Cavalaria Mecanizado, Unidade de Cavalaria do Exército Brasileiro, localizada na região de fronteira do extremo oeste catarinense.

A pesquisa buscou responder aos questionamentos a seguir, proporcionando alguma contribuição adicional ao conhecimento existente acerca do tema: ao atingir o oficialato, existiriam competências, habilidades e atitudes essenciais para o desenvolvimento da liderança na percepção dos oficiais subalternos? Em nível de comando, direção e de chefia, quais seriam as principais características pessoais que um líder deveria possuir segundo os oficiais subalternos? A evolução na carreira permitiria o aprimoramento das competências inicialmente adquiridas, ou mesmo, a criação de novas competências na perspectiva dos oficiais subalternos? A liderança poderia ser considerada como um dos fatores de diferenciação de desempenho entre oficiais nas diversas divisões de especialidade, conforme as armas, quadro e serviço de acordo com os oficiais subalternos? O impacto da liderança seria significativo em relação ao

desempenho alcançado, levando em consideração o resultado relativo ao esforço, eficácia e satisfação dos oficiais subalternos?

Visto de uma perspectiva global, tornou-se claro que a gestão de competências voltadas para o desenvolvimento da liderança tem assumido papel de destaque, inclusive com a ampla divulgação de características e premissas básicas que devem estar incutidas na pessoa do líder dentro das organizações (OLIVEIRA; MARINHO, 2005), incluídas nesse contexto, as organizações militares.

O líder é alguém que consegue cativar e influenciar as pessoas ao seu redor e as organizações necessitam cultivar a atenção aos funcionários para atingir seus objetivos. Logo, é evidente que a liderança deve estar no escopo das estratégias pessoais e organizacionais, a fim de desenvolverem estímulos que proporcionem a obtenção de desempenhos superiores.

No âmbito militar, o cumprimento do objetivo e da missão, seja ela qual for, é a principal responsabilidade do líder e este, por sua vez, deverá demonstrar capacidade para comandar seus subordinados e atingir os alvos almejados em situações críticas (PASSARINHO, 1987).

Diante deste cenário, o presente estudo contribui para a geração de conhecimento a respeito da temática voltada para as competências de liderança e seu respectivo impacto, além de possibilitar a exposição de evidências empíricas relativas ao sucesso profissional e desempenho, especialmente no meio militar, mas cujas conclusões podem também ser adaptadas ao contexto de outros tipos de organizações.

Dentro do raio de abrangência da pesquisa e respondentes, foi possível identificar quais são as principais habilidades, atitudes e competências, de acordo com o ponto de vista dos respondentes, alinhado com raciocínio teórico-base levantado.

Destaca-se, também, a importância deste assunto para os acadêmicos dos cursos de pós-graduação e MBA em Liderança, por trazer a visão de boa parte dos líderes de uma organização militar, relevantes aspectos para o exército brasileiro.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa foi de identificar e avaliar o impacto e o grau de desenvolvimento comportamental de liderança existente entre os oficiais subalternos do 14º Regimento de Cavalaria Mecanizado - RC Mec, Unidade de Cavalaria do Exército Brasileiro, levando em consideração a formação básica e acadêmica, nas diversas divisões de especialidade, conforme armas, quadro e serviço (Infantaria, Cavalaria, Comunicações, Engenharia, Intendência, Material Bélico, etc.).

Dentro deste contexto, os objetivos específicos foram os seguintes:

- Identificar o perfil de liderança dos respondentes;
- Identificar os fatores e características essenciais que podem influenciar o processo de desenvolvimento da liderança segundo a perspectiva dos respondentes;
- Identificar a correlação de desempenho entre oficiais nas diversas divisões de especialidade, conforme armas, quadro e serviço;
- Identificar como se correlacionam os processos de controle desenvolvimento da liderança na visão dos entrevistados; e
- Demonstrar o real impacto da liderança em relação ao desempenho, levando em consideração o esforço, eficácia e satisfação dos entrevistados.

Além disso, na intenção de desenvolver um raciocínio analítico e contextualizado, foram estabelecidas as hipóteses abaixo:

Hipótese 1: Existem competências, habilidades e atitudes essenciais para o desenvolvimento da liderança.

Hipótese 2: A liderança é considerada um dos fatores de diferenciação de desempenho para o oficial subalterno.

Hipótese 3: O impacto das características de liderança é significativo em relação ao desempenho alcançado.

Hipótese 4: A evolução do oficial subalterno na carreira militar permite o aprimoramento de competências.

Hipótese 5: A evolução do oficial subalterno na carreira militar permite o desenvolvimento de novas competências.

Nas próximas seções serão apresentados os referenciais teóricos fundamentaram a pesquisa, de maneira a conceituar a liderança, apresentar evoluções de teorias, bem como apresentar a liderança no contexto militar, estruturas de formação militar nas forças armadas e contextualizar o âmbito da pesquisa. Por fim serão apresentadas as análises dos dados e as conclusões obtidas com o presente estudo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O modo como vemos o comportamento e suas consequências traz clara e indiscutível repercussão na vida das pessoas. As organizações que não se ocupam do capital humano como fonte de benefícios, bem como da capacidade da mão de obra como investimento, podem estar deixando de aproveitar oportunidades de mercado, conforme defende Chiavenato (2005).

De acordo com Bonzo (2004, p. 11):

As organizações são instituições sociais diferentes criadas por pessoas para determinados objetivos. O alcance desses objetivos passa necessariamente por um processo de admissão de recursos humanos qualificados e por uma gestão adequada desses recursos, considerando que as pessoas, desde o momento de sua admissão, procuram ajustar com a organização uma relação de compromisso e cedências mútuas que se designa “contrato psicológico” que deve ser respeitado.

Dentro desse contexto, Bergamini (2002) reforça que as organizações detêm um conjunto de pessoas que perseguem e trabalham em vista de um objetivo comum e a fim de que tudo transcorra de forma profícua e produtiva, para tanto são necessárias pessoas com poder e alguma forma de autoridade, entretanto isso não significa que estas pessoas sejam necessariamente líderes.

Qualquer pessoa pode ser instruída e habilitada para reger e administrar uma organização, contudo para ser um líder deverá captar algumas qualidades e competências, que os diferencie dos demais indivíduos, conforme defende Muchinsky (2004).

3.1. O Conceito de Liderança

O conceito de liderança evoluiu com o passar do tempo e tem-se tornado cada vez mais relevante na vida das organizações, sendo que seu estudo ganhou maior ênfase no início da década de 1980, valendo-se como segredo da eficácia organizacional (Bergamini, 2002).

Bass (1990, p. 11), alegou que a liderança era “a mais falada e o menos compreendido dos fenômenos humanos” e que dela existiam “quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito”.

Deste modo parte-se para a primeira das definições consideradas nesta pesquisa e, também, uma das mais conhecidas que diz que, segundo o U.S. Army (2006), a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas, de traçar as finalidades, a direção e de instigar a motivação para cumprir os objetivos, bem como melhorar a organização.

Corroborando com tal definição, Chiavenato (2004, p. 340) afirma que a “liderança é uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por meio do

processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Segundo Maxwell (2007), o líder é capaz de gerar uma intervenção especial em um grupo, com um estímulo e impulso consciente que irá conduzi-los em busca das metas que satisfaçam às necessidades concretas do grupo. Infere-se, portanto, que para liderar, será necessário ganhar a confiança dos liderados, sem que haja hesitação, não se limitando a apenas estar à frente da matilha, mas orientado por princípios e competências singulares.

3.2. Evolução das Teorias Sobre Liderança

No campo das teorias científicas, temos as mais diversas reflexões a respeito de liderança. Sem adentrar no conceito específico de cada uma delas, iniciamos pela Teoria dos Traços de Personalidade, a qual se baseia na crença de que a liderança é uma característica de nascença (BENNIS; NANUS, 1988).

Uma teoria bastante conhecida foi apregoada por Kurt Lewin que, segundo Santos (2008, p. 77) baseia-se em “três comportamentos ou estilos de gestão base: estilo autocrático, estilo democrático e estilo laissez-faire”.

Teixeira (2005) salienta que algumas pesquisas das Universidades de Iowa e Michigan, desenvolveram outra teoria que propôs o comportamento do líder por duas dimensões: estrutura de iniciação e consideração.

Na sequência temporal de ponderações, Likert (1971) propôs quatro estilos de liderança: a liderança autocrático-coerciva, a liderança autocrática-benevolente, a liderança consultiva e a liderança participativa.

Entretanto, Santos (2008) enfatiza que as teorias que se apresentavam até aquele momento continham limitações e, para suprir tais limitações, surgem as teorias situacionais, destacando-se: o modelo contingencial, de Fiedler, a teoria “caminho-objetivo”, de House e o modelo de liderança situacional, de Hersey e Blanchard.

Por fim, outras duas teorias se consagraram, sendo a primeira a transformacional que, conforme Burns (1973), “converte em Líderes e agentes da mudança durante o processo de transformação da organização”. A segunda tratava da liderança transacional, na qual o líder esclarece as tarefas de seus seguidores e lhes-recompensa, conforme o desempenho (Antonakis & House, 2002).

3.3. Competências em Liderança

Rouco (2012, p. 55) afirma que o “termo competência tem vindo a assumir uma ampla e acentuada expressão na literatura acadêmica e um papel cada vez mais fulcral na gestão dos recursos humanos ao nível das organizações”.

Entre as mais diversas definições de competência, inexistem uma exatidão de explicação, entretanto, destacam-se as seguintes:

Para Tobias (2006) a competência resume-se em aspectos cognitivos que se associam à eficácia, aos comportamentos e às motivações, representando as características de uma pessoa que podem leva-lo a um desempenho acima da média em determinada situação.

Corroborando com esse entendimento, Spencer & Spencer (1993) alegam que as competências são as qualidades e atributos pessoais relativas a critérios de referência eficazes, com desempenho superior no trabalho ou numa dada situação.

Covey (2003) *apud* Rouco (2012, p. 153) propôs oito características pessoais considerados princípios básicos para os líderes, conforme segue.

- Aprendizagem contínua.
- Orientado para o serviço.

- Irradiar energia positiva.
- Acreditar nos outros.
- Liderar o equilíbrio.
- Encarar a vida como uma aventura.
- Entregar-se ao trabalho.
- Autorregenerar-se.

Rouco (2012, p. 255) elaborou um modelo de competências de liderança que levam à obtenção de desempenhos transcendentais, o qual possui seis fatores voltados para as tarefas e pessoas, a saber.

- Orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação.
- Tomada de decisão e planejamento.
- Visão de ambiente externo e interno;
- Coesão, trabalho de equipe e cooperação.
- Gestão de conflitos pela transparência.
- Liderança participativa e envolvimento.

3.4. Liderança no contexto militar

A liderança no contexto militar apresenta algumas, singularidades, embora, de forma geral, o fenômeno da liderança seja bem semelhante em qualquer situação. Segundo Rouco (2012, p. 44):

A liderança é uma variável combinada de exemplo, persuasão, compulsão e exigência da situação. A força de caráter, julgamento, iniciativa e profissionalismo ajudam a superar os perigos naturais e humanos. Os líderes, para ganhar o respeito e o compromisso dos seus seguidores, precisam demonstrar competência profissional, firmeza, uma disciplina justa e coragem moral. Os líderes devem gerar a confiança que produz a iniciativa, a aceitação do risco e da responsabilidade.

Coutinho (2014, p. 14) assevera que “o que não pode ser esquecido é que, a forma de exercer a autoridade e de operar, são diferentes no contexto militar e no meio civil”.

Nesse enquadramento, Borges (2012, p. 72) direciona a relevância da formação em liderança nas Forças Armadas (FA), a três razões: “necessidade, singularidade e utilidade”. O autor ressalta ainda que, no contexto militar, os comandantes são líderes, mas ao mesmo tempo liderados, trazendo, com isso, uma importância e especificidade única.

3.5. Estruturas da formação militar

A formação militar possui seus princípios e constitui-se como base fundamental para o desenvolvimento de competências em liderança (Borges, 2012). Dentro desse contexto, Golias (1995, p. 305), afirma que “a educação constitui um sistema que visa alcançar fins e objetivos específicos definidos pela sociedade. As suas atividades são determinadas, em grande medida, pelo grupo dominante da sociedade e implantadas pelos seus agentes”.

Entretanto Curi (2006, p. 14) defende que “os argumentos centrais a respeito dos efeitos de escolaridade têm uma estrutura simples (...). Dados estes retornos à educação, a discussão de política sugere a necessidade de se investir mais em capital humano”.













Assim, as Forças Armadas possuem um sistema de ensino particular, abrangendo as mais diversas áreas de interesse. No exército brasileiro, conforme apontado em seu site oficial: “*existe uma ampla gama de especializações (...) abrangendo os mais diversos campos de atividades, e que, na maioria dos casos, define toda a carreira militar desses indivíduos*” sendo os oficiais de carreira oriundos, principalmente, da AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras), IME (Instituto

Militar do Exército), EsSEx (Escola de Saúde do Exército), EsFCEEx (escola de Formação Complementar do Exército) e os oficiais temporários provenientes de CPOR (Centro de Preparação de Oficiais da Reserva) e NPOR (Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva).

Cabe destacar que existe uma variada gama de especializações que são desempenhadas por cada membro da Força Terrestre (Exército Brasileiro), os quais abrangem os mais diversos campos de atividades, e que, na maioria dos casos, balizam toda a carreira militar desses indivíduos.

Ainda, a fim de possibilitar o correto dimensionamento e entendimento da carreira militar e situar o oficial subalterno na escala hierárquica, segue abaixo um quadro dos postos do Exército Brasileiro.

Quadro 1 – Postos e Graduações do Exército Brasileiro

Oficiais Gerais	
	
Marechal	General de Exército
	
General de Divisão	General de Brigada
Oficiais Superiores	
	
Coronel	Tenente-Coronel
	
Major	
Oficiais Intermediários	
	
Capitão	
Oficiais Subalternos	
	
1º Tenente	2º Tenente
	
Aspirante a Oficial	

Fonte: Estatuto dos Militares – Lei 6.880, de 09 de dezembro de 1980.

Abaixo da cadeia hierárquica dos oficiais, encontram-se, em ordem decrescente o Subtenente, 1º Sargento, 2º Sargento, 3º Sargento, Cabo e Soldado, podendo estes estar subordinados direta ou indiretamente aos oficiais subalternos e demais oficiais, conforme estipulado pelo Estatuto dos Militares e demais regulamentos.

3.6. A Unidade de Cavalaria

A Cavalaria, conforme apontado em seu manual de campanha C-2-1, “*é empregada à frente dos demais integrantes da Força Terrestre, na busca de informações sobre o inimigo e sobre a região de operações*”. Pode também participar de ações ofensivas e defensivas, sendo que suas principais características residem na mobilidade, a potência de fogo, sua ação de choque, proteção blindada e, também, um sistema de comunicações amplo e flexível.

“A vitória final será alcançada por aqueles que possuírem em elevado grau a liderança e o espírito ofensivo, souberem conquistar e manter a iniciativa, possuírem capacidade para conceber e executar com rapidez as operações tiverem a necessária flexibilidade para alterar atitudes, missões e a constituição de suas forças, souberem, com maestria, sincronizar as ações no tempo, no espaço e na finalidade, possuírem elevada capacidade de decisão e conseguirem transmitir com clareza e objetividade o conceito das operações e a intenção dos comandantes.” (1999, Manual do Exército Brasileiro Nr C-2-1).

A “*velha cavalaria*” que se colocava na frente de batalha, por meio do “*cavalo, o nosso nobre e leal companheiro*”, conforme exposto pela tradicional Canção da Cavalaria, teve sua utilização bastante reduzida em função das novas tecnologias, sendo os blindados como o Cascavel, Urutu e, atualmente, os novos blindados brasileiros, da família Guarani e de fabricação nacional, os mais amplamente empregados.

4.7. O 14º Regimento de Cavalaria Mecanizado

O 14º RC Mec (Regimento de Cavalaria Mecanizado) possui suas origens em 1842, quando o Brasil ainda vivia o Império, com o nome de "CORPO DA GUARNIÇÃO DA PROVÍNCIA DE GOIÁS". Passou por diversas denominações e locais sede, vindo a se estabelecer definitivamente em São Miguel do Oeste SC, em 1988, a 655 km da Capital Florianópolis-SC, por meio da reestruturação do Exército denominada FT90.

O Regimento, que possui cerca de 600 militares, participou de diversas operações de Paz pela ONU nos anos de 1997, 2010 e 2011, em países como Angola e Haiti, bem como de Operações de Pacificação de favelas do Rio de Janeiro-RJ no ano de 2011 e 2013, conforme dados contidos em seu website <http://www.14rcmec.eb.mil.br/index.php/historia>.

Sendo uma das mais renomadas Unidades de Cavalaria do Exército Brasileiro, possui uma área fronteira de responsabilidade superior a 130 km de extensão entre as pontas norte e sul do estado de Santa Catarina, tornando sua atuação primordial para a defesa da soberania nacional e ao combate de crimes fronteiriços.

O manual de campanha do Regimento de Cavalaria Mecanizado (2002, p 392, Manual do Exército Brasileiro Nr C-2-20) destaca que “*somente através de uma liderança forte, um sistema de comando e controle eficiente e um treinamento adequado (...) o Regimento poderá ser bem-sucedido*”. Isso reforça ainda mais a necessidade de capacitação e aprimoramento das competências relacionadas à liderança na formação militar continuada.

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa teórico-empírica teve como universo de pesquisa oficiais subalternos do 14º Regimento de Cavalaria Mecanizado do Exército Brasileiro, oriundos das formações da AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras), NPOR (Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva) e CPOR (Centro de Preparação de Oficiais da Reserva), entre outros, nas diversas divisões de especialidades, conforme armas, quadro e serviço, tais como Infantaria, Cavalaria, Comunicações, Intendência, Material Bélico).

A escolha do 14ª Regimento de Cavalaria Mecanizado se justifica pela sua atuação competente e objetiva, o que levou essa Unidade a se tornar referência em eficiência e eficácia junto às demais organizações com a qual se relaciona. Além disso, posiciona-se em uma região fronteiriça – extremo oeste catarinense - e tal situação pode evidenciar a necessidade de competências e comportamentos diferenciados dos líderes, uma vez que esta organização se encontra distante de sua respectiva direção setorial, demandando doses extras de visão, iniciativa e pró-atividade.

A população do estudo foi de 22 militares, com graduação de oficial subalterno (1º Tenente e 2º Tenente), distribuídos na Unidade supracitada nas mais diversas funções, sendo que a escolha desta população se explica pela representatividade perante o grau hierárquico correspondente a intenção de pesquisa, bem como em relação à diversidade econômica, financeira e social abrangidas pela influência e desempenho na função que exercem, principalmente em aspectos relacionados ao desenvolvimento de liderança.

A pesquisa caracteriza-se como censo da população que, conforme salienta Hair Jr. *et al.* (2005), envolve a coleta de dados, escolha e seleção de membros de uma população ou de um universo estatístico que possam constituir uma amostra do número total de membros de uma população.

O presente estudo caracteriza-se como quantitativo e descritivo. Caracteriza-se como um levantamento ou *survey*. Para Babbie (1999), a pesquisa de *survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica. Para tanto, solicita-se as informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A evidência do impacto a ser considerado dar-se-á através da comparação entre as principais características elencadas como relevantes e essenciais para o processo de desenvolvimento de liderança, observada as características pré-definidas constantes do conhecimento teórico existente e modelo adaptado de questionário apresentado por Rouco (2012), assumindo como indicadores, também, as comparações entre as áreas de formação, tempo decorrido e percepções de competências, além de fatores de desempenhos relativos a esforço, eficácia e satisfação.

Para a coleta de dados, a técnica desta pesquisa baseou-se em um questionário que foi adaptado e aprovado como método, formado por questões fechadas e abertas, elencadas conforme a necessidade da pesquisa.

Este instrumento foi composto por 44 questões, sendo que a primeira parte foi constituída com dados sócio-demográficos com oito questões, sobre dados pessoais e de caráter profissional. Esses dados foram confidenciais e caracterizaram os respondentes.

A segunda parte do inquérito foi constituída por 22 perguntas fechadas que demonstraram as características julgadas mais importantes pelos respondentes de um conjunto de competências do líder. A terceira parte da lista de perguntas é estabelecida por três fatores critério (esforço, eficácia e satisfação) e 11 questões, que pretendiam identificar o impacto do desenvolvimento das competências sobre cada um desses

critérios. Por fim, a quarta e última parte do questionário foi instituída por 03 questões que visavam responder a importância, evolução e criação das competências.

Gil (1996, p. 115) salienta que o questionário “constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

Na fase de análise e interpretação de dados às respostas foram agrupadas e calculadas estatísticas, sendo que cada grupo representou um percentual relativo ao total das respostas de cada questão.

De acordo com McDaniel e Gates (2003) esta fase é basicamente interpretação da massa de dados coletados e realização de conclusões tomando-se por base os dados coletados. Após a coleta de dados, os mesmos foram tabulados por meio de planilha eletrônica e adaptados conforme a necessidade da pesquisa, proporcionando a otimização de facilitação das análises, bem como viabilizando a geração de cálculos de dispersão, comparação e correlação.

O processo de coleta de dados da presente pesquisa foi realizado totalmente online e se deu por intermédio da ferramenta “Google Drive”, na qual permitiu confeccionar um formulário que continha todos os questionamentos necessários à análise.

O questionário foi publicado e distribuído em 25 de maio de 2017, sendo disparado por intermédio de um link no aplicativo “Whatsapp” para os respondentes. No dia 05 de julho de 2017 o questionário foi encerrado, visto que já havia atingido a totalidade de respondentes para a pesquisa censo e, deste modo, já possibilitaria uma análise dos dados ora obtidos.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

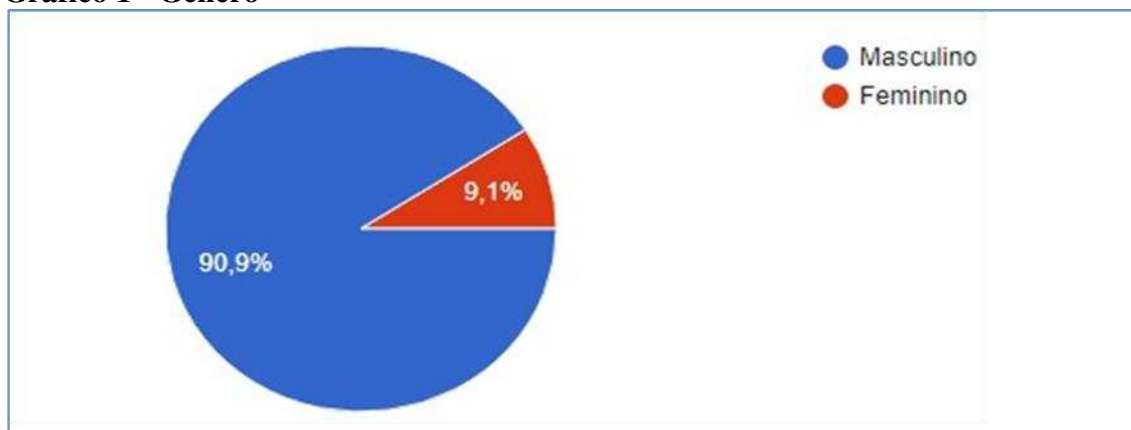
Foram colhidas vinte e duas respostas, ou seja, todo o universo do âmbito da pesquisa respondeu, as quais foram tabuladas pelo próprio sistema contido no sistema do “Google Drive” e armazenadas em uma planilha eletrônica para análise e avaliação.

5.1. Caracterização do Universo de Pesquisa

Os dados obtidos serão apresentados a seguir contendo o percentual de respostas para cada opção relacionada no questionário, bem como as respectivas quantidades de respostas, as quais estarão interpostas entre parênteses.

As primeiras perguntas foram relacionadas a caracterização dos respondentes, conforme segue.

Gráfico 1 - Gênero



Fonte: questionário 2017.

De acordo com os dados, 90,9% (20) dos respondentes participantes da pesquisa são do gênero masculino e 9,1% (2) pertencem ao gênero feminino. Isso pode refletir a realidade de gêneros que geralmente ocorre em organizações militares, uma vez que a presença militar feminina ainda é bastante inferior à masculina dada as especificidades das funções e, provavelmente, a cultura.

No exército brasileiro, ainda hoje as mulheres geralmente estão associadas a funções de administração, material bélico ou saúde, como no caso da presente pesquisa.

Da análise feita a partir dos dados relacionados à idade, pode-se verificar que 63,6% (14) dos respondentes encontram-se com idades entre 26 e 30 anos, 22,7% (5) possuem 21 a 25 anos e 13,6% (3) possuem mais de 30 anos de idade.

Isso demonstra que, em geral, os oficiais subalternos são jovens militares, uma vez que quase 90% dos respondentes ainda não ultrapassaram os 30 anos de idade. Por se tratar de militares jovens, existe a possibilidade de avanço e crescimento em competências de liderança, visto que a liderança poderá ser amadurecida com o passar do tempo.

Quanto ao estado civil, 54,5% (12) encontram-se casados, 27,3% (6) são solteiros e 9,1% (2) divorciados, além dos 9,1% (2) que assinalaram a opção “outros”. Estas informações nos retratam que a maior parte do público alvo da pesquisa busca se relacionar e atingir a união por meio do casamento.

Com base nas respostas atinentes a titulação, 50% (11) dos pesquisados responderam que possuem apenas Graduação/Bacharelado, seguidos de 22,7% (5), que possuem algum tipo de especialização, 18,2% (4) responderam que possuem ensino superior incompleto, 4,5% (1) dos respondentes alegam possuir mestrado, além de 4,5% (1) que responderam “outros”.

Isso demonstra que mais de 90% dos respondentes não se limitou a educação de nível médio, mas buscaram a continuidade de seus estudos, visando o aprimoramento de seu conhecimento e sapiência.

Cabe destacar ainda, que um em cada cinco oficiais subalternos já possui algum tipo de especialização, demonstrando, mais uma vez, o interesse dessa classe de oficiais pelo saber.

A pergunta seguinte revelou que as áreas de conhecimento, conforme quadro, armas e serviços no regimento de cavalaria mecanizado dividem-se em cavalaria com 50% (11), serviço de intendência com 18,2% (4), outros (QEM, QCO e QAO) com 13,6% (3), serviço de saúde com 9,1% (2), infantaria com 4,5% (1) e comunicações com 4,5% (1).

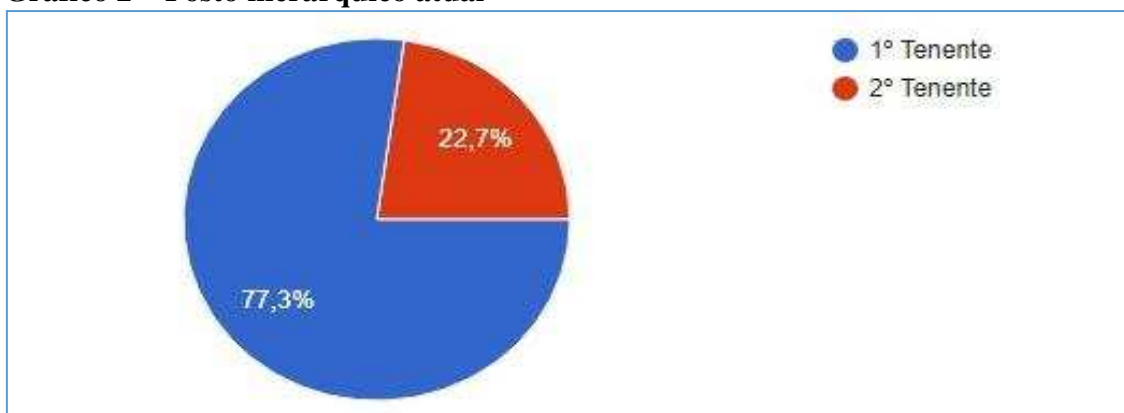
Tal situação já era esperada, visto que as organizações militares possuem um quadro de pessoal efetivo ativo e, sendo uma Organização Militar de Cavalaria o alvo da presente pesquisa, seria a maioria de seus integrantes pertencentes à arma de cavalaria.

Entre as principais escolas de formação estão a AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras) e o NPOR (Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva) com 36,4% (8) dos respondentes cada uma.

As demais respostas apontam que 9,1% (2) dos respondentes são oriundos da EsSA (Escola de Sargentos das Armas) - existe a possibilidade na carreira de galgar postos e graduações desde a graduação de sargento até capitão - 4,5% (1) responderam EsSEx (Escola de Saúde do Exército), 4,5% (1) responderam EsFCEx (Escola de Formação Complementar do Exército) e 9,1% (2) dos respondentes alegam serem oriundos de outras escolas militares não mencionadas.

De posse dessas informações, pode-se inferir que a formação básica dos oficiais subalternos é bastante variada, destacando-se os oficiais temporários pelo NPOR e de carreira pela AMAN.

Gráfico 2 – Posto hierárquico atual

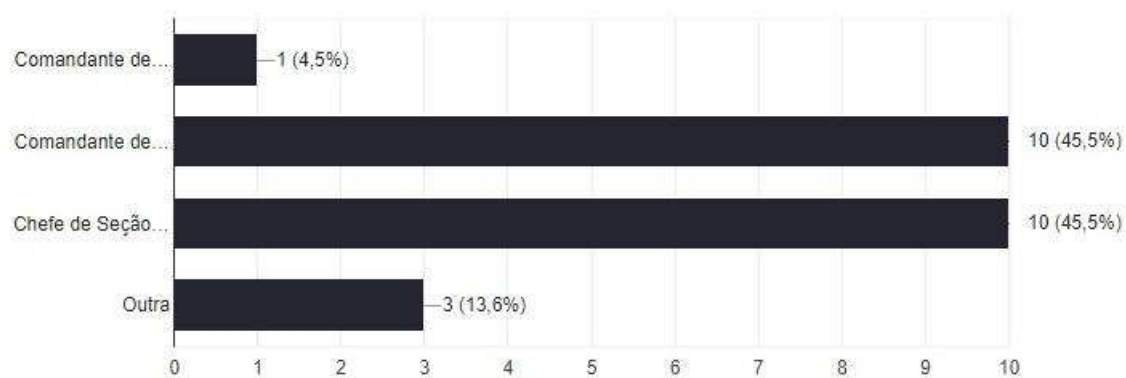


Fonte: questionário 2017.

Com relação ao posto hierárquico atual, 77,3% (17) dos militares participantes da pesquisa responderam que se encontram no posto de 1º Tenente, seguidos de 22,7% (5) dos respondentes que alegaram estar no posto de 2º Tenente. Isso demonstra que o atual quadro de oficiais subalternos do 14º RC Mec é composto, em sua maioria, por militares de maior antiguidade, ou seja, com maior tempo de vivência profissional, visto que a promoção a 1º Tenente ocorre em até três anos, permanecendo neste posto por até cinco anos, conforme protocolo de carreira. Isso pode influenciar no modo de ver e agir em determinadas situações em que seja necessário o emprego das competências em liderança.

Por fim, ao término da caracterização dos respondentes, foi questionada qual função exercem, sendo obtidos 45,5% (10) de respostas para Comandante de Pelotão e Chefe de Seção cada uma. Além disso, 4,5% (1) respondeu que atua como Comandante de Subunidade e 13,6% (3) afirmam que se encontram alocados em outras funções não elencadas no questionário. Em análise sumária, pode-se perceber que a maioria dos oficiais subalternos - mais de dois terços - encontra-se alocados em funções das quais foram formados para exercer, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 3 – Posto hierárquico atual



Fonte: questionário 2017.

5.2. Caracterização das Variáveis de Competência e Desempenho

Com base na revisão realizada da literatura sobre o tema, pode-se observar que as competências, bem como o comportamento do líder são primordiais para que certos resultados sejam atingidos. Deste modo, o questionário foi dividido em partes que pudessem dar subsídios para uma análise relativa à importância das competências, de modo que fosse possível obter uma contraposição com os comportamentos que relativizam o impacto de critérios de desempenho de um oficial.

5.2.1. Variáveis de Competência

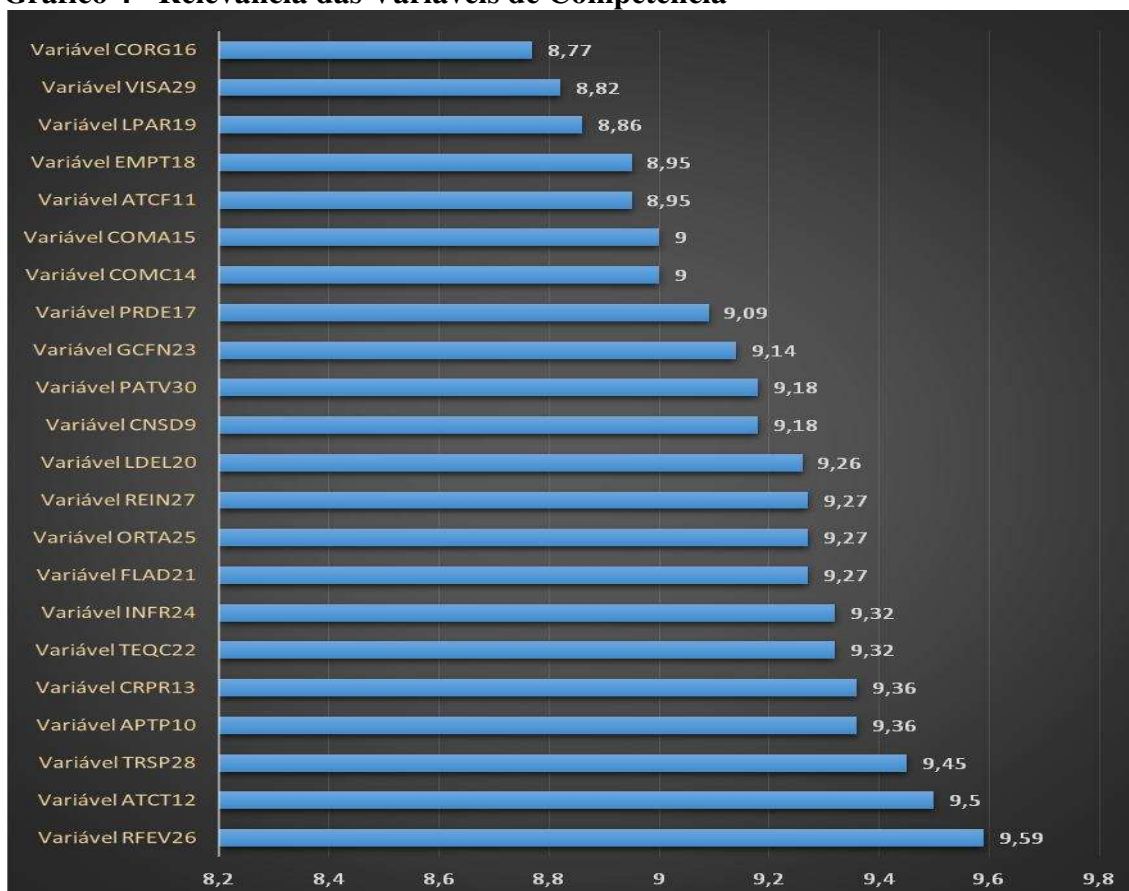
O questionário buscou identificar, dentro das 22 possibilidades apresentadas, as principais competências em forma de concordância, com índices que variavam de um para “totalmente irrelevante” até 10 para “totalmente relevante”.

A média dos valores para 22 alternativas variaram entre 9,59 (C26 – Dar aos outros o reconhecimento pelas suas prestações) e 8,77 (C16 – Não reear as novas situações).

Neste caso, percebe-se que a variável C26, a qual corresponde à competência “Reconhecimento, *Feedback* Positivos e Valorização”, foi a que mais se destacou dentre as competências julgadas pelos respondentes, demonstrando que tal competência seria indispensável para um desempenho superior de um líder militar.

A variável C16, que apesar de figurar com a menor pontuação, apresentou um alto índice de relevância, sendo que a mesma corresponde à competência “Coragem”. Os demais índices de relevância obtidos em cada variável, cada qual relativa a uma competência distinta, seguem conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 4 - Relevância das Variáveis de Competência



Fonte: pesquisa.

Os resultados obtidos acima podem comprovar que, dentre as mais diversas competências abordadas pelo estudo de Rouco (2012), de fato as 22 variáveis apresentadas se destacam, pois para atingir o objetivo da presente pesquisa foram selecionadas, daquele estudo, somente as competências que apresentaram maior significância.

Quadro 2 - Variáveis por Afirmativa e Competência

Afirmativa	Variável	Competência
26. Dar aos outros o reconhecimento pelas suas prestações.	C26	Reconhecimento, <i>Feedback</i> Positivos e Valorização
12. Manter com clareza o raciocínio perante as situações de estresse.	C12	Autocontrole
28. Admitir sem rodeios os meus erros e falhas.	C28	Transparência
10. Executar o meu trabalho eficazmente e com elevados padrões.	C10	Aptidão Técnica e Profissional
13. Resolver eficazmente os problemas.	C13	Capacidade de Resolver Problemas
22. Fazer que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.	C22	Trabalho de Equipe e Coesão
24. Procurar em todos os momentos ser um exemplo através dos meus comportamentos.	C24	Influência/Referência
21. Adaptar os meus comportamentos às mudanças da situação.	C21	Flexibilidade e Adaptabilidade
25. Procurar melhorar o meu desempenho e dos outros para o cumprimento da missão.	C25	Orientação para as Tarefas
27. Procurar conciliar as necessidades e aspirações dos meus subordinados com os objetivos da organização.	C27	Relações Interpessoais
20. Na execução das tarefas, dar apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.	C20	Liderança por Delegação
9. Criar um clima de confiança e de respeito pelas ideias dos outros.	C9	Consideração
30. Efetuar mudanças visando à melhoria da organização.	C30	Pró-atividade
23. Na resolução de conflitos, procurar agir como se fosse um mediador e não um adversário.	C23	Gestor de Conflitos e Negociação
17. Promover o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores.	C17	Promoção do Desenvolvimento
14. Adaptar a exposição verbal e escrita ao nível da audiência.	C14	Comunicação
15. Quando discordo de outra pessoa, mostrar-lhe que a escutei, antes de lhe explicar a minha discordância.	C15	Comunicação Assertiva
11. Confiar nas minhas capacidades para agir nas situações mais difíceis e estressantes.	C11	Autoconfiança
18. Compreender os pensamentos, sentimentos e interesses dos outros.	C18	Empatia
19. Encorajar a expressão de opiniões e ideias sobre a realização das tarefas.	C19	Liderança Participativa
29. Estudar os recursos disponíveis para identificar forma de alcançar os objetivos em longo prazo.	C29	Visão
16. Não recear as novas situações.	C16	Coragem

Fonte: adaptado de Rouco (2012).

O quadro acima, que já se encontra adaptado em ordem de relevância das variáveis em correspondência com o gráfico, nos dá a noção de quais competências são mais importantes para os respondentes. Pode-se observar que o autocontrole, a transparência, a aptidão técnica e profissional, além da capacidade de resolver

problemas figuram entre as capacidades mais favoráveis para o desenvolvimento de um desempenho em liderança superior, segundo os respondentes.

4.2.2. Variáveis de Desempenho

Com relação ao desempenho, foram determinados três fatores primários, conforme tabela abaixo, os quais descrevem um determinado resultado relativo ao comportamento que o comandante (líder) pode demonstrar e índices que variavam entre um e 10 para, respectivamente, discordo totalmente ou concordo totalmente.

Quadro 3 - Variáveis por Afirmativa e Fator de Desempenho

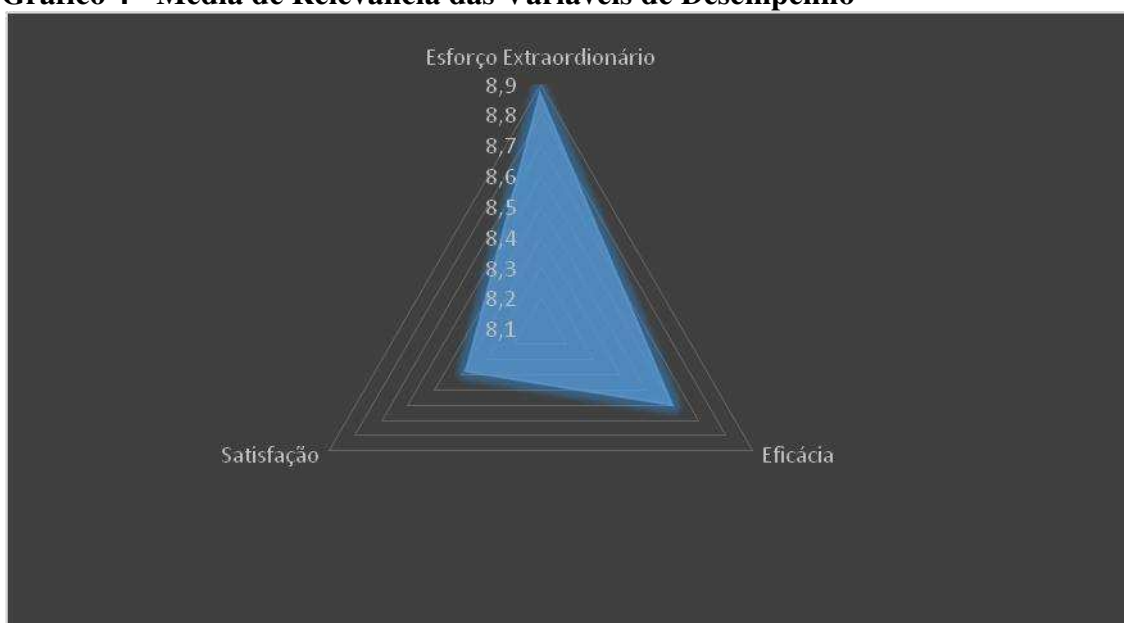
Fatores	Afirmativa	Variável
Esforço extraordinário	Aumento nos outros o desejo para terem sucesso.	FCEE1
	Aumento nos outros a vontade de se esforçarem mais.	FCEE2
	Faço os outros irem além das suas expectativas.	FCEE3
Eficácia	Sou eficaz a responder às exigências organizacionais.	FCEF1
	Sou eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros.	FCEF2
	Sou eficaz a representar o meu grupo perante os superiores hierárquicos.	FCEF3
	Sou eficaz a liderar o grupo.	FCEF4
Satisfação	Os meus subordinados manifestam satisfação por trabalhar comigo.	FCSA1
	A satisfação no meu grupo é elevada.	FCSA2
	Uso métodos de liderança que satisfazem o meu grupo.	FCSA3
	A forma como trabalho satisfaz muito o grupo.	FCSA4

Fonte: adaptado de Rouco (2012).

Com onze variáveis distribuídas em três fatores de critérios de desempenho, a média dos valores variou entre 9,04 (FCEE1 e FCEE2) e 8,13 (FCSA3). Cabe destacar que as variáveis relativas ao esforço extraordinário foram as que apresentaram maior média, seguidas das relativas às de eficácia e, por fim, satisfação, conforme gráfico 4.

Da análise das respostas obtidas é possível constatar que o desempenho julgado pelos respondentes se demonstrou superior no fator de desempenho relativo ao esforço extraordinário, demonstrando que esse é o principal aspecto para o qual os respondentes acreditam que as competências são empregadas como seu fator de desempenho.

Gráfico 4 - Média de Relevância das Variáveis de Desempenho



Fonte: pesquisa.

5.2.3. Variáveis Complementares

Ao término do questionário, foram realizadas três afirmativas/perguntas que possuem caráter complementar a presente pesquisa e que visavam entender a importância, evolução e a criação das competências estudadas.

A primeira pergunta solicitou que os respondentes pontuassem como consideram a sua formação acadêmica para desenvolvimento de competências de liderança no contexto militar e, para 72,7% (2) dos oficiais subalternos a formação acadêmica é “importante e necessária”, seguidos de 22,7% (5) que entendem ser apenas “importante” e somente 4,5% (1) que julgam ser meramente “necessária”. O que se pode notar é que os respondentes entenderam a importância e necessidade de atributos de liderança inculcados desde sua formação acadêmica como militar do exército.

A afirmativa seguinte buscou saber se a evolução na carreira permitiu o aprimoramento das competências inicialmente adquiridas durante a formação, sendo que 77,3% (17) dos respondentes concordaram totalmente, 18,2% (4) tendem a concordar e apenas 4,5% (1) tendem a discordar da afirmativa. Em análise, é possível constatar que a grande maioria dos oficiais subalternos aprimoraram suas competências com o passar do tempo em suas atividades e funções.

A última questão buscava saber se a evolução na carreira militar permitiu a criação de novas competências em liderança e 86,4% (19) dos respondentes concordaram totalmente, seguidos de 13,6% (3) que responderam que tendem a concordar. Neste ponto foi possível observar que a carreira militar pode criar novas competências em liderança e, talvez com isso, permitir um maior desempenho.

5.3. Correlação entre as variáveis dependentes e independentes

A correlação serve para medir uma correspondência, ou similaridade, a qual se pode estabelecer uma analogia entre pessoas ou coisas (SWEENEY; WILLIAMS; ANDERSON, 2013).

No presente estudo a correlação se fez por intermédio das questões realizadas e tabuladas. As correlações assumem valores entre zero e um.

Quanto mais próximo de um, mais próximos os pontos estão da reta e conseqüente melhor ajuste do modelo e, neste caso, a indicação é que a relação é forte se $>0,6$, moderada caso esteja entre $0,3$ a $0,6$ e fraca quando for $<0,3$.

A correlação entre fatores de desempenho e competências foi obtida por intermédio de cálculo dos mínimos quadrados (r e r^2), utilizando-se de variáveis de controle dependentes e independentes, as quais se encontram expressas na tabela 1.

A tabela 1 demonstra que, entre as quatro variáveis independentes que tiveram a maior significância e que foram analisadas, apesar de todas elas apresentarem alguns índices de correlação bastante moderados, alguns inclusive contendo correlação fraca ou negativa, a variável de Esforço Extraordinário de FCEE3 foi a que mais se destacou com impacto positivo em relação do desempenho, conforme cor verde da tabela indicando que a relação é **forte**.

A variável FCEE3 tem capacidade de explicação de 47,3% da variável C22, 61,7% da variável C29 e 50,8% da variável C30 para a pesquisa realizada, as quais correspondem, respectivamente, as competências de Trabalho de Equipe e Coesão, a Visão e a Proatividade.

Destacaram-se também as variáveis FCEF2, FCEF3 e FCF4 de desempenho relacionado à eficácia, as quais tem capacidade de explicação, respectivamente, de 44,3% da variável C14, 51,3% da variável C30 e 50,1%, também, da variável C30.

Lembrando que a variável C14 corresponde à competência Comunicação, conforme Quadro 2 - Variáveis por Afirmativa e Competência.

Tabela 1 - Resumo de Correlação entre as variáveis de controle dependentes e independentes

Variáveis de Controle		Independentes (Competências)				
Dependentes (Desempenho)		COD	C14	C22	C29	C30
Esforço Extraordinário	R	FCEE1	0,256	0,370	0,477	0,224
	R ²		0,065	0,137	0,228	0,050
	R	FCEE2	0,297	0,318	0,176	0,127
	R ²		0,088	0,101	0,031	0,016
	R	FCEE3	0,063	0,688	0,786	0,712
	R ²		0,004	0,473	0,617	0,508
Eficácia	R	FCEF1	0,138	0,255	0,367	0,451
	R ²		0,019	0,065	0,135	0,203
	R	FCEF2	0,666	0,244	0,103	0,378
	R ²		0,443	0,060	0,011	0,143
	R	FCEF3	(0,023)	0,585	0,576	0,716
	R ²		0,001	0,342	0,332	0,513
	R	FCEF4	0,067	0,557	0,560	0,708
	R ²		0,004	0,310	0,313	0,501
Satisfação	R	FCSA1	0,176	0,319	0,298	0,406
	R ²		0,076	0,102	0,089	0,165
	R	FCSA2	0,233	0,432	0,485	0,457
	R ²		0,054	0,186	0,235	0,209
	R	FCSA3	0,500	0,335	0,300	0,401
	R ²		0,250	0,112	0,090	0,160
	R	FCSA4	0,492	0,328	0,298	0,417
	R ²		0,242	0,107	0,089	0,174

Fonte: pesquisa.

Portanto, ficam claras as evidências de impacto das competências sobre o desempenho em liderança no contexto militar, destacando-se entre elas a Comunicação, o Trabalho de Equipe e Coesão, a Visão e a Proatividade, quando se trata de oficiais subalternos do 14º Regimento de Cavalaria Mecanizado.

Ressalta-se que, embora as estatísticas voltadas para o desempenho relacionado à satisfação não tenham atingido fortes correlações pode-se observar que existem inúmeras relações fracas a moderadas, as quais atingem até 25% de capacidade de explicação para as quatro competências supracitadas.

Outro fator interessante é que, conquanto a competência julgada pelos respondentes como mais relevante tenha sido a variável C26, relacionada à “Reconhecimento, *Feedback* Positivo e Valorização”, conforme Gráfico 4 - Relevância das Variáveis de Competência, a mesma sequer figurou como mais impactante em relação ao desempenho entre as demais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho consistiu em realizar uma pesquisa que determinasse o real impacto do desenvolvimento de competências de liderança no contexto militar, particularmente entre os oficiais subalternos do 14º Regimento de Cavalaria Mecanizado, de modo a demonstrar tal impacto em relação ao desempenho,

levando em consideração o esforço, eficácia e satisfação dos entrevistados. Para tanto, após a fase de fundamentação teórica, realizou-se uma pesquisa junto ao público de interesse, sendo coletados dados de 22 oficiais subalternos, nos postos de 1º e 2º Tenentes.

Ao identificar o perfil de liderança dos respondentes e identificar os fatores e características essenciais que podem influenciar o processo de desenvolvimento da liderança, segundo a perspectiva dos respondentes, a pesquisa demonstrou que a variável “Dar aos outros o reconhecimento por suas prestações” possuiu maior relevância entre as competências de um líder militar, sendo que corresponde ao Reconhecimento, *Feedback* Positivo e Valorização, entretanto nenhuma das outras vinte e duas características foram encaradas como irrelevantes, uma vez que, dentro de uma escala de 1 a 10, o menor índice atingiu 8,77 pontos.

Para fazer frente ao objetivo da pesquisa, foi realizado um estudo de correlação para a determinação do impacto no desempenho, sendo que algumas variáveis se destacaram entre as demais e apresentaram maior significância dentre as vinte e duas variáveis independentes, as quais correspondiam, cada uma, a determinada competência. Para medir o desempenho, as três variáveis dependentes utilizadas foram o esforço extraordinário, eficácia e a satisfação, possibilitando o dimensionamento do resultado.

Dentre as variáveis dependentes (desempenho), a variável de Esforço Extraordinário, tida como FCEE3, foi a que mais se sobressaiu, revelando um impacto positivo maior e considerado forte na correlação de competência *versus* desempenho, pois teve uma capacidade de explicação de 47,3% da variável Trabalho em Equipe, 61,7% da variável Visão e 50,8% da variável Pró-atividade para a pesquisa realizada.

As quatro competências que apresentaram maior significância e, portanto, proporcionaram uma maior explicação ao modelo com impacto no desempenho e desenvolvimento de liderança, dentro do contexto e ponto de vista militar, foram as competências de Comunicação, Trabalho de Equipe e Coesão, Visão e Pró-atividade, desta forma confirmando as hipóteses abaixo, pois, de fato:

Hipótese 1: Existem competências, habilidades e atitudes essenciais para o desenvolvimento da liderança.

Hipótese 2: A liderança é considerada um dos fatores de diferenciação de desempenho para o oficial subalterno.

Hipótese 3: O impacto das características de liderança é significativo em relação ao desempenho alcançado.

Além disso, a pesquisa buscava, também, entender se a carreira militar permitiria o aprimoramento e a criação de novas competências em liderança, hipóteses que foram confirmadas com a ampla concordância de mais de 70% dos respondentes e, desta forma, confirmando as hipóteses abaixo, uma vez que:

Hipótese 4: A evolução do oficial subalterno na carreira militar permite o aprimoramento de competências.

Hipótese 5: A evolução do oficial subalterno na carreira militar permite o desenvolvimento de novas competências.

Não foi possível identificar uma correlação entre competências e desempenho para oficiais, nas diversas divisões de especialidade, conforme armas, quadro e serviço, dado que, em análises realizadas, não foi observada qualquer correlação positiva que pudesse dar significância a ao estudo.

Além disso, espera-se que o presente trabalho desafie, fomente e contribua para fundamentações de posteriores pesquisas orientadas para a mesma área de

conhecimento, embora não se pretenda, com o presente estudo, exaurir todo o conteúdo e abordagens constantes da matéria.

Por fim, destaca-se que a presente pesquisa não esgotou o assunto e deixa margem para a realização de diversas extensões, pois ainda pode conter limitações, uma vez que o alvo do estudo se confinou ao âmbito de uma dentre mais de seiscentas Organizações Militares do Exército Brasileiro, todavia, buscou-se atingir da melhor maneira possível os objetivos propostos, bem como proporcionar o conhecimento e instigar a inserção de novos pensamentos que visem à exploração das variáveis de liderança impactantes no desempenho.

REFERÊNCIAS

- ANTONAKIS, J., & HOUSE, R. J. *The full-range leadership theory: The way forward*. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership*, (Volume 2, pp. 3-33). Kiddington, Oxford: Elsevier Science Ltd, 2002.
- BASS, B. M. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31, 1990.
- BABBIE, E. *Métodos de Pesquisa Survey*. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BENNIS, W. G., & NANUS, B. *Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BONZO, L. R. *Gestão de Recursos Humanos: A mudança da carreira no sistema das carreiras e remuneração após a graduação: o caso dos docentes do ensino primário dos distritos da Matola e Boane, na província do Maputo*. Departamento de Ciência Política e Administração Pública da Universidade Eduardo Mondlane. Maputo, 2004. Disponível em: <<http://196.3.97.216/handle/10857/2243>>. Acesso em: 08 mai. 2017.
- BORGES, J. V. *A Importância da Formação em Liderança nas Forças Armadas: Subsídios para um Modelo Renovado*. *Boletim Ensino*, 12, 67-87, 2012
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.
- _____. *Gerenciando com as pessoas* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.
- COUTINHO, A.C.M. *A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar*. Lisboa: Academia Militar, 2014.
- COVEY, S. *Principle-centered leadership*. New York: Free Press, 2003.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Forças Armadas. *Armas, Quadros e Serviços*. Brasília: Exército Brasileiro, 2017. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/armas-quadros-e-servicos>>. Acesso em: 18 mai. 2017.
- _____. *Histórico do 14º RC Mec*. Santa Catarina: Exército Brasileiro, 2017. Disponível em: <<http://www.14rcmec.eb.mil.br/index.php/historico>>. Acesso em: 18 mai. 2017.
- _____. *Postos e Graduações*. Brasília: Exército Brasileiro, 2017. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/postos-e-graduacoes>>. Acesso em: 18 mai. 2017.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1996.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.
- HAIR JÚNIOR, J. F. *et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira Editora, 1971.
- MAXWELL, J. C. *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: Siga-as e as Pessoas o Seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo, Brasil: Thomson, 2004.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M (orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: Bibliex – Biblioteca do Exército Editora, 1987.

ROUCO, J.C.D. **Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa, 2012.

SANTOS, A. R. **Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SPENCER, L. M., & SPENCER, S. M. *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS Thomas A; ANDERSON, David R. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações** (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill, 2005.

TOBIAS, L. *Organizational competence management: A competence performance approach*. In 6.º *International Conference on Knowledge Management*, Graz: Austria, 2006.

U.S. Army. *Army leadership: Competent, confident, and agile* – FM 6-22. *Department of the Army*: Washington D.C, 2006.