

**UFRRJ
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

DISSERTAÇÃO

**INFLUÊNCIA DA AUTOEFICÁCIA E ATENÇÃO PLENA SOBRE A MOTIVAÇÃO
PARA LIDERAR EM CADETES DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

RODRIGO SILVA DE ASSIS

**Seropédica - RJ
2024**



UFRRJ

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**INFLUÊNCIA DA AUTOEFICÁCIA E ATENÇÃO PLENA SOBRE A MOTIVAÇÃO
PARA LIDERAR EM CADETES DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

RODRIGO SILVA DE ASSIS

Sob a Orientação do Professor
Marcos Aguiar de Souza

Dissertação submetida como requisito parcial
para a obtenção do grau de **Mestre em**
Psicologia, no Curso de Pós-Graduação em
Psicologia.

**Seropédica, RJ
Janeiro de 2024**

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico**

**Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

A848 Assis, Rodrigo Silva de, 1979-
i Influência da autoeficácia e atenção plena sobre a
motivação para liderar em cadetes da Academia Militar
das Agulhas Negras / Rodrigo Silva de Assis. - São
Paulo, 2024.
97 f.

Orientador: Marcos Aguiar de Souza.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, PPGPSI, 2024.

1. Motivação para liderar. 2. Autoeficácia. 3.
Atenção plena. 4. Liderança. 5. Formação militar. I.
Souza, Marcos Aguiar de, 1965-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. PPGPSI
III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.


This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA


RODRIGO SILVA DE ASSIS

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Psicologia**, no Curso de Pós-Graduação em Psicologia, área de Concentração em Autoeficácia, Atenção Plena e Liderança.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 30/07/2024 (Data da Defesa 24/01/2024)

Documento assinado digitalmente
 **MARCOS AGUIAR DE SOUZA**
Data: 30/07/2024 17:36:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Marcos Aguiar de Souza. Ph.D. UFRRJ
(Orientador)

Documento assinado digitalmente
 **VALERIA MARQUES DE OLIVEIRA**
Data: 28/06/2024 19:44:56-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Valéria Marques de Oliveira. Ph.D. UFRRJ
(Membro Interno)

Documento assinado digitalmente
 **DENIS DE MIRANDA**
Data: 01/07/2024 17:36:14-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Denis de Miranda. Ph.D. DECEX
(Membro Externo)

AGRADECIMENTOS

Começo meus agradecimentos destacando o sentido da gratidão e como essa expressão com diversos significados tem sido a sustentação da minha saúde e o combustível da minha felicidade.

Antes de me referir às pessoas que “passaram” e ainda fazem parte da minha vida nesse plano espiritual, não poderia continuar tais referências sem enaltecer Nosso Pai Maior, Jesus Cristo, e agradecer-lo pela vida e por todos os bens espirituais, morais e materiais que recebemos até aqui. Prosseguindo, referindo-me aos que me ensinaram o sentido da gratidão e que, nesse momento, continuam velando por mim em suas “evoluções”, muito obrigado por tudo “dona” Maria das Graças e “seu” Osvaldo, exemplos de seres humanos e pais.

Num segundo momento, deixo meus agradecimentos às mulheres mais especiais em minha vida. Minha esposa, amiga e eterna namorada Carla Renata, sou muito grato por seu companheirismo e um grande admirador de sua resiliência. Obrigado por todo apoio! E minha irmã Érica, que soube compreender a missão mais nobre que Deus lhe deu, de acompanhar a caminhada de nossos pais nos meus períodos de ausência e tornar-se herdeira, junto a mim, dessa escola de valores construída por nossos pais.

Com a mesma gratidão saúdo meus irmãos por escolha da Seção Psicopedagógica da AMAN, antigos chefes e orientadores de ano, como também agradeço aos companheiros da Cadeira de Psicologia e aos membros da família Círculo Militar das Agulhas Negras. Não poderia deixar de registrar, também, a atenção da Chefia da Divisão de Ensino e o Comando e Direção do Colégio Militar de Brasília, minha atual Escola. A compreensão de vocês tem sido fundamental para o meu sucesso.

Finalizando meus reconhecimentos, gostaria de “prestar uma firme continência” ao meu orientador, o professor Marcos Aguiar, e agradecer-lo por toda compreensão empática ao longo desse estudo. Aproveito para saudar também, com o mesmo apreço, todo o corpo docente da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e, principalmente, aos membros da banca de defesa, a professora Valéria Marques e o professor (Coronel) Denis de Miranda.

Sendo assim, encerro meus agradecimentos com a mesma gratidão que comecei, deixando uma mensagem simples, mas bastante significativa aprendida com minha mãe:

“Dias melhores virão!”.

RESUMO

ASSIS, Rodrigo Silva de. Influência da autoeficácia e atenção plena sobre a motivação para liderar em cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras, 2024, 96p. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é uma Instituição de Ensino Superior Militar do Exército Brasileiro que conduz a formação dos oficiais combatentes da Linha de Ensino Militar Bélico. A necessidade de analisar a influência da autoeficácia e da atenção plena na motivação para liderar do cadete da AMAN surgiu pelo reconhecimento de que formar líderes é um dos principais objetivos da AMAN e pela percepção da dificuldade de liderar na atual conjuntura caracterizada por missões exigentes, climas extremos, privação de sono, dissonância cultural, fadiga física, separação prolongada da família e ameaça de lesões corporais graves ou até mesmo a morte. No estudo foram consideradas a autoeficácia e a atenção plena como preditoras da motivação para liderar. A autoeficácia pode ser compreendida como a capacidade que o indivíduo acredita possuir para realizar determinada tarefa e ser bem-sucedido em situações desafiadoras. A atenção plena pode ser compreendida como um estado intencional de funcionamento que se caracteriza pelo engajamento com o tempo presente, levando o indivíduo a novas possibilidades de interpretação das situações e tendo abertura a novas informações com estratégias conscientes. A Motivação para liderar (MTL) requer do líder um nível satisfatório de bem-estar e predisposição. Participaram do estudo 726 cadetes dos 2º e 4º Anos das Armas/Quadro/Serviço da AMAN, sendo 375 (51,7%) do segundo ano e 351 (48,3%) do quarto ano. Os participantes foram submetidos a três questionários: a *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS), a Escala de Autoeficácia Geral Percebida e o construto de diferenças individuais denominado *Motivation to Lead* (MTL), ou Escala de Motivação para Liderar. Os instrumentos foram aplicados na modalidade presencial, com a utilização dos smartphones, todos no mesmo local. Os dados foram analisados com a utilização dos programas IBM SPSS e AMOS, ambos da versão 19. Foram realizados os procedimentos de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para os três instrumentos e a Análise Fatorial Exploratória (AFE) da Escala de Motivação para liderar. A estrutura do instrumento foi alterada. Assim, o primeiro fator (motivação para liderar com base social-normativa) ficou com 08 itens. O Segundo fator (desmotivação para liderar com base em afetiva negativa) ficou com apenas 04 itens e o terceiro fator (motivação para liderar com base calculativa) por apenas 03 itens. A utilização da técnica de modelagem de equações estruturais revelou que, como hipotetizado, houve uma influência positiva da autoeficácia e da atenção plena sobre a motivação para liderar. Autoeficácia influenciou de forma positiva e significativa o fator social normativo da motivação para liderar, e influenciou de forma negativa e significativa o fator calculativo e o fator afeto negativo. A atenção plena influenciou de forma negativa os fatores calculativo e afetivo negativo. Entretanto a influência da atenção plena no fator social normativo não foi significativa. De maneira geral, os resultados obtidos estão de acordo com a literatura, sendo, portanto esperados para o presente estudo.

PALAVRAS CHAVE: Motivação para liderar; autoeficácia; atenção plena; Liderança; Formação Militar.

ABSTRACT

ASSIS, Rodrigo Silva de. Influence of self-efficacy and mindfulness on motivation to lead in cadets at the Academia Militar das Agulhas Negras, 2024, 96p. Dissertation (Master's in Psychology), Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2023.

The Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) is a Higher Military Education Institution of the Brazilian Army that conducts the training of combat officers in the Military Military Education Line. The need to analyze the influence of self-efficacy and mindfulness on the AMAN cadet's motivation to lead arose due to the recognition that training leaders is one of AMAN's main objectives and the perception of the difficulty of leading in the current situation characterized by demanding missions, climates extremes, sleep deprivation, cultural dissonance, physical fatigue, prolonged separation from family and threat of serious bodily harm or even death. In the study, self-efficacy and mindfulness were considered as predictors of motivation to lead. self-efficacy can be understood as the ability that the individual believes they have to perform a certain task and be successful in challenging situations. Mindfulness can be understood as an intentional state of functioning that is characterized by engagement with the present time, leading the individual to new possibilities for interpreting situations and being open to new information with conscious strategies. Motivation to lead (MTL) requires the leader to have a satisfactory level of well-being and predisposition. 726 cadets from the 2nd and 4th years of AMAN Arms/Cadres/Service participated in the study, 375 (51.7%) from the second year and 351 (48.3%) from the fourth year. Participants were submitted to three questionnaires: the Mindful Attention Awareness Scale (MAAS), the Perceived General Self-Efficacy Scale and the individual differences construct called Motivation to Lead (MTL). The instruments were applied face-to-face, using smartphones, all in the same location. The data were analyzed using the IBM SPSS and AMOS programs, both version 19. Confirmatory Factor Analysis (CFA) procedures were carried out for the three instruments and Exploratory Factor Analysis (EFA) of the Motivation to Lead Scale. The structure of the instrument has been changed. Thus, the first factor (motivation to lead with a social-normative basis) had 8 items. The second factor (lack of motivation to lead based on negative affect) had only 04 items and the third factor (motivation to lead based on calculation) had only 03 items. The use of the structural equation modeling technique revealed that, as hypothesized, there was a positive influence of self-efficacy and mindfulness on motivation to lead. Self-efficacy positively and significantly influenced the normative social factor of motivation to lead, and negatively and significantly influenced the calculative factor and the negative affect factor. Mindfulness negatively influenced the calculative and negative affective factors. However, the influence of mindfulness on the social normative factor was not significant. In general, the results obtained are in accordance with the literature, and are therefore expected for the present study.

KEYWORDS: Motivation to lead; Self-efficacy; Mindfulness; Leadership; Military Training.

LISTA DE FIGURAS	Pg
Figura 1 – Gráfico <i>Scree Plot IBM SPSS</i>	56
Figura 2 – AFC da Escala de Motivação para Liderança	59
Figura 3 – AFC da Escala de Atenção Plena (MAAS)	61
Figura 4 – AFC da Escala de Autoeficácia Geral Percebida	63
Figura 5 – Modelo geral do estudo.....	65

LISTA DE TABELAS

	Pg
Tabela 1 – Tabela 1 – Carga fatorial dos itens nos 3 fatores da Escala de Motivação para Liderar	58
Tabela 2 – Índices da Ajuste AFC – Escala de Motivação para Liderar	59
Tabela 3 – Índices de Ajuste da MAAS	62
Tabela 4 – Índices de Ajuste da Escala de Autoeficácia Geral Percebida	63
Tabela 5 – Média, mediana e desvio padrão das variáveis do estudo	64
Tabela 6 – Cálculo do Coeficiente de Correlação linear de Pearson entre as variáveis do estudo	64
Tabela 7 – Índice de Ajuste do modelo geral do estudo	66
Tabela 8 – Média e desvio padrão das Armas/Quadro/Serviço nas variáveis do estudo	69
Tabela 9 – ANOVA comparando as variáveis do estudo em função da Arma/Quadro/Serviço	69
Tabela 10 – Teste t de Student comparando as variáveis do estudo autoeficácia, atenção plena e motivação para liderar	70

LISTA DE ABREVIACÃO

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
ANOVA	Análise da Variância Univariada
APA	<i>American Psychological Association</i>
BANI	<i>Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible</i>
C & T	Ciência e Tecnologia
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
DAP	Diretoria de Assistência ao Pessoal
DGIP	Departamento de Gestão Interfederativa e Participativa
DGP	Departamento-Geral do Pessoal
EAGP	Escala de Autoeficácia Geral Percebida
EsPCEx	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
FFAA	Forças Armadas
MAAS	<i>Mindful Attention Awareness Scale</i>
MBSR	<i>Mindfulness Based Stress Reduction</i>
MDL	Macroprocesso de Desenvolvimento de Liderança
MRT	<i>Master Resilience Training</i>
MS	Ministério da Saúde
MTL	<i>Motivation to Lead</i>
PICS	Práticas Integrativas e Complementares
PP	Psicologia Positiva
PPT	Psicoterapia Positiva
PVV	Programa de Valorização da Vida
SE	Secretaria de Estado
SECNS	Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde
SNC	Sistema Nervoso Central
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TEPT	Transtorno de Estresse Pós-traumático

UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USMA	<i>United States Military Academy West Point</i>
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity</i>
WPLDS	<i>West Point Leadership Development System</i>

Sumário	Pg
Introdução	13
Justificativa	21
Objetivos	22
Objetivo geral	22
Objetivos específicos	22
Revisão da Literatura	22
Bem-estar subjetivo no Contexto Militar	22
Psicologia Positiva	23
Autoeficácia	25
Atenção Plena	27
Liderança e o contexto militar	31
Abordagens de liderança	37
Motivação para liderar	41
Método	52
Participantes	52
Instrumentos	52
Procedimentos	53
Resultados e Discussão	54
Conclusões	70
Referências	79
Apêndice – Escala de Motivação para Liderar adaptada ao estudo	93
Anexo A – Escala de Atenção Plena (MAAS)	95
Anexo B – Escala de Autoeficácia Geral Percebida	96

Introdução

Os complexos desafios da pós-modernidade têm afetado consideravelmente o entendimento sobre o quanto as pessoas percebem-se felizes, são capazes de se realizarem ou de cumprir determinadas tarefas. Nas relações interpessoais de qualquer ambiente organizacional, a busca incessante pela obtenção de resultados, a motivação dos indivíduos e a insegurança quanto à capacidade “inata ou desenvolvida” de influenciar pessoas, em qualquer nível, têm contribuído para fatores predisponentes associados à integridade física, emocional e social, e num sentido mais amplo, têm impactado nas maneiras de conhecer, fazer, conviver e ser (De Carvalho-Freitas et al., 2022; Delors, 1998).

Nesse sentido, estudiosos de várias vertentes organizacionais têm constatado que as crenças centrais podem interferir nos componentes cognitivos, afetivos e comportamentais como preditores de fatores de proteção diante das situações desafiadoras (Boehs & Silva, 2020, p. 158; De Oliveira Fleury et al., 2017, p. 1; Robbins & Judge, 2014, p. 5). No contexto militar, por exemplo, num estudo realizado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Pinto et al. (2018) já comprovaram que indivíduos com maior percepção de Autoeficácia tendem a ser mais persistentes e resilientes em busca de suas metas.

O avanço desses estudos no ambiente organizacional traz, ainda, outras contribuições significativas que poderão orientar as instituições nesse convívio e potencializar os fatores de proteção face aos desafios contemporâneos. Além da crença mais conhecida como Autoeficácia, que traduz a capacidade que um indivíduo possui para realizar determinada tarefa, as conclusões a respeito da Atenção Plena também têm constatado a melhoria do bem-estar psicológico e o aumento das experiências psicológicas positivas, por desenvolver mais engajamento das pessoas

nas atividades e maior predisposição para a regulação de um estado intencional da atenção (Germer et al., 2015).

Já há comprovações de que os estudos dessas variáveis apresentaram contribuições para os ambientes aos quais foram empregadas, como também é bem provável que tais contribuições venham a se moldar no contexto militar. No entanto, o que se pretende apresentar com a dissertação que se segue é como a autoeficácia e a atenção plena, variáveis bastante estudadas no meio acadêmico, podem contribuir com a liderança e principalmente a motivação para liderar no contexto militar.

Colaborando com a apresentação dessa parte introdutória, algumas definições de liderança desvelam e, ao mesmo tempo, ratificam porque esse construto é o mais complexo já estudado no contexto militar, pela interface e interdependência que possui com diversas competências. A curiosidade investigativa na busca desse campo de interação (autoeficácia, atenção plena e motivação para liderar) surgiu pela percepção da dificuldade de liderar na atual conjuntura. A notória habilidade de influenciar pessoas necessita de entusiasmo, confiança e força de caráter. Igualmente, a capacidade que um indivíduo possui para influenciar, conduzir, convencer e até envolver as pessoas para a realização de uma determinada tarefa tem sido o principal propulsor para a conquista de objetivos (Estado-Maior, 2011).

Por hora, cabe ressaltar, que esse trabalho compõe uma série de estudos que vêm sendo realizados na AMAN, pela Seção Psicopedagógica, desde a implantação do ensino por competências. Tais estudos buscam explicar o comportamento dos cadetes da AMAN pela mensuração anual de cinco variáveis centrais relacionadas às competências *soft skills* (autoestima, autoeficácia, *coping*, *locus* de controle e *mindfulness*). Por intermédio dessas mensurações, os grupos de pesquisa acompanham, em conjunto à avaliação atitudinal,

importantes processos relativos à adaptabilidade, desempenho, saúde, qualidade de vida dos discentes e alimentam com informações o processo de gestão do conhecimento daquela Academia.

O contexto militar é um ambiente dinâmico de preparo e emprego, definido por estatuto próprio, característico das Forças Armadas, no qual se desenvolvem atividades de formação, qualificação, capacitação, adestramento e operações militares propriamente ditas (Brasil, 1999). Segundo Brasil (2014), o que diferencia esse ambiente dos demais contextos são algumas peculiaridades e condições legais denominadas Características da Profissão, com destaque para o risco de morte, vigor físico, disponibilidade permanente, dedicação exclusiva, consequências para a família, dentre outras encontradas nesse manual que regula as características da Força Terrestre, o Exército Brasileiro. Algumas forças de segurança possuem características similares às da profissão militar, entretanto são regidas por estatutos específicos, segundo a própria Constituição da República Federativa Brasileira (1988).

Mastroianni et al. (2008) ressaltam que a guerra moderna é caracterizada por missões exigentes, climas extremos, privação de sono, dissonância cultural, fadiga física, separação prolongada da família e ameaça de lesões corporais graves ou até mesmo morte. Consoante a essas características e na iminência de estar sempre próximo à possibilidade de emprego real – tiro com armamento portátil e coletivo; manuseio de artefatos explosivos; operações subaquáticas; operações aéreas, terrestres e fluviais; salto de paraquedas; emprego de blindados, dentre outras – o militar ainda convive diuturnamente com conflitos que impactam todo o espectro psicossocial (Souza et al., 2021).

Para uma melhor compreensão desses conflitos, o conceito de mundo BANI – *Brittle* (frágil), *Anxious* (ansioso), *Nonlinear* (não linear) e *Incomprehensible* (incompreensível),

segundo Cascio (2020), que recentemente associou-se e vem substituindo o conceito VUCA – *Volatility* (volátil), *Uncertainty* (incerto), *Complexity* (complexo) e *Ambiguity* (ambíguo), conforme Heritege e Center (2022), também apontam sérias transformações nos ambientes de trabalho, com consequências para a saúde e para a autorregulação das pessoas.

Em face dessa problemática e tendo em vista o conteúdo acima mencionado, ressalta-se a importância de o profissional militar adquirir e desenvolver capacidades de manter-se apto para o exercício de suas atividades laborais. Essa configuração ainda exige competências alinhadas à hierarquia, à disciplina, à lealdade e à renúncia voluntária, segundo o próprio Estatuto (Brasil, 1980).

Nessa conjuntura, a AMAN, Instituição de Ensino Superior Militar do Exército Brasileiro, conduz a formação de seus oficiais combatentes de carreira, da Linha de Ensino Militar Bélico, com ênfase na capacitação ética e moral, sobretudo, com o pleno desenvolvimento nos domínios afetivo, psicomotor e cognitivo, os quais possibilitarão a aquisição de competências profissionais e o desenvolvimento de sólidas atitudes para o exercício da Liderança que esse oficial será exigido (Brasil, 2016).

Tais pressupostos alinham-se à afirmação de Lumague (2017) e Swatkiewicz (2014), sobre a importância do desenvolvimento das competências técnicas (*hard skills*) e das competências transversais (*soft skills*), como preditores para o desenvolvimento da liderança, da resiliência e da saúde mental (De Carvalho-Freitas et al., 2022).

Compondo esse itinerário formativo de pesquisa, o presente trabalho buscou investigar a influência da autoeficácia e da atenção plena sobre a motivação para liderar em cadetes da AMAN.

A escolha da atenção plena e da autoeficácia justifica-se diante das conclusões de Nogueira et al. (2021), ao indicarem tais variáveis, juntamente ao *coping*, à autoestima e ao *locus* de controle, como variáveis importantes para a promoção do bem-estar de militares. Igualmente, a investigação das supracitadas variáveis apontou importantes preditores necessários ao exercício da liderança do futuro oficial da AMAN no cumprimento de suas atribuições, sob os quais líderes e liderados serão submetidos a atividades com risco de vida, elevados esforços físicos e mentais, cujas habilidades os permitirão a lidar mais assertivamente com o estresse e terem uma percepção subjetiva satisfatória de bem-estar.

Ampliando os referenciais em busca de outras contribuições epistemológicas, identificaremos, numa linha histórica, que a evolução das principais expressões de poder foi decisiva para definir os rumos da humanidade. A criatividade da espécie humana, as contribuições dos Campos Político, Econômico, Religioso e Psicossocial foram determinantes para a criação de impérios, moedas, religiões e culturas, segundo Harari (2015). Paralelamente a esses movimentos, guerras e revoluções contribuía cada vez mais para a Arte da Guerra e para o avanço da Ciência e Tecnologia (C&T), consolidando o que hoje denominamos contexto militar (Friede & Combat, 2019).

Atualmente, o preparo e o emprego da Força Terrestre e o desenvolvimento das competências técnicas necessárias ao exercício da profissão são orientados pela Carta Magna do país, segundo Brasil (1988), capítulo II, das Forças Armadas, artigo 142, (grifo nosso):

As Forças Armadas (FFAA), constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (p. 89).

A par do que foi dito, os marcos históricos militares e a própria literatura supramencionada mencionam que os princípios que mais caracterizam o exercício da profissão militar, não desprezando outras ocupações que também possuem características semelhantes, são o fato de a atividade castrense submeter o homem a uma linha tênue entre a vida e a morte, a dedicação exclusiva, a disponibilidade permanente e a mobilidade geográfica. O risco de vida, os elevados esforços físicos e mentais e o comprometimento da própria vida são descritos nesse pequeno trecho do Compromisso do Soldado: *“cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida”* (Brasileiro, 2014).

Como vimos anteriormente, há várias evidências, conclusões e abordagens que enfatizam a importância da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida em diversos ambientes organizacionais – empresas, estabelecimentos de ensino, repartições públicas – sobretudo no contexto militar, que corresponde ao objetivo deste estudo. No entanto, diante de uma gama tão rica de entendimentos, estudaremos a influência da autoeficácia e da atenção plena sobre a motivação para liderar em cadetes da AMAN sob a abordagem da Psicologia Positiva, devido à aproximação teórica com seus pressupostos.

Nesse interim, Lopez et al. (2018) afirmam que a questão central da Psicologia Positiva é entender o que há de certo nas pessoas, quais são seus pontos fortes e o que promoveu seu funcionamento positivo. Assim, a Psicologia Positiva não é uma abordagem nova, mas é uma nova concepção do que deve ser o interesse da Psicologia como ciência.

Em 1998, Seligman lançou o que chamou de “Projeto Manhattan” para as ciências sociais. Tratava-se de uma nova iniciativa de pesquisa que prometia tornar o mundo um lugar mais feliz (Seligman, 1998). De acordo com Weitzman (2021), a Psicologia Positiva deveria buscar um melhor entendimento do que faz o ser humano funcionar bem, o que torna a vida

significativa e satisfatória para as pessoas e que traços ou habilidades permitem as pessoas serem mais resilientes e lidar mais efetivamente com o estresse e o trauma. Assim, o que se propõe é uma correção no foco da Psicologia, que até tem tradicionalmente se dedicado à doença e ao sofrimento.

De acordo com Seligman e Csikszentmihalyi (2000), pesquisadores da prevenção descobriram que existem pontos fortes que os seres humanos desenvolvem que atuam como amortecedores contra a doença mental. Tais pontos fortes seriam, entre outros, coragem, visão de futuro, esperança, otimismo, fé e habilidade interpessoal. O desenvolvimento desses traços humanos positivos faz com que indivíduos e grupos não só resistam e sobrevivam às dificuldades que necessitam enfrentar em seu dia a dia, mas floresçam e tenham uma vida plena (Adeeb, Ghani & Hillaluddin, 2022; Cooper, Yap & Batalha, 2018; Escolas, Pitts, Safer & Bartone, 2013; Hernández-Varas, Encinas & Suárez, 2019; Vos, Habibovic, Nyklicek, Smeets & Mertens, 2021).

É no contexto da psicologia positiva que se insere o presente estudo. Assim, autoeficácia e a atenção plena foram selecionadas para serem analisadas na influência que exercem sobre a motivação para liderar do cadete da AMAN. A lógica defendida é que o exercício da liderança requer do líder um nível satisfatório de bem-estar, e essas capacidades poderão ser potencializadas com as contribuições que a autoeficácia e a atenção plena oferecem para a neuroplasticidade e as atividades cerebrais, por intermédio da modificação das crenças mal adaptativas e tomada de decisões (Beck, 2022, p. 305 e 324; Germer et al., 2016, p. 291).

Na atual conjuntura, o interesse pela meditação e outras práticas integrativas aumentaram significativamente, tendo em vista as transformações biopsicossociais que vêm impactando o bem-estar da humanidade (Cosenza, 2021).

Fazendo parte das Práticas Integrativas e Complementares (PICS), do Sistema Único de Saúde (Brasil, 2018b), a meditação vem ganhando espaço e despertando a curiosidade no mundo científico, por conta de suas correlações neurobiológicas a favor do bem-estar. Nesse contexto, dentre inúmeras práticas de meditação existentes, a Atenção Plena vem se consolidando no ambiente acadêmico, fruto das contribuições da área clínica, hospitalar, escolar, organizacional e do trabalho (Boehs & Silva, 2020).

Paralelamente, segundo Souza e Souza (2004), estudos sobre a Autoeficácia no contexto da AMAN têm demonstrado correlações significativas com as características da profissão militar, crenças positivas e desenvolvimento dos conteúdos atitudinais, estabelecidos por Brasil (2019). As crenças relativas à autoeficácia podem interferir nos componentes cognitivos, afetivos e comportamentais como preditores ligados a fatores de proteção em relação a fatores estressores, antecipando a probabilidade dos indivíduos de serem bem-sucedidos em situações desafiadoras (Pinto et al., 2018).

Segundo Bandura e Locke (2003), indivíduos com maior percepção de autoeficácia tendem a ser mais persistentes e resilientes em busca de suas metas. Nessa mesma perspectiva, Robbins e Judge (2014) ressaltam a estabilidade emocional e características de personalidades seguras e autoconfiantes como preditores favoráveis ao exercício da liderança. Igualmente, destacada como força mediadora entre as avaliações cognitivas e afetivas no ambiente laboral, Bandura e McClelland (1977) citado em Souza et al, (2021), também afirmam que a autoeficácia é responsável pelo aumento da realização humana, bem-estar e colabora para o fortalecimento das crenças, capacidades e dos elementos do bem-estar subjetivo definidos por Seligman (2011).

Em face do exposto, considerando as afirmações descritas anteriormente sobre atenção plena e autoeficácia pode-se presumir, inicialmente, que tais contribuições venham a associar-se

positivamente ao desenvolvimento da liderança em cadetes da AMAN, segundo estudos já realizados nesse contexto, de acordo com Souza et al., (2021), que buscaram proporcionar aos discentes da AMAN maior capacidade de adaptação à profissão militar, flexibilidade cognitiva, consciência ética e moral, robustez psicológica, estabilidade emocional e características de personalidades seguras e autoconfiantes para cumprir suas tarefas e liderar suas frações.

Justificativa

Para atender a demanda supramencionada, o estudo se justifica por estar alinhado ao Sistema de Assistência Social, da Diretoria de Assistência ao Pessoal (DAP), subordinada ao Departamento-Geral do Pessoal (DGP), do Exército Brasileiro (EB), a exemplo do Programa de Valorização da Vida (PVV) que incentiva as campanhas de promoção à Saúde Mental, no caso particular os docentes e discentes de ambos os sexos da AMAN, especificamente, cadetes que farão parte desse estudo no ambiente acadêmico (Brasil, 2016).

A seleção inicial dos principais referenciais introdutórios vem a ser corroborada por estudos consolidados e proeminentes de outros contextos militares, a exemplo do *Master Resilience Training in the U.S. Army – MRT* (Reivich et al., 2011), e de programas de treinamento de resiliência em ambientes de alta demanda voltados para o desenvolvimento da liderança (Cornum et al., 2011; Jha et al., 2020).

O Modelo Integrativo de Comando e Liderança, da Academia Militar de Portugal, e o Sistema de Desenvolvimento de Liderança, de *West Point*, também serão abordados posteriormente por suas influência e contribuições doutrinárias a respeito da liderança.

Recentemente, uma publicação do *Office of the Surgeon General* (2022) ressaltou a importância de as pessoas reinvestirem no bem-estar e na saúde mental como propulsores da força de trabalho, do clima organizacional e da qualidade de vida. O próprio estudo ainda

apontou a importância do trabalho integrado entre líderes e colaboradores para o florescimento mútuo. Na atual conjuntura, o estudo da *Surgeon General* para saúde mental no local de trabalho e bem-estar está empiricamente correlacionado a estudos com as mesmas conclusões no contexto militar brasileiro. As citações já mencionadas, bem como outras literaturas que serão revisitadas buscarão apresentar relevantes contribuições dessas pesquisas para a autorregulação emocional e desenvolvimento da liderança (Pinto et al., 2018).

Objetivos

Objetivo Geral

Investigar a influência da autoeficácia e atenção plena sobre a motivação para liderar em cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras.

Objetivos Específicos

a. Comparar os escores obtidos por cadetes dos diferentes cursos (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Comunicações, Intendência e Material Bélico) nas variáveis do estudo (Autoeficácia, atenção plena e motivação para liderar).

b. Comparar os escores obtidos por cadetes dos diferentes anos nas variáveis do estudo (Autoeficácia, atenção plena e motivação para liderar).

Revisão da literatura

Bem-estar Subjetivo no Contexto Militar

As consequências psicossociais dos conflitos armados da primeira metade do século XX, que caracterizaram a conjuntura político-social da época, com relevância para a Primeira e Segunda Grandes Guerras Mundiais, reforçaram a postura determinista de algumas ciências, sobretudo da Psicologia que se desenvolvia com fortes influências de abordagens daquela época, que consideravam a avaliação e o tratamento de psicopatologias o foco da ciência. Contrapondo-

se a essas abordagens, uma corrente de psicólogos humanistas insistia em defender abordagens positivas (Rashid & Seligman, 2019). Entretanto, somente após conflitos mais recentes no contexto da Guerra Fria (1945-1991) que o estudo para o bem-estar começou a tomar proporções, de fato, para promover a saúde e a qualidade de vida no contexto militar (Kennedy & Zillmer, 2009).

Pelas presentes fontes bibliográficas, tal fato se deu nas Forças Armadas Norte-Americanas, com o psicólogo Martin Seligman, antigo presidente da *American Psychological Association* (APA) e precursor do Programa de Psicologia Positiva (PP) naquele contexto (Seligman, 2019). Ao desenvolver o construto bem-estar, Seligman estabeleceu como critério para mensurar o florescimento humano, cinco componentes que ele conceituou de elementos da Psicologia Positiva (PP): emoção positiva, engajamento, sentido, relacionamentos positivos e realização (Seligman, 2011).

Concomitantemente, não só nos ambientes militares, cientistas e estudiosos foram observando a associação de outros construtos com os elementos da PP e com isso desenvolvendo novas intervenções de Psicoterapia Positiva (PPT) em prol desse florescimento. Em intervenções realizadas com sobreviventes e mutilados de guerra que sofriam de depressão, ansiedade, transtorno de estresse pós-traumático (TEPT), esquizofrenia e suicídio, Seligman desenvolveu programas para experimentar e praticar resiliência, autoestima, otimismo, vitalidade, autodeterminação e outros recursos psicológicos que auxiliam a recuperação de tais patologias (Cornum et al., 2011).

Psicologia Positiva

A busca pela felicidade é um dos mais antigos propósitos da humanidade. Há muito tempo cientistas, filósofos e sábios tentam descrever formas e estratégias para se alcançar o bem-

estar e a prosperidade. O pensador Confúcio (551-479 a.C.), por exemplo, “acreditava que o significado da vida residia na existência humana comum combinada com disciplina, educação e relações sociais harmoniosas” (Rashid & Seligman, 2019). Os próprios autores citados anteriormente constataram que de maneira semelhante Sócrates, Platão e Aristóteles também afirmavam que a condição necessária para a felicidade plena consistia na persistência por uma vida virtuosa. Essas bases históricas influenciaram sobremaneira outras concepções, estabelecendo interfaces com a que hoje denominamos Psicologia Humanista.

A Psicologia Positiva surgiu com o propósito central de alterar o foco da Psicologia, que se concentrava exclusivamente em resolver ou consertar o que não vinha bem na vida das pessoas, para a construção de qualidades, virtudes, forças positivas e potencialidades. Obviamente que este recente campo de práticas psicológicas não surgiu sem a contribuição de outras correntes do campo da Psicologia. Ideias humanistas de Abraham Maslow, Carl Rogers, Victor Franklin, Moreno, Erich From e Aaron Beck também contribuíram para a compreensão e reflexão de uma vida plena com promoção de qualidade de vida, bem-estar e felicidade em todos os níveis (Boehs & Silva, 2020).

Após quase um século de teorias e técnicas psicoterápicas, entre os anos de 1997 e 1998, Seligman (2002a) começou a elaborar os pressupostos dessa nova corrente, intitulada Psicologia Positiva, contrapondo-se à tendência da ciência psicológica em focar seus estudos exclusivamente nas doenças, nos aspectos disfuncionais, desconsiderando por vezes aspectos positivos do desenvolvimento humano. Seligman ainda teve suas concepções corroboradas por outros pesquisadores, a exemplo de sua parceria com Csikszentmihalyi, quando começaram a desenvolver pesquisas quantitativas visando à promoção de uma mudança no foco atual da Psicologia, cuja proposta consistia-se na modificação do foco de uma reparação dos aspectos

ruins da vida para a construção de qualidades positivas ou virtudes humanas (Csikszentmihalyi & Seligman, 2000; Scorsolini-Comin, F., 2012).

Atualmente, a Psicologia Positiva possui interfaces com diversos campos do saber e se aproxima de outras abordagens pelo interesse comum em alguns construtos psicológicos como resiliência, bem-estar, autoestima, otimismo, autoeficácia, qualidade de vida, forças de caráter, *mindfulness*, criatividade, gratidão, dentre outros (Santos-erandes et al., 2021).

A aproximação da Psicologia Positiva com o *Mindfulness*, Atenção Plena ou Consciência Plena, ocorre pela correlação positiva apresentada por seus elementos. A combinação de Psicoterapia Positiva e práticas de meditação de Atenção Plena têm contribuído para a autorregulação e inteligência social de pessoas que se recuperam de quadros traumáticos e depressivos (Rashid & Seligman, 2019).

Autoeficácia

A Autoeficácia pode ser compreendida como a capacidade que o indivíduo acredita possuir para realizar determinada tarefa (Bandura, 2008). As características da profissão militar descrevem as idiossincrasias de um contexto bastante desafiador, no qual determinadas condições legais, orgânicas e ambientais podem gerar situações estressoras como o risco de vida, a manutenção do vigor físico, a sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia, a dedicação exclusiva, a disponibilidade permanente com consequências para o militar e para a família, na qual todas juntas exigirão capacidade de enfrentamento daqueles que irão liderar e serão liderados (Brasileiro, 2014).

Nesse ambiente bem peculiar, espera-se que o líder possua, não somente características positivas, como também agregue a elas a capacidade de enfrentamento a situações adversas, mantendo a estabilidade emocional, a segurança e a autoconfiança (Robbins & Judge, 2014).

Segundo Pinto et al. (2018), as crenças relativas à autoeficácia podem interferir nos componentes cognitivos, afetivos e comportamentais como preditores ligados a fatores de proteção em relação aos estressores, antecipando a probabilidade dos indivíduos de serem bem-sucedidos em situações desafiadoras.

Nesse sentido, colaborando com a postura que se espera de um líder, Dicke et al., (2014) agrega mais algumas considerações ressaltando o papel mediador da autoeficácia frente ao estresse, por possibilitar ao indivíduo habilidade de enfrentamento, equilíbrio emocional e poder de decisão diante de uma situação desafiadora.

Em face do exposto, Bandura (2005, p. 9-10), na perspectiva agêntica da Teoria Social Cognitiva já havia ressaltado que os agentes são também autorreguladores de suas ações por intermédio de influências autorreativas. Tais atitudes tornam as pessoas autoinvestigadoras do próprio funcionamento, por meio da autoconsciência funcional, que possibilita a reflexão da autoeficácia, da integridade de seus pensamentos, atitudes, motivação, estados afetivos e ações. Para o mesmo autor, o exercício da agência por meio de capacidades de autorregulação possibilita, ainda, ao indivíduo ambientes operativos que podem assumir três formas distintas: situações impostas, situações selecionadas e situações criadas. Independente das situações que se apresentam, existe um ambiente físico e socioestrutural que é estabelecido ao indivíduo, a favor ou não de sua vontade. Sendo assim, a elevada autoeficácia vai possibilitar com que as pessoas tenham a consciência que não há como controlar os fenômenos do ambiente. Mas ao mesmo tempo vai possibilitar reconhecer que possuem liberdade para interpretar e reagirem segundo seus princípios diante desse ambiente.

Novamente, Bandura (2005, p. 18) ressalta que “a parte do ambiente potencial que se tornará o ambiente que o indivíduo experimenta verdadeiramente depende daquilo que as

pessoas fazem e selecionam dele”. Disso pode-se compreender que o ambiente, seja ele imposto, selecionado ou criado, só terá sentido e significado com atitudes assertivas do indivíduo perante as oportunidades. Diante das quais, a elevada autoeficácia vai ser associada aos fatores de proteção e a baixa autoeficácia conduzirá aos fatores de risco, ao esgotamento e ao adoecimento (Fontes & Azzi, 2012).

Reivich et al. (2011), no programa MRT, citado anteriormente, criado para formar instrutores e desenvolver a resiliência em militares do Exército Norte-Americano já havia levantado em estudos empíricos que vários fatores que influenciam a resiliência podem ser ensinados. Como uma capacidade de persistir diante de desafios e se superar frente às adversidades, a resiliência abarca alguns métodos baseados em evidências que se associam com fatores de proteção, a exemplo do otimismo, da espiritualidade, da empatia, da autoeficácia, dentre outros levantados por Cutuli et al., (2020).

Atenção Plena

A atenção plena tornou-se popular devido ao êxito alcançado pelo programa precursor de *Mindfulness* baseado na Terapia Cognitiva para a Redução de Estresse, denominado, originalmente, por Kabat-Zinn (1982) de *Mindfulness Based Stress Reduction* (MBSR), ou Redução do Estresse Baseada em *Mindfulness*. Esse programa foi desenvolvido pelo próprio autor supracitado, na Clínica de Redução de Estresse, do Centro Médico da Universidade de Massachusetts, em Worcester, no ano de 1979. As demandas psicossociais daquela época giravam-se em torno das doenças cardíacas, câncer, AIDS, dor crônica, problemas gastrointestinais relacionados ao estresse, dores de cabeça, pressão alta, distúrbios do sono, ansiedade e pânico (Cosenza, 2021; Kabat-Zinn, 1982), bastante comum às demandas contemporâneas que motivaram a criação de outros protocolos de Atenção Plena similares,

dentre os quais destacam os baseados em Compaixão, Aceitação e para profissionais da educação (Demarzo et al, 2020).

Faz-se mister ressaltar que o tema Atenção Plena tem sido empregado como um grande “guarda-chuva”, ou seja, usado para nomear diferentes práticas de meditação que ao mesmo tempo não é meditação. É possível praticar a atenção plena com o cultivo da meditação, visando treinar a atenção, a respiração ou outros processos mentais. Já a meditação se refere a inúmeras práticas com tradições espirituais que tomaram diferentes caminhos ao longo dos tempos, também segundo Germer et al., (2015). Conforme os mesmos autores, diante desses contrapontos, aproveita-se para distinguir a atenção plena da meditação, ressaltando, ainda, que o *Mindfulness* não possui nenhum vínculo religioso.

Cosenza (2021) se refere à palavra *Mindfulness* como a tradução para o inglês da palavra *sati*, que, no idioma páli, significa memória, ou lembrar. A prática da Atenção Plena, tradução mais conhecida e empregada no meio acadêmico brasileiro, consiste em “trazer algo para a consciência e manter a atenção consciente em um objeto de escolha por um período determinado”. Essa ação pode ativar outros processos psicológicos básicos como memória, sensação, percepção, sentimento, pensamento, consciência e a própria atenção.

Atenção Plena, tradução mais conhecida e empregada no meio acadêmico brasileiro, ainda pode ser definida como a consciência que é “cultivada de um foco de atenção prolongado e específico, que é deliberado, voltado ao momento presente e livre de julgamentos” (Kabat-Zinn, 2017).

Mas devido à sua origem epistemológica, a palavra *Mindfulness* ainda pode assumir três entendimentos diferentes. Como um atributo humano pode ser considerado a um traço que possibilita maior ou menor predisposição para a regulação da atenção (Bishop et al., 2004).

Como um estado intencional da atenção pode ser entendido como uma predisposição do indivíduo a estar engajado com o campo (Haigh, Moore, Kashdan & Fresco, 2011; Langer, 2014). Já para Kabat-Zinn e Hanh (2009), a técnica se aproxima das práticas contemplativas budistas que visam melhorar o bem-estar psicológico e aumentar experiências psicológicas positivas.

Nessa perspectiva laica a Atenção Plena, expressão que passará a ser utilizada a partir de agora, pode ser desenvolvida em três categorias básicas, por intermédio de programas de atenção focada, monitoração aberta e de compaixão. Para o tema proposto do presente trabalho, e com base na escala MAAS (*Mindful Attention Awareness Scale*) Escala de Conscientização da Atenção Plena, acredita-se que os itens levantarão experiências mais voltadas para a atenção focada e monitoração aberta. Essas categorias, apesar de exercer diferentes efeitos no Sistema Nervoso Central (SNC), se complementam entre si (Cosenza, 2021).

No contexto militar da AMAN, estudos longitudinais estão sendo implementados para oferecer um suporte mais adequado ao processo ensino-aprendizagem e à orientação individualizada, tendo em vista a adaptação à carreira e a busca pela autorregulação emocional dos cadetes. As conclusões, nesse caso, orientam no sentido de que discentes com boa autoestima, autoeficácia e locus de controle possuem maior robustez psicológica e melhores respostas psicomotoras adaptativas diante dos estressores, e desenvolvem de maneira mais eficaz a adaptabilidade e a resiliência (Pinto et al., 2018).

Os efeitos psiconeurobiológicos e as contribuições da literatura científica apontam elementos significativos de atenção plena para se atingir essa habilidade de autorregulação pela regulação da atenção, pelo aumento da consciência corporal, pela regulação emocional e pela mudança de autopercepção (Congleton et al., 2015).

Igualmente, os estudos realizados por Wallace e Shapiro (2006) também apontaram para o aumento da capacidade de autorregulação que pode ser obtido pelo equilíbrio e pleno funcionamento mental de quatro funções executivas: atenção, cognição, emoção e motivação, que quando bem ajustadas aumentam a sensação subjetiva de bem-estar.

O avanço tecnológico e informacional solidificou uma conjuntura na qual o uso desequilibrado de tecnologias e os inúmeros estímulos diários têm ocasionado adoecimento e sérios problemas na qualidade de vida em geral (Boehs & Silva, 2017). Tais características são peculiares do contexto global concebido pelos conceitos VUCA e BANI já mencionados anteriormente.

Sob a ótica da Neurociência, essa gama de informações pode estar associada à dopamina, principal neurotransmissor responsável pela estimulação do cérebro com relação à memória, controle motor e processos do sistema de recompensa (Cox et al., 2015; Suri, 2002). Segundo os mesmos autores a variação para mais ou para menos desse neurotransmissor pode estar relacionada à instalação de determinadas doenças, provocar divagação e perda de capacidade de foco e atenção, sobretudo, impactando no bem-estar psicológico.

Por tais motivos, muitas vezes comprovada cientificamente, a prática de meditação de atenção plena tem colaborado para a observação das próprias experiências num contexto mais amplo da consciência, na qual os estímulos, os pensamentos e as emoções são “observados apenas como pensamentos e emoções”, e não “como se isso fizesse parte do indivíduo” (Good et al., 2015; Langer, 2014; Schooler et al., 2014; Siegling & Petrides, 2014).

Corroborando com tal afirmação acima, Killingsworth e Gilbert (2010) demonstraram a importância da atenção plena na vida das pessoas, concluindo que em 46,7% do tempo as pessoas permanecem divagando, ou seja, a “maior parte do tempo as pessoas estavam realizando

uma atividade enquanto sua atenção estava em outra”, afirmam os autores ressaltando, ainda, o quanto essa ação impacta na felicidade.

Csikszentmihalyi (2020), ao associar *Flow* e Felicidade, indica a aproximação desse estado de concentração tão elevado, quando a pessoa consegue dominar e ter prazer por algo que está fazendo, que experimenta o momento presente e transforma o sentido do tempo, que chega a associá-lo a uma espécie de meditação. E ao associar *Flow*, Felicidade e *Mindfulness*, tal oportunidade possibilita a qualidade de vida e proporciona a Eudaimonia.

Liderança e o Contexto Militar

A notória habilidade de influenciar pessoas faz da liderança um dos temas mais estudados e explorados no contexto organizacional (Hunter, 2006). O próprio autor destaca, ainda, que tal arte necessita de entusiasmo, confiança e força de caráter. Dito isso, é possível compreender que liderança abarca muito mais do que podemos imaginar, dentre inúmeros conteúdos como cognição, motivação, ética, moral, atitudes e valores.

Na Arte da Guerra o interesse pelo tema é antigo. A história das grandes batalhas, as biografias de grandes comandantes e chefes militares consubstanciaram as principais literaturas sobre esse construto. Nesse ínterim, a liderança se impõe e é vista na atual conjuntura de mundo BANI (Cascio, 2020) como o alicerce para tropas coesas, motivadas, aguerridas e como o principal propulsor para a conquista de objetivos (Estado-Maior, 2011).

A história da doutrina de liderança no contexto brasileiro começou a ser desenhada no início do período colonial (1500-1534), com a atuação emergente de alguns personagens épicos que foram responsáveis pelo estabelecimento e pela manutenção do território, nas condições socioeconômicas impostas à época (Frota, 2020, p. 41-51).

Mas esses colonizadores não agiram sozinhos. Ao longo de todo o período colonial (1500-1822), as ações integradas reunindo “índios, brancos e negros” foram responsáveis pela conquista de grande parte do território e das fronteiras que o Brasil possui atualmente. Tais feitos foram conquistados, sobretudo, pela estratégia e liderança de ícones que representaram essas “três raças” e outros segmentos da sociedade, André Vidal de Negreiros, João Fernandes Vieira, Filipe Camarão, Henrique Dias, Antônio Dias Cardoso e Francisco Barreto de Meneses, na luta contra o invasor estrangeiro e contribuíram para a formação da Força Terrestre Brasileira, em 1648 (Frota, 2020, p. 158-163).

Mais recentemente, entre 1864 e 1870, o Exército Brasileiro já consolidado veio a participar das campanhas da Guerra da Tríplice Aliança. A maior guerra da América do Sul e a segunda em importância do continente americano teve em seu cenário a atuação de inúmeros chefes, comandantes e líderes militares, dentre os quais alguns estrategistas se destacaram por suas atitudes e liderança. Por seus feitos em vida tornaram-se exemplos imortais e hoje, como patronos, representam o mais alto nível de valores, civismo e liderança das Armas, Quadros e Serviços da Força Terrestre (Brasil, 2023).

Após a breve introdução, identificaremos que as primeiras reflexões sobre liderança irão se basear na ética, na moral e no caráter militar (Souza et al., 2021). A discussão a respeito dos preceitos éticos é fundamental não somente para o ambiente militar. Diversos autores ressaltam a importância do desenvolvimento moral para o exercício da liderança em outros contextos organizacionais.

Notável estudioso do ambiente organizacional, Hunter (2006, p. 16), ressalta que o maior indicador de saúde ou doença organizacional está vinculado à liderança ou em sua ausência. As conclusões desse autor alinham-se aos objetivos do presente estudo, na AMAN, que visam não

só levantar preditores de bem-estar, como também antecipar ou levantar situações que possam subsidiar o líder a tomar decisões assertivas diante dos problemas que, na maioria das vezes, não poderão prever. Fortalecer uma cultura que se baseie nessa visão é fundamental porque “o líder é o responsável pelo crescimento e declínio de qualquer coisa”. Quando a organização se deparar com a crise, pode não haver tempo hábil para corrigir as falhas no processo de liderança.

A liderança já teve diversas definições ao longo da história, mas hoje não se discute que é uma capacidade pessoal e intransferível, aprendida ou adquirida por meio da educação, da situação e da aplicação, e o primeiro princípio para que tudo o que foi dito se concretize é o caráter (Hunter, 2006, p. 25). Com isso, antes de qualquer dado quantitativo ou conclusão a respeito de algum resultado, o objetivo geral do estudo também buscou ressaltar a importância da habilidade de influenciar, inspirando confiança por meio da força de caráter.

Da mesma forma que “a palavra convence, o exemplo arrasta”, frase atribuída ao pensador Confúcio: “a gerência é somente o que fazemos, a liderança é o que somos”. Dito isso, as habilidades devem ser empregadas para inspirarem outras pessoas (liderados) à ação, em busca de um objetivo. É o “ser, fazer, conhecer e conviver” envolvendo coragem, consciência, espírito de corpo, criatividade e excelência (Hunter, 2006, p. 27).

Nesse escopo, orientando-nos pelos principais estudiosos do contexto militar, Michelson (2013), destacou a importância do desenvolvimento do caráter num estudo com o Exército Norte-Americano, complementado por Kruse (2012), que ilustra uma linha de pensamento que mais se aproxima do ambiente militar incerto e assimétrico que o oficial do Exército encontrará num futuro breve, a qual afirma que “a liderança é uma potente combinação de estratégia e caráter. Não obstante, se tiver que ficar sem um deles, fique sem a estratégia”. Dentro desse ambiente complexo, onde as operações militares estão circundadas de dilemas morais, Callina et

al., (2017; 2019), também investigaram o desenvolvimento moral e obtiveram conclusões semelhantes num estudo com cadetes do Exército dos Estados Unidos.

É importante, também, destacar a diferenciação entre chefia e liderança. Ferreira (2010) vai afirmar que a liderança é a capacidade que um indivíduo possui para influenciar, conduzir, convencer e até envolver as pessoas para a realização de uma determinada tarefa, sem precisar utilizar-se da hierarquia funcional para incentivar esse comportamento nas pessoas. Trazendo essa teoria para o contexto da AMAN, observamos uma significativa semelhança com a percepção de liderança, pelo menos, com cadetes do mesmo ano de formação. Essa afirmativa é interessante porque o universo de pesquisa, bem como os grupos focais são constituídos por cadetes do mesmo ano, ou seja, da mesma turma de formação (Souza et al., 2021).

Para ampliarmos os referenciais a respeito da doutrina de liderança em contextos militares e na AMAN, é fundamental que reflitamos o conceito de liderança de dois exércitos com fortes ligações históricas, o Exército Português e o Exército Norte-americano. No Exército Português, Leitão e Rosinha (2007) destacam a capacidade de **influenciar, conduzir** e orientar os membros de uma equipe “para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, com o intuito de ativar a energia necessária para alcançar eficazmente os objetivos designados pelo líder”. O Modelo Integrativo de Comando e Liderança da Academia Militar de Portugal visa estimular o desenvolvimento da liderança em cada cadete, nas dimensões psicofísica, emocional, organizacional e social.

Esse processo tem identificado nas instruções preliminares, sobre autoconceito e bem-estar individual, que cadetes que apresentam **dedicação** como liderados são mais suscetíveis de serem vistos como líderes por seus pares (Ávila et al., 2021, p. 73-82).

As referências que podemos destacar do modelo norte-americano para o desenvolvimento da liderança, extraídas do *West Point Leadership Development System* – Sistema de Desenvolvimento de Liderança de *West Point* (WPLDS) (USMA, 2014, 2020), baseiam-se no desenvolvimento humano que é alcançado no percurso entre a aprendizagem informacional (reflexão sobre o que os indivíduos já sabem) e a aprendizagem transformacional (reflexão sobre como os indivíduos pensam), e na Teoria Desenvolvimentista de *Kegan*, aplicada à rotina e à realidade dos cadetes, que visa explicar e promover o desenvolvimento psicológico individual.

O caminho percorrido pelo cadete de *West Point* desde os estágios iniciais, de perspectiva, expectativa e foco na liderança, até o estágio final com a formação de líderes para o Exército e para a nação incentiva o cadete a liderar. Dentro desse processo, compreende-se a importância da motivação para ultrapassar os estágios e liderar (Ávila et al., 2021, p. 83-90). A título de conhecimento, ainda, o “Manual de Desenvolvimento de Liderança do Exército dos Estados Unidos, FM 6-22” (United States of America, 2015), entende que o propósito, a direção e a **motivação** são vitais para o cumprimento da missão.

Os sistemas de desenvolvimento de liderança citados anteriormente, português e norte-americano, são referências para o Macroprocesso de Desenvolvimento de Liderança (MDL) que está sendo implantado na AMAN, que visa integrar a Seção de Liderança do Corpo de Cadetes à Seção Psicopedagógica e à Cadeira de Psicologia, ambas da Divisão de Ensino, com a criação de um “método sistêmico e sinérgico de entradas e saídas de informações e estímulos que propiciem a observação, desenvolvimento e avaliação consciente da liderança” (Ávila et al., 2021, p. 91-100).

O que o presente estudo pretende propor, dentro da ferramenta “Desenvolvimento da Capacidade de Comando do Cadete” é a possibilidade de uma conscientização sobre como o

MTL pode impactar no desenvolvimento das competências socioemocionais e no exercício das funções cotidianas do cadete. A mesma proposta se faz necessária na ferramenta “Desenvolvimento da Identidade Militar”, que visa internalização consciente e a construção sólida de valores compatíveis ao contexto e às formas de liderança (Ávila et al., 2021, p. 91-100).

Tais contribuições a respeito da liderança em contextos militares e culturais diferentes ajudam-nos a compreender melhor a elaboração do conceito de liderança no Exército Brasileiro, que entende como um processo de influência interpessoal do líder militar sobre os liderados, que ocorre por intermédio de um vínculo afetivo, os quais permitirão o êxito no alcance dos objetivos (Brasil, 2011).

Sintetizando tais referências a respeito da moral e com o objetivo de desenvolver mais ideias a respeito do tema, verificou-se que os estudos realizados anteriormente estão alinhados a importantes virtudes e qualidades mais elevadas da essência humana, primordiais para o exercício da liderança. Tal afirmação, segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2014), incentivou o homem a desenvolver a ética e o caráter, como também serviu de exemplo para impérios e civilizações que prosperaram e disseminaram suas culturas, cujas tradições se mantêm até hoje, com destaque para as influências britânica, espanhola e francesa.

Em face desse conteúdo, a presente abordagem buscará identificar nos cadetes da AMAN preditores atitudinais que os fazem ter motivação para liderar e serem percebidos como líderes pelos pares e subordinados. Embora existam diversas abordagens sobre liderança, buscou-se associar tais preditores a algumas abordagens que mais se aproximam da teoria do bem-estar e da qualidade de vida de líderes e liderados nas organizações, a exemplo das que serão citadas abaixo, sobretudo, a Liderança Positiva (Cameron, 2012). Seus processos são preponderantes

para o estabelecimento de significados positivos que auxiliam no manejo do estresse e melhoram o desempenho corporativo.

Assim sendo, pretende-se, nos próximos parágrafos, discorrer sobre algumas abordagens de liderança, motivação para liderar e suas interfaces com o desenvolvimento atitudinal do cadete para, futuramente, compreender quais fatores favorecem a autorregulação emocional, o bem-estar e a motivação para liderar.

Abordagens de Liderança

A par do que foi dito, a **Teoria dos Traços** preconiza que para uma pessoa exercer a influência a ponto de ser considerado um líder, necessita possuir determinados traços de personalidades (Harrison, 2018). Para Stogdill (1948), “um líder de sucesso deve possuir traços que sejam relevantes para a situação em que se encontra”. O estudo realizado por esse mesmo autor, ainda naquela época, reafirma a importância de determinadas competências que um líder deve possuir na atual conjuntura, a exemplo do estudo das competências operacionais desenvolvidas por cadetes da AMAN, citadas por Pinto et al. (2018).

Subsequentemente, observa-se a **Teoria das Habilidades ou Competências** evoluir a partir da Teoria dos Traços. Essa abordagem vai considerar que um líder pode ser desenvolvido pelo treinamento de competências (Northouse, 2010). Igualmente, Robbins e Judge (2014), enfatizam que as competências aprendidas associadas a alguns traços de personalidade ainda são elementos primordiais para a boa liderança. As conclusões de ambos os autores correlacionam-se positivamente com as conclusões obtidas no contexto da AMAN, na qual cadetes percebidos com mais liderança possuem melhor desempenho atitudinal nas competências operacionais, não desprezando as competências gerenciais e relacionais que também são importantes para a boa liderança (Souza et al., 2021, p. 66).

A **Teoria Comportamental** é literalmente conceituada no fator comportamental do líder, observando e analisando-o não pelo que possui, mas por suas ações (Harrison, 2018). Os autores Kaur e Naqshbandi (2015), ainda vão destacar que as atitudes do líder nessa abordagem devem ser voltadas para a tarefa e para o relacionamento, mediante treinamento e harmonia entre gestão e liderança.

As contribuições da **Teoria da Contingência** estabelecem uma interface com a liderança no contexto da AMAN ao relacionar a capacidade de flexibilidade e adaptabilidade frente às situações. Tais condições podem, ainda, ser potencializadas quando o líder possui capacidade de desenvolver crenças com o objetivo de motivar as pessoas. As contribuições nesse sentido buscam oferecer melhor suporte aos liderados ao promoverem bem-estar, satisfação com o trabalho e engajamento, por intermédio da liderança participativa, de maneira que as pessoas desenvolvam suas potencialidades em prol da organização (Al-edenat, 2018; p. 182; Kaur & Naqshbandi, 2015; Oliveira Maciel & Nascimento, 2013; Moscon, 2015).

Já o conceito de **Liderança Servidora** surge para revolucionar a maneira como um líder deve se comportar diante das pessoas e ser percebido como tal. Esse conceito se refere à capacidade que um líder tem de renunciar voluntariamente aos interesses pessoais em prol do bem-estar das pessoas e da organização (Harrison, 2018). Essa crescente motivação estabelece uma cultura na qual o foco da liderança é o desenvolvimento dos liderados, processo pelo qual será viabilizado o alcance das metas organizacionais (Pless, 2007). Brasil (2014) vai convergir diretamente a essa afirmação ao ressaltar que as características da Profissão Militar têm exigido cada vez mais do líder conhecimento, resiliência e flexibilidade cognitiva para se adaptar à atual conjuntura. Para adotar uma postura de líder servidor o comandante, chefe ou gestor militar

necessita apresentar elevada abnegação, adaptabilidade, autoconfiança, combatividade, decisão, iniciativa e rusticidade.

Sob outro enfoque, a **Liderança Carismática**, segundo Yukl (1999) é outra possibilidade que o chefe militar tem para aumentar a sua capacidade de influenciar as pessoas. O carisma pode ser uma qualidade ou um traço que demonstra no líder elevada autoconfiança e assertividade em suas ações, colaborando para uma boa imagem perante o grupo. Na mesma corrente de evolução, a **Liderança Transformacional** surge e passa a ser amplamente adotada nas organizações, pelos benefícios advindos das transformações comportamentais desenvolvidas entre ambas as partes. Segundo Burns (1978), a mudança atitudinal do líder incentiva os liderados a mudarem seus comportamentos, pensamentos e a regulação de suas emoções. Tais atitudes favorecem o comprometimento, o espírito de corpo, a honestidade, sobretudo, o culto a valores militares. (Brasil, 2014, p. 4-8).

O conceito de **Liderança Positiva** surgiu com base no movimento denominado Psicologia Positiva. Apoiada nos princípios deste campo a abordagem positiva passa a empregar os mesmos elementos, desenvolvido por Seligman (2002), para a resolução de conflitos e enfrentamento de adversidades no contexto organizacional, para os quais o emprego das forças e das virtudes tornam-se preponderantes para o bem-estar e para o alcance de resultados (Joseph, 2015 citado em Souza et al., 2021).

Em meio às críticas advindas de outras abordagens, estudiosos da liderança positiva defendem esta teoria reafirmando que sua cultura é indicada para ambientes repletos de desafios e adversidades (Gordon, 2017). Tal afirmação alinha-se com as características da Profissão Militar e com a postura que deve ser adotada pelo líder, uma vez citadas por Brasil (2014), nas

quais o líder necessita apresentar um conjunto de atitudes operacionais aliadas ao conhecimento, à resiliência e à flexibilidade cognitiva para se adaptar ao contexto que se apresenta.

Em face do exposto, entende-se que a criação de um ambiente saudável não é para incentivar, apenas, uma positividade utópica, mas sim para oferecer ao líder condições que favoreça o cumprimento da missão e o engajamento dos integrantes da organização (Cameron, 2013). Nesse sentido, observa-se que a liderança positiva aproxima-se da liderança militar por ressaltar competências congruentes e fundamentais ao exercício da liderança como persuasão, empatia, incentivo à iniciativa do subordinado e conhecimento (Estado-Maior, 2011).

Outros autores ainda vão contribuir para o campo da liderança positiva. Lewis (2016), de forma mais objetiva, elenca algumas condições para esse tipo de liderança que, na sua concepção, tem o foco na tarefa e na valorização dos liderados.

Sendo assim, por mais que as relações, a gestão, as ordens e as condições extremas exijam do líder a adoção de abordagens de liderança mais tradicionais, o contexto atual no mundo e no Brasil tem exigido da Força Terrestre novas formas de emprego, o que por sua vez tem exigido dos comandantes mais flexibilidade e sensibilidade para conduzir suas tropas e manter um nível ponderado de bem-estar e qualidade de vida (Estado-Maior, 2011; Ferreira, 2015).

Complementando, mas não se abstendo de outras contribuições a respeito da Liderança Positiva, Goleman et al. (2018), ainda vão reforçar a importância da autoconsciência e do pensamento positivo para o exercício da liderança afirmando que “os estudos de espírito, positivos ou negativos, tendem a se perpetuar [...] quando estão animados, veem o lado favorável de uma situação e se lembram de boas coisas a respeito dela; quando estão mal, concentram-se no lado inconveniente”.

Motivação para liderar

O presente estudo tem buscado correlacionar capacidades importantes e necessárias ao exercício da liderança do cadete da AMAN, futuro oficial da Força Terrestre. Indiscutivelmente, sabe-se que a autoeficácia e a atenção plena oferecem componentes cognitivos eficazes e podem contribuir para o desenvolvimento de componentes afetivos e comportamentais favoráveis ao capital psicológico de pessoas em cargo de liderança no ambiente organizacional e no ambiente militar (Boehs & Silva, 2020, p. 267-277; Franco, 2023, p. 56 e 57; Rossini, 2022, p. 61-63).

Dentre as principais variáveis que estão relacionadas com o comportamento do líder, a motivação ganhou mais notoriedade, no contexto militar, após um amplo e integrativo estudo desenvolvido por Chan e Drasgow (2001), que buscou compreender “as diferenças individuais e os vários comportamentos do líder”, gerando a variável “Motivação para liderar”, tradução de *Motivation to lead* (MTL). Mediante um estudo em grande escala, nos contextos corporativo e militar, os supracitados autores concluíram que o MTL possui relevância sobre outros preditores de liderança, a exemplo da capacidade cognitiva, dos valores, da personalidade e dos conteúdos atitudinais.

Diante de tais afirmações, verifica-se que a previsão de liderança é um fenômeno multivariado. Uma liderança eficaz dependerá da relação do desenvolvimento do líder com os processos de desempenho de liderança, o que poderíamos denominar de tipos de liderança. Igualmente, Chan e Drasgow (2001), irão destacar que o desenvolvimento das habilidades não cognitivas ou habilidades de vida são importantes para o comportamento do líder e determinam a participação do líder nas funções e nas atividades de liderança. Tais percepções a respeito da arte de liderar levantaram três fatores subjacentes ao MTL, que se tornaram base para a escala dessa variável: **o MTL de identidade afetiva, o não-calculativo e o social-normativo.**

O objetivo de estudar a motivação para liderar em cadetes da AMAN teve como finalidade compreender os componentes cognitivos e emocionais responsáveis por manter o indivíduo entusiasmado, com vontade de agir e se dedicar ao máximo à sua equipe, grupo ou fração, sobretudo, compreender o que o motiva a influenciar os liderados (outros cadetes) à ação e ao cumprimento da missão (Hunter, 2006, p. 109; Souza et al., 2021, p. 115).

O estudo sobre motivação sempre esteve presente na Arte da Guerra e nos fundamentos de estratégia dos principais líderes da história (Tzu, 2017, p. 71). As contribuições da Psicologia sobre a motivação no campo organizacional trouxeram evidências significativas sobre fenômenos comportamentais que há muito tempo já vinham sendo observados no contexto militar. As suposições delineadas pelos precursores da Psicologia da Motivação foram fundamentais para a compreensão dos fatores biopsicossociais, econômicos e culturais que possuem ligação direta com os fatores motivacionais (Pinto, 2017, p. 16-21).

Por intermédio desses estudos supramencionados podemos compreender motivação observando dois pressupostos básicos: pelas Teorias de Conteúdo, que focam a atenção nos fatores internos e externos dos indivíduos e satisfação de suas necessidades, e pelas Teorias de Processo, que enfatizam o modo de pensamento, através do qual o indivíduo é motivado a realizar ou não determinada ação (Pinto, 2017, p. 17).

Não é objetivo de este trabalho discorrer sobre a literatura de motivação, no entanto compreende-se que ambas as abordagens apresentam em seus conteúdos relações de interdependência com os princípios do MTL e suas categorias.

Sendo assim, para uma breve compreensão desses impulsos que conduzem o indivíduo a realizar uma ação, apresentaremos, nos parágrafos subsequentes, algumas teorias de motivação elencadas por Pinto (2017, p. 16-21), baseadas nos fundamentos do comportamento

organizacional, segundo Robbins e Judge (2014, p. 133-158), cujos pressupostos poderão fornecer embasamentos para as conclusões a respeito da motivação para liderar.

A linha do tempo das teorias de conteúdo começa com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, de 1950. Embora seja uma teoria antiga e de validade contestável, atualmente, a teoria da Maslow foi o alicerce e ainda persiste como uma das estruturas-modelo mais empregadas no ambiente organizacional. As 05 (cinco) categorias de necessidades hierarquizadas, da base para o topo da pirâmide, são escalonadas em necessidades Fisiológicas, necessidades de Segurança, necessidades Sociais, necessidades de Estima e necessidades de Autorrealização. Simplificando, como teoria de conteúdo, identificaremos na composição de cada categoria fatores internos, externos e de satisfação que poderão associar-se a alguma categoria do MTL, como necessidades físicas do corpo, necessidades de segurança, aceitação, amizade, sentimentos, autoestima, reconhecimento e autodesenvolvimento (Pinto, 2017, p. 17; Robbins & Judge, 2014, p. 134 e 135).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, de 1959, bastante conhecida como a teoria da motivação e higiene ou fatores gratificadores *versus* fatores motivadores, consiste em fazer com que os colaboradores reflitam e descrevam sobre o “bem e o mal” no ambiente de trabalho. As conclusões levantaram proposições a respeito da satisfação no trabalho e esclareceram, segundo Robbins e Judge (2014, p. 136-138), que o “oposto da satisfação é a não satisfação e o oposto da insatisfação é a não insatisfação”. Esclarecendo, Herzberg buscou salientar que a eliminação dos fatores que geram a insatisfação poderá promover a paz, mas não a motivação dos indivíduos ou colaboradores (Pinto, 2017, p. 18).

Nesse sentido, a remuneração, os benefícios e as condições de trabalho, por exemplo, seriam vistos como fatores gratificadores ou de manutenção, o mesmo que fatores básicos de

segurança e higiene que irão contribuir para que a pessoa trabalhe satisfeita. Por outro lado, o que vai incentivar as pessoas a se dedicarem, persistirem e trabalhar com mais entusiasmo são os fatores motivadores, a exemplo do reconhecimento, do elogio, dos processos de promoção e todos os recursos que poderão gerar satisfação pessoal e bem-estar. Confiança, sentimentos, questões morais, apreciação, gentileza, dedicação e diversos outros conteúdos atitudinais já foram levantados como preditores dos vínculos nas relações interpessoais (Boehs & Silva, 2020, p. 159; Hunter, 2008, p. 110; Souza et al., 2021).

Vínculos positivos, objetivos claros e visão de futuro irão fortalecer outros profundos anseios dos seres humanos, significado e propósito. As pessoas precisam acreditar que suas ações são importantes, úteis à sociedade e podem agregar valor ao mundo. Esses valores precisam existir para incentivarem os líderes a terem uma vida significativa e satisfatória, de maneira que possam influenciar seus “liderados” a confiarem em seus potenciais, criar pertencimento e buscar a excelência em qualquer missão (Boehs & Silva, 2020, p. 110; Hunter, 2006, p. 114).

A Teoria X e a Teoria Y de McGregor, de 1960, são claras e objetivas ao propor que o indivíduo encontra-se entre uma perspectiva positiva ou negativa no ambiente organizacional. Comparando-a à teoria de Maslow, a presente teoria de McGregor visa categorizar como negativas as percepções a respeito da evitação ao trabalho, suas atribuições e falta de ambição por algo que promoveria administrativamente ou financeiramente ao indivíduo a condição de líder. Em contrapartida, “McGregor acreditava que os pressupostos da Teoria Y eram mais válidos do que os da Teoria X”. Com isso, ideias como a tomada de decisão participativa, trabalhos responsáveis e desafiadores, as boas relações de grupo a percepção do trabalho como algo prazeroso e natural, devido às capacidades desenvolvidas pelo líder, orientavam-se com as percepções positivas (Pinto, 2017, p. 19; Robbins & Judge, 2014, p. 136).

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, de 1961, tende a orientar-se com os 03 (três) fatores adjacentes do MTL, pela reunião das necessidades de realização, de poder e de associação. Quanto à realização, é a força motriz que busca explicar a satisfação ou bem-estar dos indivíduos ao assumirem responsabilidades ou desafios e se sentirem recompensados pelas realizações. Quanto ao poder, procura-se caracterizar os indivíduos que gostam de estar no comando, direção ou chefia de equipes, em busca do prestígio e da competição, com o intuito de incentivar os “outros se comportarem de uma maneira que eles não se comportariam em outras circunstâncias”. Complementando, a teoria de McClelland também procura interpretar os indivíduos que na condição de comando, chefe ou líder se identificam com as necessidades de associação ou afiliação e procuram valorizar a compreensão mútua, as situações de cooperação e amizade (Pinto, 2017, p. 18; Robbins & Judge, 2014, p. 138-140).

Concluindo a respeito das teorias de conteúdo, a Teoria ERC de Alderfer, de 1969, foi elaborada por esse autor para representar pressupostos mais atuais a respeito da motivação dos colaboradores. Segundo Pinto (2017, p. 17), essa teoria se refere a resultados de experimentações sobre a teoria de Maslow, o que fez surgir as necessidades de Existência, Relacionamento e Crescimento. Estudiosos do ambiente organizacional vão ressaltar que mesmo sendo uma teoria contemporânea e aprimorada sobre a teoria de Maslow, a teoria ERC de Alderfer pode não funcionar bem em determinadas organizações. Contudo, ela faz jus ao seu propósito de conteúdo em destacar o desejo do indivíduo em estar sempre em busca do prazer e da satisfação para saciar as suas necessidades.

Ampliando os referenciais a respeito das teorias da motivação, sintetizaremos, nos parágrafos a seguir, algumas Teorias de Processo sob os olhares de Pérez e Ramos (1990), Pinto (2017) e Robbins e Judge (2014), por compreendermos, também, que seus propósitos podem

oferecer embasamentos teóricos para as conclusões a respeito dos fatores do MTL. Essas teorias, também denominadas Teorias Contemporâneas de Motivação, “representam o pensamento atual na explicação da motivação do funcionário”. Considerando que tais fatores enfatizam o modo de pensamento que incentiva o indivíduo a realizar ou não uma tarefa, pôde-se concluir que em torno desses mecanismos há outros processos conscientes responsáveis pelos comportamentos no ambiente organizacional.

Igualmente, não significa que as teorias contemporâneas estejam corretas. A questão de serem aplicadas comumente em diversos contextos organizacionais se deve ao fato de as primeiras teorias não terem conseguido se sustentar ou caírem em desuso (Robbins & Judge, 2014, p. 140).

Sendo assim, a Teoria da Equidade de Adams ou Teoria da Equivalência, desenvolvida entre 1961 e 1963, praticamente analisa a motivação dos colaboradores pelas equiparações que os indivíduos, líderes e liderados fazem entre seus trabalhos (ocupação ou cargo) e o trabalho dos outros. As comparações são observadas do ponto de vista lateral, relacionando os esforços (experiência, educação e competência) e os resultados (reconhecimento, remuneração, benefícios e aumento). Essa teoria “ilustra o papel que a equivalência tem em relação à motivação”, ou seja, quando o colaborador perceber que seu desempenho e suas compensações estão equivalentes ao outro, o comportamento tenderá a permanecer estável, devido aos processos cognitivos apontarem justiça e equidade. Em contrapartida, quando a percepção for o contrário, o processo cognitivo de injustiça e de inequidade tenderá a influenciar um comportamento que buscará o equilíbrio da situação (Pérez & Ramos, 1990, p. 133; Pinto, 2017, p. 19; Robbins & Judge, 2014, p. 150).

A Teoria da Definição de Metas de Locke, entre 1968 e 1975, é conhecida por ser bem objetiva e sistemática. Basicamente, a teoria de Locke visa explicar que os indivíduos tornam-se mais motivados quando os objetivos são bem fixados e específicos. A teoria vai reforçar, ainda, que quanto mais difícil e complexo for o objetivo, haverá mais probabilidade de o indivíduo se esforçar para alcançá-lo (Pinto, 2017, p. 19; Robbins & Judge, 2014, p. 144).

A Teoria Contingencial de Vroom, de 1964, também denominada de Teoria de Expectativa (Robbins & Judge, 2014, p. 155) busca compreender a relação entre o esforço, a expectativa e o resultado. Seus pressupostos defendem que “a força para agir está relacionada positivamente à força da expectativa que esta ação trará certo resultado e à força que o resultado poderá exercer sobre o indivíduo” (Pinto, 2017, p. 20). Consequentemente, acredita-se que a pessoa venha a se dedicar para atingir um bom desempenho, de maneira que os resultados possam lhe proporcionar boas recompensas.

A teoria contemporânea que se baseia no Engajamento no Trabalho também nos apresenta pressupostos atuais a respeito da motivação. Os investimentos em estudos nesse campo se justificam tendo em vista os resultados positivos do trabalho observados em milhões de pessoas nos últimos trinta anos. O aumento da produtividade associado à satisfação, a redução do número de acidentes e a melhoria da qualidade das relações interpessoais têm incentivado os gestores das grandes corporações a investirem e a viabilizarem melhores condições para que os colaboradores passem a ter mais engajamento no trabalho. Outras vertentes de estudo investigam quais fatores estão correlacionados à melhoria do desempenho com base em variáveis espirituais ou transcendentais (Silva et al., 2022, p. 181-182).

O comprometimento organizacional também pode ser explicado pelo desenvolvimento de alguns conteúdos atitudinais e capacidades que influenciam positivamente a produtividade, o

compromisso, o bem-estar, o engajamento e o “equilíbrio entre os aspectos profissional; social e de lazer; religioso/espiritual; financeiro e estrutural; e de saúde” (Souza et al., 2021, p. 182, 224, 319). Com essa mesma perspectiva, Pinto et al. (2018, p. 75-81) levantaram evidências empíricas a respeito do engajamento nos estudos pelos cadetes da AMAN, com a adaptação de uma escala de engajamento nos estudos para o contexto militar. Os autores concluíram que o “engajamento nos estudos se assemelha às investigações envolvendo trabalhadores”, e podem ser influenciados por diversos fatores internos ou externos, sociais ou acadêmicos, que poderão associar-se diretamente à autoeficácia, na motivação e na aprendizagem.

A teoria contemporânea de Engajamento no Trabalho pressupõe, ainda, que o comprometimento com o trabalho ou missão pode ser determinado pelas características do trabalho ou pela consonância dos valores do indivíduo com os da organização. Nesse interim, conclui-se, ainda, que líderes que incentivam os liderados a terem mais comprometimento com a tarefa aumentam significativamente o engajamento coletivo (Robbins & Judge, 2014, p. 142 e 143).

Concluindo a respeito das teorias contemporâneas, os pressupostos da Teoria da Autoeficácia, também conhecida como teoria social cognitiva ou teoria da aprendizagem social são bastante convincentes a favor da motivação para liderar, ao afirmarem que “quanto mais alta for a autoeficácia, mais confiança se tem na própria habilidade de obter o sucesso” (Bandura & Locke, 2003).

Da mesma forma que a autoeficácia pode proporcionar maior engajamento nas tarefas e aumentar o desempenho das pessoas, acredita-se que essa relação venha a criar uma espiral positiva em pessoas com alta eficácia ou na condição de liderança, e possa proporcionar o

mesmo fenômeno, qual seja, tornando-as mais propensas a se motivarem e se esforçarem para influenciarem as pessoas a vencer os desafios (Robbins & Judge, 2014, p. 147).

A teoria da autoeficácia nos apresenta outra forma de potencializar a motivação unindo-se à teoria de estabelecimento de metas. A complementação de ambas as teorias tornou-se satisfatória graças a estudos que observaram que pessoas que possuíam metas mais difíceis, delegadas por seus superiores, foram propensas a obterem níveis mais altos de autoeficácia, como também tiveram mais autoconfiança para estabelecerem metas mais complexas para si. O líder ainda pode se valer de outros princípios da teoria de Bandura (1997) para aumentar a sua autoeficácia. A sinergia da conjugação da teoria de metas com a teoria da autoeficácia pode ser uma forte aliada na obtenção de níveis mais altos de desempenho, motivação e liderança.

A par do que foi dito, a “maestria prática” pode incentivar o indivíduo a se empenhar e ter maior confiança de sua capacidade para cumprir determinada tarefa pelo sucesso que obteve no resultado de algum trabalho realizado anteriormente. Igualmente, a pessoa se percebe mais autoconfiante quando vê outra pessoa realizando uma tarefa e conclui que também é possível realizá-la. Nesse sentido, a “aprendizagem vicariante” é mais efetiva quando “você se vê da mesma forma que a pessoa que está observando”, ou seja, a pessoa se sente mais confiante quando há congruência entre as percepções. Outra fonte associada à motivação e à autoconfiança é a “persuasão verbal”. A capacidade de comunicação é fundamental para a transmissão de conhecimento, para incentivar e convencer as pessoas a compreenderem e acreditarem nas ideias do líder. Por último, é importante conscientizar as organizações de que as três capacidades citadas anteriormente poderão ser desenvolvidas por um líder que possua qualquer tipo de personalidade ou nível de inteligência, visto que, em algumas ocasiões o que vai definir o estilo de liderança serão a situação, as contingências e os perfis dos liderados. Mas quando a situação

exigir, a teoria da autoeficácia afirma que vale a pena adotar a “excitação emocional”, a fim de empolgar ou entusiasmar as pessoas a um desempenho melhor (Robbins & Judge, 2014, p. 148 e 149).

Na AMAN, os conteúdos atitudinais que compõem a competência operacional comportam-se como preditores de liderança aos cadetes perante pares, subordinados e superiores (Pinto et al., 2018, p. 238; Souza et al., 2021, p. 125). Com base nas principais abordagens trazidas por Harrison (2018), a motivação para liderar pode correlacionar-se a alguns tipos de liderança, quanto à similaridade de suas teorias, que podem contribuir para o bem-estar e para a flexibilidade cognitiva frente às situações estressoras.

Em seus estudos, Bandura (1986, 1997) se aproxima da teoria de MTL destacando como os princípios da aprendizagem social são importantes para a aquisição de conhecimentos, habilidades, competências, assim como são importantes para a definição do estilo de liderança. O próprio estudo, extraído da Teoria Social Cognitiva, veio a confirmar como a autoeficácia também determina as diferenças individuais no MTL. Tal associação possibilitou um conceito mais amplo aos autores do MTL (Chan & Drasgow, 2001).

Assim, o MTL ficou definido como uma variável de diferenças individuais que afeta o poder de decisão, a capacidade de direção, a intensidade e a persistência do comportamento do líder. Essas diferenças individuais podem, ainda, interagir com os interesses e as habilidades de vida do indivíduo, tornando-se preditores de comportamentos de liderança (Chan & Drasgow, 2001).

Investindo mais ainda nos estudos, Chan e Drasgow (2001) verificaram que os três componentes do MTL surgiram com base nos postulados das três determinantes do comportamento social do indivíduo (Triandis, 1979). As valências associadas ao afeto, às crenças

das pessoas e às normas sociais relacionadas ao afeto possibilitaram o aprimoramento da teoria do MTL categorizando as pessoas que apenas gostam de liderar (afetivo), as pessoas que lideram por razões particulares ou por responsabilidade (social-normativo) e as pessoas que não medem esforços quanto ao custo da liderança (não-calculativos).

Estudos anteriores contribuíram para a formulação da teoria do MTL. As teorias antecedentes que associaram personalidade e autoeficácia encontraram em seus inventários o construto liderança como preditor do MTL (Bandura, 1982). Esse fenômeno foi constatado no modelo AB5C de Hofstee, Raad e Goldberg (1992), bem como na teoria dos Cinco Grandes Fatores (CGF). Com suas contribuições, Fiedler e Garcia (1987), na teoria de recursos de liderança, destacam que as situações estressantes vivenciadas pelo líder, nas quais obteve sucesso e soube utilizar estratégias de enfrentamento, reforçam o papel do líder.

Com base nesses estudos preexistentes, Chan e Drasgow (2001) concluíram que a “autoeficácia da liderança” passa a associar-se positivamente às diferenças individuais, assim denominadas por eles, e comportam-se como preditores do MTL. Apoiados em tal afirmação, os autores desenvolveram o estudo em diferentes contextos de trabalho, escolar e militar, como também realizaram a pesquisa em contextos culturais diferentes, Singapura e Estados Unidos, o que permitiram-lhes determinar a validade externa e a estrutura do construto MTL.

Os autores analisaram, ainda, outros modelos que, possivelmente, exerceriam influência na teoria do MTL. Dentre esses modelos analisaram a escala de fatores de personalidade dos CGF e a *Dark Triad*, por intermédio das quais identificaram os conceitos de individualismo-coletivo, elaborado por Singelis, Triandis, Bhawuk e Gelfand (1995), no qual pessoas com elevados valores “individualistas horizontais” tendem a valorizar mais individualidade e singularidade, ao passo que pessoas com elevados valores “individualistas vertical” tendem a ser

orientados para a realização da tarefa e são mais competitivos. Em contrapartida, indivíduos “coletivistas verticais” são aqueles que aceitam mais facilmente as hierarquias sociais e possuem a tendência de subordinarem seus objetivos ao grupo ou às autoridades. Já os “coletivista horizontais” tendem valorizar a harmonia e a igualdade coletiva (Triandis, 1998).

Método

Participantes

A pesquisa foi disponibilizada para os cadetes do 2º e do 4º ano, último ano de formação, pertencentes aos Cursos de Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Comunicações, Intendência e Material Bélico, formações profissionais da linha de ensino militar bélico da Força Terrestre.

Diante da aprovação pelo Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), por meio do Parecer número 4.765.128, tendo sido realizados os procedimentos éticos, conforme Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), no que diz respeito à pesquisa com seres humanos. A identidade dos participantes foi preservada e os bancos de dados farão parte do acervo de dados da Seção Psicopedagógica, da Divisão de Ensino da AMAN, garantindo a confidencialidade.

No total participaram do estudo 726 cadetes do segundo e do quarto ano de curso na AMAN, sendo 375 (51,7%) do segundo ano e 351 (48,3%) do quarto ano.

Instrumentos

Os participantes foram submetidos a três questionários, cada um correspondente a uma escala psicológica. O primeiro instrumento aplicado foi a *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS), Escala de Consciência de Atenção Consciente ou simplesmente Escala de Atenção

Plena, adaptada ao contexto brasileiro por Barros et al. (2015). Trata-se de instrumento do tipo Likert formado por 15 itens reunidos em único fator.

O segundo instrumento foi a Escala de Autoeficácia Geral Percebida, adaptada ao contexto da AMAN por Souza e Souza (2004). Tal instrumento vem sendo utilizado em estudos em contextos militares por correlacionar-se positivamente com as Características da Profissão, crenças positivas e desenvolvimento dos conteúdos atitudinais estabelecidos por Brasil (2019). É um instrumento unidimensional, composto por 10 itens que mensura a percepção que o indivíduo tem de lidar com as demandas naturais da vida de maneira eficaz.

O terceiro instrumento foi o construto de diferenças individuais denominado *Motivation to Lead* (MTL), ou Escala de Motivação para Liderar, segundo Chan e Drasgow (2001), versão validada para fins do presente estudo. É um instrumento composto por 27 itens divididos igualmente em 3 fatores. O primeiro fator é nomeado de motivação para liderar afetiva e de identidade. Se refere a uma identificação com o papel de líder e demonstração de que o indivíduo gosta de ocupar esse papel. O segundo fator é denominado de motivação para liderar não calculativa, indicando que o desejo do indivíduo de ocupar o papel de líder não está baseado na análise de consequências positivas que podem daí ser obtidas. Finalmente, o terceiro fator, denominado motivação para liderar social-normativa, se refere a aceitação de ocupação do papel de líder em função de vontade demonstrada por outras pessoas e o sentimento de dever de exercer tal papel.

Procedimentos

Todos os instrumentos foram aplicados sob as mesmas condições, ou seja, na modalidade presencial, com a utilização dos *smartphones*, com os cadetes dispostos no Salão de Provas da AMAN. Foram previstos dois tempos de aula para preenchimento, via *link docs.google.forms*.

A coleta de dados está inserida nas diversas incumbências da Seção Psicopedagógica da AMAN, em conjunto com o Corpo de Cadetes, respeitando as resoluções vigentes relativas à aplicação de testes e salvaguarda de documentos psicológicos. Estas pesquisas foram aplicadas em sala de aula, dentro das turmas, nos tempos destinados à Seção Psicopedagógica, de acordo com o planejamento anual, ou no Salão de Provas, mediante coordenação com a Subseção de Planejamento.

Os bancos de dados foram formados posteriormente à aplicação das pesquisas. Os dados foram analisados com a utilização dos programas IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e AMOS (*Analysis of Moment Structures*), ambos da versão 19.

Resultados e discussão

Antes de realizar a análise de dados visando atingir os objetivos do estudo, foram realizados os procedimentos de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), visando investigar a adequação dos instrumentos do estudo para utilização no contexto da pesquisa. Tal esforço se torna necessário devido à necessidade de se confirmar a adequação do instrumento para utilização no estudo.

Os valores ideais para os índices de ajustamento de um modelo, seja de análise fatorial confirmatória, ou de uma análise de equação estrutural, são discutidos por diversos autores. Entretanto, pode-se dizer que são suficientes os indicadores X^2/df , RMR, GFI, AGFI, CFI e o RMSEA (Byrne, 1989; Hair et al., 2006; Marôco, 2010).

A razão do χ^2 (qui-quadrado) pelo grau de liberdade avalia a pobreza do ajustamento. Assim, quanto menor o valor, melhor. Em geral, o modelo ideal possui o valor de 1, sendo aceitável um valor de até 5. Valores superiores a 5 indicam um modelo muito empobrecido, que não deve ser aceito (Marôco, 2010).

O *Root Mean Square Residual* (RMR) indica o ajustamento do modelo teórico aos dados, na medida em que a diferença entre os dois se aproxima de zero, que seria o valor em um modelo perfeito. Para o modelo ser considerado bem ajustado, o valor deve ser menor que 0,05 (Marôco, 2010).

O *Goodness-of-Fit Index* (GFI) e o *Adjusted Goodness-of-Fit Index* (AGFI) são análogos ao R^2 em regressão múltipla. Portanto, indicam a proporção de variância-covariância nos dados explicada pelo modelo. Estes variam de 0 a 1, com valores na casa dos 0,80 e 0,90, ou superiores, indicando um ajustamento satisfatório do modelo (Hair et al., 2006).

O *Comparative Fit Index* (CFI) compara, de forma geral, o modelo estimado e o modelo nulo, considerando valores mais próximos de 1 como ideais. Entretanto, valores até 0,9 são considerados satisfatórios. A *Root-Mean-Square Error of Approximation* (RMSEA), com seu intervalo de confiança de 90% (IC90%), é considerado um indicador de “maldade” de ajuste, isto é, valores altos indicam um modelo não ajustado. Assume-se como ideal que o RMSEA se situe entre 0,05 e 0,08, aceitando-se valores de até 0,10 (Marôco, 2010).

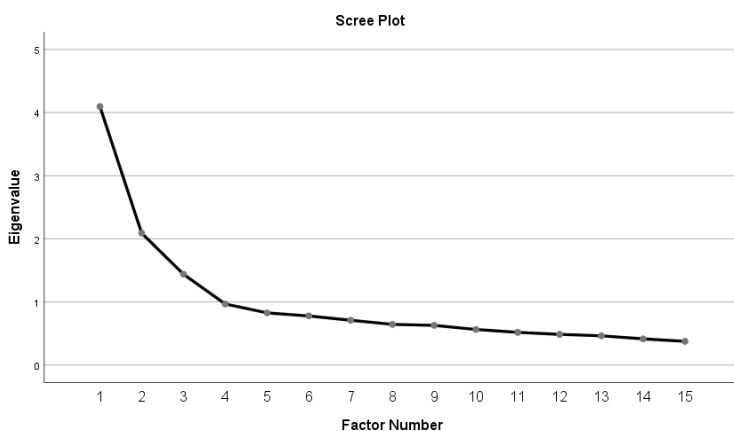
É preciso considerar que na literatura há divergências entre os diversos autores sobre o estudo da Modelagem de Equações Estruturais, no que se refere aos valores de referência para aceitação ou não do modelo, conforme estejam próximos ou distantes do que indicado para ser aceitável.

Inicialmente foi considerada a Escala de Motivação para Liderar. Foram realizados os procedimentos de Análise Fatorial Exploratória e de Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Para tanto, a amostra foi dividida em duas partes, aleatoriamente. Foi então realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) da Escala de Motivação para liderar.

O KMO e o teste de esfericidade, dois indicativos de que os itens podem ser reduzidos pelos procedimentos de AFE, foram satisfatórios, sendo o KMO obtido de 0,835 e o teste de esfericidade significativo ao nível de 0,001. A AFE dos principais eixos revelou uma estrutura adequada de 03 fatores, conforme do scree plot:

Figura 1

Gráfico scree plot IBM SPSS



Foram retidos, dos 27 itens originais, apenas 15 itens. Os fatores também foram alterados em relação ao conteúdo. Tal resultado merece atenção. A questão da adequação ou não do uso de itens positivos e negativos em um mesmo instrumento de medida é antiga e tem sido amplamente debatida na literatura (Marsh, 1996; Nunnally, 1978; Paulhus, 1991). Apesar de não haver um consenso entre os pesquisadores, há uma tendência de opção pela consideração da inadequação de haver esse tipo de construção em se tratando de escalas psicométricas, uma vez que tendem a produzir o efeito do método, fazendo com que itens positivos e negativos não sejam adequadamente respondidos em um mesmo instrumento ou fator. Essa tendenciosidade na resposta é observada tanto em se tratando de crianças, adolescentes ou mesmo adultos (Babbie,

2003; Corwyn, 2000; Dunbar, Ford, Hunt & Der, 2000; Giacomoni & Hutz, 2008; Suárez-Alvarez, Pedrosa, Lozano, García-Cueto, Cuesta & Muñiz, 2018).

De acordo com Lindwall et al. (2012), esse efeito do método se refere à variância que surge em função da existência de itens positivos e negativos em um mesmo fator e não de um fenômeno real em relação ao constructo de interesse. Uma possibilidade seria se considerar, antes da aplicação, os itens todos no mesmo sentido, desenvolvendo, assim, uma versão do instrumento sem essa dificuldade. Ao que parece, o efeito do método é sentido mais em algumas culturas do que em outras, o que explicaria a forma diferenciada como um mesmo instrumento tem sido validado em diferentes países.

Voltando à Escala de motivação para liderar, o fator 1- Motivação para liderar com base social-normativa ficou com 08 itens (sendo, retirado o item 2 – nunca concordaria em liderar só porque os outros votaram em mim). Tal item obteve carga fatorial abaixo de 0,30 no fator (itens 3, 8, 12, 15, 20, 21 e 22). A consistência interna, calculada com o uso do coeficiente alfa de Cronbach, foi de 0,786.

O Segundo fator foi nomeado Desmotivação para liderar com base em afetiva negativa. Tal fator ficou com apenas 04 itens, indicativos de que o indivíduo tem preferência por não ocupar o papel de líder nos grupos de que faz parte (itens 14, 18, 23 e 25). A consistência interna, calculada com o uso do coeficiente alfa de Cronbach, foi de 0,717.

Finalmente o terceiro fator foi nomeado de Motivação para liderar com base calculativa, sendo composto por apenas 03 itens, que se referem ao desejo de exercer o papel de líder apenas quando existe algum tipo de um benefício diretamente relacionado (itens 11, 13 e 16). A consistência interna, calculada com o uso do coeficiente alfa de Cronbach, foi de 0,778.

Tabela 1

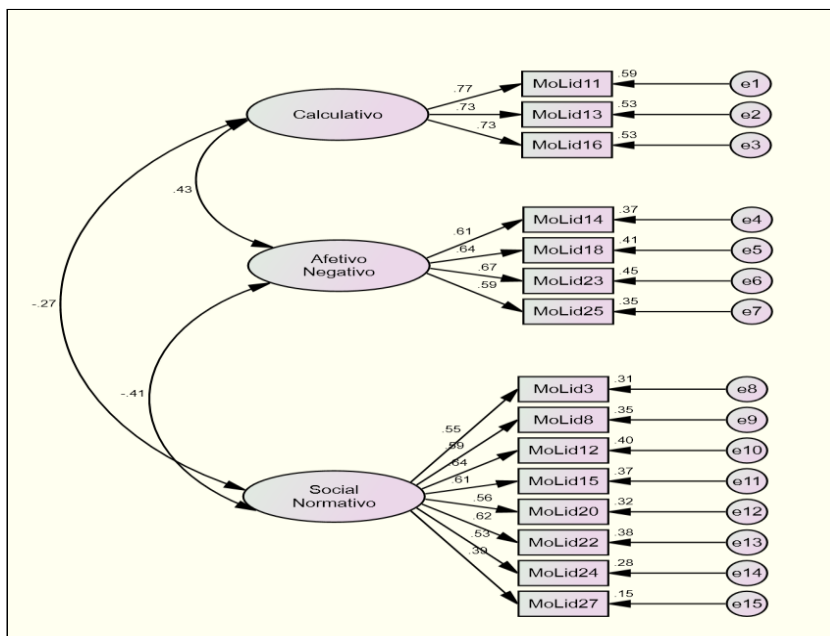
Carga fatorial dos itens nos 03 fatores da escala de motivação para liderar

Itens	Carga Fatorial		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
3	0,567		
8	0,544		
12	0,663		
15	0,602		
20	0,444		
22	0,605		
24	0,534		
27	0,418		
14		0,630	
18		0,585	
23		0,497	
25		0,715	
11			0,782
13			0,696
16			0,634

Nota. A análise fatorial confirmatória (AFC) do tipo máxima verossimilhança foi realizada com o segundo grupo constituído a partir dos participantes para análise da Escala de Motivação para Liderar. Foi confirmada a estrutura obtida.

Figura 2

AFC da escala de motivação para liderança



Nota. O resultado obtido não indicou a necessidade de ajustes, uma vez que os valores recomendados pela literatura nos principais índices de ajuste estavam dentro do que tem sido recomendado pela literatura.

Tabela 2

Índices de ajuste AFC – escala de motivação para liderar

Indicadores	Valores sem ajuste	Valor Ideal
X^2/gf	1,603	Até 5
RMR	0,043	Menor que 0,05
GFI	0,950	Acima de 0,80
AGFI	0,930	Acima de 0,80
CFI	0,958	Próximo a 1
RMSEA	0,041 (0,028-0,053)	Menor que 0,10

Nota. A não necessidade de ajustes pode ser considerada como um dos indicativos de adequação do instrumento na amostra considerada. Assim, apesar de não terem sido mantidos os fatores da Escala de Motivação para Liderar, conforme a estrutura do instrumento original, o instrumento continua sendo um bom indicativo para se avaliar fatores que podem interferir na liderança que vão além dos aspectos passíveis de treinamento.

Em uma instituição na qual a liderança é considerada um dos fatores mais importantes, que estará fazendo parte das atividades profissionais do militar por toda sua vida profissional, investigar que fatores podem contribuir, dificultar ou mesmo impossibilitar a atuação do líder, se torna primordial.

Continuando no objetivo de investigar as características psicométricas dos instrumentos utilizados no estudo, foi realizada a análise AFC da Escala de Atenção Plena (MAAS).

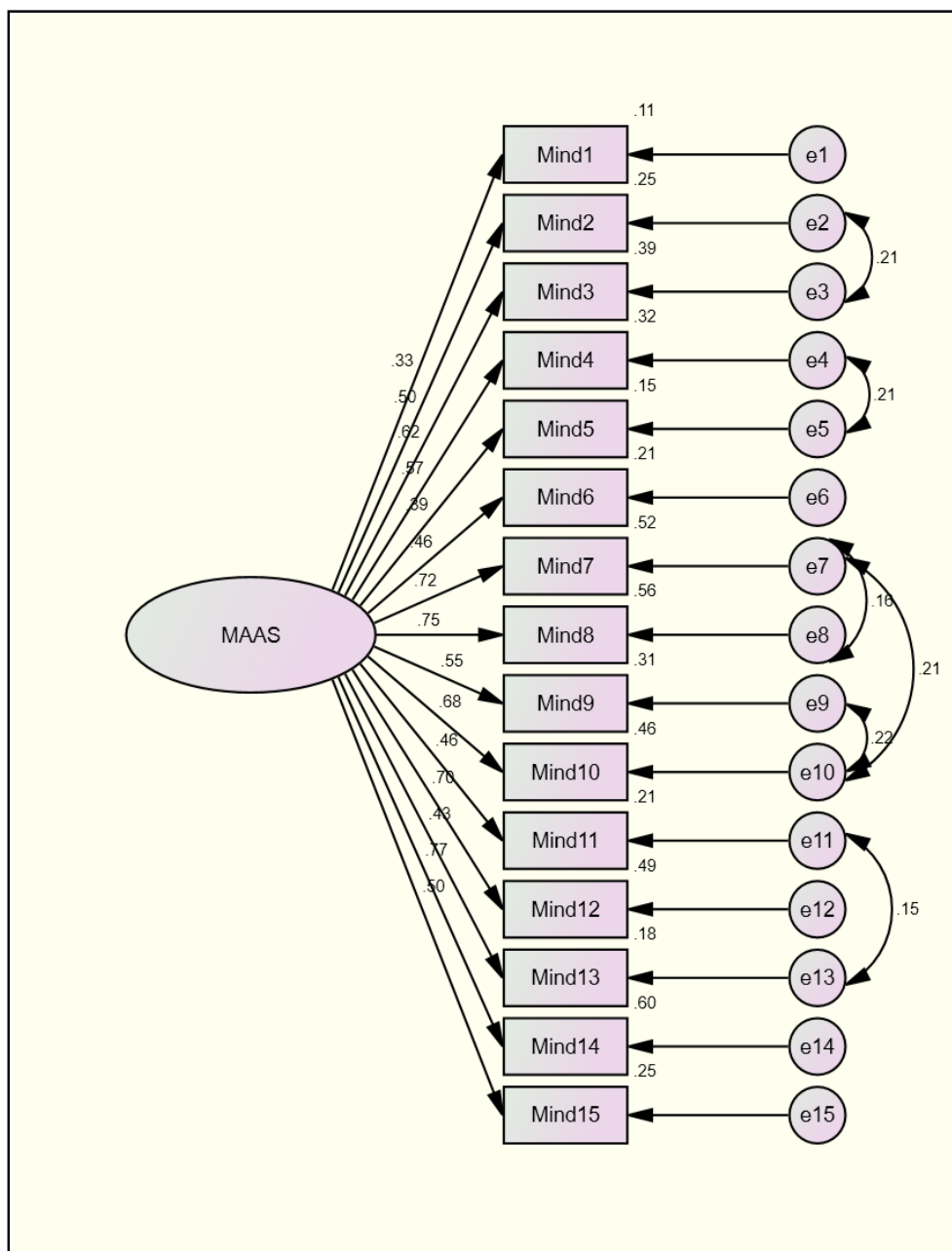
Figura 3*AFC da escala de atenção plena (MAAS)*

Tabela 3*Índices de ajuste da MAAS*

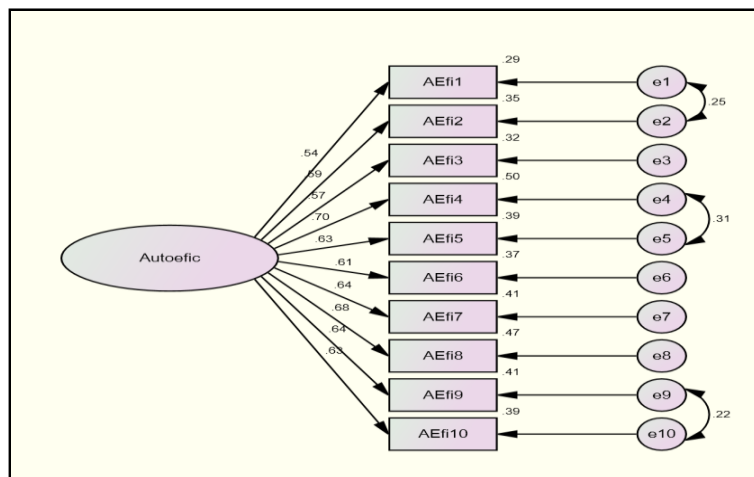
Indicadores	Valores com ajuste	Valores sem ajuste	Valor Ideal
X²/gl	5,084	8,171	Até 5
RMR	0,042	0,055	Menor que 0,05
GFI	0,962	0,935	Acima de 0,80
AGFI	0,946	0,913	Acima de 0,80
CFI	0,952	0,910	Próximo a 1
RMSEA	0,052 (0,047-0,057)	0,069(0,065-0,074)	Menor que 0,10

Nota. É possível observar na Tabela 3 (acima) que sem ajustes o modelo fica muito empobrecido. O principal índice que está em defasagem ao valor recomendado pela literatura é a razão do χ^2 (qui-quadrado) pelo grau de liberdade, que avalia a pobreza do ajustamento (Marôco, 2010). Entretanto, com 05 ajustes no modelo, os índices ficam todos dentro do valor recomendado pela literatura.

Finalmente, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da Escala de Autoeficácia Geral Percebida. Observa-se que foram necessários 03 ajustes para que a Escala atingisse os valores recomendados pela literatura nos principais índices de ajustes, como evidenciado na Tabela 4.

Figura 4

AFC da escala de autoeficácia geral percebida

**Tabela 4**

Índices de ajuste da escala de autoeficácia geral percebida

Indicadores	Valores com ajuste	Valores sem ajuste	Valor Ideal
X²/gl	4,564	8,032	Até 5
RMR	0,023	0,031	Menor que 0,05
GFI	0,959	0,924	Acima de 0,80
AGFI	0,930	0,880	Acima de 0,80
CFI	0,954	0,901	Próximo a 1
RMSEA	0,070 (0,059-0,082)	0,098 (0,088-0,109)	Menor que 0,10

Nota. Após os procedimentos de AFC, e definida a estrutura da Escala de Motivação para Liderar e confirmada a estrutura original das escalas de Atenção Plena e de Autoeficácia Geral Percebida, foi realizada a análise descritiva e a análise correlacional, de modo a permitir uma visão geral da relação entre as variáveis.

Tabela 5

Média, mediana e desvio padrão das variáveis do estudo

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão
Autoeficácia	3,86	3,90	0,54
Atenção Plena	3,34	3,40	0,70
MotLid_SOCNORM	3,96	4,00	0,60
MotLid_AFETNEG	2,23	2,25	0,77
MotLid_CALCUL	1,54	1,33	0,67

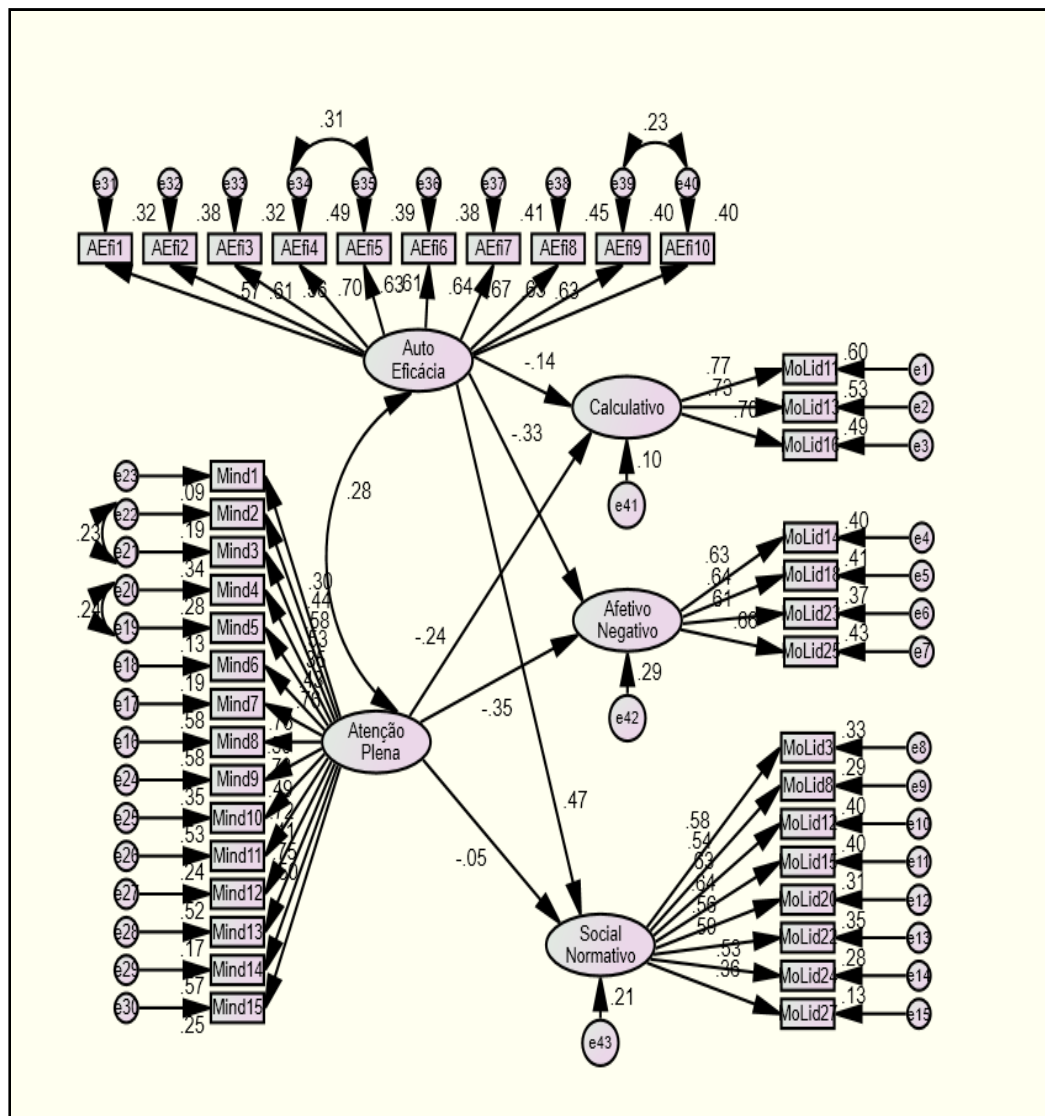
Nota. Finalmente, terminando a fase inicial antes da análise de dados visando atingir os objetivos do estudo, foi realizado o cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson entre as variáveis do estudo. A opção pela correlação linear de Pearson foi em função da utilização do teste Kolmogorov-Smirnov, que revelou a normalidade da distribuição das variáveis do estudo.

Tabela 6

Cálculo do coeficiente de correlação linear de Pearson entre as variáveis do estudo

Variáveis	1	2	3	4
1. Autoeficácia	-			
2. Atenção Plena	0,22**	-		
3. MotLid_SOCNORM	0,36**	n.s.	-	
4. MotLid_AFETNEG	- 0,32**	- 0,36**	- 0,31**	-
5. MotLid_CALCUL	- 0,15**	- 0,22**	- 0,21**	0,35**

Para atingir o objetivo geral do estudo, ou seja, investigar a influência da autoeficácia e da atenção plena sobre a motivação para liderar em cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

Figura 5*Modelo geral do estudo*

Nota. Como pôde ser observado na figura 5 (acima), tanto a autoeficácia geral percebida como a atenção plena exercem influência negativa significativa sobre a motivação para liderança nos fatores Calculativo e Afeto Negativo. Em relação à motivação para liderança no fator Social Normativo, entretanto, apenas a Autoeficácia Geral percebida exerce influência positiva significativa. Em relação à Atenção plena, tal influência é não significativa.

Tabela 7*Índice de ajuste do modelo geral do estudo*

Indicadores	Valores com ajuste	Valores sem ajuste	Valor Ideal
X²/gl	2,395	2,616	Até 5
RMR	0,053	0,054	Menor que 0,05
GFI	0,890	0,880	Acima de 0,80
AGFI	0,877	0,965	Acima de 0,80
CFI	0,888	0,870	Próximo a 1
RMSEA	0,044 (0,041-0,047)	0,047 (0,045-0,050)	Menor que 0,10

Nota. O resultado obtido a partir da análise do modelo geral do estudo corrobora a consideração básica do estudo, de que a motivação para liderança é influenciada por fatores que vão além das estratégias de treinamento de liderança que vêm sendo empregadas. Estas, comumente não fazem consideração de variáveis psicológicas que estão envolvidas na intenção de exercer o papel de liderança. E visto que quando no papel de liderança o cadete é avaliado e cobrado em suas ações, a ocupação de tal papel pode ser um desafio muito grande para o cadete que tem dificuldade em se concentrar no momento atual e com base nisso tomar as decisões que se fazem necessárias e/ou que tem um sentimento de autoeficácia reduzido, temendo não conseguir lidar com os desafios que se fizerem presentes.

É interessante ressaltar que no escopo do presente estudo apenas a atenção plena e a autoeficácia geral percebida foram consideradas. Entretanto, diversas outras variáveis podem ser investigadas, de modo a permitir uma tomada de decisão acerca das estratégias para o desenvolvimento da liderança que sejam mais condizentes com as necessidades da formação do cadete.

Em face do exposto, para atingir o primeiro objetivo específico, ou seja, comparar os escores obtidos por cadetes dos diferentes cursos (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia,

Comunicações, Intendência e Material Bélico) nas variáveis do estudo (Autoeficácia, atenção plena e motivação para liderar), foi utilizado a análise da variância univariada (ANOVA), conforme a Tabela 9 (abaixo).

Como pode ser observado na tabela 8 (abaixo), foram encontradas diferenças significativas no que se refere à autoeficácia geral percebida, motivação para liderar de base sócio normativa, aqueles que não medem esforços para liderar, e na motivação para liderar afetos negativos, aqueles que por algum motivo não gostariam de liderar.

É pertinente, ainda, ressaltar que o universo de cadetes voluntários (2º e 4º Anos de formação), o período de obtenção de dados (1º Semestre de 2022) e as atividades do calendário acadêmico e profissional do cadete formam um contexto limitado por estressores associados a esse recorte. Diante disso, qualquer conclusão a respeito desses fatores psicossociais não poderia tornar-se como um princípio para todo o ambiente acadêmico, muito menos para o contexto da AMAN. Entretanto, as breves sínteses estatísticas apresentam-nos ótimas oportunidades para uma revisão doutrinária a respeito da motivação para liderar no contexto de cada Curso, especificamente em cada Arma, Quadro e Serviço.

Sendo assim, quanto à autoeficácia geral percebida, verificou-se que cadetes de Infantaria apresentaram uma média maior, enquanto cadetes de Artilharia apresentaram uma média menor nessa variável.

Quanto à atenção plena, verificou-se que cadetes de Engenharia apresentaram uma média maior, enquanto cadetes de Material Bélico apresentaram uma média menor.

Na motivação para liderar fator sócio normativo, cadetes de Engenharia apresentaram uma média maior, sinalizando não medirem esforços para liderar, enquanto cadetes de Intendência apresentaram uma média menor nessa variável.

Na motivação para liderar de fator calculativo, na qual o indivíduo é motivado a liderar por responsabilidade ou o desejo de exercer o papel de líder surge quando existe algum tipo de benefício diretamente relacionado, cadetes de Material Bélico apresentaram uma média maior, enquanto cadetes de Engenharia apresentaram uma média menor nessa variável.

Já na motivação para liderar de fator afetos negativos, quando o indivíduo tem preferência por não ocupar o papel de líder nos grupos dos quais faz parte, verificou-se que os cadetes de Material Bélico apresentaram uma média maior, enquanto cadetes de Cavalaria apresentaram uma média menor nessa variável.

Sintetizando, parcialmente, reitera-se a importância desse estudo de levantar somente os dados e a intenção dos cadetes, por intermédio das variáveis de estudo aplicadas. As discussões doutrinárias e as oportunidades de melhorias no sentido de minimizar as dificuldades e maximizar as potencialidades dos cadetes de cada Curso, provavelmente, serão mais eficazes e éticas quando coordenadas pelas Seções e Setores responsáveis.

Tabela 8

Média e desvio padrão das armas/quadro/serviço nas variáveis do estudo

Armas	Autoeficácia		Atenção Plena		MotLid SocNorm		MotLid Afet.Neg		MotLid Calc.	
	M	P	M	P	M	P	M	P	M	P
Infantaria	<u>3,95</u>	0,50	3,38	0,68	4,06	0,56	2,14	0,73	1,51	0,71
Cavalaria	3,92	0,55	3,29	0,69	3,99	0,60	<u>2,13</u>	0,73	1,52	0,55
Artilharia	<u>3,72</u>	0,53	3,40	0,69	3,91	0,59	2,29	0,80	1,59	0,64
Engenharia	3,87	0,54	<u>3,44</u>	0,67	<u>4,08</u>	0,58	2,17	0,73	<u>1,41</u>	0,49
Intendência	3,77	0,51	3,27	0,69	<u>3,68</u>	0,57	2,25	0,89	1,56	0,74
Comunicações	3,83	0,56	3,27	0,77	<u>3,84</u>	0,63	2,34	0,88	1,62	0,63
Material Bélico	3,85	0,67	<u>3,14</u>	0,80	3,84	0,65	<u>2,61</u>	0,71	<u>1,65</u>	0,84

Tabela 9

ANOVA comparando as variáveis do estudo em função da arma/quadro/serviço

Variável	F	Comparação	Diferença entre as médias
Autoeficácia	3,14**	Inf x Art	0,23*
		Inf x Int	0,39*
Motivação para liderar (Socio Normativa)	2,15**	Cav x Int	0,31*
		Eng x Int	0,41*
		MatBel x Inf	0,46*
		MatBel x Cav	0,47*
Motivação para liderar (Afeto Negativo)	1,84**	MatBel x Cav	0,47*
		MatBel x Eng	0,44*

Finalmente, para atingir o segundo objetivo específico, ou seja, comparar os escores obtidos por cadetes dos diferentes anos nas variáveis do estudo (autoeficácia, atenção plena e motivação para liderar) foi utilizado o teste t de Student para amostras independentes.

Tabela 10

Teste t de Student comparando as variáveis do estudo autoeficácia, atenção plena e motivação para liderar

Variáveis	2º ano		4º ano		t
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Autoeficácia	3,81	0,51	3,92	0,57	2,902**
Atenção Plena	3,34	0,67	3,34	0,74	0,037^{n.s.}
MotLid_SocNorm	3,99	0,59	3,92	0,60	0,037^{n.s.}
MotLid_AfetNeg	2,22	0,75	2,24	0,80	0,037^{n.s.}
MotLid_Calcul	1,54	0,59	1,55	0,74	0,037^{n.s.}

Nota. A comparação dos escores obtidos por cadetes dos diferentes anos nas variáveis do estudo foi obtida por intermédio do Teste t de *Student*, como mostra a tabela acima, contudo com diferenças pouco significativas entre as médias. Observa-se uma variabilidade levemente maior entre 2º e 4º Anos, indicada pelos desvios-padrão de atenção plena e motivação para liderar fator calculativo, fenômeno que pode ser explorado em estudos e reflexões complementares. Ressalta-se, ainda que as médias obtidas nessa amostra sejam estimativas pontuais. O desejado, como citado anteriormente, seria com estudos longitudinais apresentar uma amplitude de valores para se obter uma média que seja a melhor estimativa da média populacional, ou seja, uma média amostral mais realista. Da mesma forma, visando garantir a confiabilidade e evitando não generalizar os resultados obtidos para o contexto da AMAN, há de se considerar na análise das médias o intervalo de confiança para as médias populacionais dos cadetes do 2º Ano e 4º Ano.

Conclusões

O presente trabalho buscou investigar a influência da autoeficácia e da atenção plena sobre a motivação para liderar em cadetes da AMAN. A escolha da atenção plena e da autoeficácia justificou-se pelo fato de tais variáveis comporem juntamente à autoestima, ao

coping, ao *locus* de controle, à motivação, ao otimismo e à robustez psicológica *hardiness* um grupo de indicadores imprescindíveis para a promoção da saúde de militares e discentes em formação.

A AMAN é uma Instituição que conduz a formação dos oficiais combatentes da Linha de Ensino Militar Bélico do Exército Brasileiro, com ênfase na capacitação ética e moral e no pleno desenvolvimento nos domínios afetivo, psicomotor e cognitivo, os quais possibilitarão a aquisição de competências profissionais e o desenvolvimento de sólidas atitudes para o exercício da Liderança que o oficial será exigido, diante de características da profissão, com destaque para o risco de morte, vigor físico, disponibilidade permanente, dedicação exclusiva, consequências para a família entre outras que configuram o contexto militar que o cadete vivencia ao longo de 05 (cinco) anos de formação em período de internato.

Em torno dos inúmeros desafios da formação do cadete a Força Terrestre define no Perfil Profissiográfico da AMAN a liderança como um dos construtos mais importantes para o desenvolvimento atitudinal, tendo em vista que essa habilidade fará parte das atividades profissionais do militar por toda a vida profissional. Necessariamente, a articulação dessa capacidade exigirá estratégias e manejo de outras variáveis para que seja eficazmente desenvolvida. Nesse ínterim, pela percepção da dificuldade de liderar na atual conjuntura frágil, ansiosa, não linear e incompreensível surgiu o interesse em investigar a influência da autoeficácia e da atenção plena na motivação para liderar.

Essa maneira consciente de raciocinar foi elaborada porque o exercício da liderança em qualquer contexto requer do líder um nível satisfatório de equilíbrio e bem-estar. No ambiente militar, ressalta-se a importância de o profissional adquirir e desenvolver capacidades de manter-se apto para o exercício de suas atividades laborais. Os mesmos pressupostos são válidos para

outros ambientes tendo em vista que muitas organizações estão tendo impactos estruturais devido ao adoecimento das pessoas. Somadas às consequências da recente pandemia, a capacidade de gestão e liderança em organizações hierarquizadas vertical e horizontalmente ainda são os maiores indicadores de saúde ou doença organizacional.

As reflexões que consubstanciaram a compreensão do construto liderança em contextos militares e na AMAN também se pautaram no entendimento desse conceito em dois exércitos com fortes ligações históricas e doutrinárias ao Exército Brasileiro, o Exército Português e o Exército Norte-americano. A doutrina da Academia portuguesa pressupõe liderança pela “capacidade de influenciar, conduzir e orientar os membros de uma equipe para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade, visando estimular o desenvolvimento da liderança nas dimensões psicofísica, emocional, organizacional e social”.

Paralelamente, o Sistema de Desenvolvimento de Liderança da Academia norte-americana de *West Point* amplia seus pressupostos e entende que o propósito, a direção e a motivação são vitais para o cumprimento da missão e incentiva o cadete a ultrapassar os desafios e liderar até o estágio final da formação. Complementando, sob uma ótica filosófica nacionalista, a Teoria Desenvolvimentista de *Kegan*, aplicada à rotina e à realidade dos cadetes, ainda incentiva e promove o desenvolvimento psicológico individual preparando-os para serem líderes para o Exército e para a Nação.

Alinhado a essas referências, o presente estudo pretende contribuir para o Macroprocesso de Desenvolvimento de Liderança da AMAN, dentro da ferramenta “Desenvolvimento da Capacidade de Comando do Cadete”, com a possibilidade de conscientização sobre como o MTL poderá impactar no desenvolvimento das competências socioemocionais e no exercício das funções cotidianas do cadete.

Dentro do itinerário formativo, estudos pregressos realizados pela Seção Psicopedagógica e pela Seção de Liderança da AMAN já comprovaram que indivíduos com maiores escores positivos naquelas variáveis centrais tendem a ser mais estáveis e resilientes. A composição desse grupo de indicadores preditores de saúde, motivação e bem-estar estão debaixo do grande “guarda-chuva” da Psicologia Positiva, introduzida na Academia pela Seção Psicopedagógica. Essa nova abordagem, diferentemente da visão tradicional da ciência do comportamento, busca entender o que há de certo nas pessoas, quais são seus pontos fortes e o que promoveu seu funcionamento positivo.

A aproximação da Psicologia Positiva com a atenção plena advém da correlação positiva entre seus elementos e pressupostos voltados para a autorregulação e inteligência social de pessoas que se recuperam de quadros traumáticos e depressivos. Da mesma forma, a aproximação com a autoeficácia deveu-se pelas crenças que podem interferir nos componentes cognitivos, afetivos e comportamentais como preditores ligados a fatores de proteção em relação aos estressores, isto porque a elevada autoeficácia estará associada a fatores de proteção e a baixa autoeficácia poderá conduzir a fatores de risco, ao esgotamento e ao adoecimento.

Contribuindo para a gestão do conhecimento, a comparação dos escores obtidos por cadetes dos diferentes cursos e a comparação dos escores obtidos por cadetes dos diferentes anos nas variáveis do estudo mostraram que tanto a autoeficácia geral percebida como a atenção plena exercem influência negativa significativa sobre a motivação para liderança nos fatores Calculativo e Afeto Negativo.

Diante dos resultados e discussões apresentados verificou-se que quanto à escala de motivação para liderar, o fator "social normativo" permaneceu com 08 itens, sendo extraído o item 2 – nunca concordaria em liderar só porque os outros votaram em mim. Esse item obteve

carga fatorial abaixo de 0,30 nesse fator. Quanto ao segundo fator, considerado "desmotivação para liderar com base afetiva negativa", este permaneceu apenas com 04 itens, sinalizando que o cadete tem preferência por não ocupar o papel de líder em grupos dos quais faz parte. E quanto ao terceiro fator, denominado "motivação para liderar com base calculativa", este permaneceu composto por apenas 3 itens, referindo-se a aqueles indivíduos que desejam exercer o papel de liderança apenas quando existe algum tipo de um benefício diretamente relacionado a essa condição.

O instrumento se mostrou adequado para a amostra considerada de cadetes. Mesmo com a supressão de alguns itens que alteraram a estrutura original do instrumento, este continua sendo um bom indicativo para se avaliar fatores que podem interferir na liderança.

Através da técnica de Modelagem de Equações Estruturais pôde-se observar que tanto a autoeficácia geral percebida como a atenção plena exerceram influência negativa significativa sobre a motivação para liderança nos fatores Calculativo e Afeto Negativo. Em relação à motivação para liderança no fator Social Normativo, observou-se que apenas a autoeficácia geral percebida exerce influência positiva significativa. Quanto à atenção plena, tal influência se mostrou não significativa.

O resultado da análise do modelo geral do estudo reforça a premissa básica de que a motivação para liderança é influenciada por fatores que vão além das estratégias de treinamento de liderança que vêm sendo empregadas. Atualmente, o constructo liderança é mensurado pelo desempenho atitudinal no agrupamento de competências denominadas operacionais.

Em face do exposto pôde-se presumir com a influência da autoeficácia e da atenção plena sobre a motivação para liderar em cadetes da AMAN que a atenção plena pode contribuir com bem-estar psicológico, com o aumento das experiências psicológicas positivas proporcionando

maior engajamento. Nesse sentido, sugere-se que uma boa conceituação cognitiva com os cadetes venha a contribuir para o aumento da capacidade de autorregulação em torno de quatro funções executivas – atenção, cognição, emoção e motivação – que quando bem ajustadas aumentam a sensação subjetiva de bem-estar.

Igualmente, entende-se que o papel mediador da autoeficácia frente ao estresse possibilita ao indivíduo maior habilidade de enfrentamento, equilíbrio emocional e poder de decisão, condição que provavelmente o incentivará a assumir uma função de liderança, diante de uma situação desafiadora. Tal percepção pode possibilitar ainda que esses indivíduos tenham a consciência que não há como controlar todos os fenômenos do ambiente (*locus* de controle).

Conscientemente ao estudo das três variáveis supramencionadas, buscou-se, ainda associá-las a algumas abordagens de liderança que mais se aproximam da teoria do bem-estar por proporcionarem mais qualidade de vida a líderes e liderados nas organizações. Da mesma forma, pôde-se encontrar em todos os estilos princípios favoráveis ao desenvolvimento de uma boa liderança, tendo em vista que a maioria apresenta mecanismos que auxiliam no manejo do estresse e melhoram o desempenho corporativo.

Concluindo, parcialmente, sobre as teorias da motivação e suas contribuições para o MTL, identificaremos na composição das teorias de conteúdo pressupostos que focam a atenção do indivíduo nos fatores internos e externos e na satisfação de suas necessidades como necessidades físicas do corpo, necessidades de segurança, aceitação, amizade, sentimentos, autoestima, reconhecimento e autodesenvolvimento (Maslow). Os pressupostos de Herzberg também irão alinhar-se ao MTL ao propor que o que vai incentivar as pessoas a se dedicarem, persistirem e trabalhar com mais entusiasmo são os fatores motivadores, a exemplo do reconhecimento, do elogio, dos processos de promoção e todos os recursos que poderão gerar

satisfação pessoal e bem-estar. Em torno dessas duas teorias identificamos várias situações do cotidiano do cadete da AMAN e o quanto essas condições impactam a sua motivação, consciência e bem-estar.

A Teoria Y de McGregor também apresenta ideias atuais e pertinentes ao cotidiano do cadete ao destacar que a tomada de decisão participativa, trabalhos desafiadores e as boas relações do grupo tornam a percepção do trabalho como algo prazeroso e natural, o que pode tornar a condição de liderança algo mais prazeroso e satisfatório. Numa mesma linha, a teoria de McClelland pode associar-se também ao MTL por seus pressupostos interpretar que indivíduos na condição de comando, chefe ou líder se identificam com as necessidades de associação ou afiliação e por isso procuram valorizar mais a compreensão mútua, as situações de cooperação e amizade.

Simultaneamente, as conclusões sobre motivação encontradas nas teorias de processo e nas teorias contemporâneas também deixaram suas contribuições para uma melhor reflexão a respeito do MTL. Orientadas pelos processos que enfatizam o modo de pensamento através do qual o indivíduo é motivado a realizar ou não determinada ação, a Teoria da Equidade de Adams esclareceu sobre a importância que a equivalência tem em relação à motivação. Com outra contribuição atual e pertinente ao contexto do cadete, a Teoria Contingencial de Vroom relembrou que “a força para agir está relacionada positivamente à força da expectativa que esta ação trará certo resultado e à força que o resultado poderá exercer sobre o indivíduo”. Por fim, a Teoria da Autoeficácia mostrou como a sinergia da conjugação da teoria de metas com a teoria da autoeficácia (Bandura) pode ser uma forte aliada na obtenção de níveis mais altos de desempenho, motivação e liderança.

Enfim, as teorias de processo mostraram que continuam atuais e com significativas conotações com o contexto do cadete da AMAN, ao destacar condições motivacionais e processos conscientes que este discente vivencia nas atividades acadêmicas e profissionais.

Até o presente momento, as atividades acadêmicas que se encarregam de mapear o construto liderança não fazem considerações de variáveis psicológicas que estão envolvidas quanto à "intenção de exercer o papel de liderança".

Os resultados parciais desse estudo podem oferecer contribuições para o autoconhecimento do cadete nas ocasiões que venha a desempenhar uma função de liderança. Acredita-se que tais contribuições não se encerrem somente no discente. Os motivos pelos quais influenciam o indivíduo a aceitar ou não um papel de liderança podem oferecer aos instrutores e docentes da Academia mais uma percepção associada à liderança.

A abertura dessa vertente pode facilitar na compreensão de algumas crenças individuais e pensamentos automáticos tendo em vista que o cadete está sempre sendo avaliado e cobrado por suas ações. A ocupação de uma função de liderança, num exercício no terreno ou nas atividades acadêmicas, é sempre vista como um grande desafio para quem tem dificuldade de se concentrar no momento atual e com base nisso tomar as decisões, assim como para quem tem um sentimento de autoeficácia reduzido, temendo não conseguir lidar com os desafios que surgirão.

Direcionando-se para as conclusões finais a respeito do presente estudo, cabe ressaltar que os esforços envidados analisaram apenas à atenção plena e à autoeficácia geral percebida. Considerando que a liderança é um construto complexo, acredita-se que outras variáveis poderão ser investigadas a fim de permitir maior capital psicológico, equilíbrio e consciência para a tomada de decisões.

A inserção do sexo feminino na AMAN tem exigido novos olhares que precisam levar em consideração essa nova realidade, em considerar as especificidades da mulher tanto física quanto psicológicas, e servir como base para novas abordagens.

Os indicativos obtidos no presente estudo são relevantes para o processo de formação na AMAN e, provavelmente, em outros estabelecimentos de ensino militar das Forças Armadas, como também poderão orientar outros processos de formação que preparam indivíduos para lidarem em situações adversas no campo da motivação.

Estudos complementares continuarão sendo desenvolvidos com o intuito de verificar quais variáveis psicológicas são necessárias à formação do cadete a AMAN na atual conjuntura, com reflexos da pandemia da Covid-19 e diante de situações estressoras que a nova configuração organizacional exige. Por tais motivos é preciso considerar a necessidade de interpretação com cautela dos resultados obtidos no presente estudo. Mesmo com tais adequações o instrumento continua sendo um bom indicativo para se avaliar fatores que podem interferir na liderança que vão além dos aspectos passíveis de treinamento. Diversas outras variáveis poderão ser investigadas, de modo a permitir uma tomada de decisão acerca das estratégias para o desenvolvimento da liderança que sejam mais condizentes com as necessidades da formação do cadete.

Referências

- Adeeb, M., Ghani, M. A., & Hillaluddin, A. H. (2022). Resilience and forgiveness as protective factors for mental wellbeing of university student: mediating role of mindfulness. *International Journal of Science, Mathematics and Technology Learning*, 30 (2), 783-811.
- Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 810-838.
- Ávila, J. A. V.; Santos, R. E. C. P.; Franco, A. L. M.; Pinto, G. H. S.; Machado, E. G. O estudo da liderança nas academias militares de Portugal, Estados Unidos da América (EUA) e Brasil In: G. H. S. Pinto; A. S. Nogueira; M. A. Souza. (Org.). *Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais*. 1ed.Curitiba: Brazil Publishing, 2021, v. , p. 72-107.
- Babbie, E. (2003). *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Bandura, A., & McClelland, D. C. (1977). *Social learning theory (Vol. 1)*. Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bandura, A. (1982). *Self-efficacy mechanism in human agency*. American psychologist, 37(2), 122.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986(23-28).
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.

- Bandura, A. The evolution of social cognitive theory. In: Smith, K. G., & Hitt, M. A. (Eds.). (2005). *Great minds in management: The process of theory development*. OUP Oxford. 9-35.
- Bandura, A. (2008). *An agentic perspective on positive psychology*. *Positive psychology*, 1, 167-196.
- Barros, V. V. D., Kozasa, E. H., Souza, I. C. W. D., & Ronzani, T. M. (2015). *Evidências de validade da versão brasileira da Escala de Atenção e Consciência Plenas (MAAS)*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 28(1), 87-95.
- Beck, J. S. (2022). *Terapia cognitivo-comportamental: teoria e prática*. Artmed Editora.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., & Devins, G. (2004). *Mindfulness: A proposed operational definition*. *Clinical psychology: Science and practice*, 11(3), 230-241.
- Boehs, S. D. T. M., & Silva, N. (2020). *Psicologia Positiva nas organizações e no trabalho: Conceitos Fundamentais e Sentidos Aplicados*. Vetor Editora.
- Brasil, (1980). Lei nº. 6.880, de 9 de dezembro de 1980. *Dispõe sobre o Estatuto dos Militares*. Diário Oficial da União.
- Brasil, (1999). Lei Complementar nº 97, de 9 de Junho de 1999. *Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas*. Diário Oficial da União.
- Brasil, (2016). Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 651, de 10 de junho de 2016 (BE 39/2016) – Comandante do Exército, (2016). *Regulamento da Academia Militar das Agulhas Negras* (EB10-R-05.004).
- Brasil, (2016). Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº151-DGP, de 4 de agosto de 2016. Separata ao Boletim do Exército Nr 32/ 2016. *Aprova as Instruções Reguladoras do*

Programa de Valorização da Vida (PVV) no âmbito do Comando do Exército (EB30-IR-50.017). Disponível em: < [http chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://www.dap.eb.mil.br/pdf/sas/port_151_dgp_ago16.pdf](http://chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://www.dap.eb.mil.br/pdf/sas/port_151_dgp_ago16.pdf). Acesso em 02/11/22.

Brasil, (2018b). Ministério da Saúde. Portaria nº 1988 de 20/12/2018. *Atualiza os procedimentos e serviços especializados em Práticas Integrativas e Complementares*. Publicado DOU em 31/12/2018, seção 1, pg 110.

Brasil, (2019). Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 338 – Departamento de Educação e Cultura do Exército, de 19 de dezembro de 2019. (2019). *Aprova as Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais* (NDACA -EB60-N-05.013).

Brasil, (2023). Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército. *Raízes, valores e tradições. Cartilha 3. Patronos, patriarcas, heróis e personalidades militares* (2023). Acessado em 19/11/2023 chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.dphcex.eb.mil.br/images/P_RVT/CARTILHA-3---patronos-heris-e-personalidades--A3-Verso-provisoria.pdf.

Brasileiro, E., & Do Exército, E. M. (2014). *Manual de Fundamentos*. Ed. Brasília, DF.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York City, NY: Perenium.

Callina, K. S., Burkhard, B., Schaefer, H. S., Powers, J., Murray, E. D., Kobylski, G., & Lerner, R. M. (2019). Character in context: character structure among United States Military Academy cadets. *Journal of Moral Education*, 48(4), 439-464. doi: 10.1080/03057240.2018.1528442.

- Callina, K. S., Ryan, D., Murray, E. D., Colby, A., Damon, W., Matthews, M., & Lerner, R. M. (2017). Developing leaders of character at the United States Military Academy: A relational developmental systems analysis. *Journal of College and Character*, 18(1), 9-27. doi: 10.1080/2194587X.2016.1260475.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (17.03. 2022).
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of applied psychology*, 86(3), 481.
- Congleton, C., Hölzel, B. K., & Lazar, S. W. (2015). *Mindfulness can literally change your brain*. Harvard Business Review, 45(4), 1-5.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (18a ed.). (1998). São Paulo: Saraiva.
- Cooper D, Yap K, Batalha L. (2018). Mindfulness-based interventions and their effects on emotional clarity: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Affective Disorders*, 76, 235:265.
- Cornum, R., Matthews, M. D., & Seligman, M. E. (2011). *Comprehensive soldier fitness: building resilience in a challenging institutional context*. American psychologist, 66(1), 4.
- Corwyn, R. F. (2000). The factor structure of global self-esteem among adolescents and adults. *Journal of Research in Personality*, 34, 357-379.
- Cosenza, R. M. (2021). *Neurociência e mindfulness: meditação, equilíbrio emocional e redução do estresse*. Artmed Editora.

- Cox, S. M., Frank, M. J., Larcher, K., Fellows, L. K., Clark, C. A., Leyton, M., & Dagher, A. (2015). *Striatal D1 and D2 signaling differentially predict learning from positive and negative outcomes*. *Neuroimage*, 109, 95-101.
- Csikszentmihalyi, M. (2020). *Flow (Edição revista e atualizada): A psicologia do alto desempenho e da felicidade*. Objetiva.
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). *Positive psychology*. *American psychologist*, 55(1), 5-14.
- Cutuli, J. J., Herbers, J. E., Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2020). *Resilience in Development*. 13. The Oxford handbook of positive psychology, 171.
- De Carvalho-Freitas, M. N., Bentivi, D. R. C., Ribeiro, E. A., de Moraes, M. M., Di Lascio, R., & Barros, S. C. (2022). *Psicologia organizacional e do trabalho: Perspectivas teórico-práticas*. Vetor Editora, p. 275.
- Delors, J. (1998). *Learning: The treasure within*. Unesco.
- De Oliveira Fleury, L. F., Formiga, N. S., de Souza, M. A., & de Souza, M. A. F. (2017). *Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros*. *Revista Psicologia em Pesquisa*, 11(1).
- Dicke, T., Parker, P. D., Marsh, H. W., Kunter, M., Schmeck, A., & Leutner, D. (2014). Self-efficacy in classroom management, classroom disturbances, and emotional exhaustion: A moderated mediation analysis of teacher candidates. *Journal of educational psychology*, 106(2), 569.
- Dunbar, M., Ford, G., Hunt, K., & Der, G. (2000). Question wording effects in the assessment of global self-esteem. *European Journal of Psychological Assessment*, 16, 13-19.

- Escolas, Sandra M.; Pitts, Barbara L.; Safer, Martin A.; Bartone, Paul T. (2013). *The protective value of hardiness on military posttraumatic stress symptoms*. *Military Psychology*, 25(2), 116–123.
- Estado-Maior, B. E. (2011). *Liderança militar*.
- Estados Unidos da América (2015). *Field Manual 6-22: Army Leadership*. Washington, DC: Headquarters, Department of Army. Recuperado de <https://www.capl.army.mil/Resource-Library/Doctrine/fm-6-22/>
- Ferreira, A. B. H. (2010). *Dicionário da Língua Portuguesa* (5a ed.). Curitiba, PR: Editora Positivo.
- Ferreira, B. M. (2015). *Estressores em operações militares modernas: a influência da robustez psicológica e do apoio percebido no processo de liderança*. *Revista de Ciências Militares*, 3.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. John Wiley & Sons.
- Fontes, A. P., & Azzi, R. G. (2012). *Crenças de autoeficácia e resiliência: Apontamentos da literatura sociocognitiva*. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 29, 105-114.
- Franco, A. R. (2023). *Validação da escala de hardiness para o contexto de formação do oficial combatente do Exército Brasileiro*.
- Friede, R. R., & Combat, F. (2019). *Das novas guerras (fenomenologia dos conflitos armados)*. Rio de Janeiro: BIBLIEx.
- Frota, G. D. A. (2020). *Quinhentos anos de história do Brasil*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.
- Germer, C. K., Siegel, R. D., & Fulton, P. R. (2015). *Mindfulness e psicoterapia*. Artmed Editora.

- Giacomoni, C. H., & Hutz, C. S. (2008). *Escala multidimensional de satisfação de vida para crianças: estudos de construção e validação*. Estudos de Psicologia (Campinas), 25(1), 25-35.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2018). *O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência*. Objetiva.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of management*, 42(1), 114-142.
- Gordon, J. (2017). *The power of positive leadership: How and why positive leaders transform teams and organizations and change the world*. John Wiley & Sons.
- Haigh, E., A., P., Moore, M., T., Kashdan, T., B., & Fresco, D. M. (2011). *Examination of the Factor Structure of the Langer Mindfulness/Mindlessness Scale*. Assessment, 18(1), 11-26.
- Harari, Y. N. (2015). *Sapiens: uma breve história da humanidade*. L&PM.
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*. Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Heritage, U. A., & Center, E. (2022). *Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)*. USAHEC Ask Us a Question. The United States Army War College. Disponível em <https://usawc.libanswers.com/faq/84869>.
- Hernández-Varas, E., Encinas, F. J. L., & Suárez, M. M. (2019). *Psychological capital, work satisfaction and health self-perception as predictors of psychological wellbeing in military personnel*. Psicothema, 31 (3), 277-283.

- Hofstee, W. K., De Raad, B., & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the big five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of personality and social psychology*, 63(1), 146.
- Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor*. Tradução de AB Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 18.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm_source=portal&utm_medium=popclock&utm_campaign=novo_popclock. Acessado em 07/10/22.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em 10/06/2022.
- Jha, A. P., Zanesco, A. P., Denkova, E., Morrison, A. B., Ramos, N., Chichester, K., & Rogers, S. L. (2020). *Bolstering cognitive resilience via train-the-trainer delivery of mindfulness training in applied high-demand settings*. *Mindfulness*, 11(3), 683-697.
- Joseph, S. (2015). *Applied positive psychology 10 years on. Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work, health, education, and everyday life*, 1-6.
- Kabat-Zinn, J. (1982). *An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results*. *General hospital psychiatry*, 4(1), 33-47.
- Kabat-Zinn, J. (2017). *Atenção plena para iniciantes*. Sextante.
- Kabat-Zinn, J., & Hanh, T. N. (2009). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. Delta.
- Kaur, S., & Naqshbandi, M. M. (2015). Theories in Leadership. In Aida Idris, Sedigheh Moghavvemi, & Ghazali Musa (Eds.). *Selected Theories in Social Science Research*.

- Malaya: University of Malaya Press.* (pp. 219-231). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/MMuzamil-Naqshbandi/publication/301677581_Leadership_Theories/links/579bbfbc08ae5d5e1e138276/Leadership-Theories.pdf.
- Kennedy, C. H., & Zillmer, E. A. (2009). *Psicologia militar*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.
- Killingsworth, M. A., & Gilbert, D. T. (2010). *A wandering mind is an unhappy mind*. *Science*, 330(6006), 932-932.
- Kruse, K. (2012). Norman Schwarzkopf: *10 Quotes on Leadership and War*. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/12/27/norman-schwarzkopf-quotes/?sh=4272123b4eeb>.
- Langer, E. J. (2014). *Mindfulness forward and back*. The Wiley Blackwell handbook of mindfulness, 1, 7-20.
- Langer, E. J. (2014). *Mindfulness*. Da Capo Lifelong Books. Boston, MA.
- Leitão, D. M. V., & Rosinha, A. P. (2007). *Ética e liderança. Uma visão militar e académica*. Lisboa: Academia Militar.
- Lewis, S. (2016). *Positive psychology and change: How leadership, collaboration, and appreciative inquiry create transformational results*. John Wiley & Sons.
- Lindwall, M., Barkoukis, V., Grano, C., Lucidi, F., Raudsepp, L., Liukkonen, J., & Thøgersen-Ntoumani, C. (2012). Method effects: The problem with negatively versus positively keyed items. *Journal of personality assessment*, 94(2), 196-204.
- Lopez, S. J., Pedrotti, J. T., & Snyder, C. R. (2018). *Positive Psychology: The scientific and pratica explorations of human strengths*. Los Angeles: Sage publications.

- Marsh, H. W. (1996). Positive and negative global self-esteem: A substantively meaningful distinction or artifacts? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 810-819.
- Mastroianni, G.R., Mabry, T.R., Benedek, D.M., Ursano, R.J. (2008) The Stress of Modern War. In: B.J. Lukey & V. Tepe (Eds), *Biobehavioral Resilience to Stress* (pp. 43-55). CRC Press: Taylor & Francis Group.
- Michelson, B. M. (2013). *Desenvolvimento do Atributo Caráter no Exército dos EUA: A Abordagem Laissez-Faire*. Military Review. Recuperado de https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20131231_art010POR.pdf.
- Moscon, D. C. B. (2015). *As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações* (Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia). Recuperado de <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17334>.
- Nogueira, A. S.; Souza, M. A. & Pinto, G. H. S. Studies on Leadership: Research, Development, and Practice, based on evidence at Agulhas Negras Military Academy. *Journal of Peace and War studies*, v. 1, p. 185-200, 2021.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Office of the Surgeon General. (2022). *The US Surgeon General's Framework for Workplace Mental Health & Well-Being*.
- Oliveira Maciel, C., & Nascimento, M. R. (2013). *Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional*. *Revista de Administração*, 48(3), 544- 559.

- Paulhus, D.L. (1991). *Measurement and control of response bias*. In J. P. Robinson, P.R. Shaver, & L.S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17-59). San Diego, CA: Academic Press.
- Pérez-Ramos, J. (1990). *Motivação no trabalho: abordagens teóricas*. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140.
- Pinto, G. H. (2017). *Investigação da influência da motivação para o curso de formação de oficiais sobre as estratégias de coping do cadete*.
- Pinto, G. H. S., De Souza, M. A., Dos Santos, P. P. P., Formiga, N. S., Junior, R. C. R. (2018). *Instrumentos de medida em contexto militar*. Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais.
- Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437-456.
- Rashid, T., & Seligman, M. (2019). *Psicoterapia positiva: manual do terapeuta*. Artmed Editora.
- Reivich, K. J., Seligman, M. E., & McBride, S. (2011). Master resilience training in the US Army. *American psychologist*, 66(1), 25-34.
- Reppold, C. T., Zanini, D. S., Campos, D. C., de Gomes Faria, M. R. V., & Tocchetto, B. S. (2019). Felicidade como produto: Um olhar crítico sobre a ciência da psicologia positiva. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 18(4), 333-342.
- Robbins, S. P; Judge, T. A. (2014). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rosa, F. H., & Hutz, C. S. (2008). Psicologia positiva em ambientes militares: bem-estar subjetivo entre cadetes do Exército Brasileiro. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 60(2), 158-171.

- Rossini, A. D. (2022). *A influência da satisfação com a vida e do Mindfulness na autoavaliação das competências atitudinais (soft Skills): um estudo no contexto de formação do Oficial do Exército Brasileiro*.
- Santos-Erandes, S. C., Ferro-Pereira, A. M., Félix-da-Silva, A. R., Bittencourt, I. I., Freires, L. A., & Hutz, C. S. (2021). Psicologia positiva no Brasil: cenário atual e indicações futuras. *Revista Brasileira de Terapias Cognitivas*, 17(2), 125-134.
- Schooler, J. W., Mrazek, M. D., Franklin, M. S., Baird, B., Mooneyham, B. W., Zedelius, C., & Broadway, J. M. (2014). The middle way: Finding the balance between mindfulness and mind-wandering. *Psychology of learning and motivation*, 60, 1-33.
- Scorsolini-Comin, F. (2012). *Por uma nova compreensão do conceito de bem-estar: Martin Seligman e a psicologia positiva*.
- Seligman, M. E. (1998). *Building human strength: Psychology's forgotten mission*.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Seligman M.E.P., & Csikszentmihalyi M. (2014). *Positive Psychology: An Introduction*. In: *Flow and the Foundations of Positive Psychology*. Springer, Dordrecht. Recuperado de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-017-9088-8_18.
- Seligman, M. E. (2002a). *Positive psychology, positive prevention, and positive therapy*. *Handbook of positive psychology*, 2(2002), 3-12.
- Seligman, M. E. (2002b). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize your Potential for lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. (2011). *Florescer*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E. (2019). *Aprenda a ser otimista: como mudar sua mente e sua vida*. Objetiva.

- Shapiro, S. L., Schwartz, G. E., & Santerre, C. (2002). *Meditation and positive psychology*. Handbook of positive psychology, 2, 632-645.
- Siegling, A. B., & Petrides, K. V. (2014). *Measures of trait mindfulness: Convergent validity, shared dimensionality, and linkages to the five-factor model*. Frontiers in psychology, 5, 1164.
- Silva, E. D., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação: UFSC*.
- Silva, N., Budde, C., Damo, L. P., & Ribeiro, A. D. S. (2022). *Felicidade, espiritualidade e prosperidade nas organizações: Das ideias às práticas fundamentais*. Vetor Editora.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P., & Gelfand, M. J. (1995). *Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement*. Cross-cultural research, 29(3), 240-275.
- Souza, I., & Souza, M. A., (2004). *Validação da escala de autoeficácia geral percebida*. Revista Universidade Rural: Série Ciências Humanas, 26(1-2), 12-17.
- Souza, M. A., Pinto, H. S. e Nogueira, A. S. (2021). *Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais*. 1.ed. Curitiba: Brazil Publishing, 283.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Suárez-Alvarez, J., Pedrosa, I., Lozano, L. M., García-Cueto, E., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2018). *Using reversed items in Likert scales: A questionable practice*. Psicothema, 30 (2), 149-158.
- Triandis, H. C. (1979). *Values, attitudes, and interpersonal behavior*. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.

- Triandis, H. C. (1998). *Vertical and horizontal individualism and collectivism: Theory and research implications for international comparative management*.
- Tzu, S. (2017). *A arte da guerra*. Rio de Janeiro. Nova Fronteira. 23ed.
- United States Military Academy [USMA] (2014). *The USMA Strategy*. West Point. Recuperado de <https://www.westpoint.edu/sites/default/files/pdfs/SCPME/CharacterDevelopmentStrategy.pdf>.
- United States Military Academy [USMA] (2020). Academic Program Class of 2020: Curriculum and Course Descriptions. West Point: Office of the Dean. Recuperado de <https://courses.westpoint.edu/static/index.htm>
- Vos, L., Habibovic, M., Nyklicek, I., Smeets, T., & Mertens, G. (2021). *Optimism, mindfulness, and resilience as potential protective factors for the mental health consequences of fear of the coronavirus*. *Psychiatry Research*, 300, [113927].
- Wallace, B. A., & Shapiro, S. L. (2006). *Mental balance and well-being: building bridges between Buddhism and Western psychology*. *American Psychologist*, 61(7), 690.
- Weitzman, S. (2021). Strategic spirituality: Positive Psychology, the Army, and the ambiguities of “Spirituality Fitness”. *Journal of the American Academy of religion*, 89 (1), 240-271.
- Wilkinson, L. (1999). Task Force on Statistical Inference, American Psychological Association, Science Directorate.(1999). *Statistical methods in psychology journals: Guidelines and explanations*. *American psychologist*, 54(8), 594-604.
- Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Apêndice

Escala de Motivação para liderar (versão validada para fins do presente estudo)

Os itens abaixo se referem a habilidade e interesses relacionados à liderança militar. Por favor leia com atenção e responda a cada item de forma sincera. Lembre-se de que não existem respostas certas ou erradas. O estudo irá contribuir para o aprimoramento dos estudos e atividades relacionados à liderança no contexto da AMAN. Será dado total sigilo às respostas dadas. Em hipótese alguma o respondente será identificado.

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Nem discordo, nem concordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
------------------------	-------------	-------------------------------	-------------	------------------------

Itens	1	2	3	4	5
3. Sinto que tenho um dever de liderar os outros se me for pedido.					
8. Não está certo recusar papéis de liderança.					
11. Só estou interessado em liderar um grupo se houver vantagens claras para mim.					
12. Concordo em liderar sempre que me é pedido ou sou nomeado pelos outros membros.					
13. Nunca concordaria em liderar se não posso ver nenhum benefício por aceitar esse papel.					
14. Sou do tipo que apoiaria ativamente um líder, mas que prefere não ser apontado como líder.					
15. É uma honra e um privilégio ser solicitado para liderar.					
16. Só concordaria em liderar se sei que posso me beneficiar com esse papel.					
18. Sou o tipo de pessoa que não se interessa em liderar os outros.					
20. Fui ensinado a acreditar no valor de liderar outros.					
22. É apropriado que as pessoas aceitem posições de liderança quando lhes é pedido.					
23. Acredito que posso contribuir mais para um grupo se sou um seguidor em vez de um líder.					
24. Foi-me ensinado de que devo sempre voluntariar-me para liderar os outros se puder.					
25. Definitivamente, não sou um líder por natureza.					
27. As pessoas deviam-se voluntariar para liderar em vez de esperarem que os outros peçam ou votem nelas.					

Distribuição dos itens nos fatores:

Fatores	itens
Motivação com base afetiva e na identidade	14, 18, 23, 25
Motivação não calculativa	11, 13, 16
Motivação social-normativa	3, 8, 12, 15, 20, 22, 24, 27

Anexo A – ESCALA DE ATENÇÃO PLENA (MAAS)

Há um conjunto de sentenças abaixo sobre a sua experiência diária. Usando a escala de 1 a 5 abaixo, por favor, indique a frequência com que você tem cada experiência, atualmente. Por favor, responda de acordo com o que realmente reflita a sua experiência, ao invés de o que você pensa que a sua experiência deveria ser. Por favor, pense em cada item separadamente dos outros.

1. Nunca	2. Algumas vezes	3. Regularmente	4. Muitas vezes	5. Sempre
----------	------------------	-----------------	-----------------	-----------

Itens	1	2	3	4	5
1. Eu poderia experimentar alguma emoção e só tomar consciência dela algum tempo depois.					
2. Eu quebro ou derramo as coisas por falta de cuidado, falta de atenção , ou por estar pensando em outra coisa.					
3. Eu tenho dificuldade de permanecer focado no que está acontecendo no presente.					
4. Eu costumo andar rápido para chegar ao meu destino, sem prestar atenção ao que eu vivencio no caminho.					
5. Eu não costumo notar as sensações de tensão física ou de desconforto até que elas realmente chamem a minha atenção.					
6. Eu esqueço o nome das pessoas quase imediatamente após eu tê-lo ouvido pela primeira vez.					
7. Parece que eu estou “funcionando no piloto automático”, sem muita consciência do que estou fazendo.					
8. Eu realizo as atividades de forma apressada, sem estar realmente atento a elas					
9. Eu fico tão focado no objetivo que quero atingir, que perco a noção do que estou fazendo agora para chegar lá.					
10. Eu realizo trabalhos e tarefas automaticamente, sem estar consciente do que estou fazendo.					
11. Eu me percebo ouvindo alguém falar e fazendo outra coisa ao mesmo tempo.					
12. Eu vou aos lugares no “piloto automático” e depois penso porque eu fui naquela direção.					
13. Encontro-me preocupado com futuro ou com o passado					
14. Eu me pego fazendo coisas sem prestar atenção.					
15. Eu como sem estar consciente do que estou comendo.					

Anexo B – ESCALA DE AUTOEFICÁCIA GERAL PERCEBIDA

Por favor, escolha um dos números na escala abaixo que melhor expresse sua percepção em relação a você mesmo.

Vale ressaltar que não existem respostas certas ou erradas.

Utilize a seguinte escala para marcar a sua resposta:

1. Nenhuma correspondência	2. Pouca correspondência	3. Moderada correspondência	4. Muita correspondência	5. Total correspondência
----------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

Itens	1	2	3	4	5
1. Eu sempre consigo resolver os problemas difíceis se eu tentar bastante.					
2. Mesmo se alguém se opuser, eu posso encontrar os meios e as formas de alcançar o que eu quero.					
3. É fácil para mim, agarrar-me aos meus objetivos e atingir as minhas metas.					
4. Eu estou confiante que poderia lidar, eficientemente, com acontecimentos inesperados.					
5. Graças ao meu desembaraço, eu sei como lidar com situações imprevistas.					
6. Eu posso resolver a maioria dos problemas se eu investir o esforço necessário para isso.					
7. Eu consigo manter-me calmo ao enfrentar dificuldades porque eu confio nas minhas habilidades para enfrentar essas situações.					
8. Quando eu me confronto com um problema, geralmente eu consigo encontrar diversas soluções.					
9. Se eu estiver com problemas, geralmente consigo pensar em algo para fazer.					
10. Eu normalmente consigo resolver as dificuldades que acontecem na minha vida.					