

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

Layane Zatta Capele de Andrade

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA POR MEIO DA EQUITAÇÃO MILITAR

**Resende
2022**

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

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA POR MEIO DA EQUITAÇÃO MILITAR
AUTOR: LAYANE ZATTA CAPELE DE ANDRADE

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

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

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

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

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

Resende, 28 de julho de 2022.



Cad Layane Zatta Capele de Andrade

Layane Zatta Capele de Andrade

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA POR MEIO DA EQUITAÇÃO MILITAR

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

Orientador: Capitão Deivison **Antunes** Oliveira

Resende
2022

Dados internacionais de catalogação na fonte

A554d ANDRADE, Layane Zatta Capele de

O desenvolvimento da liderança por meio da equitação militar. / Layane Zatta Capele de Andrade – Resende; 2022. 50 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Deivison Antunes Oliveira

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

1.Desenvolvimento atitudinal 2.Relação cavalo/cavaleiro
3.Liderança militar 4.Equitação I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Jurandi de Souza CRB-5/001879

Layane Zatta Capele de Andrade

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA POR MEIO DA EQUITAÇÃO MILITAR

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

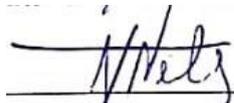
Aprovado em 28 de julho de 2022:

Banca examinadora:



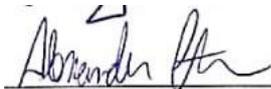
Deivison **Antunes** Oliveira - Cap

Oficial Orientador



João Augusto Vargas **Ávila** - Cel

Avaliador 2



Alexander **Streck** - 1º Ten

Avaliador 3

Resende
2022

Dedico este trabalho a uma pessoa especial, que está comigo desde o início de minha existência. Uma mulher paciente, compreensiva, dedicada, corajosa. Uma mulher que, ante as dificuldades impostas pela jornada da vida, sempre luta com muita garra e supera seus desafios. Minha mãe, a pessoa que me ensinou, não só a dar meus primeiros passos e a falar minhas primeiras palavras, mas também é quem sempre luta por mim, quem me colocou nos melhores colégios, quem me ensinou sobre a vida e sobre os valores. E que, além de tudo, continua se dedicando a cada dia, amando e orientando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por sempre iluminar meu caminho e me dar forças para prosseguir em meio as dificuldades.

A minha família que me criou no melhor ambiente possível e sempre apoiou minhas decisões.

A meus pais e meu namorado que estiveram ao meu lado durante todos esses anos, que me deram o suporte necessário para que eu cumprisse minha formação na AMAN, por se dedicarem tanto, por acreditarem em mim e por serem minha motivação nos momentos mais difíceis.

Ao meu orientador, Cap Antunes, meus mais sinceros agradecimentos pela disponibilidade e paciência para me orientar tanto neste trabalho, como em tantas outras atividades, principalmente na Seção de Equitação, o que contribuiu diretamente para o meu engrandecimento atitudinal e profissional. Suas sugestões foram essenciais para a conclusão desta monografia.

RESUMO

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA POR MEIO DA EQUITAÇÃO MILITAR

AUTOR: Layane Zatta Capele de Andrade
ORIENTADOR: Deivison Antunes Oliveira

Por meio deste trabalho, buscou-se analisar o desenvolvimento atitudinal dos cadetes do primeiro ano, com a finalidade de comprovar a importância das instruções de equitação militar, ministradas pela Seção de Equitação. A prática desta atividade é capaz de moldar o perfil dos cadetes recém ingressos na Academia Militar das Agulhas Negras, atribuindo-lhes as qualidades necessárias para o exercício da liderança. Ao longo desta pesquisa, foi apresentado de forma sucinta o histórico da relação entre homem e cavalo, mostrando como os seres humanos influenciaram a biologia e a personalidade equina, e foram apresentados conceitos importantes a cerca da liderança, no que refere ao âmbito militar. A fim de implementar uma nova metodologia de seleção dos equinos que participam das instruções, esse estudo demonstrou como é feita uma avaliação psicométrica em equinos. Ao implantar os testes psicométricos, foi possível verificar o grau de confiabilidade apresentado por cada cavalo e, assim, selecionar aqueles mais aptos para fazerem parte das instruções. O grau de confiabilidade do cavalo influencia diretamente na performance de um cavaleiro inexperiente. Por fim, durante o decorrer do ano de 2021, os cadetes da Turma Centenário da Missão Militar Francesa no Brasil, que ao todo compõem um espaço amostral de 427 militares, foram submetidos a diversas avaliações. A partir dessas avaliações, do tipo vertical e do tipo autoavaliação, foi possível obter dados confiáveis que foram tabelados e analisados criticamente. Comparando-se os graus obtidos nas avaliações verticais, pode-se verificar que o desempenho da turma melhorou significativamente, quando se compara as instruções iniciais e as instruções finais. As autoavaliações apresentaram resultados variados de acordo com cada atributo analisado, o que demonstra que a turma teve maior facilidade para expressar os atributos necessários a cada instrução. As análises apresentadas nesta monografia visam auxiliar na qualidade das instruções ministradas pela Seção de Equitação da AMAN, buscando a implementação de um novo método de seleção dos equinos.

Palavras-chave: Desenvolvimento atitudinal. Relação cavalo-cavaleiro. Liderança militar. Equitação. AMAN.

RESUMEN

EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO POR MEDIO DE LA EQUITACIÓN MILITAR

AUTHOR: Layane Zatta Capele de Andrade

TUTOR: Deivison Antunes Oliveira

A través de este trabajo, buscamos analizar el desarrollo actitudinal de los cadetes de primer año, con el fin de demostrar la importancia de las instrucciones militares de equitación, impartidas por la Sección de Equitación. La práctica de esta actividad es capaz de moldear el perfil de los cadetes que ingresaron recientemente a la Academia Militar das Agulhas Negras, otorgándoles las cualidades necesarias para ejercer el liderazgo. A lo largo de esta investigación, se presentó sucintamente la historia de la relación entre el hombre y el caballo, mostrando cómo los humanos influyeron en la biología y la personalidad equina, presentaron conceptos importantes sobre el liderazgo, en lo que se refiere al ámbito militar. Con el fin de implementar una nueva metodología para la selección de los caballos que participan en las instrucciones, este estudio demostró cómo se realiza una evaluación psicométrica en caballos. Mediante la implementación de las pruebas psicométricas, fue posible verificar el grado de confiabilidad que presenta cada caballo y, así, seleccionar los más aptos para formar parte de las instrucciones. El grado de confiabilidad del caballo influye directamente en el rendimiento de un jinete inexperto. Finalmente, durante el transcurso de 2021, los cadetes de la Clase Centenario de la Misión Militar de Francia en Brasil, que en conjunto conforman un espacio muestral de 427 militares, fueron sometidos a varias evaluaciones. A partir de estas evaluaciones verticales y de autoevaluación, fue posible obtener datos confiables que fueron tabulados y analizados críticamente. Comparando las notas obtenidas en las evaluaciones verticales, se puede observar que el rendimiento de la clase ha mejorado significativamente, al comparar las instrucciones iniciales y las instrucciones finales. Las autoevaluaciones presentaron resultados variados según cada atributo analizado, lo que demuestra que la clase se sintió más fácil de expresar los atributos necesarios para cada instrucción. Los análisis presentados en esta monografía tienen como objetivo ayudar en la calidad de las instrucciones impartidas por la Sección de Equitación de AMAN, buscando la implementación de un nuevo método de selección de caballos.

Palabras clave: Desarrollo Actitudinal. Relacion hombre-caballo. Liderazgo Militar. Equitacion. AMAN.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Exemplo da avaliação e divisão dos equinos da Seção de Equitação da AMAN a partir dos traços de confiabilidade, subordinação e uniformidade	39
Tabela 2 – Dados das Avaliações Verticais dos Instruendos	41
Tabela 3 – Dados das Autoavaliações dos Instruendos	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Imagem ilustrativa dos pilares da liderança	23
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Traços da personalidade equina e definição comportamental	28
Quadro 2 – Organização da aprendizagem / Eixo transversal.....	31
Quadro 3 – Adjetivo da personalidade e definição comportamental.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Avaliação Vertical dos instruendos nas semanas 1, 2 e 3	41
Gráfico 2 – Avaliação Vertical dos instruendos nas semanas 4, 5 e 6	42
Gráfico 3 – Avaliação Vertical dos instruendos	43
Gráfico 4 – Autoavaliação dos instruendos nas semanas 1, 2 e 3	44
Gráfico 5 – Autoavaliação dos instruendos nas semanas 4, 5 e 6	44
Gráfico 6 – Autoavaliação dos instruendos	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
PLADIS	Plano de Disciplinas
Art.	Artigo
CRFB/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
EB	Exército Brasileiro
FFAA	Forças Armadas
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
CCE	Curso Completo de Equitação
ECEME	
MD	Ministério da Defesa
SEC EQUI	Seção de Equitação
CC	Corpo de Cadetes
EDL	Exercício de Desenvolvimento de Liderança
n°	Número
§	Parágrafo
%	Percentual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo geral.....	16
1.1.2	Objetivos específicos	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	LIDERANÇA	18
2.2	LIDERANÇA MILITAR.....	20
2.3	COMPETÊNCIAS DO LIDER MILITAR.....	22
2.4	DESENVOLVIMENTO ATITUDINAL	23
2.4.1	Conteúdos Atitudinais	24
2.5	INTERAÇÃO ENTRE HOMEM E CAVALO	25
2.5.1	Influência do homem na biologia equina.....	25
2.5.2	O desenvolvimento da personalidade equina	26
2.6	AVALIAÇÃO PISCOMÉTRICA DE EQUINOS	27
2.7	EQUITAÇÃO MILITAR	29
2.7.1	Aprimoramento dos Conteúdos Atitudinais.....	30
2.7.2	Seção de Equitação	31
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	34
3.1	TIPO DE PESQUISA	34
3.2	MÉTODOS	35
3.2.1	Pesquisa descritiva.....	35
3.2.2	Pesquisa explicativa	35
3.2.3	Pesquisa bibliográfica.....	36
3.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	38
4.1	AVALIAÇÃO PISICOMÉTRICA DOS EQUINOS DA AMAN	38
4.2	AVALIAÇÃO VERTICAL DOS INSTRUENDOS	40
4.3	AUTOAVALIAÇÃO DOS INSTRUENDOS.....	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história dos seres humanos, a dominação da natureza sempre foi um grande objetivo a ser alcançado e, assim como aprender a manipular o fogo foi crucial para o desenvolvimento da espécie, aprender a domesticar e a dominar outros animais gerou um ganho igualmente grande para o crescimento da civilização. Analisando-se esse espectro das relações de dominação, é importante destacar o convívio do homem com um animal em especial: o cavalo. Utilizar-se da família dos equídeos, sobretudo dos cavalos (*Equus Caballus*), permitiu ao homem realizar inúmeras tarefas. O cavalo serviu inicialmente como alimento, posteriormente como meio de transporte, mão de obra para produção agrícola, instrumento de guerra e, mais recentemente, serve para atividades desportivas, para o lazer e até mesmo para tratamentos terapêuticos.

Atualmente, o cavalo continua sendo utilizado por diversos Exércitos no mundo todo, entretanto, não mais como aquele instrumento de guerra no qual fornecia mobilidade e velocidade à arma cavalaria. Nos dias de hoje, o emprego do cavalo ocorre em atividades de menor vulto, tanto em operações específicas, como por exemplo nas operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), proporcionando ação de choque à tropa, quanto em cerimoniais militares, em que, por tradição, os cavalos são utilizados como símbolo primordial da Arma de Cavalaria.

Outrossim, esses robustos animais também estão presentes nas escolas de formação de oficiais e de sargentos, já que auxiliam em atividades que buscam desenvolver conteúdos atitudinais como, através da Equitação Militar. No que se refere ao emprego do cavalo no Exército Brasileiro, pode-se afirmar que, atualmente, esses animais estão sendo utilizados tanto em Regimentos de Cavalaria de Guarda, bem como em estabelecimentos de ensino, sendo esses a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), a Escola de Sargentos das Armas (ESA), e a Escola de Equitação do Exército (EsEqEx).

Ao se aprofundar na metodologia de ensino da Academia Militar das Agulhas Negras, vê-se que essa instituição busca caminhos que proporcionam aos cadetes uma formação diferenciada. Isso exige a aplicação de atividades acadêmicas que abrangem um largo espectro de competências, o que proporciona o desenvolvimento de diversos atributos nos militares em formação. Para cumprir tal missão, criou-se não só do Departamento de Ensino, como também algumas seções destacadas que tem como objetivo trabalhar atributos da área atitudinal, afetiva, cognitiva e psicomotora. Dessa forma, o processo de formação dos futuros oficiais combatentes

garante que cada indivíduo desenvolva tempestivamente os valores inerentes de comandante das diversas frações do Exército Brasileiro.

Assim, uma das formas que o Exército Brasileiro encontrou para o aperfeiçoamento de seus militares foi a utilização da Equitação Militar como atividade obrigatória durante o decorrer do primeiro ano de formação dos cadetes. Ao utilizar o cavalo, juntamente com uma equipe de instrução especializada, a Equitação Militar se tornou uma excelente ferramenta para o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais. Por essa razão, desde 1933 a então Escola de Realengo-RJ, fundou o Departamento Hípico, que posteriormente passou a se chamar Seção de Equitação da AMAN, quando a sede da Escola de Regalengo ser transferida para Resende.

Nos dias de hoje, os cadetes da AMAN são submetidos a diversas avaliações atitudinais ao longo de sua formação. Essa avaliação tem por objetivo analisar o desenvolvimento de cada um, no que diz respeito a 18 (dezoito) atitudes principais, previstas no perfil profissiográfico dos cadetes pertencentes ao curso de formação de oficiais da AMAN. O Anexo E das Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NIDACA 2021, 1ª edição) apresenta esses atributos, sendo eles: abnegação, adaptabilidade, autoconfiança, camaradagem, combatividade, cooperação, decisão, dedicação, disciplina, discricção, equilíbrio emocional, honestidade, iniciativa, organização, persistência, responsabilidade, rusticidade e sociabilidade.

É importante ressaltar que existem três vertentes diferentes da avaliação atitudinal: uma é a avaliação vertical, feita pelo superior imediato que observa seu subordinado, outra é a avaliação lateral, feita pelos próprios cadetes que avaliam as competências de seus pares, e a outra é a autoavaliação, feita pelo próprio cadete que avalia o seu desempenho. Neste trabalho, tomou-se por base as avaliação vertical e a autoavaliação. Essa última vertente tem destaque nesta pesquisa, e serviu de instrumento para acompanhar o progresso atitudinal de cada cadete da Turma Centenário da Missão Militar Francesa no Brasil. Além disso, tais resultados comprovaram que as mudanças comportamentais realmente são estimuladas e trabalhadas pelas atividades aplicadas na Seção de Equitação.

Tendo em vista que o foco das instruções ministradas pela Seção de Equitação é desenvolver as competências atitudinais e levando em consideração os meios de pesquisa disponíveis, foi possível problematizar e explicar as seguintes questões: como as instruções de equitação militar auxiliam o desenvolvimento atitudinal dos cadetes do primeiro ano da AMAN? Como a personalidade do cavalo influencia essa evolução comportamental? E, por fim, as mudanças no perfil atitudinal dos instruendos comprovam a eficiência das instruções? Com essa monografia foi possível indagar sobre essas questões e respondê-las, através da

aplicação de avaliações verticais e autoavaliações que ocorreram durante todo o ano de 2021 e que avaliaram todos os cadetes da Turma Centenário da Missão Militar Francesa no Brasil. Ao todo foram avaliados 427 cadetes, que juntos representaram um excelente espaço amostral para a pesquisa, dando veracidade aos resultados.

Essa pesquisa verificou não só a eficiência das instruções aplicadas pela Seção de Equitação no que tange o desenvolvimento de competências, mas também analisou os resultados de um novo método de emprego dos cavalos, levando em consideração a personalidade dos equinos selecionados para as instruções. Os resultados obtidos no ano de 2021, portanto, comprovaram que conhecer a personalidade dos cavalos selecionados proporciona melhores condições para o desenvolvimento atitudinal dos cadetes.

Ainda é importante elucidar que outras questões serão abordadas e melhor esclarecidas durante o desenvolvimento dessa pesquisa, como por exemplo: como os cavalos foram classificados e selecionados para as instruções conforme seus traços de personalidade? E quais atitudes foram priorizadas para melhor avaliar os instruídos?

Logo, essa pesquisa foi baseada nas instruções da Seção de Equitação aplicadas ao Curso Básico e que empregou um novo processo de seleção dos equinos por meio do uso de testes psicométrico. Essa monografia comprovou que as atividades de equitação militar proporcionam o ambiente e as situações necessárias para que os cadetes do primeiro ano, desenvolvam os conteúdos atitudinais fundamentais para o exercício da liderança. Por fim, essa pesquisa apresenta os métodos de seleção dos cavalos, os objetivos da Seção de Equitação da AMAN, bem como esboça o nível de desenvolvimento atitudinal alcançado pelos cadetes da Turma Centenário da Missão Militar Francesa no Brasil, apresentando o progresso da turma durante o decorrer do ano.

OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a evolução atitudinal dos cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras a partir das instruções ministradas pela Seção de Equitação, levando em consideração a personalidade dos cavalos empregados na atividade, ratificando, assim, a importância da Equitação Militar como fator fundamental para o desenvolvimento da liderança nos futuros oficiais combatentes do Exército Brasileiro.

1.1.2 Objetivos específicos

Apresentar quais competências atitudinais foram priorizadas e avaliadas durante o ano de instrução.

Levantar dados coletados através de avaliações verticais e das autoavaliações.

Analisar o progresso Turma Centenário da Missão Militar Francesa no Brasil através da comparação entre as notas obtidas nas avaliações atitudinais que foram feitas durante o decorrer do ano de 2021.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

O tema liderança é amplamente estudado nos dias de hoje, é um tema que envolve a transformação pessoal, o poder de influenciar seres humanos, de motivar pessoas e, assim, alcançar os melhores resultados possíveis, seja na vida pessoal, nas empresas e negócios ou nas instituições militares. Por isso, esse assunto gerou grande interesse mundial e passou a ser foco de muitas pesquisas. Trata-se de um assunto complexo, já que, inevitavelmente, engloba outros conceitos como psicologia social, poder, influência comportamental, comunicação e direcionamento em relação à objetivos.

Para iniciar o estudo a cerca deste vasto tema, faz-se necessário conhecer alguns conceitos básicos. Após isso, é possível adentrar em uma abordagem voltada para a aplicação da liderança em âmbito militar, cujo tema é o foco desta monografia.

Primeiramente, o conceito de liderança apresentado pelo Dicionário Aurélio da língua portuguesa é o seguinte: liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder. Entretanto, além desse breve conceito e com o aprofundamento dos estudos ao longo da história acerca da liderança, as fronteiras do conhecimento sobre esse tema se expandiram e, com isso, surgiram três teorias principais que auxiliam o entendimento sobre os tipos de líderes que existem, bem como, qual é o melhor caminho para o desenvolvimento de cada tipo de liderança.

Sabe-se que são muitas as possíveis definições para liderança, entretanto, segundo o Manual de Campanha sobre Liderança Militar (C 20-10, 2ª Edição, 2011), independentemente de qualquer conceito adotado existem quatro fatores que sempre estarão envolvidos e interligados quando o assunto for liderança. São eles: uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados.

(1) A **situação** é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas.

(2) O **líder** atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades.

(3) Os **liderados** são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações.

(4) A **interação** é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a interação entre eles.

Basicamente, o que diferencia as teorias da liderança é a forma com que cada uma trata esses quatro componentes citados acima. Dessa forma as correntes de pensamento foram divididas em quatro, sendo que cada uma destaca um dos componentes já explicados, são elas: a corrente centrada na figura do líder, a corrente centrada nos seguidores, a corrente centrada na situação e, por fim a corrente integradora, segundo o Manual de Campanha sobre Liderança Militar (C 20-10, 2ª Edição, 2011).

Primeiramente, a corrente centrada na figura do líder apoia a ideia de que o “líder é o que ele faz”, acreditando que a liderança é um tipo de qualidade intrínseca a cada indivíduo e desprezando, assim, a influência externa do meio. Algumas teorias que seguem esse viés de pensamento são: a Teoria Inatista, na qual acredita que a liderança provem de um poder divino, a Teoria do Grande Homem, na qual o líder é visto como um herói por ter realizado um grande feito, a Teoria de Traços, que relaciona a liderança com os traços de caráter e de personalidade do indivíduo e, por fim, a Teoria dos Estilos de Liderança, que propõem que a autocracia ou a privação de coisas suscita os comportamentos desejados nos subordinados. Todas essas teorias possuem uma linha de pensamento centrada na figura do líder e não estão alinhadas com o objetivo desse trabalho.

Já a corrente centrada nos seguidores deixa de tratar das características intrínsecas do líder e propõem que este é produto do meio no qual ele está imerso. Para melhor exemplificar essa linha de pensamento está a Teoria de Atribuição da Liderança, tal teoria afirma que o líder é aquela pessoa escolhida pelo grupo por ser aquele mais capaz de solucionar os problemas que surgem. Dessa forma, tal corrente de pensamento ignora as características e os traços dos líderes, simplesmente atribuindo o conceito de liderança a alguém que se destaca em meio a um grupo. Essa linha de pensamento tampouco está alinhada com o propósito desta monográfica.

Outra corrente de pensamento sobre a liderança está centrada na situação, ela surgiu no intuito de comprovar que o fenômeno da liderança não está ligado unicamente à personalidade, tampouco é fruto somente de uma democracia na qual o um grupo escolhe seguir determinada pessoa. Para a Teoria Situacional, a liderança está relacionada a capacidade do líder de agir em situações adversas, sendo capaz de se adaptar ao ambiente em que se encontra, agindo de acordo com as necessidades do grupo.

Por fim, a corrente integradora toma um curso mais abrangente em sua abordagem sobre a liderança, elevando o nível de complexidade desse conceito, interligando os diversos fatores da liderança, como as características especiais do líder, a situação e as necessidades do grupo.

Dessa maneira, a corrente integradora dá devida importância aos diversos aspectos que interferem no exercício da liderança, bem como comprova que tais aspectos podem ser aprendidos e desenvolvidos em qualquer ser humano que se disponha a esse trabalho. Por fim, essa corrente de pensamento afirma que a competência no exercício da liderança é resultado de uma combinação, tanto de conhecimentos, quanto de habilidades e atitudes que são aplicados em um certo contexto ou situação. Portanto, segundo o Manual de Campanha sobre Liderança Militar (C 20-10, 2ª Edição, 2011), a corrente integradora “responde, de modo mais efetivo, ao pensamento militar brasileiro”.

Sendo assim, um breve estudo sobre as Teorias da Liderança foi suficiente para identificar que a Corrente Integradora é mais alinhada com os interesses de desenvolvimento a liderança por meio de práticas e instruções que estimulam atributos atitudinais e comportamentais. Segundo o Manual de Campanha sobre Liderança Militar (C 20-10, 2ª Edição, 2011), essa corrente leva em consideração tanto os aspectos ligados a Teoria da Liderança Situacional ou Contingencial, quanto os aspectos ligados ao caráter pessoal dos líderes, o que é associado à Teoria Comportamental. A Corrente Integradora, portanto, que é baseada na conduta ou atitude de um líder frente a uma determinada situação. Dessa forma, essa corrente de pensamento foi a mais utilizada nos estudos dessa pesquisa.

Com a finalidade de comprovar a eficiência das instruções de desenvolvimento da liderança que são ministradas na Academia Militar das Agulhas Negras, essa monografia utilizou muitos dos conhecimentos disponíveis nos dias de hoje. Sendo assim, através da leitura dos estudos mais atualizados sobre liderança, foi possível chegar na conclusão de que a corrente integradora busca destacar que um líder exerce sua liderança através da combinação de competências, de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos pelo desempenho profissional.

Com isso, passou-se a acreditar que o exercício da liderança pode ser aprendido e desenvolvido em todos aqueles que se dedicam para isso. Após inúmeros estudos e pesquisas, a Teoria dos Traços caiu por terra e, atualmente, a visão de que o líder deve possuir características específicas de personalidade não é mais aceita como antes. A Teoria Comportamental comprovou que uma pessoa pode desenvolver os comportamentos esperados em um líder, bem como, também pode aprender a decidir quais as melhores ações a serem tomadas perante determinada situação. A partir disso, o antigo paradigma foi superado e uma nova doutrina surgiu, comprovando que qualquer pessoa é capaz de se tornar um líder.

2.2 LIDERANÇA MILITAR

“A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.” (C-20-10, Liderança Militar, 2011)

O termo liderança militar representa um legado que vem sendo criada há anos nas instituições militares. A maneira com qual a relação entre os indivíduos se constrói é rigorosamente baseada na hierarquia e disciplina, o que estabelece um ambiente profissional apropriado para o desenvolvimento de vários atributos atitudinais inerentes a carreira do oficial combatente.

Sabe-se que um comandante deve ser capaz de exercer sua liderança através da interação com o grupo e com a situação, mas, além disso, segundo o manual de liderança militar “observe-se o que o líder deve saber, ser e fazer” para bem cumprir sua função. Isso significa que os militares são imbuídos de uma autoridade legal que os apoia para exercerem suas mais diversas funções, visto que o poder que recebem está fundamentado em leis e regulamentos que regem suas ações. Entretanto, para cumprir as missões é necessário comandar homens e delegar atividades, o que requer do líder estabelecer uma relação de confiança com seus subordinados. É através do desenvolvimento dessa relação de confiança entre comandante e subordinado que aquele consegue conduzir seus subordinados a atuarem, por vontade própria, para bem cumprirem a missão. Dessa forma, pode-se dizer que “a liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão” (BRASIL. Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011, pág. 46).

Tendo em vista o vasto conhecimento existente sobre a liderança, se faz importante ressaltar duas questões principais. Primeiramente, liderar requer que o comandante conheça seu subordinado, preocupe-se com as necessidades de cada indivíduo e crie um ambiente motivador. “Pense em seus soldados como seus filhos, e eles irão segui-lo para onde for. Cuide deles como se fossem filhos amados, e eles ficarão a seu lado até mesmo na morte.” (Sun Tzu, A Arte da Guerra, Capítulo X- Classificação do Terreno- Teste de Um Bom Comando, pág. 73, 2016). Em segundo lugar, “os subordinados tendem a imitar as características demonstradas pelo líder. Isso evidencia a importância da conduta moral de quem pretende exercer a liderança militar, pois as atitudes são mais facilmente imitadas do que aprendidas” (BRASIL. Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011, pág. 28).

2.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

Líderes excepcionais são pessoas que vêem oportunidade em tudo. Exalam positividade. Eles se compreendem a si mesmos, entendem seus pensamentos, emoções e atitudes, e estão abertos para o outro. São preceptivos a ideias opostas. São ávidos por conexões e conseguem tocar profundamente as pessoas. Eles enfrentam desafios e assumem riscos pessoais, com a confiança de que, se nada der certo, irão seguir em frente. (BARSH, Joanna e LAVOIE, Johanne. Centered Leadership ano de 2014.)

Segundo o Manual de Campanha sobre Liderança Militar (C 20-10, 2ª Edição, 2011), o líder militar exerce seu comando apoiado em três pilares que são: a proficiência profissional, o senso moral e, por fim, a atitude adequada. A proficiência profissional diz respeito à habilidade e capacidade do indivíduo de demonstrar conhecimento sobre determinada área de sua atuação. O senso moral é a capacidade de discernimento entre o certo e o errado, o que pode variar de acordo com os costumes de cada sociedade, mas, em geral, quando um indivíduo age com senso moral ele se comporta de acordo com seus sentimentos e valores demonstrando igualdade, empatia e desejo de ajudar. Por fim, a atitude adequada envolve uma gama de fatores que podem influenciar na tomada da melhor decisão perante cada situação específica, bem como a capacidade do líder de agir conforme a necessidade do momento, ou seja, dependendo a situação o líder deve se comportar de uma determinada maneira. Além disso, segundo a Cadernetas de Pautas de Desenvolvimento Atitudinal da AMAN, o líder deve ser capaz de demonstrar atitudes como: abnegação, adaptabilidade, autoconfiança, camaradagem, combatividade, cooperação, decisão, dedicação, disciplina, discrição, equilíbrio emocional e honestidade.

A seguir, a figura retirada do Manual de Campanha sobre Liderança Militar (C 20-10, 2ª Edição, 2011) representa os pilares acima explicados, ressaltando ainda que “o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar.”

Figura 1 – Imagem ilustrativa dos pilares da liderança



Fonte: Manual de Campanha sobre Liderança Militar (C 20-10), 2ª Edição, 2011.

c. A **proficiência profissional** indica capacidade, conhecimento, cultura. É condição sine qua non para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades.

d. O **senso moral** diferencia os que usam o poder que determinado cargo lhes confere para fazer o bem e agir em prol da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais. Implica na incorporação à personalidade (caráter e temperamento) de importantes valores morais.

e. O indivíduo deve possuir determinados traços de personalidade. A capacidade de liderança ocorre da junção harmoniosa de valores e de características desejáveis da personalidade (o ser) com os diversos conhecimentos necessários a um líder (o saber).

f. A **atitude adequada**, fator preponderante para capacitá-lo ao exercício da liderança (o fazer), deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem.

g. A **motivação** para liderar será o elemento disparador que levará o líder a integrar os três pilares acima abordados.

(C 20-10, 2011 p. 24)

2.4 DESENVOLVIMENTO ATITUDINAL

Há bastante tempo, as diversas instituições militares de formação dirigem seu foco para o desenvolvimento atitudinal. Atualmente, pode-se afirmar que esse tema não só tem norteado os processos pedagógicos de ensino militar, mas, além disso, esse tema tem criado seções de ensino que contribuirão de forma prática e específica para que os militares combatentes desenvolvam os conteúdos atitudinais desejáveis. Segundo o manual de Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA), as atitudes tomadas por um indivíduo são relativamente estáveis e podem ser estudadas, trabalhadas e desenvolvidas.

Tendo em vista a importância desse assunto e visando a formação da personalidade

militar, o Exército Brasileiro estabeleceu as Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA – EB60-N-05.013) 19 de dezembro de 2019., o que contribuiu de forma satisfatória para a compreensão das questões da avaliação atitudinal. Para isso, dividiu-se essa área em três importantes componentes que afetam o comportamento, são eles: a área afetiva, a área cognitiva e a área comportamental. Em seu Capítulo II, Art. 2º, Inciso I, encontra-se as definições e conceitos básicos importantes para se entender os termos supracitados:

Art. 2º São conceitos básicos importantes para a aplicação destas Normas:
 I - Atitudes: tendências de atuação relativamente estáveis diante de situações ou objetos que envolvem a presença de três componentes:
 a) afetivo: maneira como a pessoa se sente em relação a uma norma ou valor;
 b) cognitivo: ideias e opiniões que determinam o posicionamento racional de uma pessoa em relação a uma norma ou valor; e
 c) comportamental: expressão do comportamento ou ação relativa a uma atitude.
 II - Comportamento: compreende as ações observáveis nos indivíduos, vinculadas a processos mentais, tais como sensação, emoção, percepção, aprendizagem, inteligência e outros, em uma variedade de situações;
 III - Conteúdos atitudinais: conteúdos de aprendizagem que auxiliam no processo de formação da identidade militar, e que podem ser desenvolvidos por intermédio de atividades pedagógicas e de práticas específicas do ensino militar;
 (BRASIL, 2019, p. 5).

Ainda preocupado em proporcionar uma formação militar básica adequada aos futuros oficiais da linha combatente o Exército Brasileiro estabeleceu o Regulamento da Academia Militar das Agulhas Negras (EB10-R-05.004), o qual evidencia o Art. 36 que diz:

Art. 36. Os cursos da AMAN têm, ainda, por objetivo formar uma personalidade militar básica, com estrutura ética sólida e forte desenvolvimento atitudinal, tudo de acordo com o perfil profissiográfico estabelecido pelo Estado-Maior do Exército (EME). (BRASIL, 2014).

2.4.1 Conteúdos Atitudinais

Visando atender a necessidade das escolas de formação de desenvolver e avaliar atitudinalmente os militares, foram elencados conteúdos atitudinais que são inerentes a personalidade do futuro oficial da linha combatente.

Conteúdos atitudinais: conteúdos de aprendizagem abordados em contexto escolar que auxiliam no processo de formação da identidade militar, e que podem ser ensinados por intermédio de atividades pedagógicas e de práticas específicas do ensino militar. (BRASIL, 2014, p. 6).

É importante ressaltar que, ainda visando o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais, o Exército Brasileiro inseriu o Ensino por Competências na esfera das Linhas de Ensino Militar

Bélico evidenciando, assim, as atitudes necessárias a serem desenvolvidas. Abaixo encontra-se essas atitudes e sua relação conceitual:

Abnegação: agir, renunciando aos interesses pessoais, integridade física e conforto em favor da instituição, grupos e/ou pessoas, no sentido do cumprimento da missão.

Adaptabilidade: agir, ajustando-se apropriadamente às mudanças de situações profissionais. Em caso de situações adversas, pode se manifestar como resiliência, que consiste numa atitude de predisposição a recuperar-se após a ocorrência de contratemplos, choques, lesões, adversidades e estresse.

Decisão: agir, optando pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção, evitando a omissão, a inação ou a ação intempestiva. A atitude de decisão deve ponderar a natureza da missão, a complexidade da tarefa, dentre outros aspectos.

Iniciativa: agir de forma adequada e oportuna, em conformidade com as demandas da missão em tela, sem depender de ordem ou decisão superior. São limites da iniciativa: os regulamentos, as leis, as ordens do comando, a intenção do Comandante.

Comando: agir no sentido de conduzir tropas sob a sua responsabilidade ao cumprimento adequado da missão.

Combatividade: agir, lutando sem esmorecer, pelas ideias e causas em que acredita ou por aquelas sob a sua responsabilidade.

Coragem: agir de forma firme e destemida, controlando o medo, no sentido do cumprimento da missão. Subdivide-se em coragem moral e coragem física.

Persistência: agir, mantendo-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontradas. Esta atitude impede o desânimo e o medo, que conduzem ao fracasso e à derrota. Esta atitude relaciona-se também com o moral, que se baseia na convicção de defender uma causa justa, na confiança nos chefes e no sentimento de seu próprio valor profissional.

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

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

(Portaria nº98 – DECEX, de 23 de setembro de 2013 - Separata ao Boletim do Exército nº 40 de 4 de outubro de 2013 – 47/86)

Cabe ressaltar que a coragem, decisão, iniciativa, rusticidade e responsabilidade são parte do lema da seção de equitação da AMAN, o que demonstra o total compromisso da seção em desenvolver essas atitudes no militar durante as instruções.

2.5 INTERAÇÃO ENTRE HOMEM E CAVALO

2.5.1 A influência do homem na biologia equina

Os pesquisadores e cientistas Davins M e Whalen PJ (2001, p. 14-35), escreverem em sua obra *The amygdala: vigilance and emotion* ricos detalhes sobre como e porquê essas mudanças biológicas ocorreram. Através de sua pesquisa, pode-se concluir que, com o decorrer da seleção primária dos cavalos selvagens para domesticação, foram discriminados aqueles cujo comportamento apresentava maior confiabilidade e amabilidade. Isso provocou, após centenas

de anos, alterações não só na personalidade, mas também na biologia, na morfologia e na fisiologia desses animais.

Na obra supracitada, os autores comprovaram a redução do tamanho das glândulas adrenais nos equinos e mostraram que essas glândulas estão diretamente relacionadas ao senso de luta e fuga desses animais: “Animais com lesões na amígdala quando são expostos a estímulos potencialmente perigosos, como ameaça de predadores, normalmente não exibem comportamentos que estão associados ao medo” (Davis & Whalen, 2001; Chudasama, Izquierdo, & Murray, 2009). É importante lembrar que tais fatores eram extremamente importantes para sobrevivência da espécie, muitas vezes vítima de predadores. Entretanto, desde que a domesticação teve início, até os dias de hoje, essas respostas comportamentais passaram a ser o oposto daquilo que os homens buscam. Por isso, o controle da reprodução e o aperfeiçoamento constante das técnicas de seleção e de criação dos cavalos estimulou o desenvolvimento de mudanças tão profundas e que, conseqüentemente, favoreceram a domesticação.

Como espécie, cavalos são presas, sendo vulneráveis e como tal sua sobrevivência depende de uma vida em grupo cooperativo, o que levou ao incremento de habilidades de comunicação não verbal altamente desenvolvidas e uma capacidade de fuga rápida de qualquer ameaça de um predador (Mills & Nankervis, 1999; Smythe, 1990). Assim, as respostas de luta e fuga, são características marcantes e fundamentais nestes animais.

Por fim, conclui-se que a seleção criteriosa dos animais, que apresentavam as melhores características físicas, funcionais e comportamentais, foi essencial para criar nos cavalos o perfil e a personalidade desejada pelos homens (BRASIL, 2017 - Manual Técnico de Equitação, 1ª edição, 2017 página 1-2). Personalidade essa que será mais explorada posteriormente, por ser um dos fatores variantes que esse trabalho apresentará e utilizará para compor os conjuntos cavalo-cavaleiro. Assim as ideias apresentadas tem o intuito de fazer um apanhado histórico, mostrando como a seleção e a criação dos cavalos influenciou na personalidade que esses animais apresentam atualmente.

2.5.2 O desenvolvimento da personalidade equina

Historicamente, os cavalos precisavam sobreviver a uma vida selvagem, superando a ameaça de predadores e as dificuldades impostas pela natureza. Como consequência desse grande desafio, os cavalos foram obrigados a viver em bando e a desenvolver habilidades que permitissem sua sobrevivência. A partir dessa necessidade, os cavalos desenvolveram grandes capacidades de interação social, de aprendizagem e de respeito.

Nos cavalos existem alguns indícios de mecanismos biológicos que

facilitariam a interação com humanos. Achados em sequenciamento genético (Schubert et al., 2014) propiciaram a caracterização destes mecanismos que facilitariam o surgimento de capacidades envolvidas em aprendizagem, interações sociais e comportamento em respostas compatíveis com as interações humanas. Estes mesmos mecanismos também estariam relacionados a um conjunto de características facilitadoras da domesticação (*tameness*) que algumas espécies animais apresentam naturalmente (vacas, cachorros, cabras, entre outros), assim como, em mecanismos de controle do nível confiança generalizada, da manifestação da dimensão agradabilidade e do grau das habilidades cognitivas (Schubert et al., 2014) e que ajudariam a compor aquilo que diferentes autores têm convenicionado definir como uma personalidade equina (Rankins & Wickens, 2020).

Evidentemente, a vida em grupo foi a chave para a sobrevivência desses animais, mas além disso, é importante ressaltar que a vida em grupo permitiu não só a sobrevivência, mas também propiciou o ambiente ideal para que os cavalos desenvolvessem características que hoje contribuem e facilitam a relação entre homem-cavalo. Dentre essas diversas habilidades desenvolvidas, destacam-se duas: a avançada capacidade de comunicação não verbal entre os indivíduos do grupo, linguagem essa que pode ser aprendida e utilizada pelo homem; e a tendência que os cavalos apresentam de criar fortes laços de cooperação entre os membros do grupo. Isso significa que, se o homem conquistar a confiança desse animal, então, ele passará a agir de forma a colaborar ao máximo com seu treinador.

Portanto, após serem treinados e trabalhados, os cavalos tornam-se capazes de apresentar respostas comportamentais compatíveis aos estímulos do homem. Assim, a partir do momento em que forem adestrados, torna-se possível comparar o comportamento de cada animal e definir uma personalidade correspondente. O termo personalidade equina já está presente em diversas obras e a principal função desse estudo de personalidade é classificar cada indivíduo conforme suas qualidades, como grau de confiança, agradabilidade, sociabilidade, inteligência, entre outras características psicológicas que podem auxiliar a formar os conjuntos cavalo-cavaleiro.

2.6 AVALIAÇÃO PISCOMÉTRICA DE EQUINOS

Quando o foco de uma pesquisa é o desenvolvimento da liderança, torna-se indispensável abordar sobre alguns aspectos da personalidade. Segundo a pesquisa de Pervin e John, feita no ano de 1997 o conceito de personalidade é o seguinte “aquela característica do indivíduo que representa padrões consistentes de sentimentos, pensamentos e ações”, sendo assim, é possível afirmar que os traços individuais da personalidade interferem diretamente no comportamento de cada um.

Outro aspecto relevante sobre a personalidade é a possibilidade de se realizar

testes psicométricos que são capazes de avaliar as características individuais que vão influenciar no comportamento de cada um. Com base nisso, alguns estudos recentes comprovaram que, assim como os seres humanos, os cavalos também possuem uma carga psicológica muito marcante, que possibilita a classificação de cada animal, em sua individualidade, conforme os traços da personalidade. Segundo Ricardo José Bottecchia, veterinário e pesquisador sobre psicologia animal, a personalidade dos cavalos pode:

A personalidade do animal pode ser avaliada e dividida, mediante a aplicação de testes psicométricos, em tipos ou traços que podem ajudar a prever os comportamentos destes em determinadas situações, sendo por isto, utilizados com a finalidade de selecionar animais com perfil apropriado para determinadas atividades. (Bottecchia e tal, 2016)

Sabe-se que a equitação é uma atividade extremamente eficiente para o desenvolvimento de habilidades, principalmente aquelas habilidades ligadas à liderança. Portanto, conhecer a personalidade e o comportamento típico do animal no qual se está trabalhando é importante, não só para fazer uma seleção adequada dos cavalos que serão empregados em uma atividade específica, mas também para garantir uma melhor performance dos participantes de tal atividade.

O conhecimento das amplitudes dos traços que compõem a personalidade do cavalo, fornece subsídios para tomada de decisões na forma de se programar atividades cavalo-cavaleiro, otimizando exercícios e situações onde o animal é empregado. (Bottecchia e tal, 2016)

A tabela a seguir define o que é cada traço de personalidade avaliado nos equinos. Para tal avaliação os técnicos respondem um questionário dando uma nota de 1 a 5 para cada comportamento descrito, sendo 1 um traço não evidente e 5 um traço característico do animal.

Quadro 1 - Traços da personalidade equina e definição comportamental

Traço de personalidade	Definição comportamental
Ativo	Move-se em torno um lote, não gosta de estar parado por muito tempo.
Agressivo	Causa dano ou dano potencial a outros indivíduos, ambos cavalo e humano.
Apreensivo	Parece estar muito preocupado com tudo, receio ou evita qualquer tipo de risco.
Curioso	Prontamente explora novas situações
Excêntrico	Mostra estereotípias, maneirismo incomum e comportamento exagerado.
Efetivo	Obtém maneira própria, pode controlar os outros, indivíduo bastante dominante.
Uniforme	Reage aos outros de uma maneira ainda calma; não é facilmente perturbado.
Excitável	Reage sobre qualquer mudança, facilmente animado, excitadíssimo.

Medroso	Se retira facilmente dos outros ou de perturbações externas.
Inseguro	Hesita em agir sozinho; deseja obter a confirmação dos outros.
Irritável	Reage negativamente com pouca provocação.
Maternal	Fornece base segura receptiva calorosa para os outros, é terno e carinhoso.
Oportunista	Aproveita uma chance assim que surge.
Brincalhão	Inicia o jogo e junta-se ao jogo quando é solicitado.
Popular	Procurado como um companheiro por outros.
Protetor	Impede danos ou possíveis danos aos outros.
Lento	Se move e descansa de forma relaxada, move-se lentamente e deliberadamente, não é facilmente apressado.
Sociável	Procura a companhia dos outros.
Subordinado	Dá facilmente com os outros, submete facilmente e não coloca uma luta para se auto defender.
Tenso	Mostra contenção na postura e movimento; transporta o corpo rigidamente, o que sugere uma tendência a diminuir, como se puxasse para trás fosse menos visível.
Compreensivo	Responde de forma discriminatória e adequada para o comportamento dos outros.
Suspeito	Não confia nos outros facilmente (humano e cavalo), confia em alguns indivíduos.
Confiável	Pode ser confiável para fazer as coisas ou se comporta bem, também pode ser considerado um cavalo seguro de se estar.
Teimoso	Não cede facilmente, não muito cooperativo.
Inteligente	Aprende coisas novas facilmente/rápidas em benefício de estimulação mental.

A partir das médias obtidas através do questionário citado acima se torna possível classificar cada animal conforme sua personalidade e, assim, ter um conhecimento das tendências de comportamento de cada um. Finalmente, essas informações são de grande relevância para selecionar os cavalos que mais se adequam para executar determinada atividade.

2.7 EQUITAÇÃO MILITAR

No Brasil, a origem da Equitação Militar se deu juntamente com a criação do Exército. Por isso, é importante dirigir o estudo para o emprego mais atual da Equitação Militar, abordando as finalidades e objetivos dos dias de hoje. Sendo assim, em 02 de março de 2017, por meio da Portaria Nr 71/DEC Ex, o Exército Brasileiro lançou o Manual Técnico de Equitação, EB 60-MT-26.401, por meio do qual é possível retirar exemplos de como a Equitação Militar é utilizada para o desenvolvimento de conteúdos atitudinais, dando ênfase aos conteúdos da área afetiva:

A Área Afetiva é o domínio do comportamento humano que compreende todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, sentimentos, interesses e emoções. Os objetivos do domínio afetivo enfatizam uma totalidade de sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição. Eles variam, desde a atenção simples a fenômenos selecionados, até qualidades complexas de caráter e de consciência, mais internamente consistentes. (BRASIL, 2017, p. 21)

Tendo em vista os objetivos desta monografia, o foco será direcionado para o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais. Segundo o Manual Técnico de Equitação, através do convívio com os equinos e da prática da equitação é possível desenvolver grande parte dos atributos necessários para o exercício da liderança. Ainda no Manual Técnico de Equitação, são abordados os principais conteúdos atitudinais desenvolvidos através da equitação, sendo eles os seguintes: autoconfiança, coragem, decisão, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, organização, persistência, sensibilidade e zelo.

2.7.1 Aprimoramento dos conteúdos atitudinais

Tendo em vista os dez conteúdos atitudinais acima citados, retirados do Manual Técnico de Equitação, vê-se a necessidade de selecionar alguns atributos que são mais exigidos dos cadetes do primeiro ano da AMAN, durante a prática das instruções. Para isso, valendo-se dos conceitos já apresentados anteriormente, a Seção de Equitação da AMAN buscou avaliar as seguintes atitudes: equilíbrio emocional, persistência, adaptabilidade, autoconfiança, iniciativa e decisão.

Abaixo estão apresentados alguns conteúdos atitudinais, atrelados a objetivos integradores, que relacionam o desenvolvimento atitudinal aos comportamentos esperados durante as instruções de equitação militar:

- a) adaptar-se, com prontidão, às mudanças de comportamento de sua montada, bem como às exigências crescentes previstas para a instrução, mantendo a eficiência (FLEXIBILIDADE);
- b) agir com firmeza e destemor nas situações de risco, apresentadas nas eventuais alterações de comportamento manifestadas pelo cavalo, de acordo com as normas de segurança (CORAGEM);
- c) atuar de forma firme e enérgica quando das manifestações de vontade observadas na sua montada, durante as sessões de instrução, visando à execução de uma determinada tarefa, observando o princípio da oportunidade (DECISÃO);
- d) atuar, oportunamente, sem depender de ordens e de acordo com as orientações

emanadas pelo instrutor, diante das situações inopinadas, voluntárias ou involuntárias, que venham a ocorrer quando da realização das sessões de instrução de equitação (INICIATIVA);

e) demonstrar calma e lucidez com o cavalo ou na presença do mesmo (EQUILÍBRIO EMOCIONAL);

f) demonstrar segurança e convicção no manejo do cavalo, nas diferentes situações apresentadas, durante as instruções (AUTOCONFIANÇA);

g) demonstrar, durante a encilhagem e a desencilhagem de sua montada, uma preparação metódica e ordenada, observando os detalhes e desenvolvendo a suas ações de acordo com o que foi previamente ensinado (ORGANIZAÇÃO);

h) identificar as características e sentimentos de sua montada durante as sessões de instrução, e procurar, dentro da situação apresentada, atender aos objetivos previstos (SENSIBILIDADE);

i) manter a mesma performance nas diferentes situações, durante as sessões de equitação (ADAPTABILIDADE);

j) manter em excelentes condições o material sob sua responsabilidade (ZELO); e

k) manter-se em ação continuamente, a fim de executar as tarefas programadas para as sessões de instrução, superando as dificuldades apresentadas, mesmo quando sua montada demonstrar uma reação à consecução de um determinado exercício (PERSISTÊNCIA).

(BRASIL, 2017, p.21 e p. 22)

2.7.2 Seção de Equitação da AMAN

A Seção de Equitação da AMAN tem como nobre missão “ministrar instruções de equitação aos cadetes dos diversos anos de formação com objetivo de desenvolver os conteúdos atitudinais atinentes ao futuro líder militar.” Segundo o site oficial do Exército Brasileiro “a equitação militar é, pois, um exercício de liderança por meio do qual os futuros comandantes do Exército Brasileiro são preparados para resolver os problemas militares que lhes serão apresentados durante sua vida.”

Algumas das competências desenvolvidas por meio da interação entre homem e cavalo são autoconfiança, decisão, dedicação, iniciativa, liderança, espírito de corpo, amor à profissão e disciplina consciente. Com o objetivo de relacionar os assuntos e atividades referentes a equitação com as atitudes a serem trabalhadas, montou-se o quadro abaixo retirado do Plano de Disciplinas (PLADIS) do Curso Básico.

Quadro 2 - Objetivos da aprendizagem / Eixo transversal

UD V: Equitação	Cg H: 28		OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM / EIXO TRANSVERSAL
ASSUNTOS	D	N	
a. Noções de trato e encilhagem	4	-	<p>- Realizar o trato adequado e encilhar corretamente o cavalo, em ambiente operacional, de acordo com o manual do cavaleiro, com a finalidade de preparar o animal para o emprego militar. (PROCEDIMENTAL)</p> <p>ET</p> <p>- ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA, DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.</p>
b. Noções de montaria	1	-	<p>- Montar a cavalo, de forma correta como prescreve o manual do cavaleiro, com a finalidade de conduzir o animal. (PROCEDIMENTAL)</p> <p>ET</p> <p>- ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA, DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.</p>
c. Posição do cavaleiro	1	-	<p>- Postar-se corretamente a cavalo, de forma equilibrada como prescreve o manual do cavaleiro, com a finalidade de conduzir o animal. (PROCEDIMENTAL)</p> <p>ET</p> <p>- ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA, DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.</p>
d. Equilíbrio do cavaleiro	2	-	<p>- Manter o equilíbrio a cavalo, durante a execução das figuras de volteio, como prescreve o manual do cavaleiro, com a finalidade de criar independência a cavalo. (PROCEDIMENTAL)</p> <p>ET</p> <p>- ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA, DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.</p>
e. As ajudas de pernas	1	-	<p>- Empregar corretamente as ajudas de perna, em picadeiro ou exterior, de acordo com o manual do cavaleiro, com a finalidade de conduzir o animal. (PROCEDIMENTAL)</p> <p>ET</p> <p>- ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA, DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.</p>
f. As ajudas de mãos	1	-	<p>- Empregar corretamente as ajudas de mão, em picadeiro ou exterior, de acordo com o manual do cavaleiro, com a finalidade de conduzir o animal. (PROCEDIMENTAL)</p> <p>ET</p> <p>- ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA, DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.</p>
g. O peso do corpo	1	-	<p>- Empregar corretamente o peso do corpo, em picadeiro ou exterior, de acordo com o manual do cavaleiro, com a finalidade de conduzir o animal. (PROCEDIMENTAL)</p> <p>ET</p> <p>- ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA, DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.</p>
h. As ajudas artificiais	1	-	<p>- Empregar corretamente as ajudas artificiais, em picadeiro ou exterior, de acordo com o manual do cavaleiro, com a finalidade de conduzir o animal. (PROCEDIMENTAL)</p> <p>ET</p> <p>- ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA, DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.</p>
i. O trabalho montado no exterior, em escola	8	-	<p>- Executar percurso, tipo enduro, em terreno variado, nas andaduras passo, trote e galope, de acordo com o manual do cavaleiro, transpondo obstáculos naturais e artificiais, em escola. (PROCEDIMENTAL)</p> <p>ET - ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA,</p>

		DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.
j. Trabalho montado no exterior, individualmente	8 -	- Executar percurso, tipo enduro, em terreno variado, nas andaduras passo, trote e galope, de acordo com o manual do cavaleiro, transpondo obstáculos naturais e artificiais, individualmente. (PROCEDIMENTAL) ET - ADAPTABILIDADE, AUTOCONFIANÇA, DECISÃO, EQUILÍBRIO EMOCIONAL, INICIATIVA, PERSISTÊNCIA.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para delimitar essa monografia, bem como para apresentar a concepção, as limitações e os métodos utilizados, os estudos prévios foram baseados nos conceitos existentes no seguinte trabalho: “Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas” (SANTOS, CANDELORO, 2006). Além disso, muitas informações e definições importantes foram extraídas a partir do referencial metodológico do Manual de Elaboração de Projetos da ECEME (2012). A seguir, estão os conceitos que balizam os tipos de pesquisa e que através dos quais pode-se inferir o tipo desta monografia:

- b) Pesquisa qualitativa – contempla a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. Requer uma procura mais profunda, para entender os fenômenos, privilegiando os relatos, a história, as análises de documentos, as entrevistas etc.
- c) Pesquisa descritiva – evidencia características de uma população ou fenômeno, podendo, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Serve de base para a pesquisa explicativa.
- d) Pesquisa explicativa – tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificando os motivos. Visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.
- j) Pesquisa bibliográfica – é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral (Brasil,2012).

A partir dessa conceituação, pode-se inferir que a presente monografia é do tipo qualitativa-quantitativa quanto ao seu objetivo e foi feita através do método de pesquisa conhecido com Estudo de Caso. Quanto a forma de abordagem do tema, definido como pesquisa qualitativa-quantitativa, se deve ao fato de haver uma quantidade relevante de questões subjetivas referentes ao estudo da personalidade dos equinos que, apesar de apresentar notas quantitativas relativas aos traços da personalidade equina, o resultado final é teórico e conceitual. O mesmo ocorre com as avaliações atitudinais dos militares que envolve parte subjetiva e parte quantitativa. O método de pesquisa, como já citado, foi o Estudo de Caso, que é realizado a partir de dados qualitativos que são coletados de eventos reais. As pesquisas desse tipo apresentam como objetivo principal analisar e explicar fenômeno.

Quanto a natureza desta monografia pode ser classificada como Pesquisa Aplicada, já que seu objetivo é produzir conhecimento para utilização prática, de aplicação imediata ou de curto prazo. Os conhecimentos utilizados por esta pesquisa visam melhorar a performance e o desempenho dos cadetes do primeiro ano da AMAN que, durante as instruções de Equitação Militar, são expostos a dificuldades moderadas que estimulam o desenvolvimento dos atributos

atitudinais. Portanto, no intuito de melhorar as instruções práticas da Seção de Equitação da AMAN, esse trabalho apresenta uma nova forma de seleção dos equinos a serem utilizados nestas atividades, através da avaliação psicométrica para análise da personalidade dos equinos.

As técnicas aplicadas para obtenção dos dados apresentados foram os questionários, aplicados pelos instrutores da Seção de Equitação que serviram para selecionar os cavalos com personalidade mais confiável, coleta documental, observação das instruções e, por fim, avaliações verticais e autoavaliações que foram aplicadas aos cadetes do primeiro ano da Turma Centenário da Missão Militar Francesa no Brasil.

3.2 MÉTODOS

3.2.1 Pesquisa Descritiva

Os métodos de pesquisa citados e descritos nesta monografia estão presentes no livro “Como elaborar projetos de pesquisa” (GIL, 2008), que serviu de fonte de consulta para os temas aqui abordados.

No prosseguimento desta pesquisa também foram utilizados métodos descritivos, explicativos e bibliográficos. O método de pesquisa descritivo se parece muito com o método exploratório, ambos estão baseados em uma análise minuciosa do objeto de estudo, nesses métodos se investe na coleta de dados, tanto qualitativos, quanto quantitativos. A principal diferença entre o método descritivo e exploratório é que aquele apresenta uma nova perspectiva sobre um assunto já estudado, contribuindo para o aprofundamento do tema analisado, enquanto este trata de temas que foram pouco explorados anteriormente (GIL, 2008).

A principal contribuição desta pesquisa é se aprofundar na explicação de porque e como a equitação militar é uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento atitudinal, corroborando para reafirmar a eficiência da doutrina já existente e implantando melhorias no processo de seleção dos animais que participam das instruções ministradas pela Seção de Equitação.

3.2.2 Pesquisa Explicativa

As pesquisas explicativas, buscam expor a realidade e explicar o porquê certos fenômenos recorrentes acontecem. Esse método dá continuidade a pesquisa descritiva e exploratória, já que oferece um detalhamento do tema estudado. Nesta monografia, o método explicativo foi fundamental para expor os conceitos de liderança, bem como, foi muito utilizado

para tratar das definições dos atributos atitudinais e das avaliações aplicadas, tanto referente aos cadetes instruídos, quanto referente a seleção dos equinos (GIL, 2008).

3.2.3 Pesquisa Bibliográfica

Por fim, o terceiro método citado, o método bibliográfico, foi utilizado para fundamentar os conhecimentos aqui abordados, principalmente acerca do desenvolvimento da doutrina militar disponível em livros e artigos atuais. Esse método de pesquisa serviu de auxílio para o levantamento de informações que já foram publicadas acerca do tema tratado (GIL, 2008).

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente monografia apresenta dois resultados: o primeiro referente ao teste psicométrico aplicado nos equinos da Seção de Equitação da AMAN, que teve como objetivo analisar a personalidade de cada animal no intuito de selecionar aqueles que possuem os traços mais adequados para serem empregados nas instruções, excluindo-se assim, aqueles que possuem algum tipo de anormalidade comportamental. Após todo esse trabalho, feito pela Seção de Equitação, os animais mais confiáveis foram selecionados e deu-se início a outra etapa que foram as avaliações dos cadetes do primeiro ano da Turma Centenário da Missão Militar Francesa no Brasil, que ao todo compõem um universo de 427 instruídos.

As avaliações aplicadas aos militares instruídos ocorreram durante todo o ano de instrução de 2021, sendo elas de três tipos: avaliação vertical, avaliação lateral e autoavaliação. Durante cada instrução ministrada, os oficiais da Seção de Equitação da AMAN realizaram o preenchimento de uma ficha de avaliação vertical, analisando o desempenho de cada instruído. As instruções aplicadas aos cadetes do primeiro ano ocorreram durante seis semanas, através do sistema de rodízio entre as quatro companhias do Curso Básico. Em cada semana foram selecionados dois atributos nos quais serviram como base para a avaliação. A autoavaliação ocorreu de forma semelhante, após cada instrução os cadetes preenchem uma ficha na qual deveriam se autoavaliar, atribuindo uma nota para seu próprio desempenho nos dois atributos previamente selecionados. A avaliação lateral foi realizada na Operação FIT do Curso Básico e não foi objeto do presente estudo.

Os graus obtidos por cada cadete foram lançados em tabelas que auxiliaram na compilação e na organização de todos os dados. Após isso, uma análise quantitativa foi feita, resultando em médias que esboçam como o nível de desenvolvimento atitudinal dos cadetes

melhorou ou piorou ao longo de todo o ano de instrução. Em seguida, os resultados obtidos através das médias foram tabulados e passaram por uma próxima análise, desta vez qualitativa. As avaliações aplicadas e os resultados obtidos serão apresentados de forma mais detalhada em capítulo destinado para tal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 AVALIAÇÃO PISCOMÉTRICA DE EQUINOS DA AMAN

Adjetivo de personalidade (traço)	Definição comportamental	Grau (1 a 5)
Ativo	Move-se em torno de um lote (potreiro); não gosta de estar parado por muito tempo.	
Agressivo	Causa danos ou apresenta dano potencial a outros indivíduos (seres humanos e equinos).	
Apreensivo	Parece estar muito preocupado com tudo (atento); receoso; evita qualquer tipo de risco.	
Curioso	Prontamente explora novas situações facilmente (quer ver tudo o que está acontecendo).	
Excêntrico	Mostra estereotípias; maneirismo incomum e comportamento exagerado (com manias).	
Efetivo	Obtém de maneira própria; pode controlar os outros; indivíduo bastante dominante.	
Uniforme	Reage aos outros de uma maneira calma; não é facilmente perturbado (previsível/estável).	
Excitável	Reage sobre qualquer mudança; facilmente animado; excitadíssimo.	
Medroso	Se retira facilmente dos outros ou de perturbações externas.	
Inseguro	Hesita em agir sozinho; deseja obter a confirmação dos outros (está sempre perto dos outros pois tem medo).	
Irritável	Reage negativamente com pouca provocação.	
Maternal	Fornece base segura, receptiva, calorosa para os outros; é terno e carinhoso (que protege os outros).	
Oportunista	Aproveita uma chance assim que esta surge.	
Brincalhão	Inicia o jogo e junta-se a ele quando é solicitado (gosta de correr e pular quando solto).	
Popular	Procurado como um companheiro por outros.	
Protetor	Impede danos ou possíveis danos aos outros.	
Lento	Move-se e descansa de forma relaxada; move-se lenta e deliberadamente; não é facilmente apressado.	
Sociável	Procura a companhia dos outros.	
Subordinado	Se dá facilmente com os outros; submete-se facilmente e não se coloca em uma luta para se auto defender.	
Tenso	Mostra contenção na postura e movimento (anda meio duro); transporta o corpo rigidamente, o que sugere uma tendência a diminuir, como se puxasse para trás.	
Compreensivo	Responde de forma discriminatória e adequada para com o comportamento dos outros.	
Desconfiado	Não confia nos outros facilmente (seres humanos e equinos); confia em alguns indivíduos.	

Confiável	Pode ser confiável para fazer as coisas ou se comporta bem; também pode ser considerado um cavalo seguro de estar	
Teimoso	Não cede facilmente, não é muito cooperativo.	
Inteligente	Aprende coisas novas facilmente, de forma rápida em decorrência de estímulo mental.	

A avaliação psicométrica aplicada nos equinos da Seção de Equitação da AMAN, seguiu o modelo de questionário, conforme descrito na pesquisa de (Bottecchia et al., 2016a, 2016b). Para isso, os foram selecionados aqueles militares que possuíam maior contato com os animais, sendo os mais aptos a observarem e a fazerem uma análise comportamental primária. Cada militar avaliador julgou a todos os cavalos, apontando uma nota de 1 a 5, no que tange a 25 traços da personalidade de 6 dominâncias para criar uma matriz de correlação e, a partir disso, obter médias confiáveis.

O quadro apresentado abaixo foi utilizado para a avaliação dos animais e representa os 25 traços da personalidade, suas respectivas definições e o espaço para a avaliação do equino.

Quadro 3 – Adjetivo da personalidade e definição comportamental

Após serem avaliados individualmente, os resultados obtidos foram tabelados e, a partir das notas dos traços confiável, subordinado e uniforme, calculou-se uma média. Esse grau médio dividiu todos os cavalos da Seção de Equitação em três níveis, dos mais confiáveis aos menos confiáveis. A tabela a seguir é um exemplo reduzido de como esse trabalho foi feito pela Seção de Equitação da AMAN.

Tabela 1 - Exemplo da avaliação e divisão dos equinos da Seção de Equitação da AMAN a partir dos traços de confiabilidade, subordinação e uniformidade

Nome do animal	Curso/Seção	Confiável (1)	Subordinado (2)	Uniforme (3)	Média	Nível
Oportuno	Sec Equi	4,75	3,50	3,75	4,000	1
Barbazul	Sec Equi	4,75	3,25	3,00	3,667	1
Rasputim	Sec Equi	3,25	3,75	3,75	3,583	2
Bambino	Sec Equi	3,25	3,50	2,25	3,000	2
Taruço	Sec Equi	2,25	3,00	2,25	2,500	3
Cayenne	Sec Equi	2,25	2,50	2,00	2,250	3

Fonte: Seção de Equitação da AMAN 2021

Adaptado pelo autor

Com a aplicação deste questionário e a divisão dos cavalos em grupos, classificados

conforme nível de confiabilidade, os instrutores da Sec Equi foram capazes de realizar uma análise comportamental aprofundada nos equinos e, assim, foram capazes de selecionar com maior facilidade e segurança aqueles cavalos que apresentam um maior grau de confiabilidade. Dessa forma foram escolhidos os animais mais propensos a terem um bom desempenho nas instruções e, assim, proporcionar aos instruendos os melhores meios para o desenvolvimento atitudinal.

4.2 AVALIAÇÃO VERTICAL DOS INSTRUENDOS

A avaliação vertical dos instruendos buscou analisar algumas atitudes e comportamentos específicos, que são demonstrados em maior ou menor grau, pelos cadetes do primeiro ano da AMAN.

Para a aplicação da avaliação vertical foram selecionadas seis semanas durante o decorrer do ano de 2021. Cada semana representa um módulo de instrução e para cada módulo foram avaliados dois atributos previamente escolhidos pela Seção de Equitação, da seguinte forma: na semana 1 as atitudes avaliadas foram o equilíbrio emocional e a persistência, na semana 2 as atitudes avaliadas foram a adaptabilidade e a autoconfiança, na semana 3 as atitudes avaliadas foram a iniciativa e a decisão. Nas semanas 4, 5 e 6 repetiram-se as mesmas avaliações das semanas 1, 2 e 3, respectivamente, no intuito de verificar o progresso dos cadetes do primeiro ano da Turma Centenário da Missão Militar Francesa no Brasil.

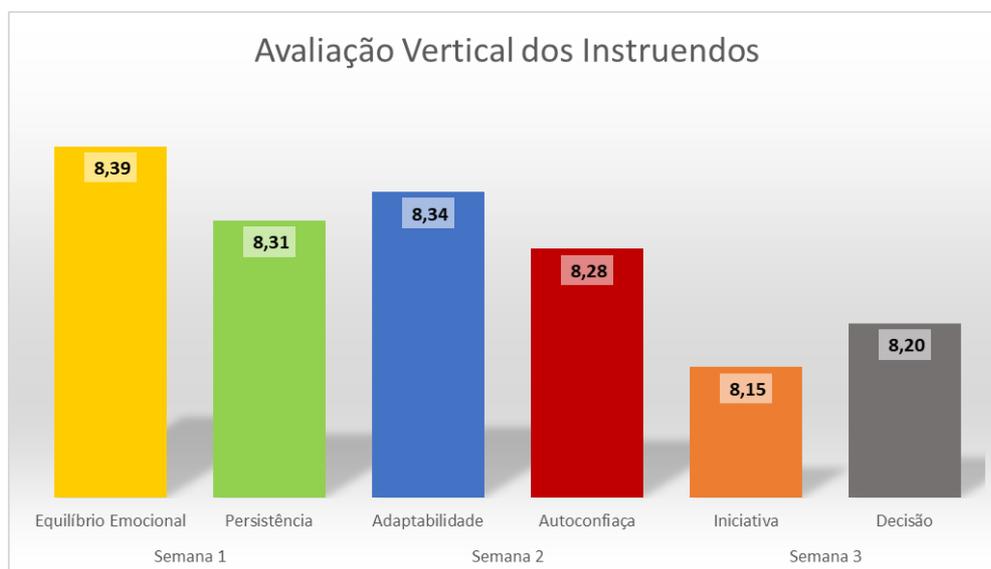
Ao todo foram avaliados 427 cadetes, em relação a seis conteúdos atitudinais, sendo eles: decisão, iniciativa, autoconfiança, adaptabilidade, persistência e equilíbrio emocional. As avaliações realizadas pelos instrutores da Seção de Equitação foram adaptadas das Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA - EB60-N-05. 013), para a realidade dos comportamentos esperados nas instruções de equitação militar. A partir dos dados obtidos, foi possível verificar uma variação significativa nas notas referentes aos conteúdos atitudinais citados. A Tabela 1 representa as médias obtidas nas avaliações verticais de toda a turma do primeiro ano de 2021. Já o Gráfico 1 é a representação das médias finais referentes às primeiras três semanas, enquanto o Gráfico 2 é a representação gráfica das médias finais obtidas nas semanas 4, 5 e 6.

Tabela 2 - Avaliação Vertical dos Instruendos

Avaliação Vertical dos Instruendos						
Semana	Atributo	1ª Cia	2ª Cia	3ª Cia	4ª Cia	Média Final
Semana 1	Equilíbrio Emocional	8,41	8,55	8,38	8,23	8,39
	Persistência	8,21	8,38	8,40	8,24	8,31
Semana 2	Adaptabilidade	8,45	8,43	8,27	8,23	8,34
	Autoconfiaça	8,33	8,42	8,21	8,15	8,28
Semana 3	Iniciativa	7,98	8,49	8,01	8,11	8,15
	Decisão	8,13	8,50	8,08	8,08	8,20
Semana 4	Equilíbrio Emocional	8,24	8,38	8,15	8,05	8,21
	Persistência	8,45	8,49	8,26	8,16	8,34
Semana 5	Adaptabilidade	8,34	8,63	8,31	8,15	8,36
	Autoconfiaça	8,53	8,78	8,46	8,35	8,53
Semana 6	Iniciativa	8,10	8,27	8,36	7,95	8,17
	Decisão	8,14	8,35	8,45	8,08	8,25

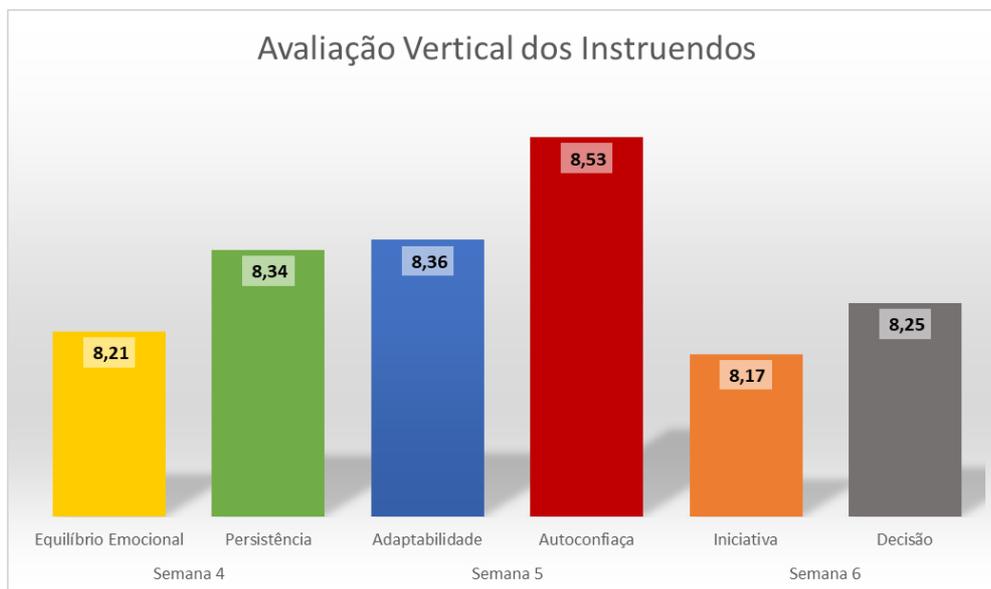
Fonte: o autor

Gráfico 1 – Avaliação Vertical dos Instruendos nas semanas 1, 2 e 3



Fonte: o autor

Gráfico 2 - Avaliação Vertical dos Instruendos nas semanas 4, 5 e 6

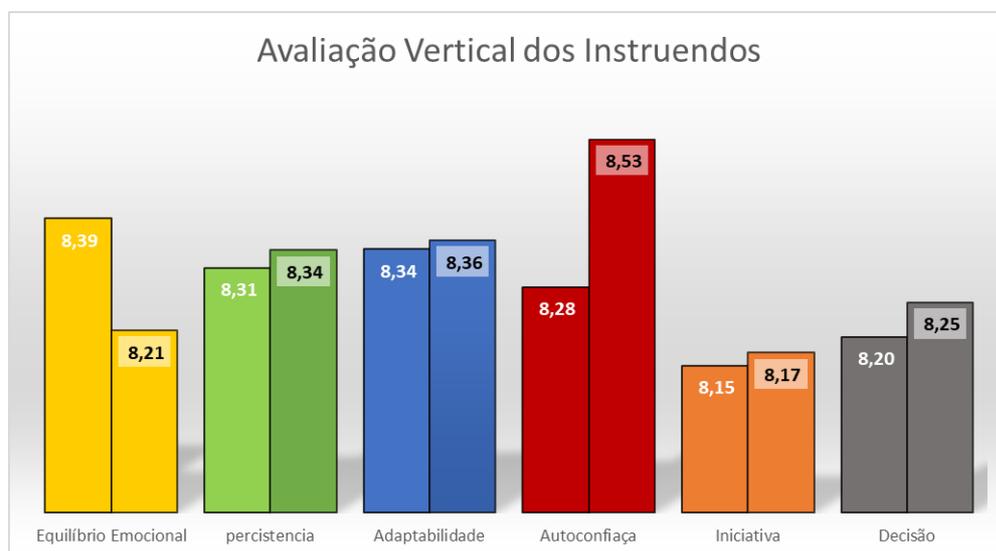


Fonte: o autor

Ao analisar o comportamento dos graus obtidos na avaliação vertical, verifica-se que o resultado médio aumenta significativamente em quase todos os conteúdos atitudinais. Esse paralelo do desempenho atitudinal dos cadetes, foi feito através da comparação entre as médias obtidas nas três primeiras semanas, com as médias obtidas nas últimas três semanas. Com esse paralelo, percebe-se que as atitudes avaliadas tiveram resultados médios mais elevados, exceto com relação ao equilíbrio emocional.

O Gráfico 3, representado abaixo, mostra os resultados médios de cada atributo de forma a auxiliar a comparação entre as três semanas iniciais e as três semanas finais de instruções.

Gráfico 3 - Avaliação Vertical dos Instruendos



Fonte: o autor

4.3 AUTOAVALIAÇÃO DOS INSTRUENDOS

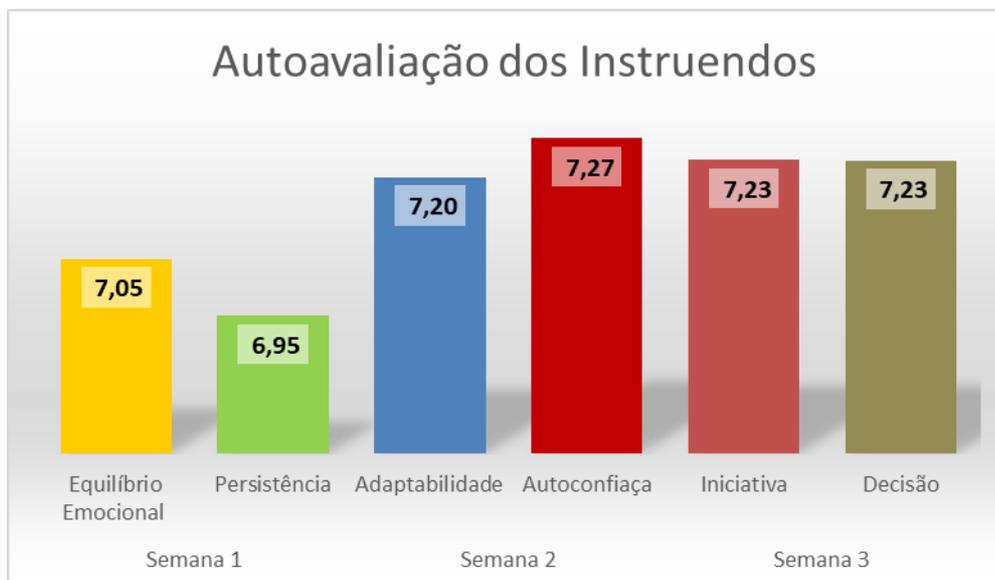
Aos mesmos moldes que os cadetes foram avaliados verticalmente pelos instrutores da Seção de Equitação, eles também se autoavaliaram. Dessa forma, os cadetes atribuíram, ao final de cada instrução, uma nota a si mesmo referente as atitudes trabalhadas na semana. A Tabela 3 esboçada abaixo contem as médias finais referentes a cada conteúdo atitudinal avaliado.

Tabela 3 – Autoavaliação dos Instruendos

Autoavaliação dos Instruendos						
Semana	Atributo	1ª Cia	2ª Cia	3ª Cia	4ª Cia	Média Final
Semana 1	Equilíbrio Emocional	7,38	6,91	6,97	6,95	7,05
	Persistência	7,08	6,84	6,94	6,92	6,95
Semana 2	Adaptabilidade	7,14	7,27	6,97	7,43	7,20
	Autoconfiança	6,90	7,41	7,37	7,39	7,27
Semana 3	Iniciativa	6,91	6,99	7,58	7,44	7,23
	Decisão	6,89	7,02	7,60	7,42	7,23
Semana 4	Equilíbrio Emocional	6,05	7,01	7,05	6,95	6,76
	Persistência	6,05	6,87	6,93	6,92	6,69
Semana 5	Adaptabilidade	6,55	7,30	7,13	7,43	7,10
	Autoconfiança	6,59	7,20	7,10	7,39	7,07
Semana 6	Iniciativa	6,94	7,44	7,35	7,44	7,30
	Decisão	6,98	7,47	7,42	7,42	7,32

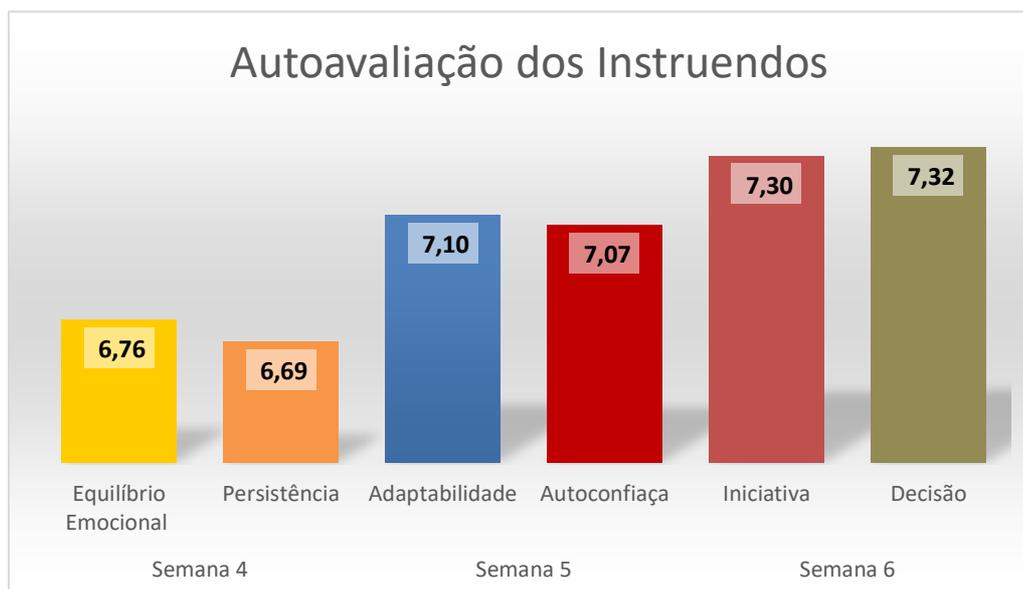
Através dos resultados dessa tabela foi passível montar o Gráfico 4 e o Gráfico 5, no intuito de melhorar a observação dos dados apresentados. O Gráfico 4 é referente às três primeiras semanas de instrução, enquanto o Gráfico 5 é referente às últimas três semanas.

Gráfico 4 - Autoavaliação dos Instruendos nas semanas 1, 2 e 3



Fonte: o autor

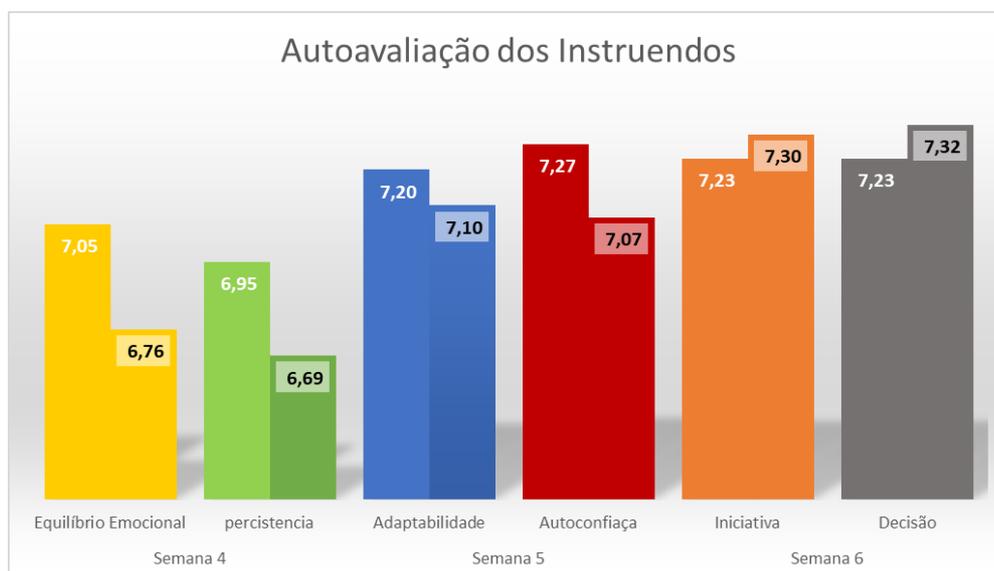
Gráfico 5 - Autoavaliação dos Instruendos nas semanas 4, 5 e 6



Fonte: o autor

Uma análise sucinta destes gráficos mostra que os cadetes atribuíram, na maioria das vezes, notas menores nas últimas três semanas de instrução para as mesmas atitudes avaliadas. Com esse paralelo, nota-se que as atitudes avaliadas tiveram resultados médios mais baixos, exceto no que se refere à iniciativa e à decisão. O Gráfico 6 apresentado abaixo é a representação do paralelo entre esses resultados.

Gráfico 6 - Autoavaliação dos Instruendos



Fonte: o autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste trabalho, decorrente das avaliações verticais e autoavaliações dos 427 cadetes que compõem a Turma Centenário da Missão Militar Francesa no Brasil, permitiu verificar a influência das instruções práticas aplicadas pela Seção de Equitação no aspecto do desenvolvimento atitudinal de cada instruído, potencializada em decorrência da utilização do teste psicométrico para melhor selecionar os cavalos utilizados nas instruções.

Cabe destacar, que o relacionamento entre cavalo e cavaleiro exige diferentes atributos como a confiança, não somente a autoconfiança, mas também a confiança no animal. Por esse motivo, os cavalos da Seção de Equitação foram submetidos a testes psicométricos e, assim, foram criteriosamente selecionados para participarem das instruções. Essa seleção permitiu que os instruídos convivessem com cavalos mais confiáveis, o que proporcionou um ambiente de aprendizagem mais propício ao bom desempenho dos cadetes nas instruções. Consequentemente, os instruídos foram capazes de melhor assimilar os conteúdos atitudinais trabalhados.

Contudo, mesmo selecionando os cavalos mais confiáveis para as instruções, ao realizarem as atividades da Seção de Equitação da AMAN, os cadetes são submetidos a adversidades que exigem uma tomada de decisão e uma postura adequada a cada situação vivida. A vivência dessas situações diversas, estimuladas pelas instruções de equitação, é capaz de tornar o militar mais experiente e mais capaz de agir, de forma adequada, perante qualquer situação ou dificuldade enfrentada.

Levando em consideração o desempenho dos cadetes referente às atitudes trabalhadas, evidenciou-se que a média dos graus obtidos nas primeiras três semanas foi mais elevada na maioria dos casos.

Mediante a análise dos resultados obtidos ao longo das seis semanas de instrução, no que tange à avaliação vertical, verificou-se que as notas atribuídas aos cadetes do primeiro ano cresceram significativamente, apresentando a evolução do desenvolvimento atitudinal ao longo do período de instrução, com destaque para a autoconfiança. Entretanto, da análise dos resultados obtidos nas seis semanas de instrução, no que concerne à autoavaliação, verificou-se que houve uma certa diminuição das notas atribuídas pelos próprios cadetes, exceto com relação à iniciativa e à decisão.

Diante do exposto, é possível verificar uma divergência entre a avaliação vertical e a autoavaliação, em que a primeira se manifestou, na maioria das vezes, por meio de resultados

positivos, enquanto que a última se manifestou, na maioria dos casos, por meio de resultados negativos. Tal fato indica maior exigência e autocobrança dos instruídos com relação ao seu desempenho atitudinal, tendo em vista que estes mesmos instruídos, que se autoavaliaram de forma decrescente, foram bem avaliados pelos próprios instrutores da matéria, de maneira crescente, conforme apresentado pelos dados tabulados e graficamente representados no capítulo anterior.

Em síntese, o resultado crescente na maioria das médias, considerando o somatório de ambas as avaliações, demonstra que o ambiente criado nas instruções de equitação proporciona aos instruídos os meios necessários para o aperfeiçoamento de suas habilidades atitudinais, cognitivas, psicomotoras e comportamentais.

Por fim, conclui-se que o desenvolvimento da liderança por meio da equitação militar foi comprovado através das inúmeras avaliações aplicadas, o que ratifica a importância das instruções de equitação durante o itinerário formativo acadêmico de todos os cadetes, independentemente da vindoura escolha de sua arma, quadro ou serviço, que, aliada à seleção e uniformidade dos meios auxiliares de instrução, os cavalos, e à catalogação e sistematização das atitudes militares a serem trabalhadas durante as seções equestres, infere como resultado final o desenvolvimento das atitudes fundamentais para o exercício da liderança dos futuros oficiais combatentes do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Resende: Acadêmica, 2008.

ADMINISTRADORES.COM. **A Teoria dos Traços**. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-dos-tracos>. Acesso em: 22 de set. de 2021.

ADMINISTRADORES.COM. **Teorias da Liderança**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/teorias-de-lideranca>. Acesso em: 03 de fev. de 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **C 2-1: Emprego da Cavalaria**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 1999.

BRASIL. Ministério da Defesa. **EB 60-MT-26.401: Manual Técnico Equitação**. 1. ed. Brasília: DECEX, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **EB 60-N-05.013. Normas para o Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA)**. 3ª Ed. Rio de Janeiro-RJ, 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Diretoria de Educação Superior Militar. **EB60-N-06.005. Normas Internas para o Desenvolvimento do Conteúdo Atitudinal do Curso de Formação e Graduação de Oficiais de Carreira da Linha de Ensino Militar Bélico (NIDACA)**. 1ª Ed. Rio de Janeiro-RJ, 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. Academia Militar das Agulhas Negras. **Plano de Disciplinas do Curso Básico**. Rio de Janeiro-RJ, 2021.

BOTTECCHIA, R. J., Oliveira, V. M., Moreira, J. S., Lima, T. C. (2016a). **Psicometria para avaliação e análise da personalidade em equinos (Equus caballus) da AMAN**. Em: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO, 2016, Seropédica, RJ. II Congresso Latino-Americano de Psicologia Rural. Seropédica-RJ.

CAMILO, Matheus Sêda. **Emprego do cavalo como ferramenta para o desenvolvimento de conteúdos atitudinais**. 2017. 40 f. TCC (Graduação) - Curso de Grau de Especialização em Equitação, Escola de Equitação do Exército, Rio de Janeiro, 2017.

CAMPOS, Calvin Tosta Mazzoni. **O EMPREGO DO CAVALO NO EXÉRCITO COMO MEIO DE PROJEÇÃO DO EXÉRCITO ATRAVÉS DO DESPORTO EQUESTRE**. 2017. 38 f. TCC (Graduação) - Curso de Instrutor de Equitação, Escola de Equitação do Exército, Rio de Janeiro, 2017.

CAVALCANTI, Péricles. **Concurso Completo de Equitação Final**. POUPEX, 2005.

DECARPENTRY, General. **Equitação Acadêmica**. 1973.

FERRREIRA, Aurélio Buarque De Holanda (Ed.). **Aurélio: O DICIONÁRIO DA LINGUA PORTUGUESA**. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 860 p.

FLORES, Bruno Maya. **A IMPORTÂNCIA DA EQUITAÇÃO MILITAR PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO FUTURO OFICIAL DE ARTILHARIA.** 2016. 61 f. TCC (Graduação) - Curso de Bacharel em Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. **Manual de campanha C 20-10 Liderança Militar.** 2ªEd, 2011.

LEAL, Vinícius Albano Almeida. OLIVEIRA, Deivison Antunes. OLIVEIRA, Bruno dos Santos. **Processo de seleção de equinos pela Seção de Equitação para utilização nas instruções do Curso Básico por meio do uso de teste psicométrico** Sec Equi / CC / AMAN, Resende - RJ, Ano 2021.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Exército Brasileiro. **Manual de campanha C 20-10 Liderança Militar.** 2ªEd, 2011.

OLIVEIRA, F. D. M. de. **A prática de equitação como um exponencial do desenvolvimento das competências de liderança no Ensino Superior: Academia Militar.** 2015. 78 p. Monografia (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada) — Academia Militar de Portugal, Lisboa, Portugal.

PESSOA, M. A. V., Bottechia, R. J., Pinto, G. H. S., Nogueira, A. S., Ramos, J. B., Lima, T. C. (2017). **A Psicometria Equina como Ferramenta para o desenvolvimento Atitudinal na Academia Militar das Agulhas Negras.** Trabalho apresentado no 17º Congresso de Stress da I SMA-BR. Porto Alegre, RS.

PERES, Alexsei da Silva. MAGALHÃES, Marcos Vinícius Castilho. NUNES, Pedro Henrique de Resende. **Levantamento dos conteúdos atitudinais desenvolvidos nas instruções de equitação para o Curso Básico.** Sec Equi / CC / AMAN, Resende - RJ, Ano 2021.

RAMOS, Jonathan de Barros. **ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO ATITUDINAL DE CADETES DA AMAN POR MEIO DO EMPREGO DE EQUINOS.** 2018. 110 f.

RODRIGUES, M. das G. V. **Metodologia da Pesquisa Científica:** Elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 3. ed. Rio de Janeiro, 2006. p. 36-37.

ROSA, Bruna Machado Amaral & SPASIANI, Jerusa Palauro. **Emprego Do Cavalo Nas Forças Armadas, Alimentação E Cuidados** Revista Interdisciplinar de Ciências Aplicadas à Atividade Militar – Ano 5 Número 1 – 1º semestre de 2015 101.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas.** Porto Alegre, RS: AGE, 2006.

SILVA, A.T.L. **A PRÁTICA DO HIPISMO PERCEBIDA COMO UMA FERRAMENTA EDUCACIONAL DE DESENVOLVIMENTO EMOCIONAL** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Educação Física da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Física, 2020.

SOUTO, Matheus Moraes Dorneles; **A equitação na formação dos alunos da Escola de Sargento das Armas: O desenvolvimento de conteúdos atitudinais.** Rio de Janeiro, 2017. Trabalho de conclusão de curso. Escola de Equitação do Exército.

TEIXEIRA, F. M. G. D. **Equitação na Academia Militar** – Perspectivas dos Mestres e Instrutores. 2016. 93f. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Academia Militar, Lisboa, 2016.