


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

Calebe Quinelato Siqueira

**LIDERANÇA NA AMAN: UMA ANÁLISE DE COMO OS CADETES DE
INFANTARIA APRENDEM E DESENVOLVEM LIDERANÇA DURANTE O
PERÍODO DE FORMAÇÃO**

**Resende
2023**

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

TÍTULO DO TRABALHO: LIDERANÇA NA AMAN: UMA ANÁLISE DE COMO OS CADETES DE INFANTARIA APRENDEM E DESENVOLVEM LIDERANÇA DURANTE O PERÍODO DE FORMAÇÃO
AUTOR: CALEBE QUINELATO SIQUEIRA

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

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

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

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos 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 AMAN.

Resende, 15 de JUNHO de 2023



Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

S618l SIQUEIRA, Calebe Quinelato

Liderança na AMAN: uma análise de como os cadetes de infantaria aprendem e desenvolvem liderança durante o período de formação / Calebe Quinelato Siqueira – Resende; 2023. 28 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Rodrigo Silva De Assis

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

1. Liderança. 2. Infantaria. 3. Cadete. 4. Gerações. I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Mônica Izabele de Jesus CRB-7/7231

Calebe Quinelato Siqueira

**LIDERANÇA NA AMAN: UMA ANÁLISE DE COMO OS CADETES DE
INFANTARIA APRENDEM E DESENVOLVEM LIDERANÇA DURANTE O
PERÍODO DE FORMAÇÃO**

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: Vitor Cibien de Oliveira

**Resende
2023**

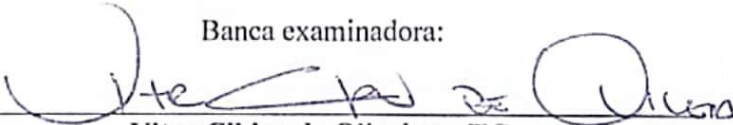
Calebe Quinlato Siqueira

**LIDERANÇA NA AMAN: UMA ANÁLISE DE COMO OS CADETES DE
INFANTARIA APRENDEM E DESENVOLVEM LIDERANÇA DURANTE O
PERÍODO DE FORMAÇÃO**

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 15 de JUNHO de 2023.

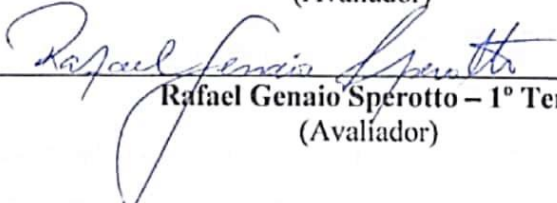
Banca examinadora:



Vitor Cibien de Oliveira – TC
(Presidente/Orientador)



Matheus Moreno Balmant – 1º Ten
(Avaliador)



Rafael Genáio Sperotto – 1º Ten
(Avaliador)

**Resende
2023**

Dedico este trabalho à minha mãe, por ser meu porto seguro e minha maior inspiração, a minha família, que apesar da distância ao longo desses anos sempre me deu o apoio que eu precisei, e a meus amigos que durante esse tempo tornaram os fardos extremamente mais leves de serem carregados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter colocado pessoas muito boas na minha vida durante todo esse tempo, e o agradeço pois sem Ele nada posso fazer.

A minha mãe, Silvia, que nunca mediu esforços pelos seus filhos, e não se esqueceu de mim por um só momento.

A toda minha família, que nunca deixou me faltar qualquer tipo de apoio durante todos esses anos.

À equipe de judô da AMAN, pela irmandade, pelos bons momentos compartilhados e pelos grandes ensinamentos.

Aos meus companheiros de turma, por tornarem os anos de formação mais leves e prazerosos.

Ao meu orientador, pela paciência e grandes ensinamentos passados tanto sobre a pesquisa quanto sobre a vida e carreira militar.

E por fim, a todas as pessoas que participaram de alguma forma dessa importante etapa da minha vida.

RESUMO

LIDERANÇA NA AMAN: UMA ANÁLISE DE COMO OS CADETES DE INFANTARIA APRENDEM E DESENVOLVEM LIDERANÇA DURANTE O PERÍODO DE FORMAÇÃO

AUTOR: Calebe Quinelato Siqueira
ORIENTADOR: Vitor Cibien de Oliveira

O presente ensaio objetivou analisar os fatores que desenvolvem liderança nos cadetes do curso de infantaria da AMAN e como eles buscam se aprimorar nesse sentido, uma vez que, num futuro próximo estarão à frente de um pelotão em algum lugar do Brasil, e servirão de exemplo para gerações de indivíduos. Um dos passos galgados para alcançar esse objetivo foi identificar a percepção do cadete sobre as atividades de sua formação que mais colaboram para tal desenvolvimento, para desta forma, analisá-las baseando-se no material obtido nessa pesquisa. Para isso, foi realizado um estudo bibliográfico baseado em diversas obras que abordam o tema liderança, e em seguida comparado aos resultados oriundos de questionários aplicados a uma amostra de cadetes. Enfim, por meio de todo o estudo realizado foi possível perceber que a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) consegue, com êxito, desenvolver liderança em seus cadetes por meio das atividades previstas. Ainda foi possível observar que apesar dos conhecimentos fornecidos pela AMAN, a busca pelo aperfeiçoamento da liderança deve permanecer mesmo após o período de formação.

Palavras-chave: Liderança. Cadete. Infantaria. Desenvolvimento

ABSTRACT**LEADERSHIP AT AMAN: AN ANALYSIS OF HOW INFANTRY CADETS LEARN AND DEVELOP LEADERSHIP DURING THE TRAINING PERIOD**

AUTHOR: Calebe Quinelato Siqueira

ADVISOR: Vitor Cibien de Oliveira

The present essay aimed to analyze the factors that develop leadership in the cadets of the AMAN infantry course and how they seek to improve in this sense, since, in the near future, they will be at the head of a platoon somewhere in Brazil, and will serve as an example for generations of individuals. One of the steps taken to achieve this goal was to find the cadet's feeling of the activities in their training that most contribute to such development, to analyze them based on the material obtained in this research. For this, a bibliographic study was carried out based on several works that address the topic of leadership, and then compared to the results from questionnaires applied to a sample of cadets. Finally, through all the study done, it was possible to realize that AMAN successfully manages to develop leadership in its cadets through the planned activities. It was still possible to see that despite the knowledge provided by AMAN, the search for leadership improvement must remain even after the training period.

Keywords: Leadership. Cadet. Infantry. Development.

LISTA DE SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EB	Exército Brasileiro
EDL	Exercício de Desenvolvimento de Liderança
EPCT	Estágio Preparatório de Corpo de Tropa
OM	Organização Militar
SIEsp	Seção de Instrução Especial
TFM	Treinamento Físico Militar

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ATIVIDADES QUE DESENVOLVEM LIDERANÇA APONTADAS PELOS CADETES DO 4º ANO DE INFANTARIA	23
Gráfico 2: CADETES QUE LERAM LITERAURAS SOBRE LIDERANÇA.....	24
Gráfico 3: PERCEPÇÃO DO CADETE SOBRE SUA EVOLUÇÃO EM LIDERANÇA	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral.....	11
1.1.2 Objetivo Específico	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA	12
2.2 LIDERANÇA MILITAR.....	13
2.2.1 Liderança delegativa.....	14
2.2.2 Liderança participativa.....	15
2.2.3 Liderança autocrática.....	16
2.3 LIDERANÇA NA AMAN	17
2.3.1 A contribuição do EPCT para a formação do oficial do EB.....	17
2.3.2 A contribuição do Manobráo para a formação do futuro oficial do EB	18
2.3.3 Curso de infantaria da AMAN	19
2.3.4 Condicionamento físico como fator de liderança.....	20
2.3.5 Atividades de campo como fator de desenvolvimento de liderança	21
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	22
3.1 TIPO DE PESQUISA	22
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	22
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS.....	27
ANEXO 1.....	29

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um fator inquestionável para o sucesso de qualquer grupo, independente de suas intenções, e o líder deve ser capaz de conduzir seus subordinados ao sucesso, além de provê-los do que necessitam. A liderança pode ser compreendida como uma habilidade, ou seja, ela pode ser aprendida por quem quer que seja, porém, ser um líder não é uma tarefa simples. Nas escolas e faculdades nós somos capacitados a ser engenheiros, médicos, advogados entre outras profissões, mas não aprendemos liderança, pois esse fator está ligado ao caráter do indivíduo, liderança é um fator atitudinal.

Diferente de uma faculdade comum, a AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras) busca desenvolver a liderança de seus instruídos, os cadetes. A AMAN tem por missão, formar o Oficial da Linha Combatente do Exército Brasileiro. Depois de formado, o então cadete, agora oficial, irá para algum quartel do Brasil comandar homens e mulheres para cumprir suas determinadas missões, e diferente da academia, não há ninguém em tempo integral para corrigi-lo caso ele cometa algum erro. Independentemente de sua personalidade, o oficial será um líder a ser seguido como exemplo, tendo isso em vista, torna-se imprescindível que ele saiba exercer bem sua liderança ao chegar em uma OM (Organização Militar), afinal ele foi formado em uma escola de líderes.

Diante dessas expectativas geradas sobre o oficial do EB em relação à sua capacidade de liderar, surge o questionamento de como os cadetes desenvolvem a liderança durante a formação, quais são as atividades que forjam essa característica neles. Seminários, aulas e livros ajudam a aprimorar o conhecimento sobre liderança do indivíduo, mas a habilidade de liderar é forjada passando por experiências, tentativas, erros e acertos.

Dessa forma, esta pesquisa busca analisar o desenvolvimento da liderança dos cadetes de infantaria da AMAN, como eles aprendem essa habilidade e qual a concepção que eles têm sobre o assunto. Para isso serão analisadas as atividades que fazem emergir essa habilidade neles, além de como eles buscam aprimorar-se como os líderes que serão no futuro.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral analisar como é desenvolvida a habilidade de liderar do Cadete de Infantaria da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) durante seu período de formação, identificando as diversas atividades que influenciam diretamente nesse processo.

1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar quais são as principais atividades que influenciam o desenvolvimento da liderança no cadete de infantaria;

Verificar qual é o ponto de vista do cadete do 4º ano de infantaria em relação a esse processo;

Comparar resultados obtidos através de uma coleta de dados e os fundamentos teóricos levantados;

Analisar a forma como a AMAN desenvolve liderança nos cadetes de infantaria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Liderar não está atrelado à pessoa em sua concepção, ninguém nasce necessariamente com essa pré-disposição, na verdade, esse ato é uma escolha que qualquer indivíduo pode fazer. Ser líder, pode ser considerado uma habilidade, ter a capacidade de influenciar alguém, é uma característica que pode ser aprendida e desenvolvida por quem quer que seja, desde que haja disposição de praticar as ações adequadas (HUNTER, 1998).

Tendo em vista o fato de a liderança ser aprendível, torna-se importante conseguir ensiná-la de alguma forma, principalmente em casos mais específicos onde faz-se extremamente necessário que o indivíduo esteja disposto a correr os riscos de um determinado grupo. Os líderes são pessoas diferenciadas em aspectos que não podem ser desenvolvidos em meras aulas ou instruções (CHARAN, 2007).

Conforme explicado acima, a liderança é uma habilidade um pouco mais complexa do que outras no que tange ao seu desenvolvimento. Aprender essa habilidade vai além de assistir instruções ou palestras sobre o tema, essas atividades nos tornam, líderes em potencial, ou ainda, espectro de líderes, deve-se viver situações que cobrem de fato a utilização desse fator, situações as quais exijam pô-la em prática. Tendo em vista esse viés empírico do aprendizado da liderança vale citar o poema *Ilusões da vida*, OTAVIANO (1870).

"Quem passou pela vida em branca nuvem
E em plácido repouso adormeceu,
Quem não sentiu o frio da desgraça,
Quem passou pela vida e não sofreu,
Foi espectro de homem, e não homem,
Só passou pela vida, não viveu."

É interessante, aliás, lembrar que existe a Teoria Inatista do líder, que defende a liderança estar ligada à genética do indivíduo, e que independente do meio em que ele se encontra ele a exercerá pois seria um traço de sua personalidade, Amaral (2004). Mas essa teoria, atualmente, já não vem sendo defendida pelos estudiosos, devido a diversos outros estudos sobre o assunto, o que se pode dizer é que o líder possui traços que o facilitam a influenciar suas equipes, como afirma Goleman (2017), mas não são fatores que determinam se alguém tem ou não capacidade de liderar.

2.2 LIDERANÇA MILITAR

A liderança é um atributo fundamental em diferentes esferas da sociedade, especialmente para instituições militares. O meio militar exige experiência, disciplina, planejamento, resiliência e habilidades de liderança para enfrentar os desafios da vida militar, e ao longo do tempo, diferentes tipos de liderança foram utilizados pelos militares para garantir o sucesso e a eficácia em missões, campanhas e batalhas.

Para Daniel Goleman (2017) "O líder eficaz é aquele que é capaz de entender as diferentes necessidades e características da equipe e adaptar seu estilo de liderança de acordo com a situação", então para alcançar êxito nas diversas missões, o líder militar não deve se prender a um estilo único de liderança, ele precisa ser flexível e saber adaptar-se de acordo com a demanda da situação

Uma das características exigidas dos jovens oficiais da linha militar bélica é saber lidar com ambientes adversos, e às vezes, imprevisíveis, e para conseguir alcançar esse objetivo faz-se necessário submetê-los a atividades estressoras durante o período de formação, e exigir deles decisões apropriadas. A liderança militar requer habilidades de comunicação eficazes, capacidade de tomar decisões rápidas e precisas, e a competência para adaptar-se a ambientes voláteis e em constante mudança" (YAMMARINO; DUBINSKY, 2019, p. 78).

Outro aspecto importante para a liderança militar é garantir uma hierarquia rígida. Segundo MAXWELL (2019), a hierarquia militar é estruturada de forma que cada nível de liderança seja responsável por um grupo específico de subordinados, e todos os membros da organização estejam claramente cientes de suas posições e funções. Essa estrutura hierárquica ajuda a garantir a coesão e a disciplina dentro das unidades militares, logo, essa estrutura não pode ser negligenciada.

Apesar dessa estrutura hierárquica definida ser bastante eficiente, o líder militar precisa saber usá-la de forma adequada para alcançar o equilíbrio entre realizar as tarefas necessárias e garantir a dignidade de seus subordinados. "A liderança militar bem-sucedida exige um equilíbrio entre a autoridade e a empatia, inspirando confiança e respeito nos subordinados" (BASS; RIGGIO, 2006, p. 102).

Então uma grande peculiaridade da carreira militar é o fato de ter que estar preparado para tomar decisões difíceis em situações de alta pressão, e equilibrar empatia e autoridade com seus subordinados, e por isso é necessário que se desenvolva essa habilidade nos futuros líderes militares. A liderança militar eficaz é caracterizada pela capacidade de tomar decisões

rápidas e bem fundamentadas, considerando os riscos e benefícios para a missão e a segurança da equipe" (HACKMAN; JOHNSON, 2013, p. 78).

2.2.1 Liderança delegativa

A liderança delegativa é um estilo de liderança em que o líder delega poder e autoridade para seus subordinados, permitindo que eles tomem decisões e ajam com autonomia. Esse estilo de liderança é caracterizado por ser confiante, flexível e empático, o que pode levar a um ambiente de trabalho saudável e produtivo. De acordo com Robbins e Coulter (2012), "a liderança delegativa é caracterizada por um alto grau de delegação de poder e responsabilidade para os subordinados."

Esse tipo de liderança pode ter implicações positivas na relação entre os superiores e subordinados, especialmente a longo prazo. Segundo Goleman (2017), "a liderança delegativa pode levar a subordinados mais engajados, maior satisfação no trabalho e maior criatividade e inovação." Além disso, esse estilo de liderança pode criar um ambiente de trabalho saudável, com maior autonomia e responsabilidade dos subordinados.

Essa pode ser uma estratégia eficaz para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, incentivando a autonomia e responsabilidade dos subordinados. É importante que os líderes reconheçam as implicações positivas da liderança delegativa e busquem desenvolver habilidades de liderança mais confiantes, flexíveis e empáticas, visando criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Esse estilo de liderança pode ser muito eficaz no meio militar, em que as equipes precisam trabalhar em ambientes complexos e em constante mudança, muitas vezes em situações de risco extremo. No meio militar, a liderança delegativa pode ser particularmente importante em situações em que o líder não pode estar presente fisicamente para tomar decisões, tanto em uma missão administrativa quanto em operações de combate. Nesses casos, os líderes precisam confiar em seus subordinados para tomar as melhores decisões possíveis, levando em consideração as circunstâncias e o objetivo da missão. Além disso, a liderança delegativa pode ajudar a desenvolver a confiança e a resiliência dos membros da equipe, que são fundamentais para o sucesso em operações militares.

2.2.2 Liderança participativa

A liderança participativa é um estilo de liderança em que o líder envolve sua equipe nas decisões e processos de tomada de decisão, criando um ambiente de trabalho colaborativo e engajado. A liderança participativa é uma abordagem em que o líder compartilha as responsabilidades com os membros do grupo, NORTHOUSE (2019).

Esse estilo de liderança valoriza as ideias e contribuições da equipe de trabalho, incentivando a participação ativa dos subordinados no processo de tomada de decisão. A liderança participativa é caracterizada por ser aberta, flexível e colaborativa, o que pode levar a um ambiente de trabalho saudável e produtivo. De acordo AMARO (2017, p. 58) "A liderança participativa fortalece o senso de propósito compartilhado, promovendo a coesão da equipe e impulsionando a conquista de resultados conjuntos."

Conforme explicado acima, a liderança participativa pode ter implicações positivas na liderança, especialmente a longo prazo, pois gera resultados motivacionais no subordinado, esse estilo de liderança pode criar um ambiente de trabalho saudável, com maior satisfação e motivação dos subordinados. Segundo Kouzes e Posner (2017), "a liderança participativa pode levar a subordinados mais engajados, maior colaboração e comunicação, maior criatividade e inovação e aumento da confiança."

A liderança participativa pode ser uma estratégia eficaz para criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, incentivando a participação ativa dos subordinados no processo de tomada de decisão. É importante que os líderes reconheçam as implicações positivas da liderança participativa e busquem desenvolver habilidades de liderança mais abertas, flexíveis e colaborativas, visando criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

No meio militar, a liderança participativa é importante para que os subordinados se sintam parte do processo de tomada de decisão, aumentando a coesão e a motivação da equipe. A liderança participativa também permite que os militares possam contribuir com ideias e sugestões para melhorar as estratégias e os planos de ação.

No entanto, é importante destacar que, no meio militar, a liderança participativa não significa falta de autoridade e disciplina. Os líderes militares devem manter o controle e a disciplina da equipe, garantindo que as decisões tomadas sejam as melhores para a missão e para a segurança da equipe. Dessa forma, a liderança participativa no meio militar deve ser

utilizada de forma estratégica e com moderação, sempre buscando manter a hierarquia e a disciplina na equipe.

2.2.3 Liderança autocrática

A liderança autocrática é um estilo de liderança em que o líder exerce total controle sobre a equipe, tomando todas as decisões sem a contribuição ou opinião dos subordinados. Esse estilo de liderança é caracterizado por ser autoritário e centralizador, o que pode levar a um ambiente de trabalho hostil e desmotivador. De acordo com Breitner e Kinicki (2019), "a liderança autocrática é caracterizada pela centralização das decisões, autoritarismo e desconfiança em relação aos subordinados."

Nesse caso o líder toma decisões sem consultar sua equipe ou subordinados. Embora possa ser eficaz em situações específicas, essa forma de liderar pode acarretar implicações negativas em alguns casos, especialmente a longo prazo. Segundo Kouzes e Posner (2017), "a liderança autocrática pode levar a subordinados desmotivados, baixa criatividade e inovação, resistência às mudanças e falta de confiança." Além disso, esse estilo de liderança pode criar um ambiente de trabalho hostil, com pouca colaboração e comunicação entre líder e equipe.

Essa forma de liderança é bastante comum no meio militar, onde a hierarquia é extremamente valorizada e a disciplina é um valor fundamental. Na hierarquia militar, o superior é sempre o responsável pela tomada de decisões, enquanto os subordinados devem obedecer e executar as ordens recebidas. Nesse sentido, a liderança autocrática é considerada adequada para o meio militar, pois garante a unidade de ação e a efetividade nas operações.

No entanto, a liderança autocrática também pode apresentar desvantagens, como a falta de autonomia e a falta de espaço para o desenvolvimento de ideias e sugestões por parte dos subordinados. Isso pode gerar insatisfação e desmotivação entre a equipe, comprometendo a efetividade das operações. Por isso, é importante que os líderes militares saibam adaptar sua liderança aos diferentes contextos e situações, adotando abordagens mais flexíveis quando necessário, para garantir a efetividade nas operações e a satisfação e motivação de sua equipe.

A liderança autocrática pode ser eficaz em situações específicas, como em momentos de crise, mas a longo prazo, pode levar a subordinados desmotivados, baixa criatividade e resistência às mudanças. É importante que os líderes reconheçam as implicações negativas da

liderança autocrática e busquem desenvolver habilidades de liderança mais participativas e colaborativas, visando criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

2.3 LIDERANÇA NA AMAN

A AMAN é responsável pela formação dos oficiais do Exército Brasileiro e seu objetivo é desenvolver líderes capacitados a liderar tropas em situações de guerra e operações militares.

A liderança é uma habilidade fundamental na formação dos oficiais da AMAN. Durante o curso, os cadetes passam por diversos treinamentos e instruções que visam desenvolver suas habilidades de liderança e capacidade de tomar decisões em situações adversas.

Segundo SINEK (2014) "o treinamento militar enfatiza a importância da responsabilidade e da liderança autêntica, ensinando aos líderes a importância de serem responsáveis pela vida e segurança de sua equipe".

Durante o período de formação os cadetes realizam diversas atividades que contribuem para o desenvolvimento da liderança, tanto no terreno quanto em sala de aula os cadetes se aperfeiçoam para tornarem-se líderes competentes num futuro próximo.

2.3.1 A contribuição do EPCT para a formação do oficial do EB

O EPCT (Estágio Preparatório de Corpo de Tropa) é uma etapa fundamental na formação dos cadetes da AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras). Durante essa fase, os cadetes têm a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e se familiarizar com a rotina e as atividades operacionais das unidades de combate do Exército.

Esse estágio é de extrema importância, pois proporciona aos futuros oficiais uma experiência prática significativa. Durante o período do estágio, os cadetes são expostos a situações reais e desafiadoras, nas quais precisam demonstrar habilidades de liderança, trabalho em equipe e tomada de decisão. Essas experiências contribuem para o desenvolvimento de competências essenciais para o exercício da função militar.

Além disso, o estágio preparatório de corpo de tropa permite que os cadetes vivenciem a realidade militar de forma intensiva. Eles têm a oportunidade de estar em contato direto com

militares de diferentes patentes e especialidades, o que proporciona uma visão abrangente e integrada das atividades de uma OM (Organização Militar). Essa imersão na realidade operacional também possibilita que os cadetes compreendam os desafios e as demandas da vida militar, preparando-os para futuras atribuições e responsabilidades.

Em suma, o estágio preparatório de corpo de tropa realizado na AMAN desempenha um papel crucial na formação dos cadetes. Por meio dessa experiência prática, eles têm a oportunidade de aplicar seus conhecimentos teóricos, desenvolver habilidades de liderança e trabalho em equipe, e se preparar para enfrentar os desafios e as demandas da vida militar. Essa etapa contribui significativamente para a formação de oficiais qualificados e comprometidos com o serviço e a defesa do país

2.3.2 Contribuição do Manobrão para a formação do futuro oficial do EB

O "Manobrão" é uma atividade emblemática da formação militar dos cadetes da AMAN. Essa atividade consiste em um exercício prático no qual os cadetes aplicam seus conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo do curso, simulando operações militares complexas e desafiadoras.

Durante o exercício os cadetes são divididos em grupos e colocados em situações estratégicas, táticas e de liderança. Eles precisam tomar decisões rápidas e precisas, planejar e executar operações, coordenar equipes e enfrentar desafios que simulam as condições reais encontradas no campo de batalha. Essa atividade visa desenvolver a capacidade de liderança, a tomada de decisões sob pressão, o trabalho em equipe e a aplicação prática dos princípios militares.

Conforme mencionado por Charan (2018, p. 45), para liderar exige-se a capacidade de se adaptar e mudar rapidamente diante de novas circunstâncias e desafios. Tendo isso em vista, torna-se essencial proporcionar aos cadetes oportunidades práticas, como o "Manobrão", para desenvolverem suas habilidades de liderança e aplicarem os conhecimentos teóricos em situações reais.

O "Manobrão" é um elemento crucial do currículo da AMAN, pois permite que os cadetes aprimorem sua capacidade de tomar decisões críticas, liderar equipes e adaptar-se a diferentes cenários. Além disso, essa atividade contribui para fortalecer a camaradagem e o espírito de corpo entre os futuros oficiais do Exército Brasileiro.

Em suma, essa é uma atividade importante na formação dos cadetes da AMAN, permitindo que eles apliquem seus conhecimentos teóricos em um ambiente prático e

desafiador. Essa experiência contribui para o desenvolvimento de habilidades de liderança, tomada de decisões e trabalho em equipe, preparando os cadetes para suas futuras responsabilidades como oficiais do Exército Brasileiro.

2.3.3 Curso de infantaria da AMAN

Durante o curso de Infantaria da AMAN, os cadetes recebem uma formação completa para atuarem como líderes e comandantes de tropas de infantaria. A formação é baseada em princípios militares, habilidades táticas e técnicas específicas da Infantaria.

Durante o curso os cadetes adquirem conhecimentos em diversas áreas sobre emprego da infantaria. Tendo posse desses aprendizados, o cadete tem a oportunidade de pô-los em prática em diversas atividades no terreno. Durante a formação, são abordadas desde técnicas de tiro e orientação até manobras militares e comando e controle de operações.

A principal atividade de terreno realizada pelos cadetes de infantaria durante o período de formação é o EDL (Exercício de Desenvolvimento de Liderança). Cada curso da AMAN possui seu respectivo EDL que é organizado e aplicado pelos cadetes do 4º ano aos cadetes do 3º ano do respectivo curso. No curso de infantaria essa atividade é conhecida como a “Prova Aspirante Mega” ou simplesmente “MEGA” e é uma atividade extremamente desafiadora tanto para o 3º ano que realiza as atividades previstas do EDL, quanto para o 4º ano que organiza e aplica o exercício. Na MEGA, o cadete do 3º ano de infantaria é submetido a atividades extenuantes, ao passo que são cobrados por conhecimentos em diversas áreas das técnicas militares aprendidas durante o ano de instrução, e os cadetes do 4º ano conduzem essas atividades garantindo a segurança e bom cumprimento das atividades previstas.

Além disso, a formação do cadete da AMAN em geral, não só dos infantaria, também valoriza a formação humanística. A academia tem como missão "formar líderes para a Nação", o que implica não apenas o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também o fomento de valores como ética, patriotismo e cidadania. Durante o curso, os cadetes têm acesso a uma formação ampla, que abrange áreas como Direito, História, Sociologia, Geopolítica e outras disciplinas que contribuem para a formação de oficiais completos e conscientes de seu papel na sociedade.

Por fim, é importante destacar que a formação de Infantaria na AMAN é bastante exigente. O curso demanda dos cadetes um alto nível de comprometimento e dedicação, além de um grande esforço físico e mental. Porém, os desafios enfrentados durante a formação têm

como objetivo preparar os futuros oficiais para situações de grande pressão, onde sua capacidade de liderança e tomada de decisão podem fazer toda diferença no cumprimento da missão.

2.3.4 Condicionamento físico como fator de liderança

O bom condicionamento físico é uma habilidade fundamental para o cadete da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). A preparação física adequada é crucial para que os cadetes tenham a capacidade de suportar as exigências físicas da vida militar, especialmente em operações e missões em campo. O treinamento físico na AMAN é intenso e tem como objetivo preparar os futuros oficiais para lidar com situações de combate, o que requer uma grande resistência física. Além disso, a preparação física também ajuda no desenvolvimento da disciplina, do trabalho em equipe e da resiliência, características essenciais para um líder militar. Os cadetes da AMAN passam por um programa de treinamento físico diversificado, que inclui atividades como corrida, natação, pista de cordas, entre outros. Todo o programa é supervisionado por profissionais da área de educação física e saúde, para garantir a segurança e a efetividade dos exercícios.

A atividade militar exige um elevado nível de condicionamento físico para lidar com as diversas situações e desafios enfrentados durante a carreira. O treinamento físico é essencial para o desenvolvimento da resistência, da força e da agilidade dos militares, preparando-os para as demandas físicas e as situações adversas das operações militares. Além disso, o preparo físico contribui para a saúde e bem-estar dos militares, aumentando a resistência do corpo e prevenindo lesões decorrentes das atividades de treinamento e operacionais.

Os oficiais do Exército Brasileiro devem apresentar um bom desempenho físico para liderar suas tropas e conduzir as operações com eficiência e segurança. O preparo físico dos oficiais é importante não apenas para o cumprimento das missões, mas também para a formação de uma imagem positiva do Exército perante a sociedade, além disso, a atividade física é uma forma de promover a saúde mental e emocional dos militares, ajudando a reduzir o estresse e a ansiedade.

Tendo em vista que o oficial de infantaria comandará indivíduos, e haverá também, que os instruir e os preparar bem fisicamente, torna-se imprescindível que ele tenha um bom condicionamento físico.

2.3.5 Atividades de campo como fator de desenvolvimento de liderança

As atividades de campo realizadas na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) são fundamentais para a formação dos futuros oficiais das Forças Armadas. Essas atividades visam fornecer aos cadetes uma experiência prática que complementa o conhecimento teórico adquirido em sala de aula, desenvolvendo habilidades técnicas e táticas, liderança e tomada de decisão em situações de pressão e estresse.

As atividades de campo realizadas na AMAN são cruciais para o desenvolvimento dos cadetes, uma vez que proporcionam a oportunidade de vivenciar situações reais, enfrentar desafios, superar obstáculos, e permitir que eles exerçam, na prática, os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula. Além disso, a atividade de campo contribui para o desenvolvimento de habilidades como trabalho em equipe, liderança e capacidade de tomada de decisão sob pressão, que são essenciais para a formação de um oficial competente.

Fora as atividades de campo do Curso de Infantaria os cadetes realizam as instruções especiais organizadas pela SIEsp (Seção de Instrução Especial) anualmente, nessas atividades os cadetes aprendem técnicas especiais para operar em diversos cenários e ambientes, e realizam essas atividades juntamente com cadetes de outras armas quadros e serviços da AMAN.

Em suma, as atividades de campo realizadas na AMAN são de extrema importância para a formação dos futuros oficiais das Forças Armadas, pois permitem que os cadetes adquiram habilidades técnicas e táticas, desenvolvam a liderança e a capacidade de tomar decisões em situações de pressão e estresse.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

O trabalho realizado foi baseado em um estudo bibliográfico sobre teorias e conhecimentos sobre diversas formas de liderança, e no ponto de vista do cadete de infantaria do 4º ano da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em relação às atividades realizadas durante seu período de formação, e como essas atividades corroboram para o desenvolvimento de sua liderança. "A escolha da abordagem metodológica é essencial para garantir a validade e confiabilidade dos resultados da pesquisa" (GIL, 2008, p. 56).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para complementar o estudo sobre o desenvolvimento de liderança dos cadetes de infantaria do 4º ano da AMAN, foi realizada uma pesquisa de campo através do Google Forms (Anexo 1), na qual obteve-se a percepção dos Cadete sobre o referido tema. O questionário foi respondido por 53 cadetes. As informações foram coletadas durante o ano de instrução conforme o decorrer das atividades previstas.

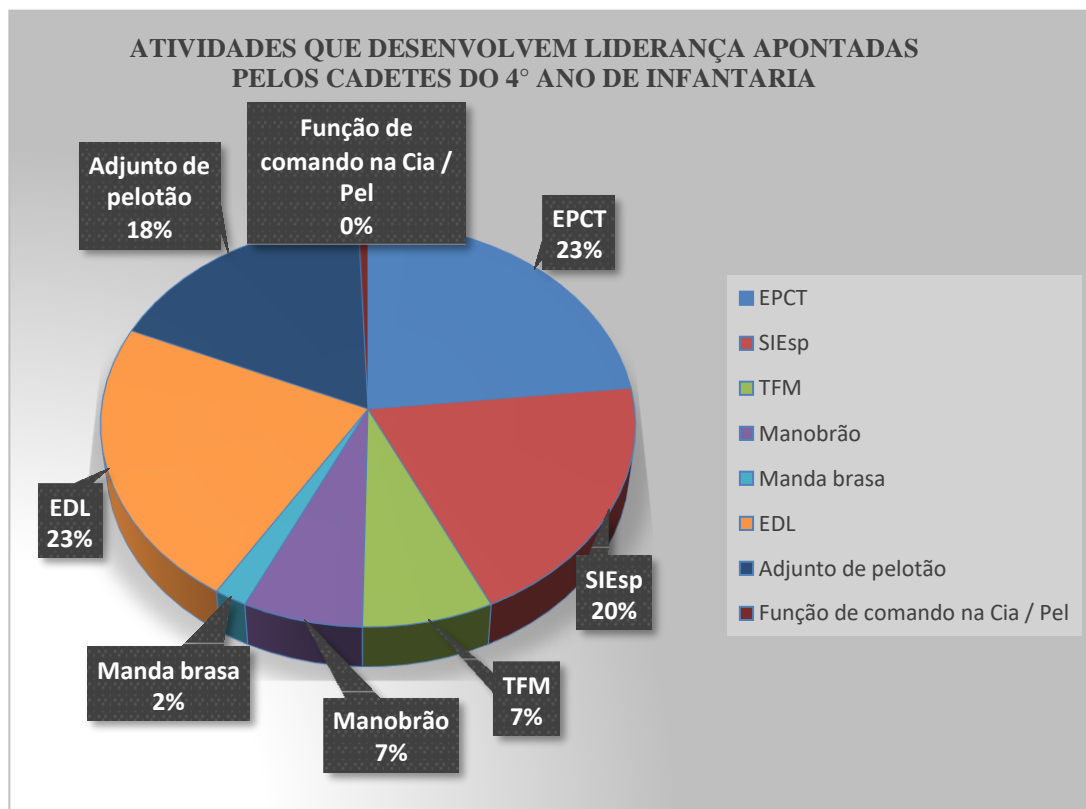
No questionário constam perguntas sobre as atividades previstas no ano de instrução dos cadetes, como por exemplo: TFM, EDL, manobra etc.; e sobre como o cadete enxerga seu próprio desenvolvimento de liderança até o momento.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa de campo teve como população de estudo cadetes voluntários do 4º ano do Curso de Infantaria da AMAN do ano de 2023. O grupo amostral analisado envolveu aproximadamente 40% do efetivo total de participantes, equivalendo-se a 53 militares. Vale lembrar que nem todos os cadetes tiveram a oportunidade de realizar todas as atividades previstas por conta de motivos específicos, seja por estar lesionado ou simplesmente por não ter tido a oportunidade em si. Logo, os cadetes respondem com base em suas próprias experiências ao longo da formação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

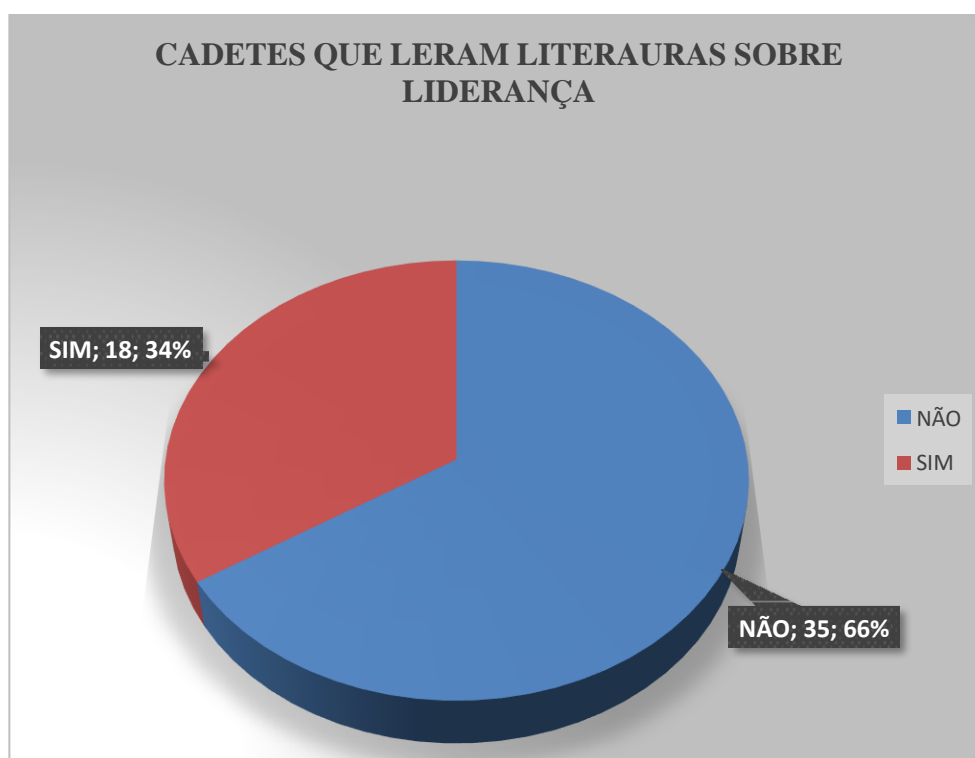
Gráfico 1



Fonte: o autor (2023)

Nesse questionário os militares podiam escolher até 3 respostas para quais atividades mais contribuem para o desenvolvimento de liderança, e as 3 respostas mais frequentes foram: EPCT, EDL e SIEsp respectivamente. Em seguida as respostas se sucedem na seguinte ordem: adjunto de pelotão, TFM, manobrão, Manda Brasa, funções de comando na companhia e pelotão. Nas 3 respostas mais frequentes há em comum a necessidade de interação com outros militares tanto pares quanto subordinados, já o EDL e as instruções da SIEsp são atividades no terreno que além dessa interação, exigem esforço físico intenso e tomadas de decisão rápidas sobre condições adversas e pressão tanto psicológica quanto física. Essas características em comum, nas respostas mais frequentes, podem ser explicadas pelo fato de a liderança realmente se desenvolver melhor na prática, na tentativa e no erro.

Gráfico 2



Fonte: o autor (2023)

Dos 53 cadetes que responderam o questionário, 66% não leram nenhuma literatura sobre liderança. Os 34% que responderam “sim”, leram os livros: Líderes se servem por último (SINEK), O monge e o executivo (HUNTER), Arrume sua cama (MCRAVEN) , Como fazer amigos e influenciar pessoas (CARNEGIE), Não há dia fácil (MAURER e OWEN) e Comandar (LEBAUD). Essas respostas não indicam necessariamente que os cadetes não desenvolvam liderança como deveriam, pois a liderança é melhor desenvolvida, de fato, na prática, mas deixa evidente que a literatura sobre este tema não é tão procurada assim no âmbito do 4º ano de infantaria. Esses índices podem revelar diversas conclusões, os cadetes podem não ter recebido incentivo para consumir esse tema, ou eles têm outros temas como prioridade, ou até, eles podem simplesmente não ter o hábito de ler livros, mas independente dessas hipóteses, o fato é que uma parte significativa dos futuros líderes militares da arma de infantaria, negligenciaram buscar conhecimento sobre “liderança”, um tema importante para a profissão militar.

Gráfico 3



Fonte: o autor (2023)

Nessa pesquisa foi perguntado quanto o cadete percebe que evoluiu no quesito liderança desde o início da formação até o 4º ano da AMAN. Sendo o grau 10 representado pela sentença: “Sinto que evoluí muito, e me tornei uma pessoa completamente diferente nesse aspecto”. E o grau 1 representado pela sentença: “Não percebi qualquer evolução nesse aspecto”. É interessante salientar que nesse questionário não existiu nenhuma resposta abaixo do grau 6, ou seja, 100% dos cadetes do 4ºano de Infantaria percebem que evoluíram de alguma forma nesse quesito desde o início de sua formação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, foi analisado o papel da Academia Militar das Agulhas Negras na formação da liderança nos cadetes de Infantaria. Através de uma revisão extensiva da literatura e da análise da própria percepção dos cadetes, foi possível compreender a importância da AMAN na construção de habilidades de liderança nos futuros oficiais das Forças Armadas.

A partir das respostas do questionário realizado com os cadetes do 4º ano de Infantaria da AMAN, foi possível constatar que os processos de desenvolvimento de liderança proporcionados pela academia são funcionais e cumprem seus objetivos de inculcar os valores necessários nos instruídos, tendo em vista que os cadetes aprendem a desenvolver essa habilidade, principalmente, na prática. Na AMAN a liderança é de fato desenvolvida empiricamente, em atividades propriamente militares como o EDL, entre outras.

É importante ressaltar que a liderança desenvolvida na AMAN não se limita ao âmbito militar. Os valores e competências adquiridos pelos cadetes ao longo de sua formação são transferíveis para outras esferas da vida, seja no setor público, privado ou social. A formação na AMAN contribui para a construção de líderes íntegros, comprometidos com o bem comum e capazes de enfrentar desafios.

No entanto, é necessário reconhecer que a formação de líderes é um processo contínuo. A AMAN fornece uma base sólida, mas é responsabilidade dos próprios oficiais em formação a busca constante pelo aperfeiçoamento e atualização de suas competências de liderança ao longo de suas carreiras. Vale ressaltar que os futuros oficiais do Exército Brasileiro deverão ter capacidade de adaptar-se a diversos contextos nos quais eles devem, ainda assim, exercer bem sua liderança. "O líder que se mantém em constante aprendizado e aprimoramento tem a capacidade de adaptar-se às mudanças e de inspirar sua equipe a alcançar resultados excepcionais." (Kouzes e Posner, 2017, p. 92).

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Fábio Alexandre Magalhães. **O que ser, saber e fazer para liderar pessoas na área de segurança pessoal e patrimonial**. Anuário, Campinas, 2004.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformacional Leadership**. 2nd ed. New York: Psychology Press, 2006.
- CHARAN, Ram. **Liderança Adaptativa: Como enfrentar desafios inesperados**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.
- HACKMAN, J. Richard; JOHNSON, Craig E. **Leadership: A communication perspective**. 6th ed. Long Grove: Waveland Press, 2013.
- HUNTER, C. J.; **O monge e o Executivo**; tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como obter resultados extraordinários em um mundo em constante mudança**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- KREITNER, R.; KINICKI, A. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Aplicações**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2019.
- MAXWELL, John C. **O líder 360°: como desenvolver sua influência a partir de qualquer posição na organização**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2019.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 8th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.
- OTAVIANO, Francisco. **Ilusões da Vida**. In: **O Tratado da Tríplice Aliança**, 1870.
- ROBBINS, S. P., & COULTER, M. **Administração**. Pearson: Education, 2012.
- SINEK, Simon, **Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes** / Simon Sinek; Tradução Marcello Borges. – Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

YAMMARINO, Francis J.; DUBINSKY, Alan J. Military Leadership: **The importance of adaptability, communication, and decision-making skills**. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 26, n. 1, p. 76-86, 2019.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa "LIDERANÇA NA AMAN: UMA ANÁLISE DE COMO OS CADETES DO 4º ANO DE INFANTARIA APRENDEM E DESENVOLVEM LIDERANÇA DURANTE O PERÍODO DE FORMAÇÃO", sob a responsabilidade do pesquisador CALEBE QUINELATO SIQUEIRA, e Orientação do TC VITOR CIBIEN DE OLIVEIRA.

Nesta pesquisa pretendemos analisar a percepção dos cadetes do 4º ano de infantaria da AMAN, em relação ao seu desenvolvimento de liderança até o presente momento da formação.

Sua participação é de caráter voluntário e se dará como segue:

Coleta de dados: a pesquisa terá como instrumentos de coleta de dados a aplicação de questionário para cerca de 130 (cento e trinta) cadetes.

Destino dos dados coletados: o pesquisador será o responsável pelos dados originais coletados por meio de questionários, permanecendo de posse dos mesmos por um período de 5 (cinco) anos, quando então os mesmos serão destruídos. Os dados originais serão guardados, tomando-se todo o cuidado necessário para garantir o anonimato dos participantes. As informações coletadas no decorrer da pesquisa, bem como os conhecimentos gerados a partir dos mesmos não serão utilizadas em prejuízo das pessoas ou da instituição onde a pesquisa será realizada.

Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa: o possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão sentir-se desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio da aplicação de questionários. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que achem por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da

pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca do desenvolvimento da liderança dos cadetes de infantaria da AMAN. Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das conclusões do mesmo.

Garantias e indenizações: fica garantido o direito às indenizações estabelecidas em lei aos indivíduos que, por algum motivo, sofrerem qualquer tipo de dano pessoal ou material causado pelos instrumentos ou técnicas de coleta de dados. O participante tem o direito de ser informado a respeito dos resultados parciais e finais da pesquisa, para isto, a qualquer momento do estudo, terão acesso aos pesquisadores responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de suas dúvidas; O participante não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira no desenvolver da pesquisa, nem tampouco após sua conclusão; as respostas aos questionários ocorrerão em dia e horário convenientes para o participante.

Para qualquer outra informação o senhor(a) poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone (21) 96572-9068, inclusive ligações a cobrar, ou e-mail: calebequinelatosiqueira@gmail.com. Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, o senhor(a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3635-1233, e-mail: cep@unitau.br.

1) Você concorda com o termo de consentimento livre e esclarecido ?

sim

2) Você já leu alguma literatura sobre liderança? Se sim, quais ?

3) Quais atividades você considera que mais desenvolva liderança na AMAN?
(SELECIONE 3)

EDL

MANOBRÃO

TFM

SIEsp

MANDA BRASA

ADJUNTO DE PELOTÃO DO 1º ANO

EPCT

OUTROS

4) Numa escala de 1 a 10 quanto você considera que evoluiu até o presente momento no quesito liderança (considerando desde a EsPCEX)?

1 Não percebi qualquer evolução nesse aspecto

2

3

4

5

6

7

8

9

10 Sinto que evoluí muito, e me tornei uma pessoa completamente diferente nesse aspecto