


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

Douglas Figueira de Siqueira

**OS VALORES E AS ATIVIDADES RELACIONADAS À LIDERANÇA EM UMA
PERSPECTIVA DOS CADETES DE COMUNICAÇÕES**

**Resende
2022**

	APÊNDICE III AO ANEXO B (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS 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: OS VALORES E AS ATIVIDADES RELACIONADAS À LIDERANÇA EM UMA PERSPECTIVA DOS CADETES DE COMUNICAÇÕES
AUTOR: DOUGLAS FIGUEIRA DE SIQUEIRA

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

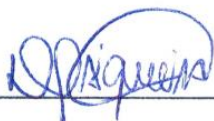
Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

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, 24 de agosto de 2022.



Cad Douglas Figueira de Siqueira

Dados internacionais de catalogação na fonte

S618v SIQUEIRA, Douglas Figueira de

Os valores e as atividades relacionadas à liderança em uma perspectiva dos cadetes de Comunicações. / Douglas Figueira de Siqueira – Resende; 2022. 43 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Marco Mendes Cavotti

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

1.Liderança 2.Valores 3.Academia Militar das Agulhas Negras
4.Atividades I. Título.

CDD: 355

Douglas Figueira de Siqueira

**OS VALORES E AS ATIVIDADES RELACIONADAS À LIDERANÇA EM UMA
PERSPECTIVA DOS CADETES DE COMUNICAÇÕES**

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: TC Art Marco Mendes Cavotti
Coorientador: Maj Art Atílio Sozzi Nogueira

Resende
2022

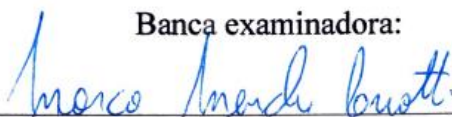
Douglas Figueira de Siqueira

**OS VALORES E AS ATIVIDADES RELACIONADAS À LIDERANÇA EM UMA
PERSPECTIVA DOS CADETES DE COMUNICAÇÕES**

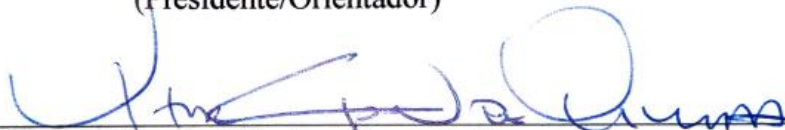
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 01 de junho de 2022:

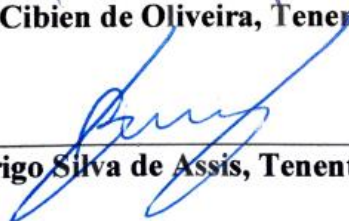
Banca examinadora:



Marco Mendes Cavotti, Tenente Coronel
(Presidente/Orientador)



Vitor Cibien de Oliveira, Tenente Coronel



Rodrigo Silva de Assis, Tenente Coronel

Primeiramente, dedico o presente trabalho à Deus, que sempre me deu forças para caminhar rumo ao oficialato e, também, à minha família, por ter sido o alicerce desse sonho que está se realizando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por possibilitar que durante todos esses anos eu tivesse saúde e ânimo para não desistir dos meus objetivos.

Agradeço, também, ao meu orientador, pela disponibilidade de tempo, além do esforço e dedicação para me orientar em direção ao melhor desempenho possível.

A todos que tiveram participação, de forma direta ou indireta, na elaboração deste trabalho, contribuindo, substancialmente, para enriquecê-lo.

RESUMO

OS VALORES E AS ATIVIDADES RELACIONADAS À LIDERANÇA EM UMA PERSPECTIVA DOS CADETES DE COMUNICAÇÕES

AUTOR: Douglas Figueira de Siqueira

ORIENTADOR: TC Art Marco Mendes Cavotti

COORIENTADOR: Maj Art Atilio Sozzi Nogueira

A liderança, nos dias de hoje, é encarada como o ponto de inflexão entre o sucesso e o fracasso. Ela é considerada um fenômeno que possibilita influenciar pessoas a atingirem os objetivos determinados pelo líder. Os valores, considerados uma espécie de bússola moral, são fundamentais para que o militar desenvolva sua capacidade de liderar. Em face disso, o objetivo deste trabalho foi analisar quais valores, dentre os básicos e militares, são primordiais para o cadete, futuro oficial do Exército Brasileiro (EB), segundo o ponto de vista dos cadetes de comunicações. Além disso, a presente pesquisa retratou quais atividades, inseridas no currículo da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), mais desenvolvem a liderança segundo os militares participantes. Colaboraram com este estudo 88 cadetes, do 4º, 3º e 2º anos do Curso de Comunicações. Foi aplicado um questionário contendo duas partes: a primeira estava ligada a seleção dos valores em uma escala de prioridade; por sua vez, a segunda era a escolha das atividades juntamente aos cadetes considerados líderes de cada ano. Para alcançar o objetivo inicial, a análise não se limitou ao resultado geral. Foram feitas, também, verificações particulares de acordo com os anos. Dessa forma, buscou-se a máxima precisão ao constatar quais valores e atividades mais estão ligados ao aprimoramento da liderança, de acordo com os respondentes. Os resultados deste trabalho indicam o valor da honestidade como base para que o cadete melhor desenvolva suas capacidades de liderar. Ademais, as atividades no terreno, os estágios da Seção de Instrução Especial (SIEsp) e as seções de Treinamento Físico Militar foram as atividades que mais se destacaram no âmbito dos cadetes participantes. Portanto, aproveitar toda e qualquer oportunidade, não se esquecendo do valor base é, conforme este estudo, uma proposta para o aperfeiçoamento da liderança durante a formação na AMAN.

Palavras-chave: Liderança. Valores. Academia Militar das Agulhas Negras. Atividades.

ABSTRACT

THE VALUES AND ACTIVITIES RELATED TO LEADERSHIP FROM A PERSPECTIVE OF THE CADETS OF SIGNALS

AUTHOR: Douglas Figueira de Siqueira

ADVISOR: TC Art Marco Mendes Cavotti

CO-ADVISOR: Maj Art Atílio Sozzi Nogueira

The leadership today is seen as the tipping point between success and failure. It is considered a phenomenon that makes it possible to influence people to achieve the goals determined by the leader. The values, considered a kind of moral compass, are fundamental for the military to develop their ability to lead. In view of this, the objective of this work was to analyze which values, among the basic and military, are essential for the cadet, future officer of the Brazilian Army. In addition, this research portrayed which activities, present in the curriculum of the Military Academy of Agulhas Negras (AMAN), most develop leadership according to the participating military. 88 cadets from the 4th, 3rd and 2nd years of the signals course collaborated with this study. A questionnaire containing two parts was applied. The first was linked to the selection of values in a priority scale. In turn, the second was the choice of activities together with the cadets considered leaders of each year. To achieve the initial objective, the analysis was not limited to the overall result. Particular checks were also made according to the years. In this way, maximum precision was sought when verifying which values and activities are most linked to the improvement of leadership according to respondents. The results of this work indicate the value of honesty as a basis for the cadet to better develop their leadership skills. Furthermore, field activities, the Special Instruction Section (SIEsp) internships and the Military Physical Training sections were the activities that stood out the most among the participating cadets. Therefore, taking advantage of every opportunity, not forgetting the base value, is, according to this study, a proposal to improve leadership during training at AMAN.

Keywords: Leadership. Values. Military Academy of Agulhas Negras. Activities.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Valores (prioridade 1)	22
Gráfico 2 – Valores por anos (prioridade 1).....	23
Gráfico 3 – Cadetes mais votados (prioridade 1)	24
Gráfico 4 – Cadetes menos votados (prioridade 1)	25
Gráfico 5 – Valores (prioridade 2)	25
Gráfico 6 – Valores por anos (prioridade 2).....	26
Gráfico 7 – Cadetes mais votados (prioridade 2)	27
Gráfico 8 – Cadetes menos votados (prioridade 2)	27
Gráfico 9 – Valores (prioridade 3)	28
Gráfico 10 – Valores por anos (prioridade 3).....	29
Gráfico 11 – Cadetes mais votados (prioridade 3)	29
Gráfico 12 – Cadetes menos votados (prioridade 3)	30
Gráfico 13 – Atividades (prioridade 1).....	31
Gráfico 14 – Atividades por anos (prioridade 1).....	32
Gráfico 15 – Cadetes mais votados (prioridade 1)	32
Gráfico 16 – Cadetes menos votados (prioridade 1)	33
Gráfico 17 – Atividades (prioridade 2).....	34
Gráfico 18 – Atividades por anos (prioridade 2).....	35
Gráfico 19 – Cadetes mais votados (prioridade 2)	35
Gráfico 20 – Cadetes menos votados (prioridade 2)	36
Gráfico 21 – Atividades (prioridade 3).....	37
Gráfico 22 – Atividades por anos (prioridade 3).....	38
Gráfico 23 – Cadetes mais votados (prioridade 3)	38
Gráfico 24 – Cadetes menos votados (prioridade 3)	39

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
BANI	Brittle Anxious Nonlinear Incomprehensible
CC	Corpo de Cadetes
EB	Exército Brasileiro
EPCT	Estágio Preparatório do Corpo de Tropa
Sec Eq	Seção de Equitação
SIEsp	Seção de Instrução Especial
TFM	Treinamento Físico Militar
VICA	Volátil Incerto Complexo Ambíguo
%	Percentual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	LIDERANÇA.....	13
2.2	CONCEITOS.....	13
2.3	VALORES BÁSICOS SEGUNDO O C20-10 MANUAL DE LIDERANÇA DO EXERCITO BRASILEIRO	14
2.3.1	Honestidade	14
2.3.2	Honra.....	15
2.3.3	Justiça.....	15
2.3.4	Respeito	15
2.3.5	Verdade	16
2.3.6	Lealdade	16
2.3.7	Integridade.....	16
2.4	VALORES MILITARES SEGUNDO O ESTATUTO DOS MILITARES (E-1)	17
2.5	ATIVIDADES CURRÍCULARES DA AMAN	18
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	20
3.1	TIPO DE PESQUISA	20
3.2	PARTICIPANTES	20
3.3	INSTRUMENTOS	20
3.4	PROCEDIMENTOS	21
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS VALORES	22

4.2	ANÁLISE ENTRE AS ATIVIDADES E A LIDERANÇA	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Devido a sua importância, o fenômeno da liderança é alvo de estudos hodiernamente. Dessa forma, a presente pesquisa tem por objetivo propor, segundo o discernimento dos cadetes de comunicações, um suporte para aqueles militares que desejam desenvolver sua liderança.

Para isso, o líder militar deve preocupar-se com o Mundo BANI, acrônimo de “*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*”, que pode ser traduzido como “Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível” (PFERL, 2021). Considerado, também, uma evolução do Mundo VICA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), o Mundo BANI, proposto pelo antropólogo Jamais Cascio (2020), exige que as pessoas tenham mais resiliência e flexibilidade para lidarem com os desafios impostos pela pandemia de Covid-19.

Em virtude disso, interessa ao líder que ele aprimore suas competências pessoais e sociais para ser capaz de conduzir homens e mulheres a realizarem suas atividades. Haja vista tais capacidades, a ética e os valores morais contribuem como uma bússola, a qual orienta a pessoa a distinguir entre o certo e o errado, capacitando-a para melhor decidir o que deve ser feito, seja individualmente ou perante a um grupo.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), berço de líderes, esforça-se por meio de uma série de atividades a desenvolver a liderança no futuro oficial da linha militar bélica. Uma dessas práticas está relacionada a introjeção de valores, seja através de formaturas matutinas, de deslocamentos em forma, ou mesmo de hasteamentos do Pavilhão Nacional (ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS, 2021).

Dessa forma, é pertinente problematizar se os valores continuam sendo ferramentas importantes no desenvolvimento da liderança mesmo com todo o avanço tecnológico, característico do século XXI.

É oportuno, ainda, saber quais valores, dentre os básicos e militares, são de maior relevância no desenvolvimento da liderança, bem como quais atividades são imprescindíveis para o seu aprimoramento.

A partir dessas problemáticas, o presente trabalho busca informações dentro do contexto da liderança, mais nomeadamente dos princípios que contribuem para tal, a fim de que auxiliem ao analisar se a incursão de valores durante as atividades continuam sendo o principal recurso para melhor formar o oficial combatente.

Esta pesquisa justifica-se pela correta identificação das atividades desenvolvidoras da liderança, as quais possuem bases nos valores inerentes ao militar. Portanto, o reconhecimento exato dos valores mais relevantes ao aprimoramento da liderança, por parte do Curso de

Comunicações, torna-se fundamental para apresentar recomendações que auxiliem os cadetes, futuros oficiais, a desenvolverem sua capacidade de liderança.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar quais valores, dentre os básicos e militares, são fundamentais para o desenvolvimento da liderança, além das atividades que contribuem para tal, segundo as percepções dos cadetes de comunicações.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os valores que são mais pertinentes para o líder militar no Curso de Comunicações, de acordo com as percepções de seus cadetes.
- Levantar quais atividades, âmbito Curso de Comunicações, são indispensáveis para tornar o cadete apto a liderar, conforme as percepções de seus discentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo objetiva-se a apresentar uma base conceitual do fenômeno da liderança e dos valores inerentes ao militar, além das atividades curriculares da AMAN.

2.1 LIDERANÇA

É evidente o esforço empregado na tentativa de definir o termo liderança; não há um raciocínio universal que satisfaça a todos. Para Bernard Bass (1985), fundador da teoria transformacional, os líderes são aqueles que incitam e transformam as atitudes dos seus seguidores. Na filosofia clássica, por sua vez, Platão evidencia o ideal do líder em *A República*, referindo-se ao regente como “rei filósofo” (GODOY, 2021).

A liderança é, portanto, mencionada desde os tempos antigos devido ao grau de importância que lhe é atribuída, sendo estudada atualmente, ainda, por ser um conceito em constante evolução.

2.2 CONCEITOS

De acordo com Tannenbaum, Weschler e Massari (1961, p.24), liderança é “uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”. O autor apresenta em uma mesma abordagem as figuras do líder, aquele que influencia, e a do liderado, que é influenciado, por meio da comunicação para que uma ou mais metas sejam atingidas. Tal perspectiva se mostra aplicável a qualquer tipo de relação interpessoal em que esteja envolvida a tentativa de influência. Desse modo, a aplicabilidade do conceito nos meios acadêmicos e militares é imediata.

Para Fiedler (1974), a liderança está diretamente associada ao relacionamento entre pessoas, tendo uma base legitimada, em que influência e poder são distribuídos não uniformemente de modo que seja identificada a presença nítida de um grupo de seguidores.

Kotter (1990) atribui ao papel do líder a importante missão de formar as pessoas por meio da capacidade de motivá-las e inspirá-las a continuarem na direção correta, apesar dos obstáculos produzidos pelas mudanças imprevistas.

Além dos conceitos citados, há autores que definem liderança com uma visão mais

romântica a respeito do assunto em questão; segundo James C. Hunter (2007), autor de *O Monge e o Executivo*, liderança é a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem animadas visando atingir objetivos para o bem comum. Hunter, através de uma história, enumera qualidades e ações que o líder deve internalizar para obter autoridade diante do grupo, mostrando também que não importa o ambiente onde a pessoa esteja inserida, pois é possível aplicar os fundamentos de qualquer forma.

Embora as teorias acima sejam divergentes ao descrever o conceito de liderança, pode-se definir um denominador comum quanto ao aspecto da influência baseado na relação interpessoal, com a qual se almeja alcançar a autoridade, e, então, motivar e inspirar as pessoas a atingirem as metas impostas pelo grupo.

2.3 VALORES BÁSICOS SEGUNDO O C20-10 MANUAL DE LIDERANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Manual de Campanha C20-10 *Liderança Militar* (2011) destina-se a proporcionar, de maneira geral, um embasamento conceitual sobre os fundamentos teóricos da liderança. Além disso, pode ser utilizado por todos militares do Exército Brasileiro (EB) como uma ferramenta de autoaperfeiçoamento, não importando grau hierárquico.

Um dos conceitos apresentados pelo C20-10 (2011) é o dos valores. Desde a antiguidade, representam a base daquilo que uma sociedade julga como certo e errado; constituem uma espécie de bússola moral que orienta as ações humanas (MENEZES, 2021).

Segundo, ainda, o C20-10 (2011), os valores representam o grau de importância atribuído a pessoas, conceitos ou fatos, além de influenciarem de modo consciente ou inconsciente o comportamento do indivíduo. Tendo em vista tal conceituação, o líder militar deve buscar a melhor maneira de transmitir os valores cultuados na Instituição, assim como servir de exemplo aos seus liderados por meio de ações adequadas ao meio militar, pois, dessa forma, aumentará seu nível de confiabilidade, que é de extrema importância no exercício da sua liderança.

2.3.1 Honestidade

Segundo Brad Blanton (2005), honestidade está associada a um estilo de vida sem mentiras, em que as pessoas são mais felizes umas com as outras por falarem verdade. Ao buscar o significado na etimologia da palavra, tem-se que o ser honesto é aquele que remete

para dignidade e honra, repudiando a fraude, a malandragem e a esperteza de querer levar vantagem.

Considerada um valor básico segundo o C20-10 (2011), a honestidade está extremamente relacionada com a verdade, não permitindo, portanto, que a pessoa admita a corrupção. Ser honesto é uma característica inerente ao militar, principalmente quando este é o líder; é inimaginável compactuar com um líder desonesto, que se deixa corromper facilmente.

2.3.2 Honra

A honra está ligada à soma dos conceitos objetivos que cada pessoa desfruta na vida em sociedade (ÂMBITO JURÍDICO, 2012). Pode ser, ainda, definida como o princípio que leva alguém a ter uma conduta proba e virtuosa, permitindo, assim, gozar de bom conceito perante a sociedade.

Conforme o C20-10 (2011), a honra, também conhecida como pundonor militar, faz a pessoa agir de forma a conservar a própria estima e merecer a dos outros. Devido a isso, cresce de importância que os comandantes não tenham sua honra abalada, pois esta é imprescindível para a liderança militar.

2.3.3 Justiça

De acordo com Adeodato (2005), “a justiça é a virtude moral que rege o ser espiritual no combate ao egoísmo biológico, orgânico, do indivíduo.” Na filosofia antiga, por sua vez, a justiça significava virtude suprema, abrangendo tudo e não fazendo distinção entre o direito e a moral (PRETTI; SANTANA, 2021).

Entretanto, o Exército Brasileiro conceitua, segundo o manual C20-10 (2011), como sendo o dever moral de dar a cada indivíduo o que lhe é devido. Portanto, justiça traduz-se como a consciência dos próprios direitos e deveres, assim como dos direitos e deveres dos outros.

2.3.4 Respeito

Do latim *respectus*, respeito é um valor ensinado no ser humano para que se desenvolva social e civicamente (VESCHI, 2020). Consoante a isso, o C20-10 (2011) remete o respeito como um sentimento de consideração às pessoas ou coisas dignas de consideração como pais e

avós. Para o líder militar, respeito é uma obrigação, pois reforça as palavras ditas em seu juramento à Pátria brasileira.

2.3.5 Verdade

Assim como a liderança, não há uma teoria universal a respeito do que possa vir a ser a verdade. Filósofos como Descartes e Nietzsche, em uma tentativa de conceituar, apresentaram suas teses. O primeiro defende a ideia de que a verdade está em nossa consciência, na qual residem as ideias inatas (GUIA DO ESTUDANTE, 2017). O segundo, por sua vez, adota uma visão mais pessimista, considerando a verdade uma imposição por aqueles que exercem o poder (SIQUEIRA, 2014). Sendo assim, a verdade é muito mais do que estar conforme com os fatos ou realidade, é também ser autêntico e sincero.

Considerada, também, um valor básico de acordo com o C20-10 (2011), a verdade é tratada como um item necessário não somente ao militar, mas, principalmente, ao líder que conduzirá seus subordinados sempre de maneira autêntica e de acordo com a realidade.

2.3.6 Lealdade

Do latim *legalis*, faz-se leal aquele que cumpre não somente a lei, mas também os que são confiáveis; segundo Josiah Royce (1908), lealdade pode ser definida como o princípio moral básico do qual se originam todos os outros princípios, sendo, portanto, o dever central entre todos os deveres.

De acordo com o C20-10 (2011), há três pontos em que deve haver a manifestação da lealdade. O primeiro deles está em ser verdadeiro no falar. O segundo, por sua vez, remete a sinceridade no agir. E por fim, o último está associado à fidelidade no cumprimento do dever e das responsabilidades assumidas. Para o líder militar, é essencial que ele contribua para que exista um grupo com integrantes leais uns aos outros, pois não há coesão sem lealdade.

2.3.7 Integridade

Por ser uma virtude, a pessoa que possui integridade não pode ser “mais” ou “menos” íntegra. Suas ações têm que ser condizentes com sua fala, não agindo, em hipótese alguma, de forma oportunista (MENEZES, 2021).

Também identificada como probidade no C20-10 (2011), a integridade, de acordo com

o manual, é o valor moral mais importante, pois concentra todos os demais, sugerindo, dessa forma, um caráter sem falhas. Assim sendo, o militar íntegro evidencia, fortemente, os valores descritos anteriormente.

2.4 VALORES MILITARES SEGUNDO O ESTATUTO DOS MILITARES (1980)

O Estatuto dos Militares (E-1), Lei nº 6.880 de 9 de dezembro de 1980, foi criado com o intuito de regular a situação dos membros das Forças Armadas. Para isso, ele prevê as obrigações, deveres, direitos e prerrogativas dos militares.

Além disso, como prevê o art. 27, o E-1 (1980) lista 6 valores essenciais de culto militar. São eles: patriotismo, civismo, fé na missão, espírito de corpo, amor à profissão e aprimoramento técnico-profissional. Estes são os alicerces das Forças Armadas, aquilo que diferencia as Instituições castrenses das civis.

O patriotismo, conforme o E-1 (1980), é a tradução da vontade inabalável que o militar possui para cumprir o seu dever, além da fidelidade à Pátria que jurou, sacrificando sua própria vida se preciso for.

Já o civismo, de acordo com o MF-10.101 (2014, p.36), é “o culto aos símbolos nacionais, aos valores e tradições históricas, à História-Pátria, em especial a militar, aos heróis nacionais e chefes militares do passado”. Devido a isso, cresce a importância do papel do militar como disseminador da cultura nacional na sociedade brasileira.

A fé na missão do Exército, por sua vez, é a crença inabalável, segundo o MF-10.101 (2014), que as missões constitucionais serão cumpridas. São elas: defesa da Pátria, garantia dos poderes constitucionais, a lei e a ordem, a cooperação com o desenvolvimento nacional e a defesa civil e a participação de operações internacionais.

O quarto valor, espírito de corpo, é o “orgulho coletivo” em pertencer ao Exército Brasileiro (EB); a forma como é refletida a coesão da tropa e a camaradagem entre seus integrantes (MF-10.101, 2014).

Amor à profissão, um dos pré-requisitos da caserna é, segundo o MF-10.101 (2014), o entusiasmo, a dedicação, o sacrifício, entre outros valores que devem ser externados no cotidiano dentro das Organizações Militares.

Por fim, o aprimoramento técnico-profissional é o valor que exige dos militares a contínua capacitação profissional, seja nas áreas cognitiva, psicomotora ou afetiva (MF-10.101, 2014).

A breve descrição dos valores supracitados expõe a importância que é dada não somente

pelo EB, mas pelas Forças Armadas como um todo. Portanto, o militar tem que estar alinhado com o que a Instituição cultua.

2.5 ATIVIDADES CURRICULARES DA AMAN

O Exército Brasileiro (EB), através da AMAN, encarrega-se de formar todo ano, em média 400 oficiais da Linha de Ensino Militar Bélico. Para isso, o militar percorre três etapas da formação. A primeira ocorre na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), enquanto que as outras duas tem continuidade na AMAN.

O ano inicial da EsPCEEx, assim como o 1º ano da AMAN, têm como principal objetivo habilitar o militar a dar continuidade nos demais anos da Academia. Para isso, nesses dois anos iniciais, 1ª e 2ª etapas, respectivamente, são desenvolvidas uma série de atividades com a finalidade de preparar e moldar o caráter militar para o prosseguimento na 3ª e última etapa da formação.

A escolha das especializações é o evento que marca o início desta última etapa. Também conhecida como “escolha da Arma”, é feita com base no mérito de cada um, por nota. A partir disso, o Curso de Formação de Oficiais (CFO) prossegue, até o final do 4º ano, tomando como base as disciplinas técnico-profissionais que foram ministradas no 1º ano: Treinamento Físico Militar (TFM), Tiro e Técnicas Militares.

Além disso, durante a segunda e terceira etapas da formação são ministrados estágios pela Seção de Instrução Especial (SIEsp), os quais visam desenvolver atributos inerentes ao oficial combatente. O cadete tem a oportunidade de exercer sua liderança ao ser escolhido para assumir alguma função de comando designada durante o estágio.

Destaca-se, ainda, que cada um dos cursos, responsáveis pelas especializações dos cadetes, desenvolvem atividades no terreno das mais diversas naturezas como: Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL), inopinados e operações voltadas para a própria especialidade. Mais uma vez, cria-se uma oportunidade para o cadete aprimorar sua liderança através da função de comando a que lhe é atribuída.

Não menos importante, o Estágio Preparatório do Corpo de Tropa (EPCT), os serviços de escala e a convivência com militares mais antigos complementam a formação do futuro oficial. A primeira atividade, desenvolvida no 4º ano, é uma experiência que a AMAN proporciona ao cadete com o intuito de que ele esteja melhor preparado para os novos desafios que enfrentará ao se formar. A segunda, por sua vez, varia de acordo com o ano. Contudo, assemelha-se no que tange a responsabilidade. Exige atenção do militar e, principalmente,

conduta quando assim necessitar. A convivência não é considerada uma atividade, porém é de suma importância para moldar o caráter militar de cada um, pois é possível colher os bons exemplos e descartar os maus.

Dessa forma, a AMAN, ao final do curso de formação, entrega homens e mulheres capacitados a liderar pequenas frações, seja em tempo de paz ou no combate.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa de campo, cuja análise caracterizou-se pela abordagem quantitativa, com coleta de dados para levantar os valores, segundo o C20-10 (2011) e o E-1 (1980), e as atividades que contribuem para o desenvolvimento da liderança.

O presente trabalho buscou averiguar quais valores e atividades, pertencentes ao currículo da AMAN, mais desenvolvem a liderança de acordo as percepções dos respondentes. A pesquisa foi realizada apenas pelos cadetes do Curso de Comunicações. Dessa forma, o método utilizado para a conclusão foi o dedutivo.

3.2 PARTICIPANTES

88 cadetes participaram, de forma voluntária, da pesquisa, sendo 25 do 4º ano, 31 do 3º ano e 32 do 2º ano.

3.3 INSTRUMENTOS

Foi aplicado um questionário, por meio do formulário disponibilizado pela *Google*, para coleta e análise de dados, no qual o participante tinha que escolher, na ordem de prioridade, 3 valores, dentre básicos e militares, que ele julgasse ideal para a formação da liderança no futuro oficial. Além disso, o participante respondeu, também, quais atividades, em sua opinião, seriam as mais adequadas no desenvolvimento da liderança. Para isso, o cadete teve que elencar, na ordem de prioridade, 3 atividades, além de justificar a sua escolha. Por fim, foi pedido que cada um elegeisse 3 companheiros que mais exerciam a liderança no âmbito do pelotão.

Para alcançar os objetivos descritos acima, o questionário foi dividido em duas seções, sendo a primeira a que contém a pergunta destinada a escolha dos valores, os quais eram: honra, honestidade, verdade, justiça, respeito, lealdade, integridade, patriotismo, civismo, fé na missão do Exército, espírito de corpo, amor à profissão e aprimoramento técnico-profissional. O cadete não poderia escolher 2 valores em uma mesma prioridade, ficando limitado a escolher somente um valor em cada coluna. Na segunda seção do questionário, foi pedido para que fosse escrita as atividades e suas respectivas justificativas. Dessa forma, não restringiria ao militar escolhê-las de um grupo pré-determinado. Ainda na segunda seção, e finalizando o questionário, foi

pedido para que o participante escrevesse o nome de 3 pares que ele qualificasse como os que mais exerciam o fenômeno da liderança no âmbito do pelotão.

3.4 PROCEDIMENTOS

Para melhor analisar os resultados do questionário, foram tabulados os dados pertinentes a presente pesquisa. Em seguida, foi feita a quantificação da frequência, geral e por anos, com que os valores apareciam, respeitando a ordem de prioridade. Para organizar o restante das informações, foi aplicado o método qualitativo de Bardin (2011). Com o auxílio desta ferramenta, foi possível categorizar todas as atividades descritas pelos cadetes em grupos comuns, o que facilitou a elaboração de uma resposta ao problema inicial da pesquisa. Por fim, foram contabilizados a quantidade de votos que cada participante recebeu, sendo criados dois grupos: não votados e mais votados. Estes foram divididos por anos, respeitando a particularidade de cada turma de comunicações.

Por meio do software Microsoft Excel foi possível atingir os objetivos descritos acima. Através dele, ainda, concebeu-se a análise gráfica dos dados obtidos do questionário, gerando os subsídios necessários à conclusão do referente trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

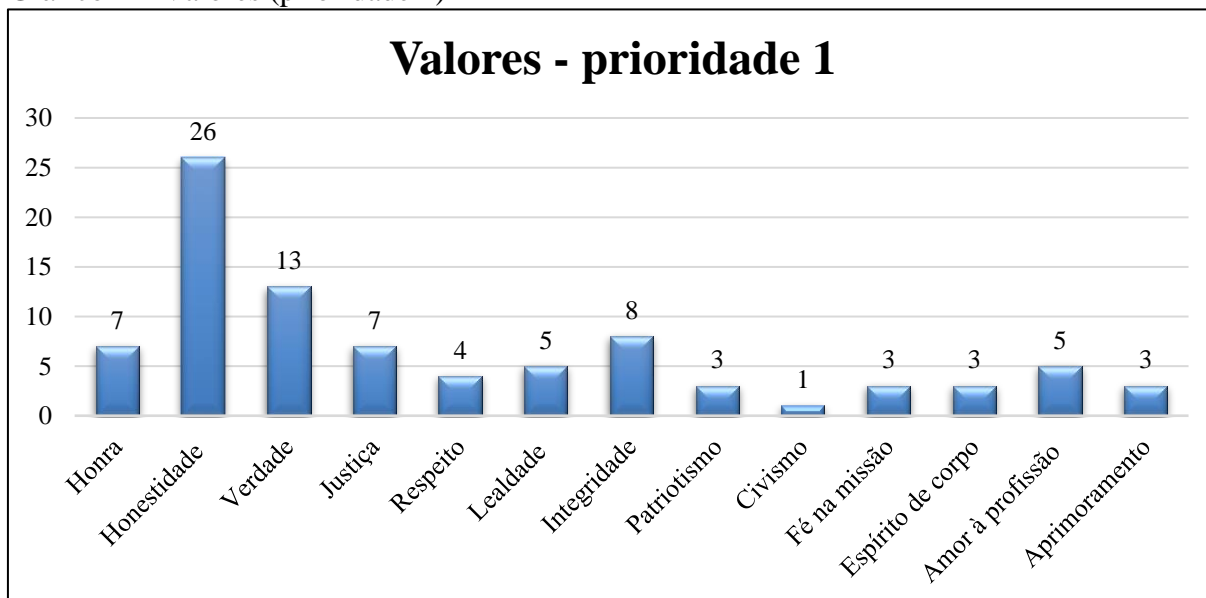
Este capítulo destina-se a apresentação dos resultados obtidos no que diz respeito aos valores e atividades presentes no currículo da AMAN que mais desenvolvem a liderança, além da correlação entre as escolhas feitas pelos grupos mais e menos votados dos cadetes que evidenciam o fenômeno da liderança em suas frações.

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS VALORES

Inicialmente, foram disponibilizados 13 valores para serem escolhidos de acordo com o que o participante considerasse crucial para um bom líder militar, respeitando a ordem de prioridade estabelecida. Tais valores foram selecionados tomando como base o Manual de Campanha C20-10 *Liderança Militar* (2011) e o Estatuto dos Militares (1980), no qual são listados 13, sendo 7 básicos e 6 militares respectivamente.

A primeira prioridade de escolha revela uma tendência. Cerca de 30% dos participantes escolheu a honestidade, seguido de quase 15% de escolha no valor da verdade. O gráfico 1 abaixo ilustra tal situação.

Gráfico 1 – Valores (prioridade 1)

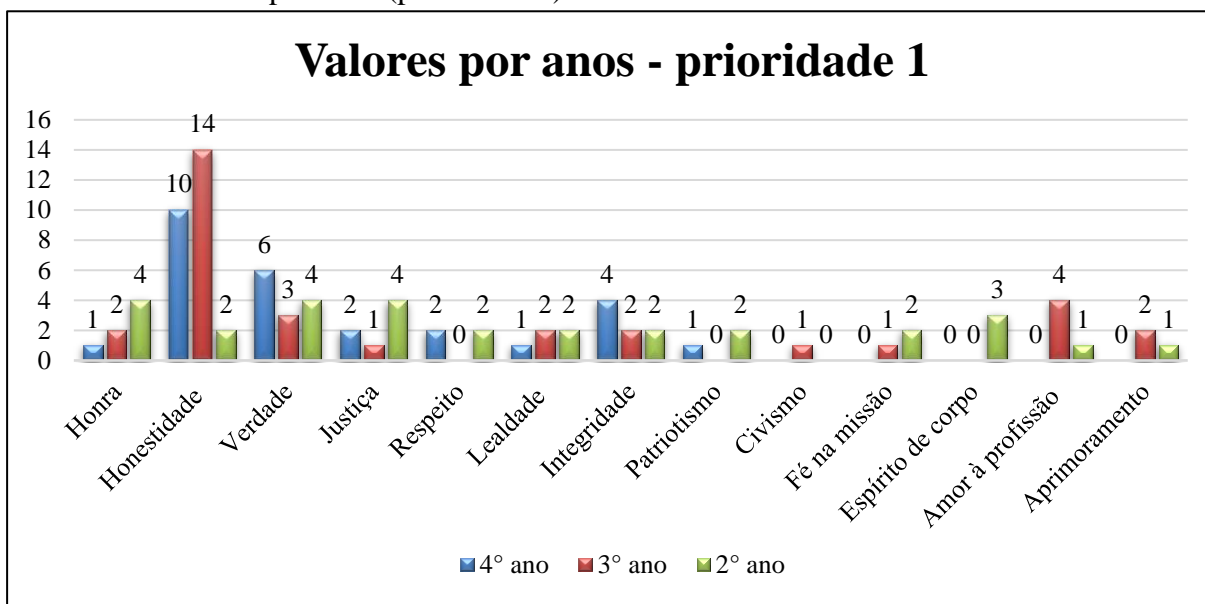


Fonte: AUTOR (2022)

De modo geral, os cadetes do curso de comunicações, atribuem os valores honestidade e verdade como sendo aqueles que devem ser cultuados pelo líder militar em primeira instância.

Contudo, ao analisar de modo particular cada ano, as escolhas tendem a diferenciar-se. O gráfico 2 a seguir demonstra isso.

Gráfico 2 – Valores por anos (prioridade 1)

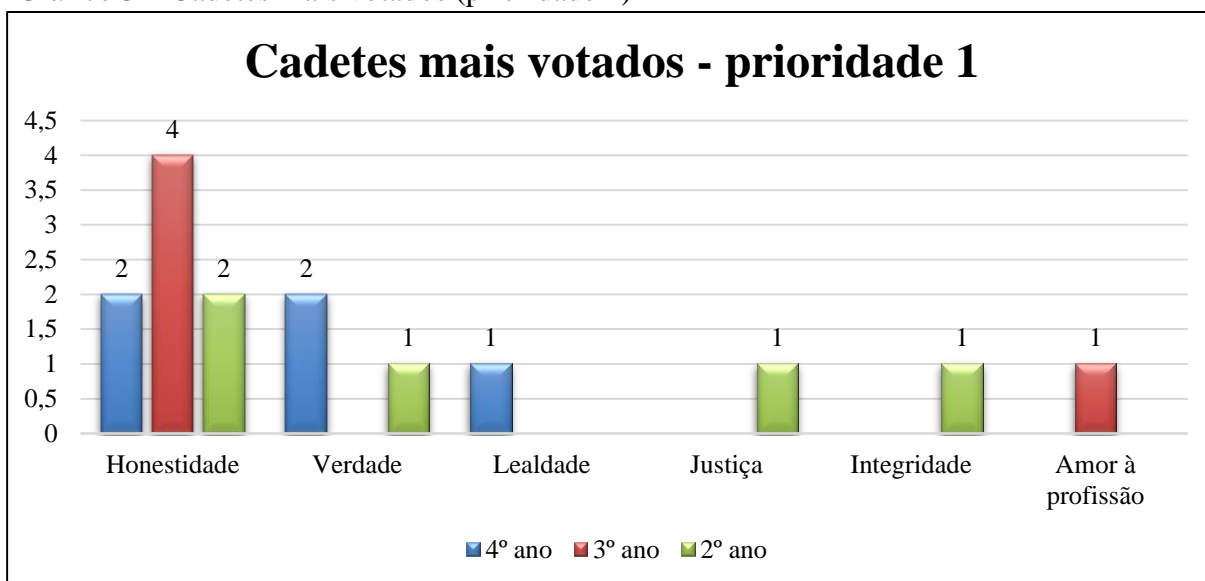


Fonte: AUTOR (2022)

A tendência de escolha entre o 4º e 3º anos não foi diferente. Como é possível observar, o valor da honestidade foi a opção mais escolhida em ambas as frações. Todavia, no âmbito do 2º ano, não houve um valor de destaque. Honra, verdade e justiça foram as opções mais votadas com 4 votos cada uma.

Para complementar a pesquisa, a escolha, nível fração, feita pelos respondentes dos companheiros que mais exerciam o fenômeno da liderança foi agrupada, por ano, em grupos de 5 militares. Foram gerados 2 grupos por ano; um dos cadetes mais votados; outro dos menos votados. O gráfico 3 a seguir ilustra a escolha de primeira prioridade dos participantes que mais receberam votos.

Gráfico 3 – Cadetes mais votados (prioridade 1)



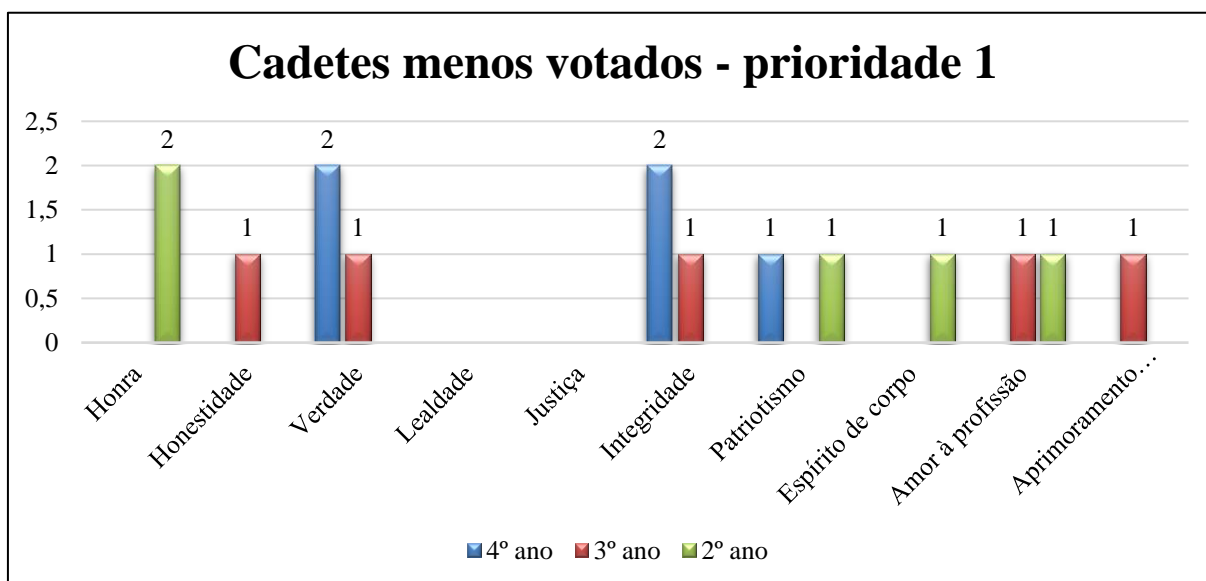
Fonte: AUTOR (2022)

No âmbito do 4º ano, os mais votados escolheram os valores da verdade e honestidade. No 3º ano, por sua vez, as escolhas mantiveram-se semelhantes a tendência geral. A honestidade é a primeira opção desses militares, considerados líderes de sua fração. Finalmente, no 2º ano há uma diferenciação; apesar da honestidade ter tido 40% dos votos desse grupo, valores como justiça e integridade aparecem como opções para esses participantes. Portanto, os cadetes que mais exercem a liderança no âmbito de seus pelotões julgam ser essencial que o líder militar adote a honestidade como valor fundamental.

Dessa forma, a célebre frase estampada no Pátio Marechal Mascarenhas de Moraes que diz “Ser cadete é cultivar: a verdade, a lealdade, a probidade e a responsabilidade” faz todo sentido. Os futuros oficiais da arma do comando estão quase totalmente alinhados com o código de honra do cadete, demonstrando o quão primordial é estar de acordo com os valores cultuados pela Instituição.

Por outro lado, os cadetes que receberam menos votos possuem perspectivas diferentes a respeito do tema. Honra, verdade e integridade foram os valores mais escolhidos pelos participantes. O gráfico 4 a seguir ilustra essa situação.

Gráfico 4 – Cadetes menos votados (prioridade 1)

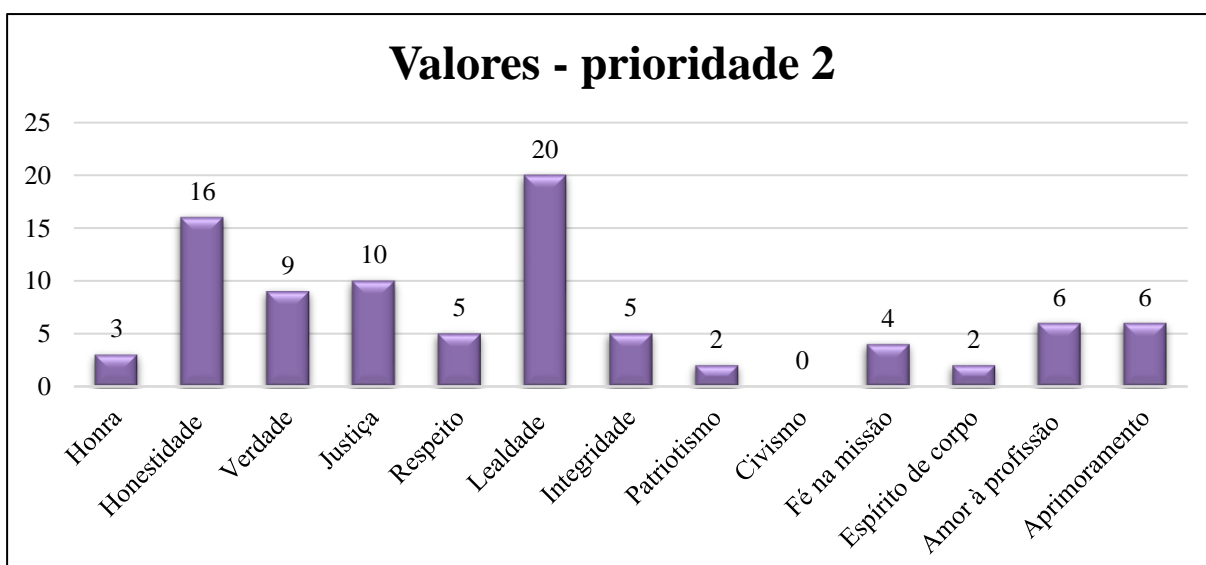


Fonte: AUTOR (2022)

Portanto, há diferenças de perspectivas entre os grupos. Enquanto aqueles considerados mais líderes julgam ser a honestidade o valor primordial, os menos líderes não possuem um senso. De qualquer modo, de acordo com a pesquisa realizada, para que o cadete seja um excepcional oficial, ele deve ser uma pessoa honesta em primeiro lugar.

A escolha dos valores de segunda prioridade foi mais homogênea que a primeira, contudo, de maneira geral, ainda sobressaiu um valor que não foi alvo dos cadetes na predileção 1. O gráfico 5 abaixo representa tal inclinação por parte dos participantes.

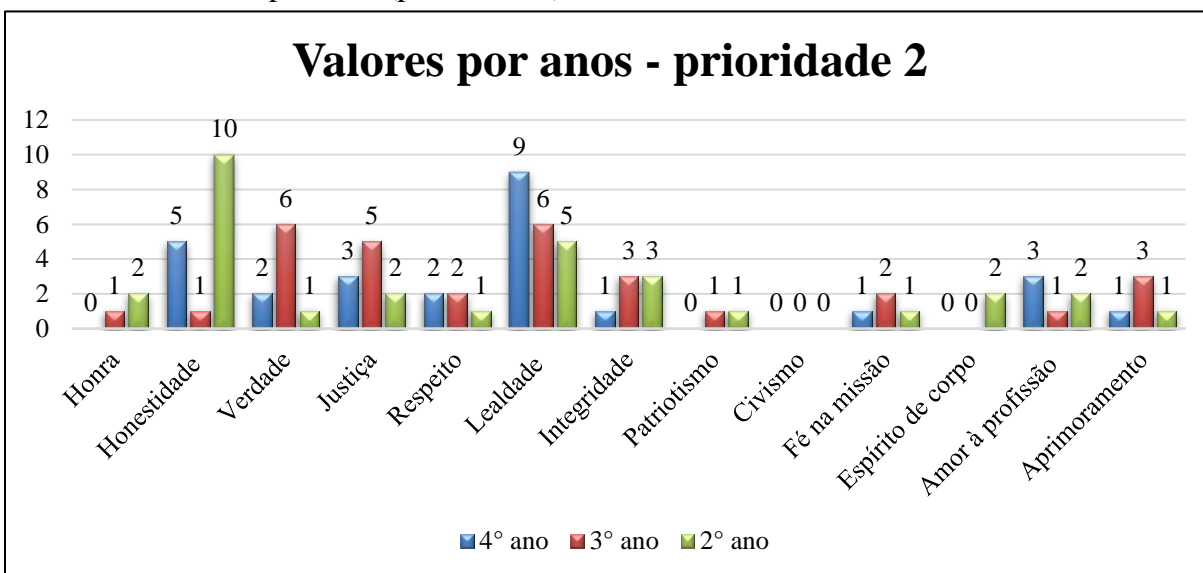
Gráfico 5 – Valores (prioridade 2)



Fonte: AUTOR (2022)

O valor que se sobressaiu, de modo geral, na segunda escolha, foi o da lealdade. Em seguida, novamente, aparece a honestidade, confirmando, assim, a importância de ser honesto. Dessa vez, não houve uma diferenciação considerável na análise por anos. O gráfico 6 abaixo representa isso.

Gráfico 6 – Valores por anos (prioridade 2)

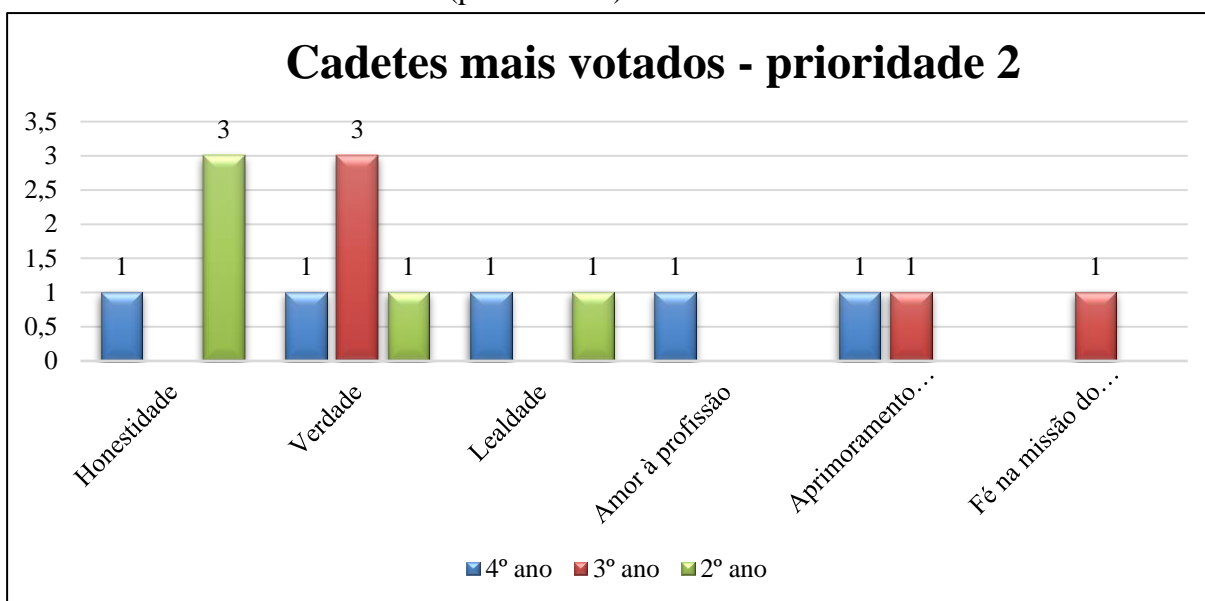


Fonte: AUTOR (2022)

4º e 2º anos mantiveram-se alinhados com a tendência geral de segunda prioridade, enquanto o 3º ano homogeneizou mais sua escolha. Além do valor da lealdade, a verdade e a justiça foram elencadas como as mais importantes no âmbito do terceiro ano.

De maneira particular, os eleitos líderes de cada fração não possuem um senso comum a respeito do segundo valor que deva ser incorporado ao militar para desenvolver sua liderança. Contudo, valores como honestidade e verdade representam cerca de 50% dos votos. O gráfico 7 a seguir demonstra isso.

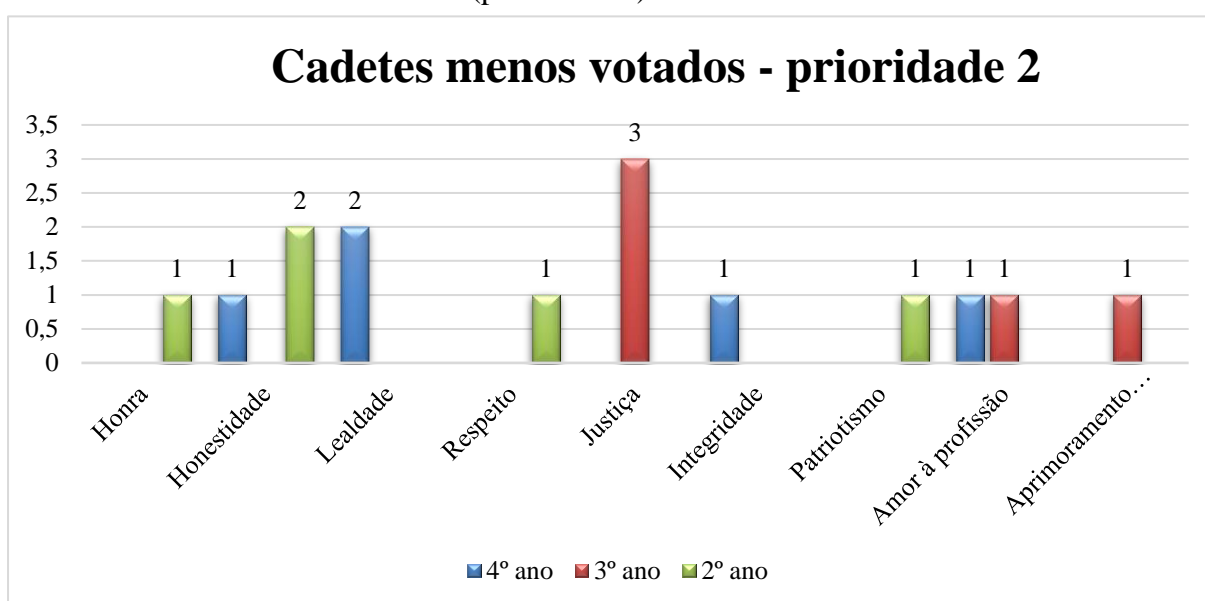
Gráfico 7 – Cadetes mais votados (prioridade 2)



Fonte: AUTOR (2022)

Em contrapartida, os participantes menos votados escolheram de maneira semelhante. O 4º ano, por exemplo, seguiu a tendência da maioria, ou seja, os cadetes do grupo dos menos votados escolheram a lealdade e a honestidade como valores de segunda prioridade. Por sua vez, o 3º ano optou pela justiça, fundamental para o futuro oficial. Por fim, o 2º ano priorizou, como assim foi na prioridade 1, o valor da honestidade, essencial na vida de qualquer um, especialmente na do militar. O gráfico 8 abaixo ilustra tal situação.

Gráfico 8 – Cadetes menos votados (prioridade 2)

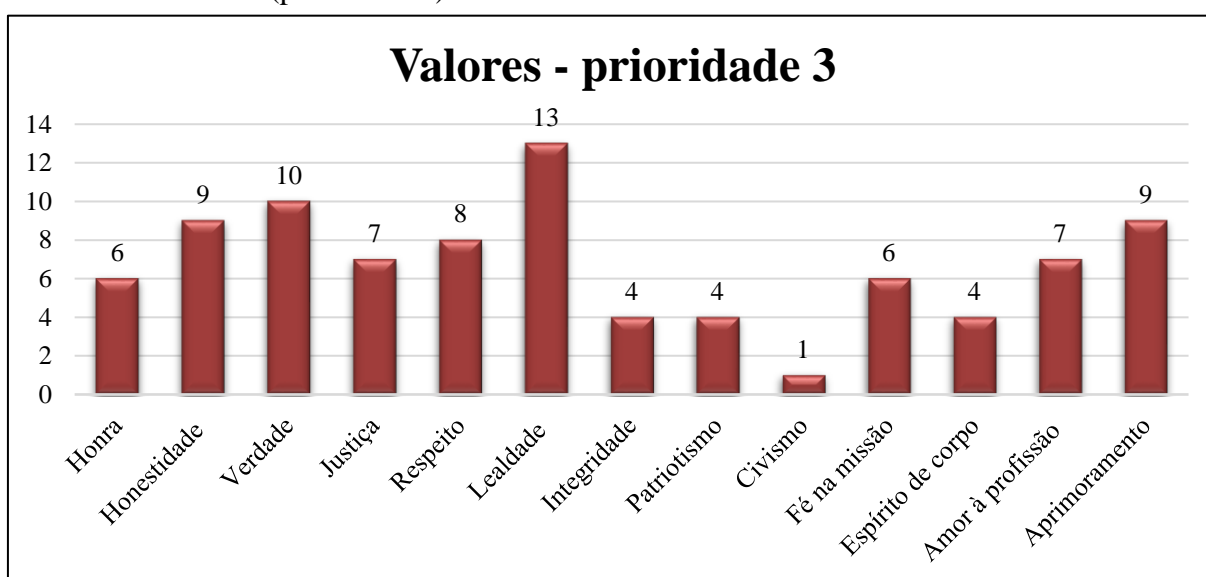


Fonte: AUTOR (2022)

Assim sendo, o segundo valor a ser cultuado pelo militar não possui uma forte recomendação, pois há diferenças de escolhas entre o público geral e os grupos de cadetes mais e menos votados. Entretanto, lealdade e justiça, além da honestidade já citada, são os valores que merecem mais atenção devido suas posições de destaque. Em face dessa situação, é necessário ser, além de honesto, justo e leal para tornar-se um bom líder militar.

Finalizando a primeira parte da pesquisa, o cadete teve de escolher um terceiro valor que ele julgasse apropriado. Não poderia ser o mesmo já escolhido nas duas opções anteriores. O resultado está representado pelo gráfico 9 abaixo.

Gráfico 9 – Valores (prioridade 3)

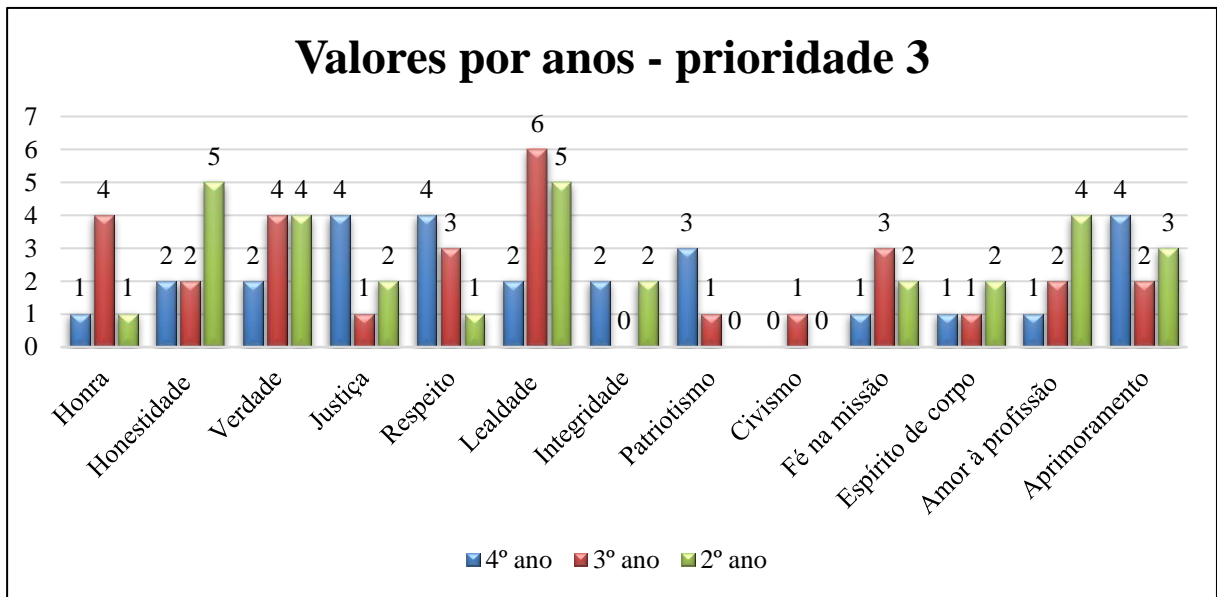


Fonte: AUTOR (2022)

Como terceira e última opção, a tendência geral manteve-se nos valores escolhidos anteriormente, que foram: lealdade, verdade e honestidade. Todavia, alguns ganharam mais força. Aprimoramento técnico-profissional e amor à profissão representam cerca de 18,2% dos votos. Isso demonstra uma crescente preocupação por parte dos cadetes em realizarem atividades que gostam, não esquecendo de buscar atualizações referentes a sua especialização.

Ao realizar a análise por anos, nota-se uma distribuição dos votos independentemente do ano. Ainda assim, a lealdade sobressaiu-se diante dos demais valores. O gráfico 10 a seguir retrata tal situação.

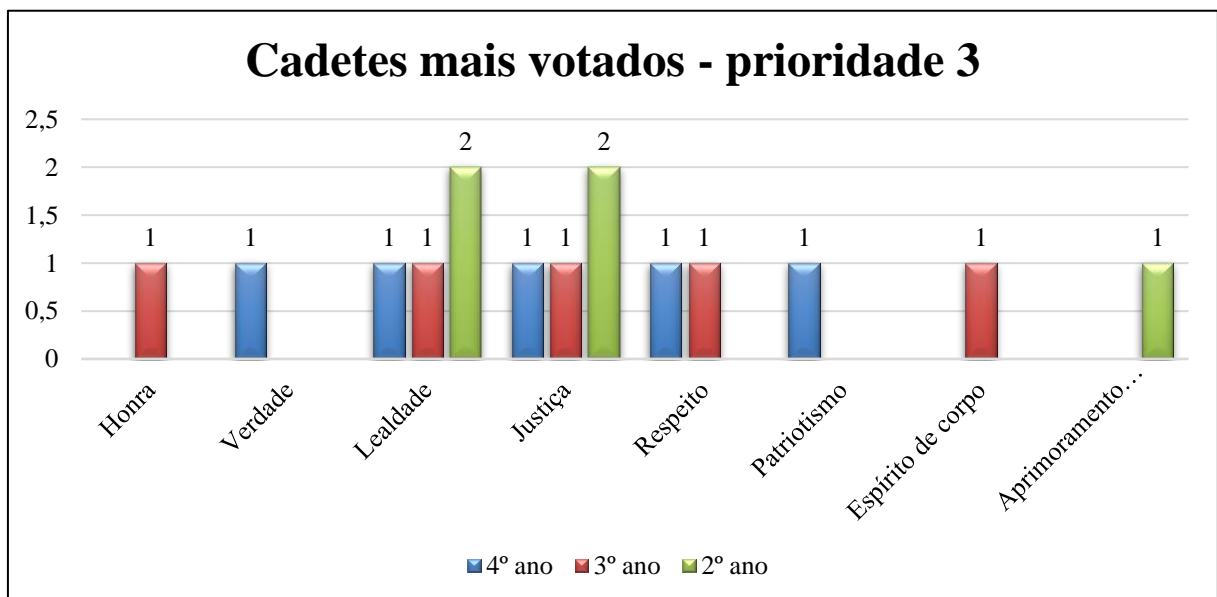
Gráfico 10 – Valores por anos (prioridade 3)



Fonte: AUTOR (2022)

Novamente, não houve um senso comum entre os cadetes mais votados independente do ano. No 4º ano, por exemplo, patriotismo foi escolhido como um valor essencial. Já no 3º ano, a honra e o espírito de corpo foram algumas das opções dos considerados líderes da fração. Finalmente, no 2º ano, a justiça ganha vigor. Ela aparece como a escolha comum entre os cadetes. O gráfico 11 abaixo retrata isso.

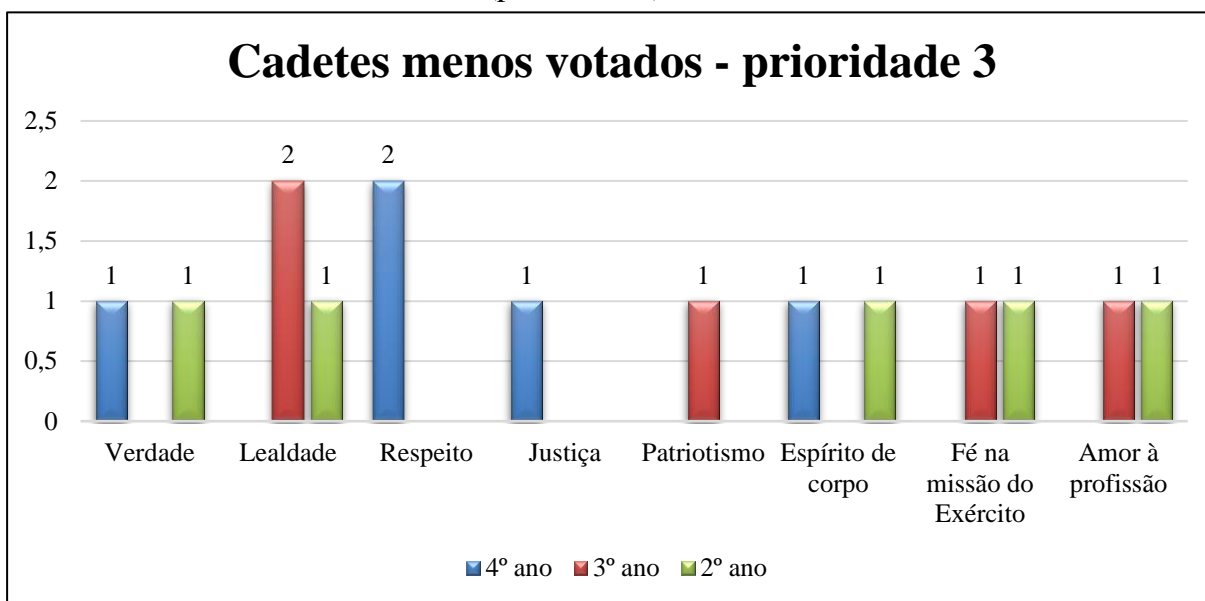
Gráfico 11 – Cadetes mais votados (prioridade 3)



Fonte: AUTOR (2022)

Quando comparados, independentemente do ano, com os participantes dos grupos menos votados, percebe-se que não há diferenças relevantes na escolha do terceiro valor. A tendência volta-se aos valores já citados como: justiça, espírito de corpo e lealdade. O gráfico 12 a seguir ilustra tal situação.

Gráfico 12 – Cadetes menos votados (prioridade 3)



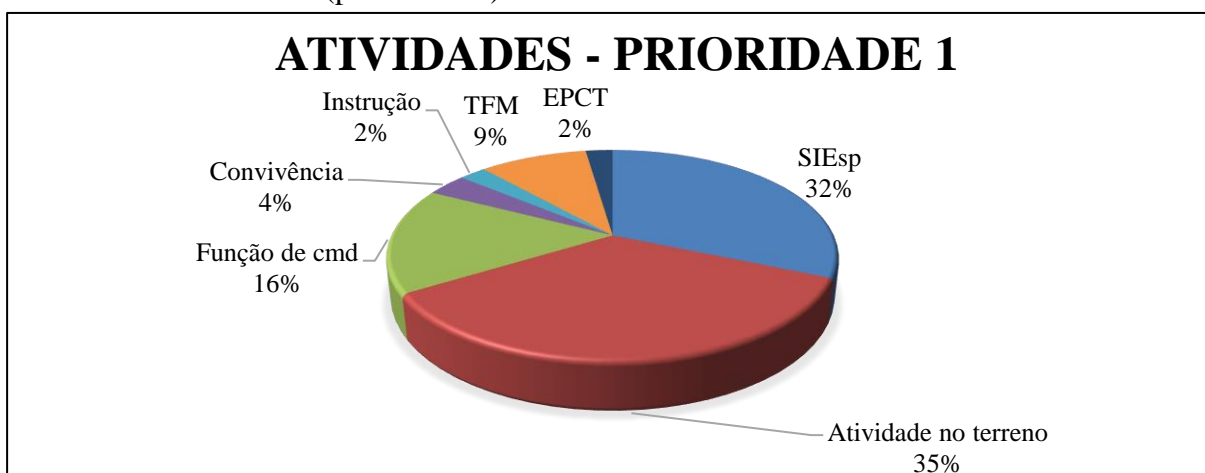
Fonte: AUTOR (2022)

Assim sendo, para que o militar, futuro oficial do Exército Brasileiro, queira desenvolver sua liderança, ele precisa cultivar em primeiro lugar a honestidade. Os demais valores como: lealdade, justiça e verdade são essenciais também, contudo, a pessoa honesta apresentará uma pré-disposição natural para cultuá-los. Portanto, o líder deve ser, acima de tudo, alguém probo, que não tolera farsas.

4.2 ANÁLISE ENTRE AS ATIVIDADES E A LIDERANÇA

A segunda parte da pesquisa é composta pela escolha de 3 atividades, dentro do currículo da AMAN, que mais auxiliam o cadete a desenvolver sua liderança. Como não havia um rol pré-determinado de atividades para o participante escolher, este tinha que registrar aquelas que, com sua experiência, julgasse mais apropriada para responder ao questionário. Além disso, foi necessário que cada um apontasse uma justificativa para a atividade priorizada. O gráfico 13 abaixo mostra a prioridade 1 dos cadetes.

Gráfico 13 – Atividades (prioridade 1)

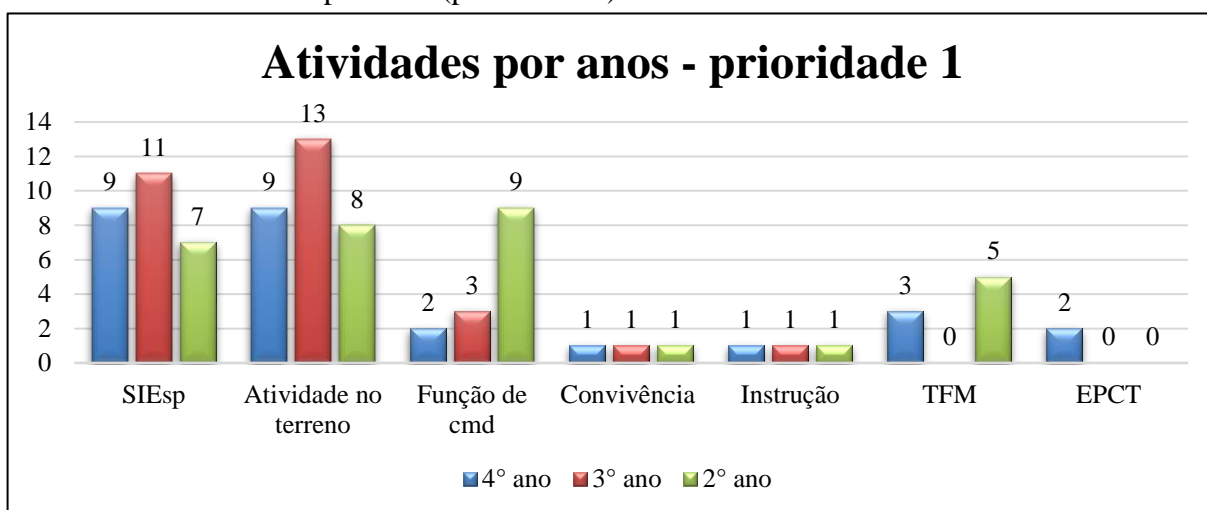


Fonte: AUTOR (2022)

Como é possível observar no gráfico acima, um pouco mais de 2/3 dos votos concentrou-se em atividades no terreno e SIEsp. A primeira, subdividida em Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL) e acampamentos de comunicações, foi responsável por mais de 1/3 dos votos da pesquisa. Isso revela uma tendência dos cadetes em associar as atividades práticas com a oportunidade de exercer sua liderança. De maneira semelhante, a Seção de Instrução Especial (SIEsp), a qual ministra estágios ao longo dos 4 anos de formação na AMAN, teve uma quantidade de votos considerável. Devido à máxima imitação ao combate, os estágios são oportunidades para desenvolver atributos inerentes ao líder militar. Portanto, de acordo com os cadetes, as atividades no terreno e a SIEsp são os principais recursos para desenvolver a liderança.

O resultado não é relevantemente diferente quando analisado por anos. O gráfico 14 abaixo representa isso.

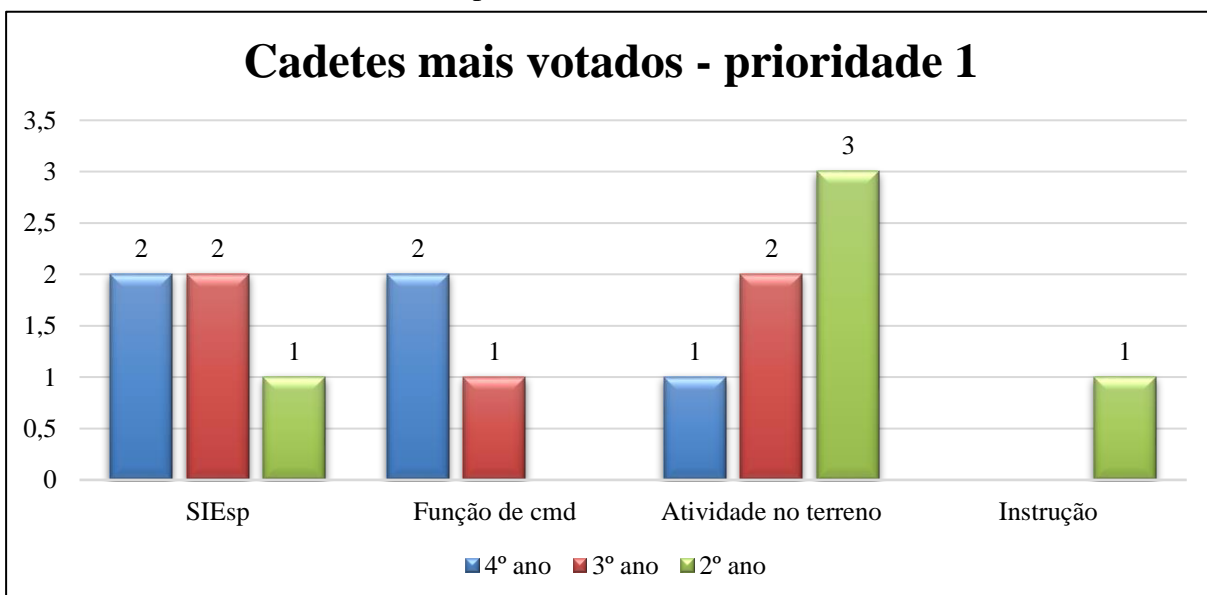
Gráfico 14 – Atividades por anos (prioridade 1)



Fonte: AUTOR (2022)

Para os cadetes que compõem o grupo dos mais votados, a tendência não se altera. Independente do ano, as escolhas limitaram-se, basicamente, às atividades no terreno e à SIEsp. O gráfico 15 abaixo ilustra essa situação.

Gráfico 15 – Cadetes mais votados (prioridade 1)

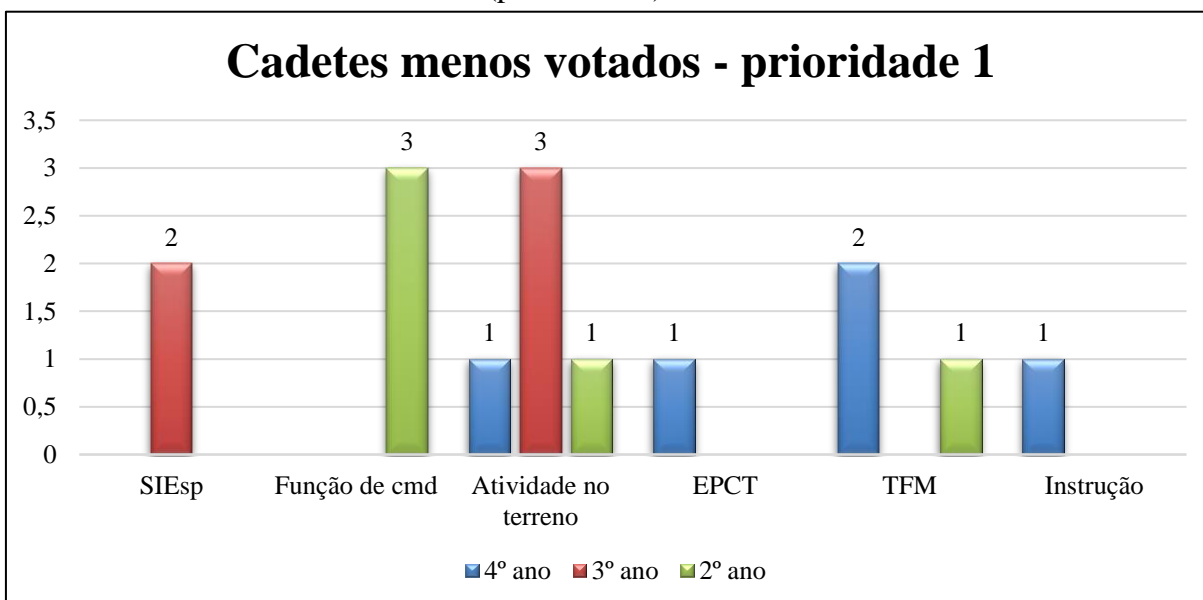


Fonte: AUTOR (2022)

Por outro lado, o grupo dos menos votados tiveram opiniões diferentes a respeito do tema. No 4º ano, por exemplo, as escolhas foram Treinamento Físico Militar (TFM) e Estágio Preparatório para o Corpo de Tropa (EPCT). No 3º ano, as atividades mantiveram-se como a tendência geral. Por fim, no 2º ano, a função de comando aparece com mais evidência. Esta

última abarca funções em geral, nas quais o cadete tem a oportunidade de exercer a liderança diretamente sobre seus pares. São divididas em: chefe de turma, auxiliar de comando, sargenteante entre outras. O gráfico 16 abaixo mostra tal situação.

Gráfico 16 – Cadetes menos votados (prioridade 1)

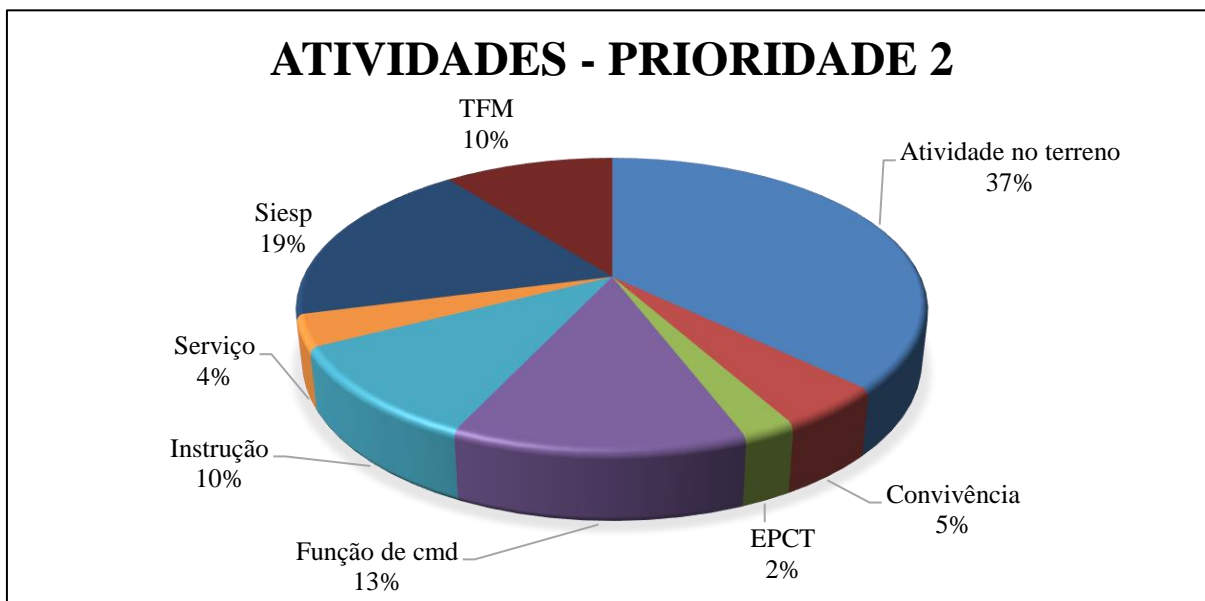


Fonte: AUTOR (2022)

Dessa forma, para que o militar, futuro oficial do EB, tenha sua liderança desenvolvida é necessário que ele aproveite todas as oportunidades que tiver para liderar, seja em atividades no terreno do próprio curso, seja nos estágios da SIEsp. Assim sendo, isso deve ser encarado como compromisso de número 1 pelo cadete.

A segunda prioridade de escolha foi semelhante à primeira, porém, com algumas diferenças. O gráfico 17 a seguir representa tal distinção.

Gráfico 17 – Atividades (prioridade 2)

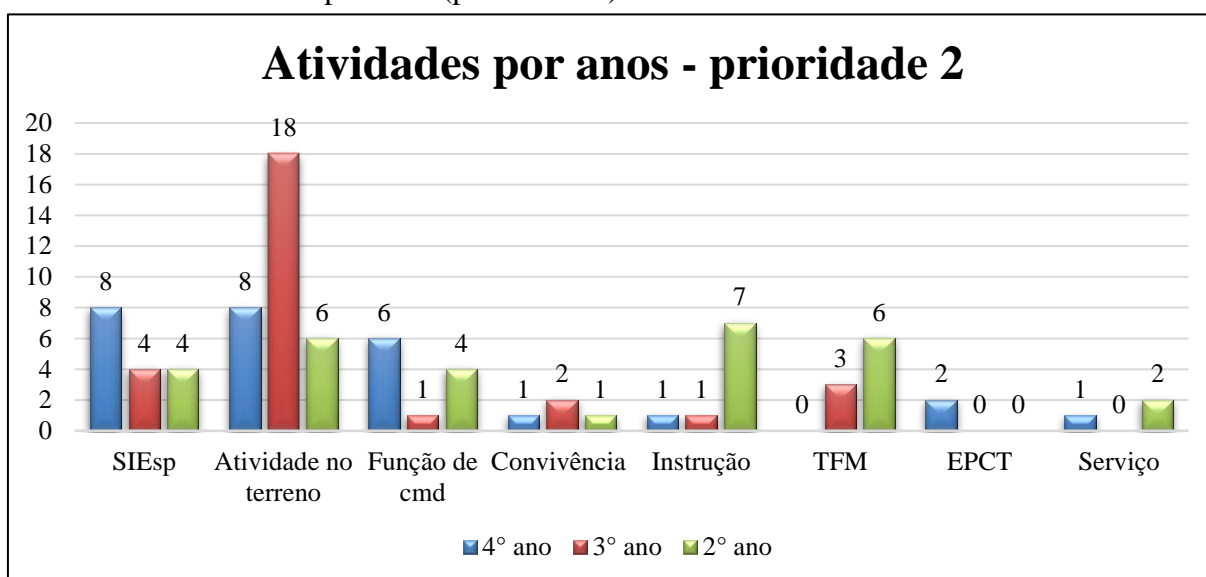


Fonte: AUTOR (2022)

Como é possível observar, a quantidade de votos na SIEsp diminui quase pela metade, ao passo que surge outra atividade, o serviço. Embora a escolha da segunda prioridade tenha tido essas particularidades, a atividade no terreno ainda se sobressaiu, aumentando mais 2% em comparação com a preferência 1 dos cadetes. De maneira geral, isso revela a importância que é dada ao adestramento em uma situação de desconforto, na qual o cadete tem a chance de testar suas capacidades de liderança.

Analisando, de forma particular, a escolha de cada ano, nota-se que o 3º ano tem maior influência na escolha da atividade no terreno como principal desenvolvedora da liderança. O 4º e 2º anos mantiveram-se homogêneos nas suas escolhas. SIEsp e instrução foram as principais escolhas desses dois anos, respectivamente. O gráfico 18 abaixo ilustra tal situação.

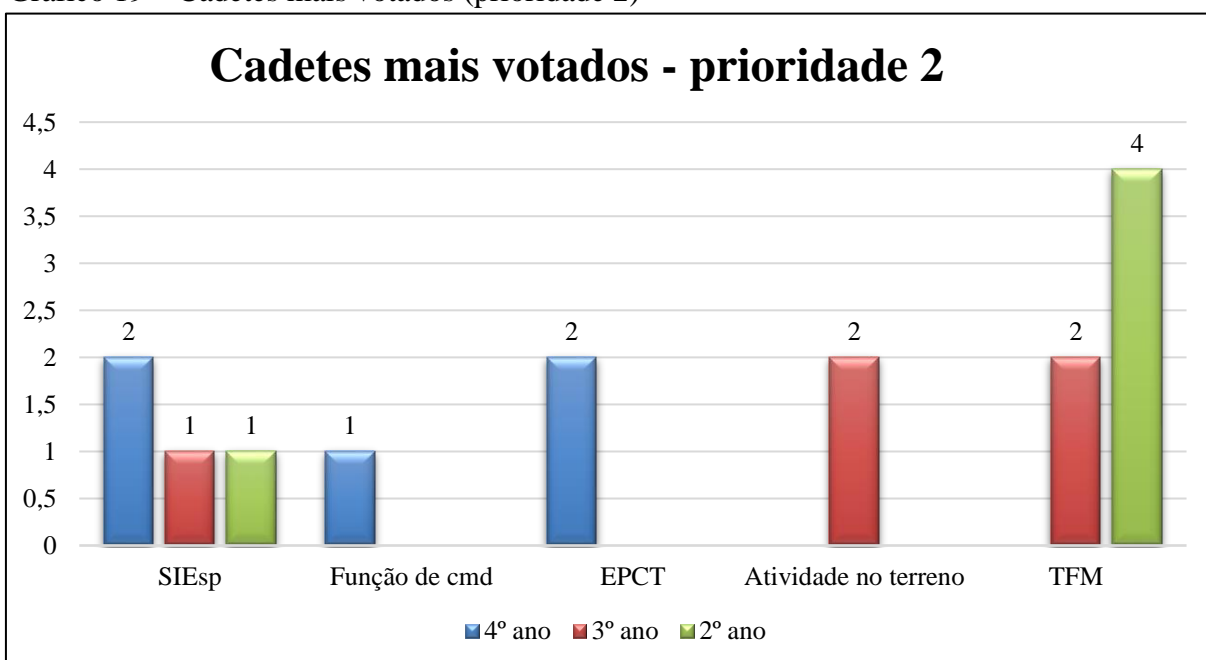
Gráfico 18 – Atividades por anos (prioridade 2)



Fonte: AUTOR (2022)

Por outro lado, o grupo dos cadetes que mais obtiveram votos de sua fração optou por atividades como TFM e SIEsp. Segundo esses participantes, são atividades que colocam a prova a aptidão física do militar e a capacidade de liderar, muitas vezes, em condições de desgaste, nas quais é necessário pensar e conduzir homens e mulheres a realizarem o que deve ser feito. O gráfico 19 a seguir demonstra isso.

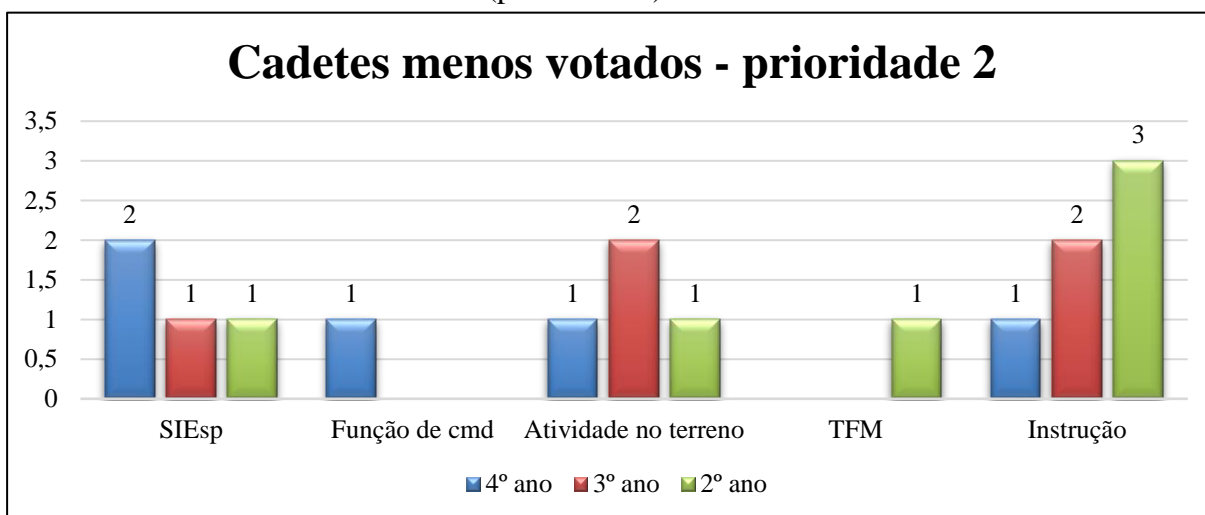
Gráfico 19 – Cadetes mais votados (prioridade 2)



Fonte: AUTOR (2022)

Houve diferenças entre os grupos. Os cadetes menos votados também optaram pela atividade da SIEsp. Contudo, a instrução ganha força entre esses participantes. Isso revela a importância dada ao papel do instrutor, um importante componente na formação dos futuros líderes de pequenas frações. O gráfico 20 apresenta o resultado do grupo dos menos votados.

Gráfico 20 – Cadetes menos votados (prioridade 2)

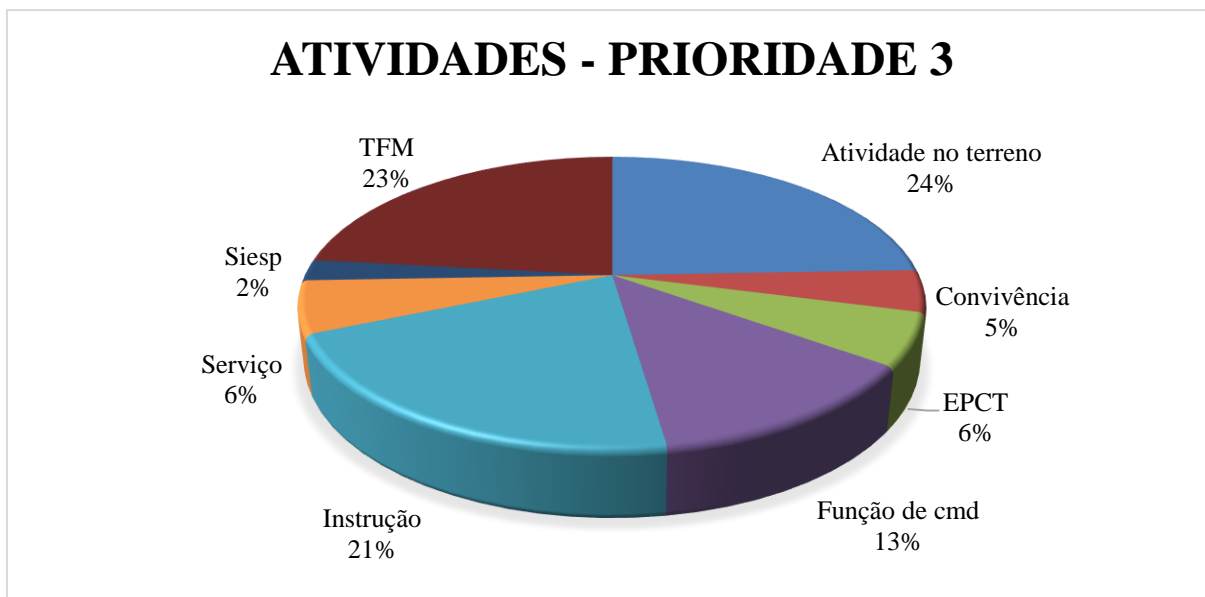


Fonte: AUTOR (2022)

Portanto, saber aproveitar toda atividade que exigirá mais empenho do militar é a chave para desenvolver sua liderança. As prioridades 1 e 2 revelam isso de maneira clara, tendo que ser, por conseguinte, os objetivos do cadete.

Finalizando a pesquisa, o cadete teve, ainda, de escolher uma terceira atividade que ele considerasse de suma importância. O gráfico 21 abaixo retrata tal situação.

Gráfico 21 – Atividades (prioridade 3)

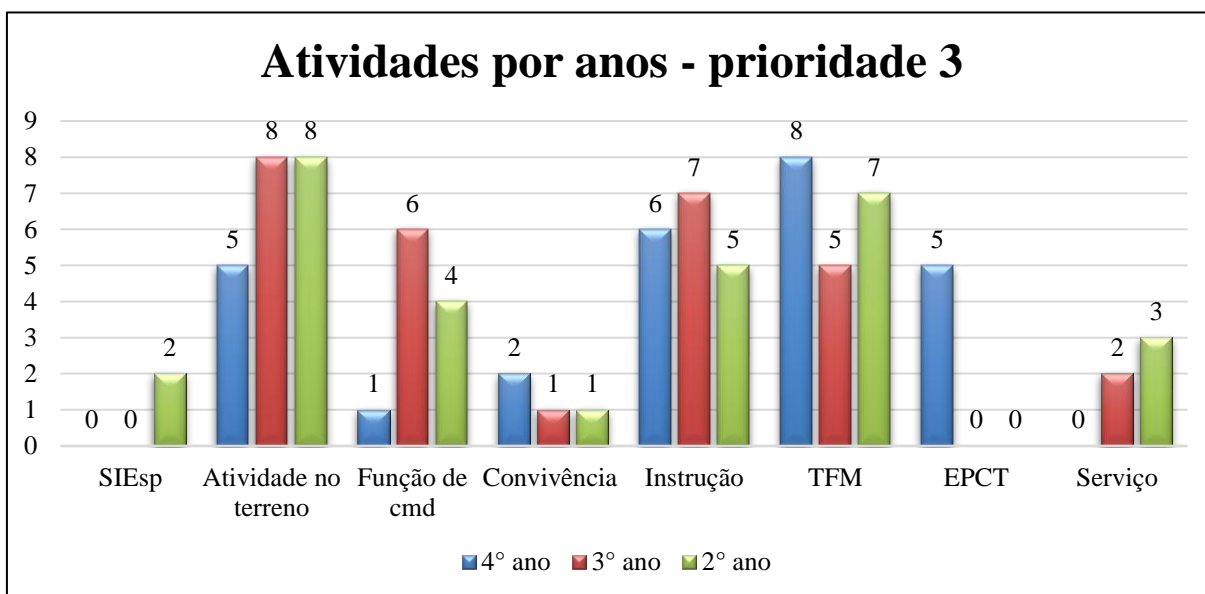


Fonte: AUTOR (2022)

Como é possível observar, atividade no terreno continua tendo posição de destaque com a maior quantidade de votos. Contudo, atividades como: TFM e instrução apresentaram uma crescente considerável com cerca de 44% de aprovação. De certa forma, demonstrar um bom condicionamento físico e saber transmitir o conhecimento são fatores que podem influenciar outras pessoas. Por isso, uma parcela considerável dos participantes escolheu as atividades já citadas para compor o rol solicitado pela pesquisa.

A análise feita por anos revela uma preocupação com a atividade física, além das diversas instruções que são ministradas durante o CFO. Ainda assim, a atividade no terreno é indispensável para desenvolver a liderança do cadete. O gráfico 22 a seguir apresenta isso.

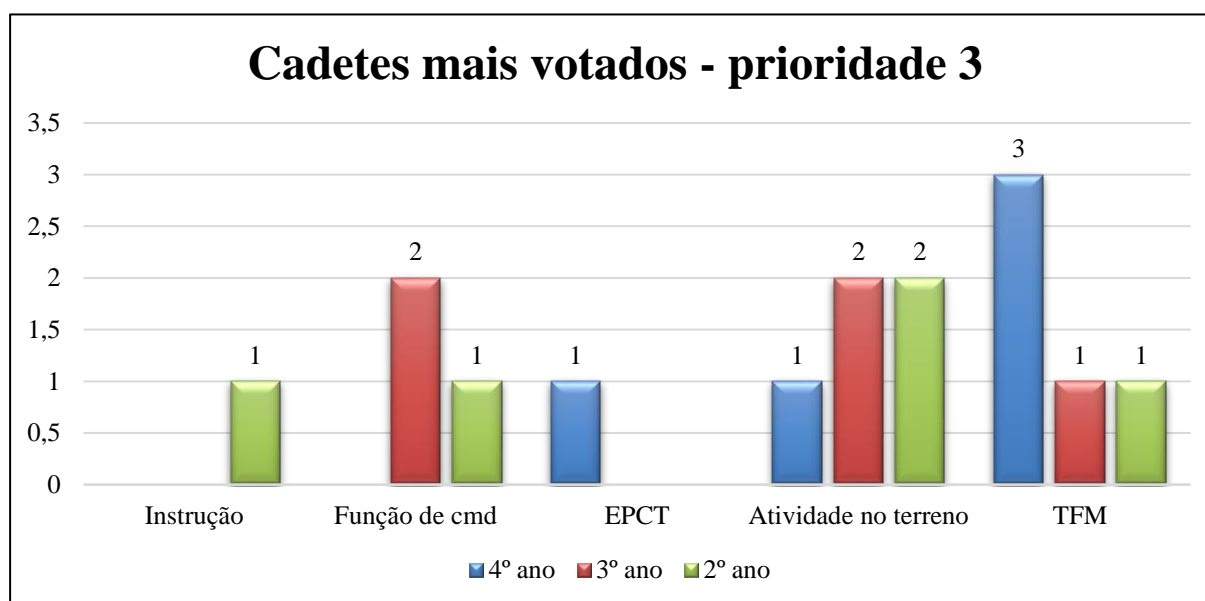
Gráfico 22 – Atividades por anos (prioridade 3)



Fonte: AUTOR (2022)

Quando comparada à tendência geral, a particular não se difere muito. A terceira prioridade, de acordo com o grupo dos cadetes mais votados, também é o TFM. Foi observado um consenso entre os anos, revelando a importância que o cadete tem dado ao seu preparo físico como forma de estar apto a liderar sua fração no futuro. O gráfico 23 abaixo apresenta isso.

Gráfico 23 – Cadetes mais votados (prioridade 3)

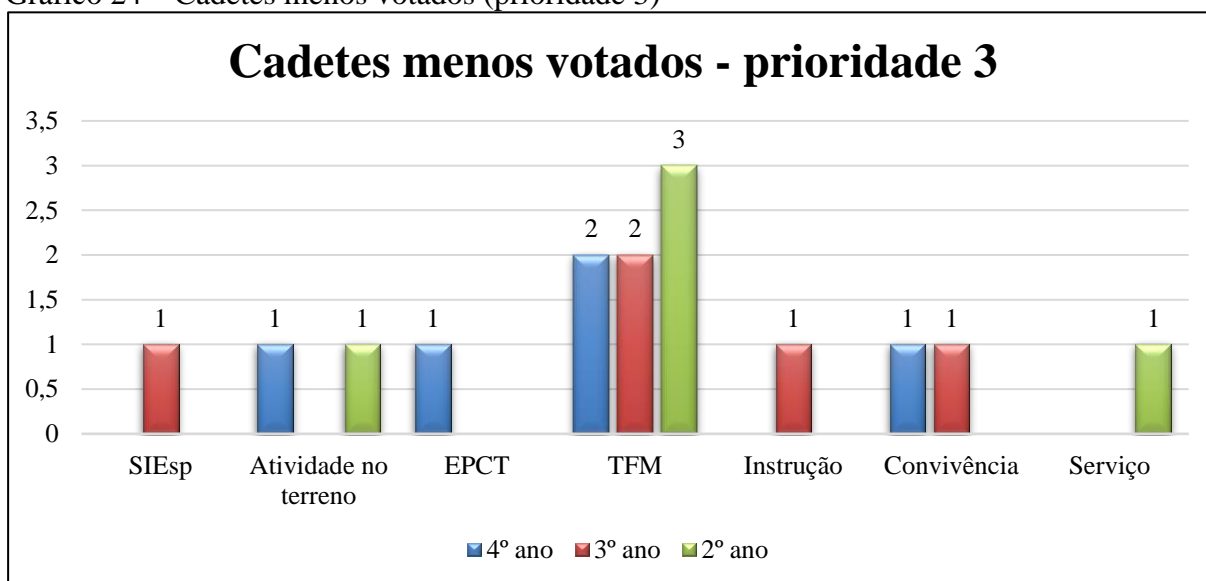


Fonte: AUTOR (2022)

Por outro lado, o grupo dos cadetes menos votados tem outra perspectiva a respeito da

terceira prioridade. Com exceção do 4º ano, que manteve o TFM como prioridade 3, o 3º ano teve a instrução e a convivência como alguma das atividades desenvolvidoras da liderança. Segundo os cadetes, ter postura, saber comunicar-se, incentivar o aprendizado, são características primordiais que o líder deve possuir ao ministrar qualquer instrução que seja. Por fim, no 2º ano, mesmo o grupo dos menos votados, eles optaram pelo TFM como a terceira atividade que deve ser priorizada pelo cadete no transcurso da AMAN. O gráfico 24 representa tal situação.

Gráfico 24 – Cadetes menos votados (prioridade 3)



Fonte: AUTOR (2022)

Tendo em vista o resultado já apresentado, a busca pela manutenção constante do condicionamento físico deve ser um dos objetivos não somente do cadete, mas de todo militar. O TFM mostrou-se, portanto, indispensável para desenvolver a liderança, bem como todas as características que o líder deve apresentar ao ministrar uma instrução.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança está relacionada à capacidade de influenciar outros a realizarem tarefas em prol de um objetivo. Para isso, o líder deve possuir algumas características fundamentais como: postura, comunicação e entendimento do liderado. Assim sendo, é necessário buscar ferramentas que auxiliem o militar, futuro oficial, a desenvolver esses aspectos essenciais.

Os valores constituem, segundo o C 20-10 (2011), a importância atribuída, de maneira subjetiva, a pessoas ou fatos. Além disso, como constatou o presente trabalho, são aliados, também, do líder. Para este, possuir valores é o primeiro passo para ter sua liderança desenvolvida.

Dentre os 13 valores listados no C 20-10 (2011), um teve maior relevância nesta pesquisa. A honestidade, classificada como um valor básico, mostrou-se a base para o líder. Independente do ano ou do grupo que o cadete estava inserido (mais votados e menos votados), ser honesto foi a prioridade de número 1, sendo, portanto, o alicerce que o cadete deve desenvolver durante seus anos de formação. Outros valores como: lealdade, verdade e justiça estão, também, em posição de destaque. Naturalmente, o militar honesto terá mais facilidade de incorporá-los, uma vez que não se admite qualquer forma de corrupção ou mentiras.

Outra ferramenta disponibilizada pela AMAN são suas próprias atividades curriculares. Algumas seções do Corpo de Cadetes (CC) são responsáveis por desenvolver atitudes inerentes ao líder militar. São elas: SIEsp, Seção de Equitação (Sec Eq) e Seção de Liderança. De acordo com o resultado obtido nesta monografia, os estágios da SIEsp são considerados prioridade 1, juntamente às atividades no terreno do próprio curso, no desenvolvimento da liderança. Isso se deve a oportunidade que é dada ao cadete de liderar em situação de desgaste, simulando o combate real. Não menos importante, o TFM foi julgado, também, como primordial para o líder. Este deve manter um nível de condicionamento físico adequado a sua posição na fração.

Portanto, o cadete que queira desenvolver sua liderança durante a formação deve buscar o aproveitamento, ao máximo, de todas as atividades no terreno, incluindo os estágios da SIEsp. Para isso, é essencial ter um bom condicionamento físico, além de manter-se alinhado aos valores da Instituição, como a honestidade.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Caderno de Instrução de Liderança Militar**. Resende: Editora Acadêmica, 2011.

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Normais Gerais de Ação do Corpo de Cadetes**: NGA/CC. [S. l.: s. n.], 2021.

ADEODATO, João Maurício. **Filosofia do direito** – uma crítica à verdade na ética e na ciência (em contraposição à ontologia de Nicolai Hartmann). São Paulo: Saraiva, 2005 (3ª ed. rev. e ampl.).

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ACADÊMICO DOS CADETES DO 3º ANO DO CURSO DE ENGENHARIA DA AMAN. **REVISTA AGULHAS NEGRAS**: A Revista das Ciências Militares na AMAN, [s. l.], p. 73-86, JAN/DEZ 2020.

ÂMBITO JURÍDICO. **A honra como objeto de proteção jurídica**. [S. l.], 1 jan. 2012. Disponível em: https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-constitucional/a-honra-como-objeto-de-protecao-juridica/#_ednref1. Acesso em: 15 fev. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Pres, 1985.

BLANTON, Brad. **Radical Honesty: How to Transform Your Life by Telling the Truth**. [S. l.: s. n.], 2005. 252 p.

CASCIO, Jamais. **Facing the Age of Chaos**. Medium, 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 31 maio 2022.

ESTATUTO DOS MILITARES: Lei Nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Disponível em: <https://bityli.com/zHngv>. Acesso em: 13 mar. 2022.

FIEDLER, F.E. **Leadership and effective management**. Glenview, Ill: Scott Foresman, 1974.

GODOY, William. **O rei-filósofo de Platão**. [S. l.], 31 jul. 2021. Disponível em: <https://filosofianaescola.com/politica/o-rei-filosofo-de-platao/>. Acesso em: 15 mar. 2022.

GUIA DO ESTUDANTE. **René Descartes**. [S. l.], 16 ago. 2017. Disponível em: <https://guiadoestudante.abril.com.br/especiais/rene-descartes/>. Acesso em: 13 mar. 2022.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

INICIAÇÃO À PESQUISA CIENTÍFICA. 2ª Edição. ed. Resende: [s. n.], 2019.

INTEGRIDADE: O que é, Importância e Diferentes Tipos. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/integridade/>. Acesso em: 22 jul. 2021.

KOTTER, J.P. What Leaders really do. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business School Press, p.103-111, *May/June*, 1990.

MENEZES, Pedro. **O que são valores morais?**. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/valores-morais/>. Acesso em: 22 jul. 2021.

MANUAL DE CAMPANHA C 20-10 - Liderança Militar. Estado-Maior do Exército. 2ª Ed, 2011.

MANUAL DE FUNDAMENTOS EB20-MF-10.101 O Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. 1ª Edição, 2014.

MUNDO BANI: Conheça o conceito e esteja preparado para ele. [S. l.], 2021. Disponível em: [https://menvie.com.br/mundo-bani/#:~:text=O%20Mundo%20BANI%20\(Brittle%2C%20Anxious,80%2C%20durante%20a%20Guerra%20Fria](https://menvie.com.br/mundo-bani/#:~:text=O%20Mundo%20BANI%20(Brittle%2C%20Anxious,80%2C%20durante%20a%20Guerra%20Fria). Acesso em: 22 fev. 2022.

PFERL, Matheus. **Adeus mundo VUCA, bem-vindo ao mundo BANI**. [S. l.], 12 jul. 2021. Disponível em: <https://www.uninter.com/noticias/adeus-mundo-vuca-bem-vindo-ao-mundo-bani>. Acesso em: 15 mar. 2022.

PRETTI, Gleibe; SANTANA, Allyson Araujo Reis. **A Justiça na Filosofia Antiga**. [S. l.], 22 nov. 2021. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/94999/a-justica-na-filosofia-antiga>. Acesso em: 31 maio 2022.

ROYCE, Josiah. **The Philosophy of Loyalty**. New York: The Macmillan Company, 1908.

SIQUEIRA, Vinicius. **A “verdade” em Nietzsche: 3 apontamentos para entender o conceito**. [S. l.], 26 maio 2014. Disponível em: <https://bityli.com/NSNpH>. Acesso em: 13 mar. 2022.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARICK, F. **Leadership and Organization**. New York: McGraw-Hill, 1961.

VESCHI, Benjamin. **ETIMOLOGIA DE RESPEITO E RESPEITAR**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://etimologia.com.br/respeito-respeitar/>. Acesso em: 15 fev. 2022.