

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

Álvaro Antônio da Silva Faustino

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CADETE DURANTE OS
QUATRO ANOS DE FORMAÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS
NEGRAS E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DOS OFICIAIS COMBATENTES
DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Resende
2022**


Álvaro Antônio da Silva Faustino

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CADETE DURANTE OS
QUATRO ANOS DE FORMAÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS
NEGRAS E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DOS OFICIAIS COMBATENTES
DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado 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: Guilherme Winston Da Silveira Rodrigues – Cap Inf

Resende
2022

	<p align="center">APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA NA AMAN</p> <p align="center">TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL</p>	<p align="center">AMAN 2022</p>
---	--	--

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA
PROFISSIONAL**

<p>TÍTULO DO TRABALHO: O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CADETE DURANTE OS QUATRO ANOS DE FORMAÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DOS OFICIAIS COMBATENTES DO EXÉRCITO BRASILEIRO</p>
<p>AUTOR: ÁLVARO ANTÔNIO DA SILVA FAUSTINO</p>

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

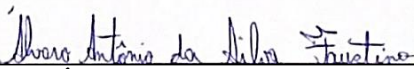
Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para o uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

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, 23 de julho de 2022.



CadÁlvaro Antônio da Silva Faustino

Dados internacionais de catalogação na fonte

F268d FAUSTINO, Álvaro Antônio da Silva

O desenvolvimento da liderança no cadete durante os quatro anos de formação na Academia Militar das Agulhas Negras e seu reflexo na formação dos oficiais combatentes do Exército Brasileiro. / Álvaro Antônio da Silva Faustino – Resende; 2022. 38 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Guilherme Winston Da Silveira Rodrigues

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

1.Liderança 2.Cadete 3.Formação 4.AMAN
5.Desenvolvimento I. Título.

CDD: 355

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

Álvaro Antônio da Silva Faustino

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CADETE DURANTE OS
QUATRO ANOS DE FORMAÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS
NEGRAS E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DOS OFICIAIS COMBATENTES
DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
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 23 de julho de 2022.

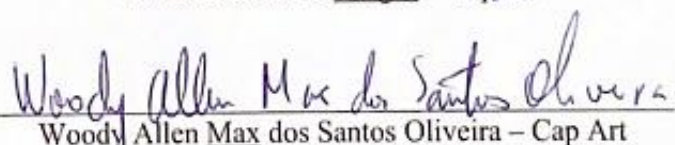
Banca examinadora:



Guilherme Winston Da Silveira Rodrigues – Cap Inf
(Presidente/Orientador)



Matheus Santana Vargas – Cap Inf



Woody Allen Max dos Santos Oliveira – Cap Art

Resende
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me concedido força e determinação para superar todos os desafios que me foram impostos durante os cinco anos de formação.

Ao meu pai Antônio, minha mãe Simone e minha irmã Ana que sempre foram pilares na minha vida e que me incentivaram a prosseguir na caminhada.

Aos instrutores e monitores, da EsPCEEx e da AMAN, pelas orientações, ensinamentos e correções de atitude, ferramentas indispensáveis para o melhor desempenho de minhas futuras funções como oficial de carreira do Exército Brasileiro.

Ao oficial orientador, Cap Winston, e a todos os amigos da caserna que, direta ou indiretamente, ajudaram a materializar esta pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

RESUMO

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CADETE DURANTE OS QUATRO ANOS DE FORMAÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS E SEU REFLEXO NA FORMAÇÃO DOS OFICIAIS COMBATENTES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

AUTOR: Álvaro Antônio da Silva Faustino

ORIENTADOR: Guilherme Winston Da Silveira Rodrigues

O exercício da Liderança Militar é um atributo indispensável a qualquer integrante da “Carreira das Armas”, principalmente ao futuro oficial do Exército Brasileiro que, atuando como líder, conduzirá seus subordinados no cumprimento das mais diversas missões, cujo sucesso dependerá, em grande parte, do correto exercício de sua liderança.

Este trabalho tem como objetivo analisar de que forma a “Liderança” é desenvolvida no Cadete, no decorrer dos quatro anos de sua formação na Academia Militar das Agulhas Negras, levando em consideração fatores e atividades que mais influenciam, positivamente, no estímulo do atributo.

Decorrente disso, foi realizado um levantamento dos principais fatores que colaboram para o estímulo desse atributo nos Cadetes, utilizando para isso questionários aplicados a um universo amostral composto por cadetes do atual 4º ano, oficiais recém-formados na AMAN e oficiais mais antigos já experimentados na carreira das armas.

Através da análise dos resultados obtidos, foram gerados gráficos que permitiram uma análise objetiva daquelas atividades da formação que os cadetes, oficiais recém-formados e oficiais mais antigos consideraram mais importantes para o desenvolvimento do atributo. Também, com base nesses gráficos, pôde-se verificar se a opinião, confiança e expectativas que os cadetes e oficiais recém-formados tinham, às vésperas da formação, sobre estarem preparados para exercício da liderança se concretizou com os oficiais mais antigos no efetivo exercício do atributo ao longo da carreira, ou se tais opiniões e expectativas sofreram mudanças no decorrer dos anos.

A partir daqueles resultados, pudemos concluir que a Academia Militar das Agulhas Negras tem obtido sucesso na condução das atividades voltadas ao desenvolvimento da liderança em seus cadetes, haja vista que, a maioria deles, ao término da formação, sente-se confiante quanto a esse atributo, o que será ratificado pelo pleno exercício do atributo por oficiais mais antigos.

Palavras-chave: Liderança. Cadete. Formação na AMAN. Desenvolvimento.

ABSTRACT

THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP IN THE CADET DURING THE FOUR YEARS OF TRAINING AT THE ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS AND ITS REFLECTION IN THE TRAINING OF COMBATANT OFFICERS IN THE BRAZILIAN ARMY

AUTHOR: Álvaro Antônio da Silva Faustino

ADVISOR: Guilherme Winston Da Silveira Rodrigues

The exercise of Military Leadership is an indispensable attribute to any member of the "Armed Career", especially to the future officer of the Brazilian Army who, acting as a leader, will lead his subordinates in the fulfillment of the most diverse missions, whose success will depend, in large part, on the correct exercise of his leadership.

The objective of this work is to analyze how "Leadership" is developed in the Cadet during the four years of his training in the Academia Militar das Agulhas Negras, taking into consideration the factors and activities that most positively influence in the stimulus of this attribute.

As a result, a survey was conducted of the main factors that contribute to the promotion of this attribute in Cadets, using questionnaires applied to a sample universe consisting of cadets in their current 4th year, recently graduated officers from AMAN, and older officers who have already experienced a career in the military.

Through the analysis of the results obtained, graphs were generated that allowed for an objective analysis of those training activities that cadets, recently graduated officers, and older officers considered most important for the development of the attribute. Based on these graphs, it was also possible to verify whether the opinion, confidence, and expectations that cadets and recently graduated officers had, on the eve of their graduation, about being prepared to exercise leadership, materialized with the older officers in the effective exercise of the attribute throughout their careers, or whether these opinions and expectations changed over the years.

Based on these results, we were able to conclude that the Academia Militar das Agulhas Negras has been successful in conducting activities aimed at developing leadership among its cadets, given that most of them feel confident about this attribute by the end of their training, which will be ratified by the full exercise of this attribute by older officers.

Keywords: Leadership. Cadet. Formation at AMAN. Development.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras.
EB	Exército Brasileiro.
EDL	Exercício de Desenvolvimento da Liderança.
EPCT	Estágio Preparatório de Corpo de Tropa.
SIEsp	Seção de Instrução Especial.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo geral.....	12
1.1.2	Objetivos específicos.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	LIDERANÇA.....	13
2.1.1	Correntes de pensamento e Teoria da Liderança.....	15
2.1.2	Corrente Integradora.....	16
2.1.3	Teoria do Campo Social.....	17
2.2	LIDERANÇA MILITAR.....	17
2.3	O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CADETE.....	19
2.3.1	Prova Aspirante Mega.....	21
2.3.2	Estágio Preparatório de Corpo de Tropa.....	22
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	25
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2	MÉTODOS.....	25
3.2.1	Dados a serem obtidos.....	26
3.2.2	Tratamento e análise de dados.....	26
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
5	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

“(…) um Exército somente será operacional, bem como estará pronto para cumprir suas missões constitucionais, se possuir em seus quadros militares com desenvolvida capacidade de liderança.” (BRASIL, 2011, p.12).

O poder, a grandeza e o sucesso das ações desenvolvidas por um Exército repousam, não apenas em suas tecnologias ou em seus mais modernos meios de combate, mas, principalmente, nos ombros daqueles que constituem o fator humano da Força. Assim, torna-se imprescindível que esse recurso humano seja conduzido, não apenas por chefes, mas por homens que sejam verdadeiros líderes e que saibam exercer a plena faculdade da liderança nas suas mais diversas modalidades. Homens que saibam, antes de tudo, empregar as melhores práticas para alcançar os objetivos ou ideais propostos para o grupo.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), única instituição de ensino superior responsável pela formação dos oficiais combatentes de carreira do Exército Brasileiro, tem como uma de suas missões principais forjar os futuros líderes da Força Terrestre. Durante cinco anos, sendo um na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) e quatro na AMAN, os cadetes são testados e exigidos em seus limites, seja participando das atividades diárias do Corpo Escolar, dos exercícios no terreno e dos serviços de escala, ou realizando as avaliações e missões extraclasse, dentre tantas outras atividades.

Desse modo, sendo o exercício da liderança um dos atributos mais fundamentais à carreira do futuro oficial combatente do Exército Brasileiro, estudos e questionamentos sobre o tema se fazem frequentes, não só na AMAN, mas também, em todas as Escolas Militares.

Assim, procura-se saber: Como se dá o desenvolvimento da liderança militar no cadete durante seus quatro anos na AMAN? Todos os cadetes do 4º ano, antes de serem declarados Aspirantes a oficial, conseguem assimilar e evidenciar as competências básicas inerentes a um líder para, na tropa, aperfeiçoarem e exercerem, com desenvoltura, uma boa liderança? Quais as atividades acadêmicas, realizadas durante a formação, que, segundo os próprios cadetes, mais proporcionam o desenvolvimento do exercício da liderança?

Tomando por base a importância deste tema no meio militar, este trabalho visa realizar um estudo sobre o desenvolvimento da liderança no Cadete durante a sua formação na Academia Militar das Agulhas Negras e prováveis reflexos no futuro oficial da linha militar bélica do Exército Brasileiro, tudo visando oferecer resposta a um antigo questionamento quanto à liderança: de que ela pode ser nata, mas também trabalhada, desenvolvida, ensinada e

evidenciada nas escolas militares, por meio de instruções, práticas e orientações direcionadas.

Tal pesquisa torna-se relevante pelo fato de facultar uma análise, com base na visão do próprio cadete e de oficiais mais antigos, plenamente experimentados na caserna, daquelas atividades que eles julgaram que mais contribuíram na construção de sua liderança. Seu resultado poderá auxiliar na identificação das ações mais positivas desenvolvidas na AMAN acerca do atributo, que possam ser exploradas, tudo na efetiva tarefa de desenvolver a liderança militar dos futuros oficiais combatentes do Exército Brasileiro.

Dessa forma, o trabalho foi estruturado da seguinte forma: de início foi apresentado o objetivo geral e específico do trabalho, que são, respectivamente, avaliar como é desenvolvida a liderança no cadete no decorrer dos quatro anos de formação na AMAN, levando-se em conta os fatores e atividades que mais influenciam positivamente no estímulo da mesma; e realizar um levantamento dos principais fatores que influenciam no desenvolvimento dessa liderança, verificando se os cadetes possuem o discernimento e a capacidade de perceberem em que momentos sua liderança está sendo desenvolvida; por fim, analisar as informações obtidas, por meio de dados, a fim de entender como o sistema de desenvolvimento de liderança aplicado no cadete reflete-se no oficial mais antigo, tornando-se base para o exercício do atributo durante toda a carreira do futuro oficial das armas, nas mais diversas situações. Dando continuidade, no capítulo dois, foi realizada uma abordagem teórica, onde uma vasta gama da literatura e teóricos sobre o assunto foi analisada e discutida, partindo-se de conceitos mais básicos de líder e liderança até chegar a situações mais complexas das diversas teorias da liderança e correntes de pensamentos. Abordou-se, ainda, nesse capítulo, a liderança militar e o desenvolvimento desse atributo nos cadetes da AMAN, culminando com uma explanação sobre os diversos exercícios e missões, a que são submetidos aqueles militares durante sua formação na Academia, visando desenvolver o atributo em questão. Em continuidade, foi iniciado o capítulo três, que trata do referencial metodológico. Nessa parte, foi detalhada a aplicação de uma pesquisa mista, em cadetes, oficiais mais antigos e aspirantes, visando obter respostas aos seguintes questionamentos: como se dá o desenvolvimento da liderança militar no cadete durante seus quatro anos na AMAN? Todos os cadetes do 4º ano, antes de serem declarados Aspirantes a oficial, conseguem assimilar e evidenciar as competências básicas inerentes a um líder para, na tropa, aperfeiçoarem e exercerem, com desenvoltura, uma boa liderança? Quais as atividades acadêmicas, realizadas durante a formação, que, segundo os próprios cadetes, mais proporcionam o desenvolvimento do exercício da liderança? A análise dos dados obtidos, após coleta dos mesmos, forneceu seguras respostas aos questionamentos acima mencionados, auxiliando na solidificação dos objetivos

propostos para este trabalho. Por fim, concluímos o TCC com as considerações finais, cronograma e bibliografia utilizada no desenvolvimento deste trabalho.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar como é desenvolvida a liderança no Cadete no decorrer dos quatro anos de formação na AMAN, levando em conta os fatores e atividades que mais influenciam positivamente no estímulo da mesma.

1.1.2 Objetivos específicos

Realizar um levantamento dos principais fatores que influenciam no desenvolvimento da liderança no Cadete;

Verificar se o Cadete possui o discernimento e a capacidade de perceber em que momentos sua liderança está sendo desenvolvida;

Analisar as informações obtidas, por meio dos dados, a fim de entender como o sistema de desenvolvimento de liderança aplicado no cadete reflete-se no oficial mais antigo, tornando-se base para o exercício do atributo durante toda a carreira do futuro oficial das armas, nas mais diversas situações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A palavra líder veio do antigo germânico *lad*, “caminho”. Um *ladan*, ou “líder”, era “aquele que mostrava o caminho”.

Na atualidade, o tema liderança tem ganhado grande importância, sendo amplamente discutido, questionado e explorado nas mais diversas organizações, sejam elas civis ou militares. Hoje, num mundo globalizado e extremamente moderno, não restam dúvidas de que a formação de grandes líderes, bem como a prática do correto exercício da liderança no seio de qualquer organização, é um dos principais fatores do sucesso, ou insucesso na conquista dos objetivos traçados.

Mas o que vem a ser liderança e quais são as qualidades necessárias para se formar um líder? Numa rápida pesquisa em diversas fontes de consultas, seja na internet, livros ou documentários, encontramos vários pontos de vista, informações e conceitos para os termos Líder e Liderança, que se distinguem de estudioso para estudioso, sob infinitas perspectivas, conforme estes queiram evidenciar determinados aspectos. Dessa forma, o fenômeno da liderança tem sido explicado ao longo do tempo sob a ótica de vários olhares de estudiosos do assunto. Vejamos alguns deles:

“(…) processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação” (MANUAL DE CAMPANHA C-20-10 DO EB, 2011, p. 3-3).

“(…) um processo de influência sobre as cognições e os comportamentos de um conjunto de pessoas, visando-se alcançar uma meta preestabelecida”. (Moura 2008, p. 43).

“Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação”. (HERSEY; BLANCHARD, 1976 apud ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 111).

Liderança é o processo pelo qual se motiva e ajuda a trabalhar os outros, com entusiasmo para atingir seus objetivos. “É o fator humano que ajuda um grupo a identificar o caminho a seguir, motivando-o para alcançar suas metas”. (DAVIS e NETSON, 1991);

“A Liderança Militar é a arte de influir nos soldados para que cumpram missões designadas às suas unidades (Military Review, 1993);

“A Liderança em todos os níveis é a base do treinamento realista e agressivo, na qual resulta numa equipe com alto grau de disposição que estimula os soldados a trabalharem sob circunstâncias difíceis e de perigo para vencer os adversários.” (King, 1993);

Hunter (1998, p.22) já entende a liderança como sendo uma habilidade onde existe a figura de um líder com capacidade de influenciar pessoas para trabalharem de forma entusiástica, em busca de atingir os diversos objetivos considerados como sendo para o bem comum.

Em todos esses conceitos podemos constatar um aspecto comum: de que a liderança é um processo onde será necessário influenciar tanto no comportamento, quanto na cognição de indivíduos a fim de alcançar os objetivos comuns do grupo.

Também, segundo Brasil (2011, p. 2-2) quatro fatores sempre estarão presentes no instrumento da Liderança, independente do conceito que se tenha dela. São eles: A SITUAÇÃO; O LÍDER; OS LIDERADOS e a INTERAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS.

A SITUAÇÃO irá apontar em qual ambiente estarão atuando líderes e liderados. São todos os fatores externos e internos que podem interferir ou exercer influência sobre os liderados, o líder, a sociedade ou instituição. Assim, em momentos de crise, por exemplo, o exercício da liderança poderá se tornar mais difícil do que num momento de progresso e crescimento de uma sociedade. Numa guerra, o exercício da liderança pode apresentar mais dificuldades do que num tempo de paz.

Com relação ao segundo fator, o LÍDER é aquele que, com seus atributos psicológicos e profissionais, influenciará os liderados. Conforme Tead (1935, p. 35, apud Coutinho, 1997, p. 76) “[...] o líder é aquele indivíduo capaz de influenciar pessoas que cooperem em favor de uma finalidade ou de uma empreitada que vierem a julgar desejável”.

O terceiro elemento presente nos conceitos de liderança são os LIDERADOS que, com seus problemas, atitudes e necessidades, irão interagir com o líder e sofrer a influência desse. É necessário que o líder conheça cada um de seus liderados, para que a faculdade da liderança se dê em sua plenitude.

Por fim, o quarto elemento presente nos conceitos de liderança é a INTERAÇÃO entre líder e liderados. A interação se dará por meio da comunicação, da troca de experiências, ideias, sentimentos e impressões.

Cabe, ainda, destacar mais algumas considerações a respeito do líder: O líder, para bem exercer sua liderança, deverá ser capaz de atuar no modo de agir, de pensar e até

comportamental de seus liderados, numa relação onde a participação e o comprometimento serão mútuos.

“não é a força da autoridade que os chefes, no geral, possuem por causa de sua posição privilegiada no organograma da organização, aquilo que dá a ele a eficácia em dirigir pessoas, mas a percepção positiva desses seguidores é que autoriza o líder a agir como tal.” (BERGAMINI E CODA, 1997, p. 323).

EMERY (2012, apud CUNHA, 2016, p. 1), de certa forma, segue essa mesma linha com a afirmação de que alguns indivíduos somente serão considerados líderes de um grupo se esse mesmo grupo aceitá-lo e reconhecê-lo como tal.

Assim, percebemos que um líder deve conhecer seus subordinados, suas capacidades e deficiências, atuando de forma a explorar positivamente tais capacidades, bem como auxiliar os liderados na superação de suas deficiências. Agindo dessa forma, o líder não só estará fortalecendo sua liderança, como também contribuindo para o surgimento de novos líderes, os quais aprenderão por meio da observação e assimilação de boas práticas realizadas pelo líder:“(…) a capacidade de Liderança pode ser aprendida, treinada, e ainda replicada, tendo os líderes bem sucedidos como modelos de referência.” (Di Stéfano 2012, p. 24)

Quanto aos aspectos acima, Paiva (2008) salienta que o líder precisa entender que o subordinado deseja ser liderado por alguém que o ajude a se desenvolver e não alguém que seja simplesmente um parceiro:

O líder não é alguém igual ao subordinado e nem este o quer assim. Deseja ter um guia que tenha algo a lhe ensinar, para ajudá-lo a progredir, um conselheiro, um amigo, mas não um parceiro para o “extra-classe”.

(Di Stéfano 2005, p.10) já havia levantado esse aspecto anteriormente: “O líder efetivo de hoje é aquele que compreende o potencial de seus liderados e reconhece o seu papel no desenvolvimento destes”.

2.1.1 Correntes de pensamento e Teoria da Liderança

Vários estudiosos têm buscado definir o que faz uma pessoa ser um bom líder. No entanto, não se trata de tarefa fácil reconhecer tais características, pois não há uma única resposta para isso, mas várias. Existem inúmeras teorias de liderança, enquadradas em várias correntes de pensamento, que tratam sobre o estudo da liderança, cada uma abordando o fenômeno de forma distinta. No entanto, a grande maioria dessas correntes de pensamento e teorias da liderança tem em comum o fato de considerarem, em seus estudos, o líder, os liderados, a situação e a interação entre eles.

Conforme Brasil (2011), existem quatro principais correntes de pensamento sobre o estudo do fenômeno da Liderança, sendo elas:

Corrente centrada no líder: destaca que a qualidade do líder está intrínseca nessa pessoa, que possui virtudes e pratica ações de destaque perante um grupo. Desconsidera influências do meio.

Corrente centrada nos liderados: considera que o líder é produto do meio (grupo que representa) e, não necessariamente, é eleito por suas competências e qualidades pessoais e pela capacidade de representar o grupo.

Corrente centrada na situação: defende que a liderança é resultado de uma situação envolvendo líder e liderados.

Corrente integradora: Foco de nosso trabalho, essa corrente considera que a liderança é resultado de múltiplos fatores de influência e fatores constitutivos, aceitando aspectos das correntes anteriormente citadas.

Cabe destacar que, cada corrente de pensamento sobre liderança leva em consideração os quatro fatores acima mencionados (situação; líder; liderado; e interação líder e liderado), porém, cada uma, os aborda com um foco diferente da outra, divergindo principalmente, acerca da origem do destaque alcançado por um líder.

2.1.2 Corrente Integradora

Conforme Brasil (2011), esta corrente se diferencia das demais por defender que a liderança não surge de qualquer fatalidade, “seja oriunda de ocorrências fortuitas da dinâmica grupal, seja por coincidências ligadas às características especiais do líder”.

Assim, defende que os quatro fatores (situação, líder, liderados e interação) são capazes de formar sistemas e de interagirem entre si, o que proporciona múltiplas possibilidades de interação. Além desta corrente aceitar aspectos de outras correntes, ela também leva em consideração tanto os fatores ligados à situação, quanto os componentes de caráter pessoal do líder e dos liderados. Procura demonstrar que uma liderança surge em decorrência das relações funcionais existentes num determinado grupo, sendo que as competências evidenciadas por um indivíduo não têm, por si só, o poder de transformá-lo em líder. Outro ponto muito importante defendido por esta corrente é de que o prestígio do líder advém de sua participação ativa junto ao grupo, bem como de sua capacidade profissional e características pessoais, indispensáveis para que possa influenciar seus liderados. Assim, para

liderar, segundo esta corrente, o indivíduo necessita estar integrado ao grupo, ter conhecimento profissional, participar dos ideais do grupo e de seus valores.

A corrente integradora procura articular as proposições das correntes norte-americana e francesa, destacando a competência como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos pelo desempenho profissional em contextos organizacionais.

É importante salientar, novamente, que várias teorias de liderança se enquadram em cada uma das quatro correntes mencionadas. Com relação à corrente integradora, das várias teorias que se enquadram na mesma, destacaremos a TEORIA DO CAMPO SOCIAL, que será foco desse estudo.

2.1.3 Teoria do Campo Social

Enquadra-se dentro da Corrente Integradora. Desenvolvida por Kurt Lewin, considera a interação dos quatro fatores já mencionados: - Situação, líder, liderados e interação, sendo que esta teoria é a que mais representa o pensamento militar brasileiro. Nela o grupo e o ambiente formam um mesmo todo, sendo explicada sua conduta ou seus resultados pela inter-relação dinâmica entre suas partes, internas e do ambiente. Para que um grupo atinja determinado objetivo é necessário, portanto, que a resultante dessas forças, que partem do líder, dos liderados, da interação entre eles e da situação, aponte para esta direção. Assim, figura como peça importante desse sistema o líder, que deve saber responder aos anseios e comportamentos dos liderados, atuando em favor de um objetivo comum ao grupo. Para isso, deverá estudar as melhores formas de atuar, seja gerando estímulos, motivando ou gerando coesão na sua equipe.

2.2 LIDERANÇA MILITAR

O manual de Campanha do Exército sobre Liderança Militar (C 20-10, ano 2011) define liderança militar como:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

O Exército Brasileiro considera a Liderança Militar atributo de extrema importância para o cumprimento de suas missões. Tal consideração se explicita no manual de Liderança do

Exército, C 20-10, onde, já na introdução, enuncia como uma de suas considerações gerais a afirmação de que um Exército somente será operacional, bem como estará pronto para cumprir suas missões constitucionais, se possuir em seus quadros militares com desenvolvida capacidade de liderança (BRASIL, 2011, p.12).

A liderança militar é, pois, a ferramenta que permite ao comandante mover homens e mulheres não apenas pela força de leis e regulamentos, mas por sua qualificação profissional e pelo seu empenho pessoal. Por intermédio da liderança militar, o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão. (BRASIL, 2011, p.46)

A liderança militar quando corretamente exercida, principalmente nos momentos de grande estresse ou ações de combate, onde o risco de vida se torna iminente e o fator psicológico tende a imperar, pode significar a vitória ou a derrota de um grupo, conforme salientado por Brasil (2017).

De acordo com o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, Brasil (2011), a liderança militar repousa sobre três pilares: proficiência profissional; senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e atitudes adequadas.

Aqui verificamos a importância que tem o Líder Militar neste sistema. Ele precisa possuir algumas habilidades que necessitarão ser desenvolvidas e aperfeiçoadas para que se torne um bom comandante. O bom líder militar deve: SABER, SER e FAZER.

Figura - Pilares da Liderança Militar



Fonte: Brasil (2011, p. 23)

Segundo Brasil (2017), a proficiência profissional (saber) deve ser entendida como sendo a capacidade do militar dominar os conhecimentos necessários para que bem desempenhe suas atribuições profissionais. Além disso, deve ser capaz de criar um vínculo de comunicação com seu grupo, de modo que este seja o mais eficaz possível. Com relação ao senso moral (ser), é importante que o militar tenha consciência de que ele está relacionado à personalidade de cada pessoa e de que forma ela utiliza o poder recebido decorrente do cargo que desempenha. Assim, um dos aspectos fundamentais desse pilar é que o Líder seja virtuoso e não trabalhe apenas em benefício próprio, mas trabalhe sempre em prol de seu grupo. Por último, a atitude adequada (fazer) irá conjugar o saber e o ser de acordo com a forma que o militar retrata suas atitudes na hora de comandar seus homens. Por isso, é importante que o líder seja uma pessoa motivada para liderar e que empregue os valores e as competências de sua personalidade com os conhecimentos que possui em favor de seus subordinados.

Já Paiva (2008) acredita que uma das formas de desenvolver e fortalecer a liderança dos militares do Exército Brasileiro é reconhecer os líderes existentes na Força, valorizando-os no desempenho das diversas funções que possui. Defende, também, que se deve criar meios de desenvolver nos chefes militares atributos de liderança para que exerçam suas funções em um nível desejável, uma vez que nem todos os chefes são líderes:

“Nem todos os chefes militares serão líderes na plenitude do termo. O Exército Brasileiro (EB) precisa identificá-los, valorizá-los e aproveitá-los, mas deve proporcionar condições para que todos os chefes militares possam desenvolver atributos de liderança, no mais alto nível, aproximando-se do ideal.”(PAIVA 2008 p. 19)

2.3 O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA NO CADETE

Paiva (2008, pág 20) em seu artigo titulado “Líder Militar, uma visão pessoal”, destaca que as escolas devem estabelecer estratégias, diretrizes e programas para a formação e aperfeiçoamento de líderes. Ele lembra que jovens de diferentes regiões, de classes distintas, com visão de mundo totalmente diferentes deverão ser trabalhados para que passem a comungar dos valores, crenças e ideais da Instituição, ou seja, adquirir a “Identidade Militar”, passando pelas fases de cidadão para soldado e de soldado para Líder Militar. Entendemos

aqui o termo soldado como todo militar. Esta concepção defendida pelo autor acima pode ser observada na AMAN com relação a seus cadetes.

Durante os quatro anos de formação na AMAN os cadetes são colocados em diversas situações que buscam, dentre muitos objetivos, o de desenvolver o atributo liderança nos mesmos.

Assim, desde o primeiro ano, o cadete será designado para desempenhar diversas funções de comando, dentre as quais a de xerife de pelotão ou auxiliar de comando. Nestas funções o cadete é cobrado, avaliado e testado, tanto pelos superiores, quanto por seus pares, os quais estarão atentos para copiar os acertos e descartar os erros cometidos pelo companheiro na função. Incipientes líderes e traços de liderança já poderão aflorar nesse momento, os quais serão aperfeiçoados e desenvolvidos durante toda a vida militar. Nessas funções, o cadete passará por um processo de auto conhecimento, onde deverá desenvolver as melhores formas de liderar seus pares, respondendo com presteza, coragem e responsabilidade as diversas cobranças que advirão da missão, sem contudo tomar o caminho do desespero e do desânimo.

A cada ano, os cadetes são submetidos a novos desafios e oportunidades de comando, sejam dos militares mais modernos ou de seus pares, como por exemplo, nos vários exercícios de Manda Brasa da Infantaria. Nessa atividade, o sucesso da missão estará diretamente ligado à capacidade do comandante de evidenciar traços de sua liderança, seja na organização da patrulha, na emissão de suas Ordens Preparatória e à Patrulha, seja no planejamento detalhado e na condução do cumprimento da missão. É um dos exercícios que evidencia a essência da liderança por parte do comandante.

Outro momento importante para o desenvolvimento da liderança pelo cadete é quando ele assume a função de Comandante de Grupo, função esta desempenhada por cadetes do terceiro ano. Nessa função, o cadete deverá evidenciar vários atributos inerentes ao chefe militar, como correção de atitudes, tato, responsabilidade, autoridade, comando pelo exemplo entre outros. Também atuará como Sargento de Dia dos cadetes do segundo e primeiro ano, transmitindo aos subordinados, pelo exemplo e pela ação de comando, ensinamentos péticos da carreira militar. Essa é uma oportunidade ímpar na formação do futuro oficial de carreira, onde deverá evidenciar sua capacidade de liderar o mais moderno através do exemplo e do conhecimento.

Além disso, nas atividades no terreno as oportunidades de assumir uma função de liderança são ainda maiores, tendo em vista a grande quantidade de operações que são realizadas durante a formação. A Seção de Instrução Especial (SIEsp), por exemplo, é responsável pela realização de estágios que são aplicados em cada ano da formação, no qual cada um desses estágios possui um fator estressor diferente.

No caso da SIEsp do primeiro ano (SIEsp de Montanha), o fator estressor é o frio e o desgaste que a “pedra” causa no combatente. Isso leva os estagiários a serem estimulados em diversos atributos, a fim de superarem os obstáculos que lhes são impostos. Nessas condições, o comandante de pelotão é impulsionado a liderar seus subordinados para que todos prossigam no cumprimento da missão. Portanto, o Cadete do primeiro ano deve superar as adversidades da montanha como o frio intenso, o forte vento e rotas a serem transpostas. O coroamento desse estágio ocorre com a conquista das Prateleiras e o Pico das Agulhas Negras, momento que reúne diversos atributos como a coragem, rusticidade e liderança desenvolvidas ao longo dos dias por parte de todos os cadetes, principalmente por aqueles que estiveram em função de comando.

O auge do desenvolvimento da liderança no terreno por parte dos cadetes ocorre no Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL), aplicado no terceiro ano da AMAN. O Exercício de Desenvolvimento da Liderança tem o objetivo de permitir a observação comportamental dos avaliados, no que tange aos atributos da área afetiva, permitindo analisar o emprego da liderança.

2.3.1 Prova Aspirante Mega

Francisco Mega cursou a Escola Militar do Realengo e após 3 meses de formado, comandou o Pelotão do 1º Escalão no ataque a Montese. Coube ao 2º BI do Regimento Sampaio atacar na manhã de 15/04/1945 a cota 778 a leste de Montese. O Aspirante Francisco Mega partiu para ataque sob intenso fogo inimigo. Ele impulsionou seu pelotão pelo seu exemplo de bravura e sangue frio, até que em dado momento, ao se defrontar com uma casamata alemã, foi ferido gravemente por estilhaços de granada. Pressentindo a sua morte, verificou que seus subordinados estavam desolados e paralisados. O Aspirante Mega encontrou forças para incentivá-los, minimizando com estoicismo a sua dor e proferiu as

seguintes palavras: "Porque estão parados em torno de mim? A guerra é lá na frente. Quem está no fogo é para se queimar! Estou aqui porque quis! Se vocês estão sentidos com o que me aconteceu, vinguem-se acertando o comandante deles! De nada valerá o meu sacrifício se não conquistarem o objetivo. A minha vida nada vale, a minha morte nada significa diante do que vocês ainda tem para fazer. Prossigam na luta..." E a cota foi conquistada ao final da tarde sob a contemplação e o último suspiro desse bravo herói nacional.

A rusticidade, o espírito de corpo e a LIDERANÇA marcam presença na Prova AspiranteMega da Infantaria (Exercício de Desenvolvimento de Liderança do curso de Infantaria da AMAN). Após 60 horas de atividades ininterruptas, os Cadetes do 3º ano do curso de Infantaria da AMAN evidenciam atitudes próprias dos discípulos de Sampaio. Desta forma, superam os desafios do Exercício de Desenvolvimento da Liderança e no decorrer do exercício são submetidos a 16 oficinas que exigem que o patrulheiro demonstre diversos atributos inerentes a profissão militar, como rusticidade, camaradagem, iniciativa e acima de tudo a liderança.

Os Cadetes do 3º ano têm como instrutores os Cadetes do quarto ano que foram os destaques da prova Mega aplicada no ano anterior. A Rusticidade, a dedicação, a persistência, a iniciativa, o entusiasmo e a coragem reconhecidos no futuro aspirante a oficial fortalecem o espírito de corpo dos infantes, que concluíram a prova Aspirante Mega.

A prova relembra a importante atuação do Aspirante Francisco Mega, tombado em combate, à frente de seu pelotão, nos Campos da Itália, durante a 2ª Guerra Mundial, um grande exemplodelíder e inspiração para todos os militares.

“O Exercício de Desenvolvimento da Liderança é um exercício concebido com a finalidade de possibilitar a observação e a avaliação do comportamento dos militares executantes, no tocante a objetivos ligados ao desenvolvimento de atributos da área afetiva, que impliquem reflexos marcantes no exercício da liderança [...]” (Brasil 2006, p 9)

2.3.2 Estágio Preparatório de Corpo de Tropa

O Estágio de Corpo de Tropa (EPCT) tem como objetivos, propiciar ao Cadete a oportunidade de desempenhar a função de oficial subalterno em uma Unidade e atuar nas

missões inerentes ao cargo, como parte da formação do futuro oficial combatente de carreira do Exército Brasileiro.

Nesse período, os Cadetes ministram instruções do Período Básico dos soldados, proferem palestras e participam das atividades administrativas e rotineiras de uma OM, como a participação em escalas de serviço, formaturas, revistas, reuniões, manutenção das instalações da Unidade e aprestamento de pelotão.

O EPCT é uma atividade de grande importância para os futuros oficiais, uma vez que no estágio, os Cadetes tem a oportunidade de conhecer o funcionamento de uma Unidade de Corpo de Tropa, desempenhando funções que lhes serão atribuídas após a conclusão do curso da AMAN, por esse motivo ele é aplicado aos cadetes do quarto ano, que estão na reta final de sua formação e, portanto já adquiriram todo o conhecimento teórico que a AMAN fornece ao cadete, podendo assim colocá-los em prática nas mais variadas OMs do Brasil.

Figura - Conclusão do Estágio Preparatório de Corpo de Tropa (EPCT) para Cadetes no Batalhão Agulhas Negras 2022



Fonte: Intranet AMAN

O EPCT se reveste de uma excelente oportunidade para o cadete desenvolver e exercer a sua liderança, bem como se autoavaliar e se autocriticar quanto a esse desempenho. A experiência adquirida durante o período de estágio servirá de base para corrigir procedimentos quanto ao exercício de sua liderança, de modo que possa aperfeiçoar-se, sendo esse aperfeiçoamento uma constante em toda a vida militar do futuro oficial de carreira do Exército Brasileiro:

“Consideramos que pensar sobre liderança significa pensar sobre si próprio, afinal, olhar para nós mesmos é fundamental se estamos à frente de um grupo; estudar sobre o funcionamento dos grupos também se faz importante, na medida em que liderança significa lidar com outros sujeitos, implicando também aspectos socioemocionais, além dos estritamente cognitivos (GOLEMAN, 2006a).”

“(…) O futuro oficial tem que compreender o papel do líder militar no Estado e na Força, seja como assessor nos altos escalões, como condutor no cumprimento de missões, e como mestre na educação moral e no adestramento. Deve considerar que poderá nunca vir a combater, mas vai sempre assessorar, chefiar, educar e instruir. Deve conhecer-se a si mesmo, fazer a autocrítica e melhorar sempre.” (PAIVA 2008, pág 20)

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

O estudo foi focado na percepção, pelo próprio Cadete e pelos oficiais mais antigos, experimentados nas lides da caserna, de quais atividades realizadas na AMAN mais colaboraram no desenvolvimento do instrumento da liderança. Também focará suas impressões, após o Estágio do Corpo de Tropa, no tocante ao seu exercício de liderança naquele ambiente. Por fim, trará a lume a percepção de como os quatro anos de vida acadêmica na AMAN permitem a assimilação das competências básicas inerentes a um líder, tornando-o pronto para exercer sua liderança e aperfeiçoá-la durante toda carreira militar.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para esse estudo, foi realizada uma pesquisa de campo mista, com coleta de dados, de modo a verificar quais as atividades que o universo considerado (cadetes, oficiais recém-formados e oficiais mais antigos) consideraram serem as mais importantes na assimilação das competências básicas de um líder, bem como se a autoconfiança externada em relação ao exercício da liderança, às vésperas de serem declarados aspirantes a oficial do Exército Brasileiro, ratifica-se na prática ao desenvolverem as mais diversas missões nas OM de corpo e tropa.

3.2 MÉTODOS

O método a ser utilizado será o hipotético-dedutivo, sendo que a pesquisa se dará com a aplicação de um questionário com perguntas descritivas e de múltipla escolha aplicado no Curso de Infantaria da AMAN, preferencialmente aos cadetes do quarto ano, logo após o retorno do Estágio de Corpo de Tropa, a oficiais recém-formados e a oficiais mais antigos. A condução da pesquisa pode ser resumida nas seguintes etapas: iniciando por uma arguição sobre aspectos doutrinários acerca da liderança e da liderança militar; seguida por um levantamento de dados a respeito do exercício da liderança militar na Academia e, por fim, finalizando com a análise desses dados.

3.2.1 Dados a serem obtidos

O objetivo será levantar dados acerca da concepção que o universo considerado tenha sobre o termo liderança, quais atividades desenvolvidas durante sua formação julgaram ser as que mais proporcionaram assimilar conhecimentos e exercer esta faculdade; levantar junto aos cadetes se, às vésperas de serem declarados aspirantes a oficial, se sentem seguros de terem assimilado as competências básicas inerentes à liderança militar; ratificar se os oficiais mais antigos consideram que as atividades desenvolvidas na AMAN os prepararam para o exercício da liderança.

3.2.2 Tratamento e análise dos dados

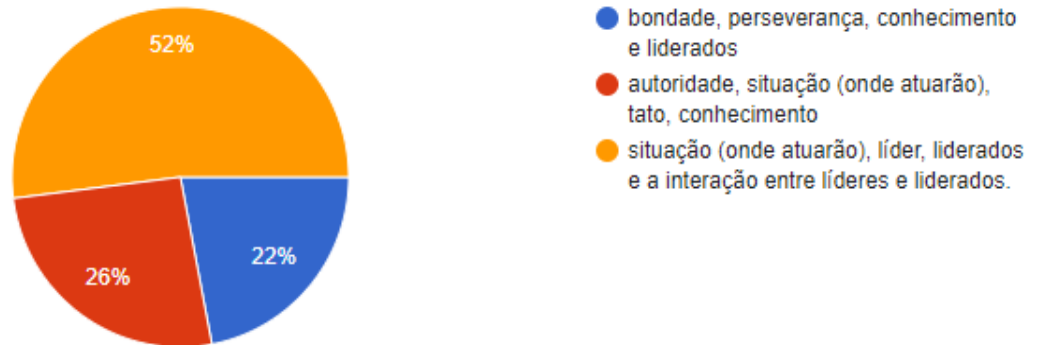
Os dados obtidos serão analisados de forma quantitativa e qualitativa. Serão utilizados gráficos que otimizem os trabalhos de análise e auxiliem na compreensão dos dados coletados. Nesse aspecto, levantaremos algumas hipóteses que poderão ser utilizadas durante nossa análise:

- a. Todos os cadetes conseguiram exercer funções de comando e liderança nas lides da Academia e, caso negativo, qual o impacto poderá advir para a carreira do futuro oficial?
- b. o que pode ser encarado como oportunidade de melhoria na assimilação desse importante atributo durante a formação do futuro oficial?
- c. Estabelecer relação entre autoconfiança e liderança.

Os gráficos a seguir foram tabulados de acordo com o efetivo que respondeu os questionários a respeito do Estágio Preparatório do Corpo de Tropa realizado no ano de 2021. O espaço amostral selecionado foi um grupo de 50 aspirantes da Turma Dona Rosa da Fonseca, formados em 2021 na Academia Militar das Agulhas Negras.

Em sua opinião, quais são os quatro fatores que sempre estarão presentes no instrumento da Liderança?

50 respostas

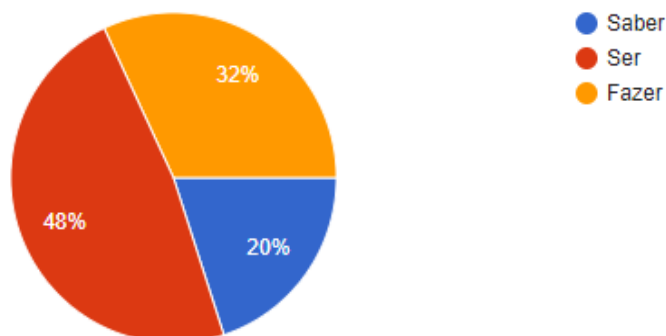


Fonte: O autor (2022)

Na pergunta acima, onde a resposta desejada seria “Situação, líder, liderados e a interação entre eles”, verificamos que (52%) soube responder corretamente. No entanto, 48% (26% + 22%), praticamente a metade dos entrevistados, consideraram as demais opções.

Considerando que, de acordo com o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, Brasil (2011), a liderança Militar repousa sobre três pilares: PROFICIÊNCIA PROFISSIONAL (SABER); SENSO MORAL E TRAÇOS DE PERSONALIDADE CARACTERÍSTICOS DE UM LÍDER (SER); e ATITUDES ADEQUADAS (FAZER), qual desses pilares você considera que poderia ter sido melhor explorado no ensino da AMAN?

50 respostas

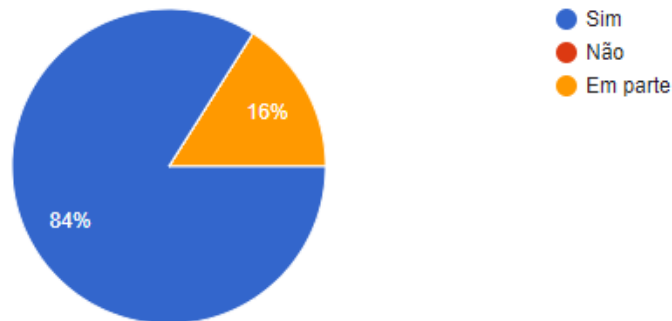


Fonte: O autor (2022)

Verifica-se que, para o aspirante recém-formado, o SER é um dos principais pilares da liderança .

Você considera ter assimilado as competências básicas inerentes à liderança militar durante seus quatro anos de Academia e se encontra confiante para o desafio de liderar homens?

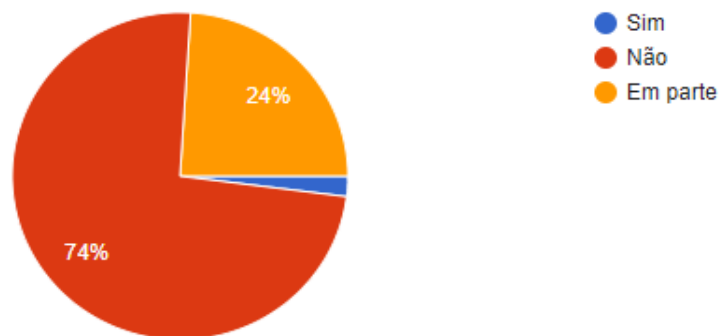
50 respostas



Fonte: O autor (2022)

Durante o Estágio de Corpo de Tropa , no tocante ao seu exercício de liderança naquele ambiente, você sentiu dificuldades em exercer o atributo da liderança em seus comandados?

50 respostas



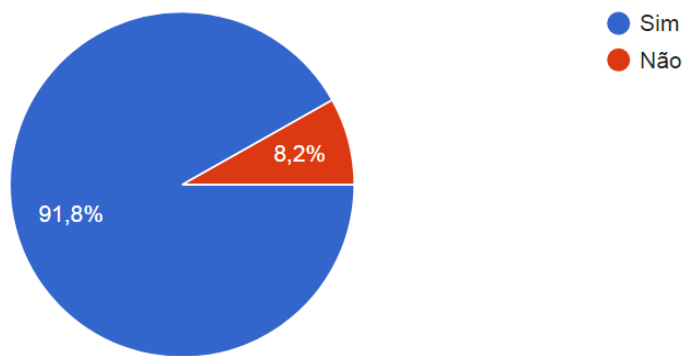
Fonte: O autor (2022)

Os dois gráficos acima se complementam. Verifica-se que o sentimento de confiança constante do gráfico 1 refletiu-se na prática durante o estágio. Isso demonstra que o exercício da Liderança praticado na AMAN tem alcançado uma esperada resposta .

Os gráficos a seguir foram tabulados de acordo com o efetivo que respondeu os questionários a respeito do Exercício de Desenvolvimento da Liderança do Curso de Infantaria realizado no ano de 2021. O espaço amostral selecionado foi um grupo de 49 cadetes do 4ºano do Curso de Infantaria.

Assumi função de comando(xerife) em pelo menos uma oficina

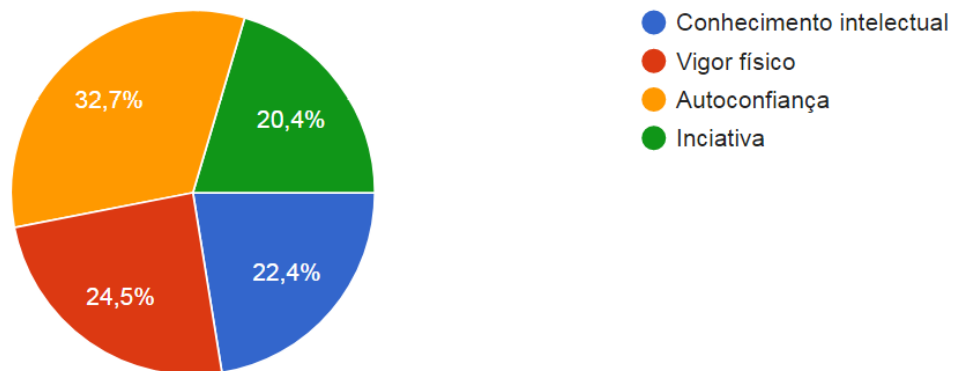
49 respostas



Fonte: O autor (2022)

O que teve peso maior para obter sucesso no exercício

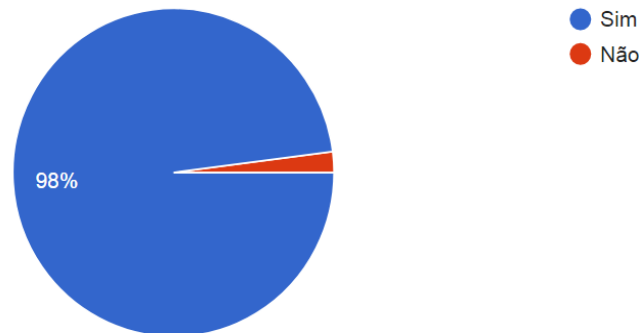
49 respostas



Fonte: O autor (2022)

Você considera que o EDL cumpriu seu objetivo de estimular o desenvolvimento da liderança?

49 respostas

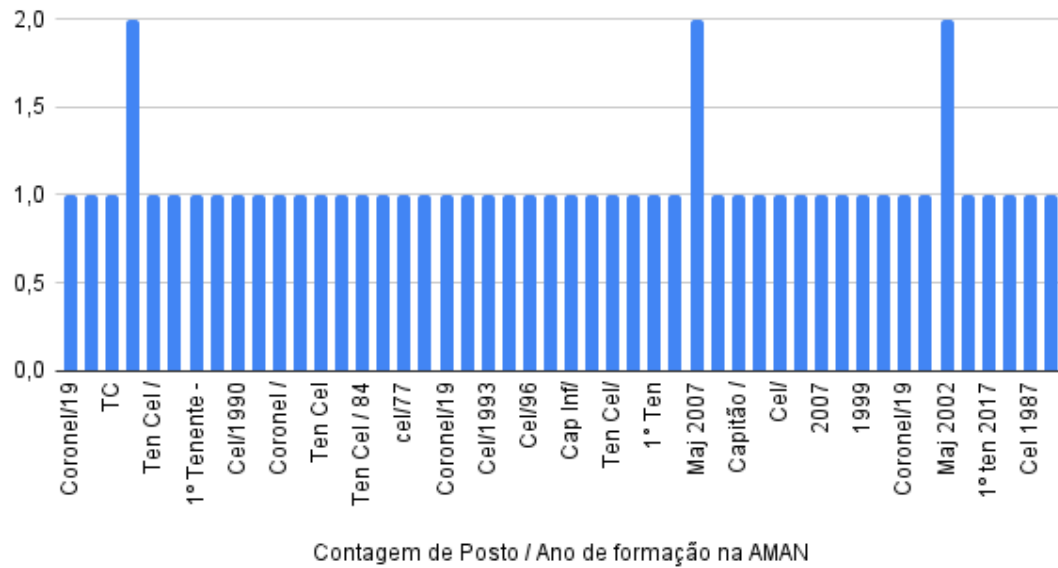


Fonte: O autor (2022)

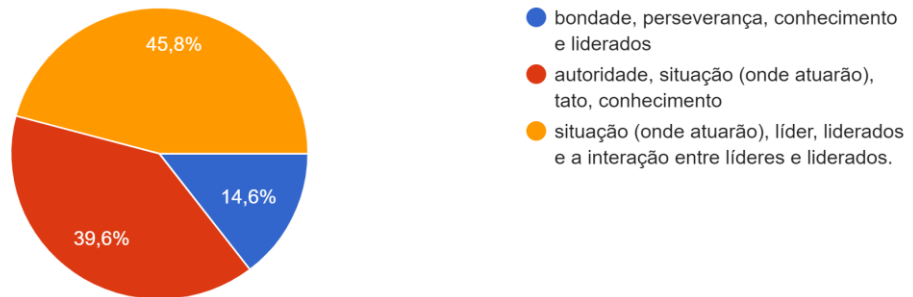
Através da análise dos três gráficos acima percebe-se que ao serem questionados se desempenharam alguma função de comando no decorrer do exercício, mais de 90% dos cadetes afirmaram que sim, demonstrando a efetividade na distribuição de oportunidade de comandar a fração em uma situação simulada de elevado estresse e cansaço. Nota-se, também, que existe uma relação entre autoconfiança e a capacidade de liderar, tendo em vista que ao serem questionados sobre qual atributo dentre conhecimento intelectual, vigor físico, autoconfiança e iniciativa foi determinante para obter sucesso na Prova Aspirante Mega, mesmo havendo certo equilíbrio nas respostas, a maior porcentagem foi para a autoconfiança. Esse atributo pode ser diretamente relacionado com o desenvolvimento da liderança através de três pilares: autoeficácia, que consiste na capacidade da própria pessoa se organizar e executar ações para atingir metas, autoestima, que é uma avaliação positiva ou negativa que uma pessoa faz de si mesma, e o autoconceito que é a percepção que o indivíduo tem de si próprio. Por último, ao serem questionados se o EDL cumpriu seu objetivo de estimular o desenvolvimento da liderança 98% dos cadetes responderam que sim, apontando para a eficácia do método de ensino-aprendizagem aplicado na Academia Militar das Agulhas Negras.

Os gráficos a seguir foram tabulados de acordo com o efetivo que respondeu os questionários a respeito do Estágio Preparatório do Corpo de Tropa realizado no ano de 2021. O espaço amostral selecionado foi um grupo de 48 oficiais de infantaria, de turmas e postos diversos, formados na AMAN.

Contagem de Posto / Ano de formação na AMAN



Em sua opinião, quais são os quatro fatores que sempre estarão presentes no instrumento da Liderança?
48 respostas

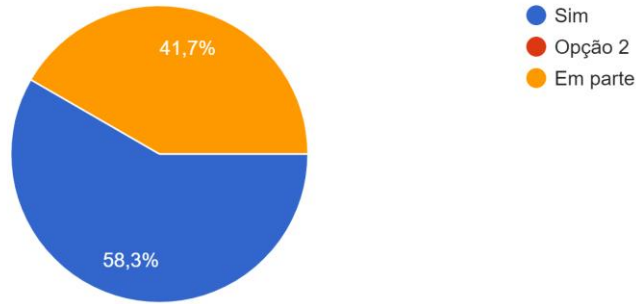


Fonte: O autor (2022)

Na pergunta acima, onde a resposta desejada seria “Situação, líder, liderados e a interação entre eles”, verificamos que a grande maioria (45,8%) respondeu corretamente à pesquisa. Dessa forma, fica explícita a plena consonância da resposta dos oficiais antigos com a resposta dos aspirantes e cadetes.

Você acredita que sua formação na AMAN foi efetiva para desenvolver a liderança militar?

48 respostas



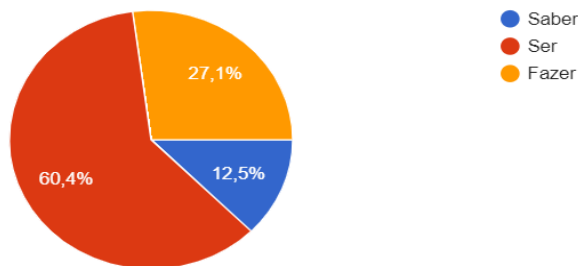
Fonte: O autor (2022)

Analisando a resposta percebe-se que a maioria dos oficiais (58,3 %) acredita que a formação na AMAN foi efetiva para desenvolver neles a liderança militar.

Considerando que, de acordo com o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, Brasil (2011), a liderança Militar repousa sobre três pilares: PROFICIÊNCIA PROFISSIONAL (SABER); SENSO MORAL E TRAÇOS DE PERSONALIDADE CARACTERÍSTICOS DE UM LÍDER (SER); e ATITUDES ADEQUADAS (FAZER), qual desses pilares você considera que poderia ter sido melhor explorado no ensino da AMAN?

Copiar

48 respostas

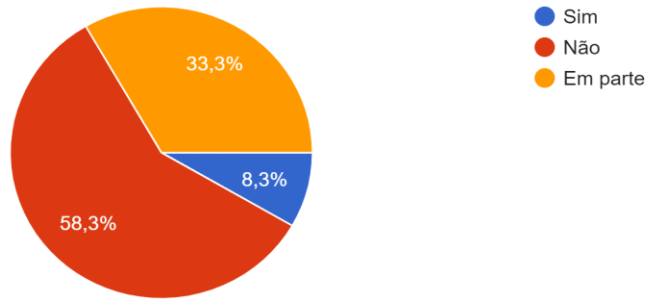


Fonte: O autor (2022)

Os oficiais mais antigos julgam o SER o pilar que mais deve ser explorado na Academia. Novamente um quadro que mostra coincidência de opiniões, tanto para os oficiais mais modernos, quanto para os mais antigos. Isso pode estar indicando que a experiência da liderança exercida plenamente na tropa, reflete aquela semente doutrinária plantada na Academia.

Durante o Estágio de Corpo de Tropa , no tocante ao seu exercício de liderança naquele ambiente, você sentiu dificuldades em exercer o atributo da liderança em seus comandados?

48 respostas

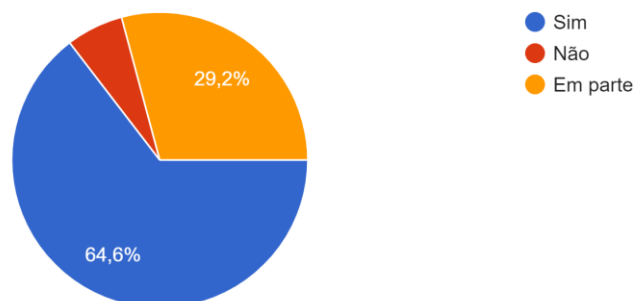


Fonte: O autor (2022)

Nova coincidência de resultados com os militares mais modernos. Os oficiais mais antigos, agora fora do ambiente acadêmico, resgatam os momentos passados durante o estágio de corpo de tropa e expressam, com isenção, que não sentiram dificuldades ou sentiram pouca dificuldade no EPCT. Mais uma indicação da efetividade do ensino do atributo na AMAN.

Você considera ter assimilado as competências básicas inerentes à liderança militar durante seus quatro anos de Academia e sentia -se confiante para o desafio de liderar homens?

48 respostas

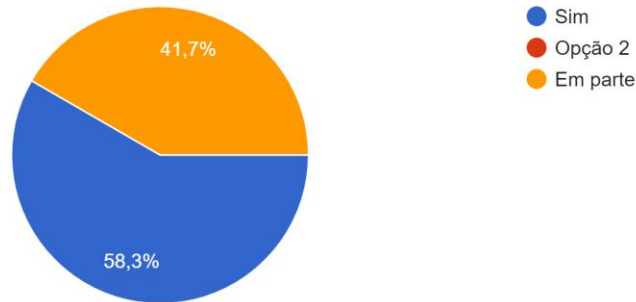


Fonte: O autor (2022)

Aqui temos uma visão mais realista de como o oficial, já experiente, sentia-se em relação à confiança de exercer a liderança na tropa, quando se formou na AMAN. Como os cadetes, apresentava também muita confiança.

Você acredita que sua formação na AMAN foi efetiva para desenvolver a liderança militar?

48 respostas



Fonte: O autor (2022)

A ausência de resposta NÃO ao questionamento direciona para, praticamente, 100% de concordância quanto à efetividade do desenvolvimento da liderança na Academia. Esse resultado, cuja pergunta foi aplicada somente aos oficiais mais antigos, coroa toda a pesquisa, mostrando, inequivocadamente, que a proposta consagrada pelo Exército para desenvolver a liderança em seus recursos humanos, aplicada na AMAN e em diversos Estabelecimentos de Ensino, tem surtido o efeito desejado e, dessa forma, proporcionado a solidificação do atributo por meio das diversas ações dos militares ao longo de toda sua carreira.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou realizar um estudo sobre o desenvolvimento da liderança nos Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras, procurando demonstrar que, mesmo havendo a liderança nata, esse atributo pode ser desenvolvido nas Escolas de Formação do Exército Brasileiro.

O primeiro passo foi traçar os objetivos que seriam atingidos. Nesse espectro, ficou delineado que teríamos como objetivo geral avaliar como é desenvolvida a liderança no Cadete no decorrer dos quatro anos de formação na AMAN, levando-se em conta os fatores e atividades que mais influenciam positivamente no estímulo da mesma. Assim, para atingir o objetivo geral, trabalhamos inicialmente com os objetivos específicos de levantar os principais fatores que influenciam no desenvolvimento da liderança no Cadete, verificando se o mesmo possui o discernimento e a capacidade de perceber em que momentos sua liderança está sendo desenvolvida. Para isso nos propusemos a responder as seguintes perguntas: Como se dá o desenvolvimento da liderança militar no cadete durante seus quatro anos na AMAN? Todos os cadetes do 4º ano, antes de serem declarados Aspirantes a oficial, conseguem assimilar e evidenciar as competências básicas inerentes a um líder para, na tropa, aperfeiçoarem e exercerem, com desenvoltura, uma boa liderança? Quais as atividades acadêmicas, realizadas durante a formação, que, segundo os próprios cadetes, mais proporcionam o desenvolvimento do exercício da liderança?

Por fim, analisamos, ainda, informações obtidas por meio dos dados, a fim de entender como o sistema de desenvolvimento de liderança aplicado no cadete reflete-se no oficial mais antigo, tornando-se base para o exercício do atributo durante toda a carreira do futuro oficial das armas, nas mais diversas situações.

Na primeira parte do trabalho, exploramos o pensamento de grandes chefes militares, autoridades e teóricos que trataram sobre a liderança, de forma geral e, especificamente sobre a liderança militar. Apresentamos os vários conceitos e teorias vigentes sobre o atributo e focalizamos nosso trabalho na corrente integradora e na teoria do campo social, apresentando como a Academia Militar das Agulhas Negras busca evidenciar a liderança e seus cadetes.

Seguindo nesse entendimento, explanamos os vários exercícios e atividades voltados à evidenciar a liderança nos cadetes, procurando agregar a cada descrição de atividade, teorias e pensamentos de chefes militares e/ou teóricos do assunto de modo a enriquecer, ilustrar e embasar o acontecimento.

Feito tudo isso, passamos ao referencial metodológico. Aplicamos uma pesquisa de

campo mista em oficiais recém-formados, cadetes e oficiais mais experientes, cujas respostas nos proporcionou chegar à conclusão de nosso estudo:

1. O atributo da liderança pode ser adquirido por meio de atividades, instrução, exercícios e orientações direcionadas. Isso ficou claro nas pesquisas, que demonstraram que, ao término da formação, a maioria dos militares se sentia confiante para exercer a liderança.
2. Na AMAN os cadetes vão adquirindo a capacidade de liderar, desde o primeiro ano, por meio dos constantes exercícios no terreno, funções de chefia, comandando frações, participando de estágios, como o Estágio Preparatório de Corpo de Tropa no 4º ano, assumindo as funções de auxiliares de comando, por meio das orientações e instruções teóricas sobre o assunto, etc.
3. Segundo as pesquisas, tanto os oficiais mais modernos, quanto os mais antigos, entendem que as atividades que mais auxiliam na aquisição da capacidade de liderar são aquelas voltadas ao SER, ficando o FAZER e o SABER como condições consequentes.

Após o estudo, concluímos que as sementes da liderança, lançadas no início do curso na AMAN e trabalhadas durante os quatro anos, são solidificadas no transcorrer da vida do militar, comprovando que o método consagrado pelo Exército para evidenciar esse atributo permanece atual e efetivo. Isso pode ser constatado pela resposta obtida junto aos oficiais mais antigos ao questionamento: Você acreditava que sua formação na Academia foi efetiva para o exercício da liderança? Praticamente os 100% dos entrevistados responderam que sim.

Por fim, é importante que a Academia Militar das Agulhas Negras continue trabalhando, durante toda a formação do cadete, no desenvolvimento do atributo da liderança nesses discentes. Para isso, torna-se necessário que, a cada ano, busque o aperfeiçoamento das atividades e instruções voltadas à liderança militar, proporcionando ao futuro oficial das armas do Exército Brasileiro a plena faculdade de comandar homens pelo exemplo e pela liderança, de forma a colaborar para a grandeza da Força Terrestre e do nosso Brasil.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idelberto , **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª Edição, SP, MAKRON BOOKS.1993.

ANTUNES, Celso. **Manual de Técnicas de DG de Sensibilização de Ludopedagogia**. RJ,12ª edição, Vozes, 1997.

HUNTER, James. **O monge e o Executivo**, 3ª ed., SP, Sextante, 2004.

TZU, Sun, **A arte da Guerra**. RJ/SP, Record, 24ª edição, 2001.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Liderança Militar**. 1. ed. Resende: Acadêmica, 19.
_____. **Liderança Militar**. 2. ed. BRASÍLIA: EME, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

_____. **Liderança**: a inteligência na formação de um líder de sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

CARLINO, Eliana Prado. **O conceito de liderança pela perspectiva de cadetes do curso de formação na Academia da Força Aérea**. Revista da UNIFA, Rio de Janeiro, v. 33, n. 1, p. 6 - 13, jan./jun. 2020

MOURA, W. **Liderança nas organizações**: o dilema do real e do aparente. n: Jornadas de Psicologia do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha, 2009, Rio de Janeiro. Serviço do Pessoal da Marinha – Jornadas de Psicologia – Coletânea de textos, 2008, v. 52, p. 42-46.

KIRCHNER, Michael . **Military leadership development strategies**: Implications for training in nonmilitary organizations. Trabalho de Disciplina –PurdueUniversity Fort Wayne, 2017

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho**: reflexos e reflexões. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

CUNHA, S. C. **Preditores da emergência da liderança em contexto militar**: O papel da auto liderança e dos traços de personalidade. Dissertação de Mestrado em Liderança, pessoas e organizações. Departamento de Estudos de Pós-Graduados da Academia Militar, Lisboa, 2016.

CADETES da AMAN participaram do Estágio Preparatório do Corpo de Tropa (EPCT). [S. 1.], 7 ago. 2020. Disponível em: <http://www.cml.eb.mil.br/ultimas-noticias/2235-est%C3%A1gio-epct.html>. Acesso em: 13 jul. 2021.

CADETES DA AMAN REALIZAM ESTÁGIO PREPARATÓRIO DE CORPO DE TROPA NO REGIMENTO. [S. 1.], 12 ago. 2020. Disponível em: http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/id/11978214. Acesso em: 12 jul. 2021.

CADETES do Curso Básico concluem o primeiro Estágio da SIEsp. [S. 1.], 31 maio 2018. Disponível em: <http://www.aman.eb.mil.br/ultimas-noticias/178-cadetes-do-curso-basico-concluem-o-primeiro-estagio-da-siesp>. Acesso em: 12 jul. 2021.

LÍDERES da AMAN em atividade. [S. 1.], 11 jun. 2021. Disponível em: <http://www.aman.eb.mil.br/ultimas-noticias/576-lideres-da-aman-em-atividades>. Acesso em: 12 jul. 2021.

CADETES DO CURSO DE INFANTARIA DA AMAN COMPLETAM A PROVA ASPIRANTE MEGA. [S. 1.], 10 maio 2017. Disponível em: http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito/-/asset_publisher/MjaG93KcunQI/content/cadetes-do-curso-de-infantaria-completam-a-prova-aspirante-mega. Acesso em: 11 jul. 2021.

ARREPIA, Renata. **LIDERANÇA E AUTOCONFIANÇA.** Disponível em: <https://renataarrepia.com.br/lideranca-e-autoconfianca/#:~:text=O%20desenvolvimento%20da%20autoconfian%C3%A7a%20requer,%3A%20autoefic%C3%A1cia%2C%20autoestima%20e%20autoconceito.> Acesso em 13 Abr. 22