

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

Aprovado pelo BI N° ____ de ____ de ____

PLADIS			
DISCIPLINA	LIDERANÇA MILITAR		
ANO	CURSO	MODALIDADE	CARGA HORÁRIA
3º	Arma/Quadro/Serviço	PRESENCIAL	68HA 60 HA Diu/08 HA Not

COMPETÊNCIA PRINCIPAL: Comandar frações em situação de Guerra, integrado aos sistemas operacionais; Comandar frações em situação de não-guerra.					
EIXO TRANSVERSAL	CONTEÚDO/ASSUNTOS	CARGA HORÁRIA		PADRÕES DE DESEMPENHO	AVALIAÇÃO
		Diu	Not		
1. Atitudes a. Dedicção, b. Disciplina, c. Responsabilidade 2. Capacidades Cognitivas a. Análise b. Atenção c. Avaliação d. Compreensão de padrões lógicos e. Compreensão auditiva f. Compreensão leitora g. Expressão escrita e oral h. Raciocínio indutivo dedutivo i. Sintetização 3. Capacidades morais a. Comunicabilidade, b. Disciplina consciente c. Julgamento moral e. Sensibilidade moral 4. Valores a. Amor à profissão b. Aprimoramento técnico-profissional c. Disciplina, d. Entusiasmo profissional e. Respeito à hierarquia	1. Liderança Militar a. Significado de Liderança; b. Teorias de Liderança; c. Conceito de Liderança Militar. d. Relação: chefe, administrador e líder; e. Fatores da Liderança; f. Tipos de Liderança; g. Níveis de Liderança; h. A chave da Liderança;	10	-	-Compreender os conceitos de Líder e de Liderança Militar, conforme o C 20-10 Manual de Liderança Militar e Caderno de Instrução de Liderança Militar(CILM), de modo a utilizar a linguagem padronizada sobre o tema. -Compreender e correlacionar os conceitos de Chefe, Administrador e Líder, bem como os fatores da Liderança – Líder, Liderados, Interação e Situação – preconizados no C 20-10 e CILM, para ponderar as linhas de ação a adotar e decidir adequadamente levando em consideração os fatores humanos a fim de entender o fenômeno. -Distinguir os diferentes tipos e níveis de liderança existentes no C 20-10 e CILM, a fim de atuar segundo as características de cada um em conformidade com a situação. -Realizar os exercícios propostos e elaborar soluções que se coadunem com os conhecimentos contidos no C 20-10 e CILM, a fim de atuar como comandante de fração dentro dos requisitos exigidos pela Força.	AC

COMPETÊNCIA PRINCIPAL: Comandar frações em situação de Guerra e não Guerra, integrado às Funções de Combate

EIXO TRANSVERSAL	CONTEÚDO/ASSUNTOS	CARGA HORÁRIA		PADRÕES DE DESEMPENHO	AVALIAÇÃO
		Diu	Not		
<p>1. Atitudes a. Dedicção, b. Disciplina, c. Responsabilidade</p> <p>2. Capacidades Cognitivas a. Análise b. Atenção c. Avaliação d. Compreensão de padrões lógicos e. Compreensão auditiva f. Compreensão leitora g. Expressão escrita e oral h. Raciocínio dedutivo i. Sintetização.</p> <p>3. Capacidades morais a. Comunicabilidade, b. Disciplina consciente c. Julgamento moral d. Sensibilidade moral.</p> <p>4. Valores a. Amor à profissão b. Aprimoramento técnico-profissional, c. Disciplina, d. Entusiasmo profissional e. Respeito à hierarquia.</p>	<p>2. Liderança e Cultura Militar a. Personalidade, temperamento e caráter; b. Senso moral do líder; c. Princípio da Reciprocidade; d. Obrigações e deveres; e. Valores militares.</p>	06	-	<p>- Compreender os conceitos de personalidade, temperamento e caráter, relacionando-os com o senso moral do líder, segundo o CILM, para fundamentar a ética de sua atuação.</p> <p>- Identificar as obrigações e deveres militares conforme o E1-Estatuto dos Militares, de modo a se realizar julgamentos e ações dentro do que é preconizado pelas normas castrenses.</p> <p>- Identificar os valores que fundamentam a ação militar, estabelecidos no E1 e CILM, de forma a agir observando parâmetros éticos.</p> <p>- Estudar o caso proposto e elaborar soluções que se coadunem com os valores, obrigações e deveres estipulados pelo E1 e CILM, a fim de atuar como comandante de fração dentro dos requisitos exigidos pela cultura Força.</p>	AC

COMPETÊNCIA PRINCIPAL: Comandar frações em situação de Guerra e não Guerra, integrado às Funções de Combate

EIXO TRANSVERSAL	CONTEÚDO/ ASSUNTOS	CARGA HORÁRIA		PADRÕES DE DESEMPENHO	AVALIAÇÃO
		Diu	Not		
<p>1. Atitudes a. Dedicção, b. Disciplina, c. Responsabilidade</p> <p>2. Capacidades Cognitivas a. Análise b. Atenção c. Avaliação d. Compreensão de padrões lógicos e. Compreensão auditiva f. Compreensão leitora g. Expressão escrita e oral h. Raciocínio ind-dedutivo i. Sintetização.</p> <p>3. Capacidades morais a. Comunicabilidade, b. Disciplina consciente c. Julgamento moral d. Sensibilidade moral.</p> <p>4. Valores a. Amor à profissão b. Aprimoramento técnico-profissional, c. Disciplina, d. Entusiasmo profissional e. Respeito à hierarquia.</p>	<p>3. Capacidade de Liderança a. Definição de Capacidade de liderança. b. Competência profissional do líder militar; c. Falhas da liderança.</p>	12	-	<p>- Avaliar a importância da Competência profissional para o líder militar, descrevendo e correlacionando os diversos componentes que interagem em sua formação, conforme o CILM, a fim de possuir parâmetros para realizar sua autoavaliação e estabelecer metas para seu autodesenvolvimento.</p> <p>- Identificar as falhas graves que trazem prejuízos para a credibilidade do líder, conforme o CILM, com o objetivo de evitar cometê-las quando no comando de fração.</p> <p>- Compreender o que é Capacidade de Liderança, segundo o CILM, identificando e correlacionando seus componentes, para aplicá-lo no exercício proposto e generalizá-lo a outras situações.</p> <p>- Estudar os casos apresentados, apresentando observações e soluções coerentes com o que prescreve o CILM, a fim de generalizá-los para casos vivenciados no exercício do comando de suas frações.</p>	AC

COMPETÊNCIA PRINCIPAL: Comandar frações em situação de Guerra e não Guerra, integrado às Funções de Combate

EIXO TRANSVERSAL	CONTEÚDO/ ASSUNTOS	CARGA HORÁRIA		PADRÕES DE DESEMPENHO	AVALIAÇÃO
		Diu	Not		
<p>1. Atitudes a. Dedicção, b. Disciplina, c. Responsabilidade</p> <p>2. Capacidades Cognitivas a. Análise b. Atenção c. Avaliação d. Compreensão de padrões lógicos e. Compreensão auditiva f. Compreensão leitora g. Expressão escrita e oral h. Raciocínio indutivo dedutivo i. Sintetização</p> <p>3. Capacidades morais a. Comunicabilidade, b. Disciplina consciente c. Julgamento moral d. Sensibilidade moral</p> <p>4. Valores a. Amor à profissão b. Aprimoramento técnico-profissional, c. Disciplina d. Entusiasmo profissional e. Respeito à hierarquia</p>	<p>4. Princípios de Liderança a. Conhecimento/bem-estar; b. Comunicação; c. Sereno Rigor; d. Confiança; e. Ponderação; f. Incentivo; g. Iniciativa; h. Informação; i. Coragem; j. Exemplo; k. Projeto de Melhoria; l. Formação de novos líderes.</p>	14	-	<p>- Interpretar os princípios de Liderança Militar, contidos no C20-10 e CILM, avaliando a importância desses para a construção da credibilidade do líder e da relação de confiança com seus liderados, a fim de aplicá-los quando no exercício do comando das pequenas frações.</p> <p>- Realizar os exercícios e situações-problema propostos, esquematizando soluções coerentes com o preconizado no C 20-10 e CILM, a fim de poder generalizá-las para outras situações profissionais.</p>	AC

ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

1. Orientações para Execução das Situações-problema

a. Situações-problema são tarefas que o instruendo não dispõe de um caminho rápido e direto para apresentar a solução. É necessário que o instruendo utilize procedimento(s) de ensaio e erro com as seguintes características:

- 1) exigem que o próprio discente planeje as suas atividades, monitore e avalie a sua execução;
 - 2) são complexas, mas não incompreensíveis ou insolúveis;
 - 3) exigem tomada de decisão;
 - 4) exigem a mobilização de diversas atitudes, habilidades, conteúdos de aprendizagem e valores, por vezes objetos e pessoas, na realização da tarefa;
 - 5) integram a teoria e a prática;
 - 6) o instruendo tem que saber expressar o raciocínio que utilizou, e não somente emitir uma ordem ou apresentar a solução do problema proposto;
 - 7) possuem, pelo menos, mais de uma solução;
 - 8) devem ser contextualizados com situações que tragam significado para a vida profissional do instruendo;
- a) pertinência é a resposta dada de acordo com o que foi pedido;
- b) coerência é a ausência de contradições entre as partes que integram as ações ou produtos elaborados;
- c) originalidade é o caráter inédito das ações ou produtos elaborados.

b. Os critérios de desempenho devem ser:

- 1) coerentes com a natureza do estágio;
- 2) coerente com a natureza do conteúdo de aprendizagem;
- 3) pouco numerosos, para ser melhor gerenciado.

c. A situação-problema deverá constar no Plano de Sessão do Instrutor.

d. Alguns trabalhos realizados durante o desenvolvimento da disciplina poderão exigir do discente certa diversidade de recursos e tomada de posição individual que caracterizam uma situação-problema, embora de forma precária.

e. A situação-problema característica que o discente realmente enfrentará é o Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL), realizado conforme as orientações contidas no CI EDL para a AMAN.

f. O EDL será realizado por todos os Cursos e deverá ter uma duração compatível com o efetivo executante, de modo que todos os discentes exerçam funções de comando, pelo menos uma vez.

g. As oficinas do EDL serão peculiares às Armas, ao Serviço de Intendência e ao Quadro de Material Bélico.

h. O EDL buscará atingir os seguintes padrões de desempenho: Operar como membro de equipe, conforme o aprendido do C20-10 e CILM, executando as ordens que lhe forem dirigidas e apresentando linhas de ação para melhor cumprimento dessas, a fim de atuar como membro de diversas frações das unidades militares; e comandar equipes avaliando as situações, planejando a missão, organizando as ações, controlando e avaliando os resultados, conforme o preconizado pela doutrina vigente, pelo Caderno de Instrução do Exercício para o Desenvolvimento da Liderança, C 20-10 e pelo CILM, com o objetivo de tomar ciência dos pontos fortes e fracos de seu desempenho e estabelecer metas para seu auto aperfeiçoamento.

i. Após o EDL deverá ser executada uma Análise Pós-ação (APA) buscando atingir o Padrão de Desempenho onde o cadete possa refletir e criticar seus procedimentos, de seus companheiros e do grupo como um todo durante o EDL, com base nos fundamentos da Educação Experiencial, para desenvolver sua capacidade de observação sobre si, sobre outras pessoas e sobre um grupo como um todo, a ser aplicado quando no comando de fração.

j. A Seção de Liderança orientará os Cursos na montagem do EDL e sobre o correto planejamento e aplicação da APA.

k. O EDL será regulado por uma Ordem de Instrução, a cargo de cada curso, e será desenvolvido em 08 HA Diu, 08 HA Not e 04 HA para APA.

2. Procedimentos Didáticos

a. No início de cada ano letivo, o chefe da Seção de Liderança deverá realizar a preparação dos instrutores de Liderança Militar, que serão os capitães comandantes das subunidades que enquadram os cadetes do 3º Ano.

b. No estudo da disciplina Liderança Militar serão empregados os seguintes métodos: palestras, discussões dirigidas, interrogatório, estudos de casos, exercícios individuais, trabalhos em grupo e um exercício no terreno.

c. Não se pode perder de vista que, na AMAN, estão sendo formados indivíduos e não se está treinando grupos. Portanto, quando se conduz um “estudo de caso”, realizando um trabalho em grupo, é importante que todos os discentes participem ativamente. Assim, as discussões do “estudo de caso” serão feitas em grupo, mas as soluções serão individuais e terão o efeito de avaliações

formativas relacionadas aos assuntos estudados.

3. Atividades Complementares de Ensino

- a. Para que seja possível ministrar aulas de Liderança Militar na AMAN, buscando passar ao discente conhecimentos e experiências que ele possa aplicar no futuro ao comandar, foi necessário elaborar o Caderno de Instrução **Liderança Militar (CILM)** e o Caderno de Instrução **EDL para a AMAN (CIEA)**, que são fundamentais para o estudo da disciplina e para a montagem dos Exercícios de Desenvolvimento da Liderança (EDL), conforme previsto neste PLADIS.
- b. Outras fontes de consulta poderão ser utilizadas para estudo, desde que não conflitem com o CI “Liderança Militar”, que está doutrinariamente de acordo com o C20-10 – Manual de Liderança Militar, do Exército Brasileiro.
- c. No CI Liderança Militar encontram-se: a doutrina de Liderança que deverá ser ensinada, o core de Valores Militares que deverá ser identificado para os discentes e estudos de casos de Liderança Militar, para serem utilizados nas instruções, além de uma bibliografia.

4. Avaliação da Aprendizagem

A disciplina Liderança Militar é comum a todos os cursos das Armas, Serviço de Intendência e Quadro de Material Bélico e é coordenada pela Seção de Liderança do Corpo de Cadetes. Em consequência, as avaliações necessitam ser elaboradas de forma centralizada pela Seção.

a. Avaliação Formativa (AF)

- 1) O Exercício de Desenvolvimento da Liderança é considerado uma avaliação formativa, pois o discente recebe “feedback” dos instrutores e dos companheiros sobre seu procedimento como comandante e membro de equipe sobre os aspectos técnicos, doutrinários e atitudinais, proporcionando a ele a oportunidade da modificação de seu modo de pensar, sentir e agir.
- 2) Os exercícios propostos para realização em sala de aula são considerados avaliações formativas, já que levam a debates que direcionam a aprendizagem da disciplina.
- 3) No Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL) – o Cadete deverá operar como membro de equipe, conforme o aprendido do C20-10 e CILM, executando as ordens que lhe forem dirigidas e apresentando linhas de ação para melhor cumprimento dessas, a fim de atuar como membro de diversas frações das unidades militares, bem como, comandar equipes avaliando as situações, planejando a missão, organizando as ações, controlando e avaliando os resultados, conforme o preconizado pela doutrina vigente, pelo Caderno de Instrução do Exercício para o Desenvolvimento da Liderança, C 20-10 e pelo CILM, com o objetivo de tomar ciência dos pontos fortes e fracos de seu desempenho e estabelecer metas para seu auto aperfeiçoamento.

b. Avaliação Somativa

- Avaliação de Controle (AC)

Para um melhor desenvolvimento do aprendizado serão realizadas (02) duas AC ao longo da disciplina, possibilitando ainda ao discente a necessária recuperação.

TIPO DE AVALIAÇÃO	TIPO DE PROVA	TEMPO DE REALIZAÇÃO	RETIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM	CONTEÚDOS / ASSUNTOS
1ª AC	ESCRITA	02	01	Assuntos 1, 2 e 3
2ª AC	ESCRITA	02	01	Assunto 4
P4A	NÃO HÁ	30 min	A CARGO DA S PSC PED	Autoconfiança, Iniciativa, Decisão, Proatividade

5. Indicações Básicas de Segurança na Instrução

A segurança na instrução seguirá as Normas para Segurança na Instrução e Utilização do Campo de Instrução da AMAN (NOSEG), principalmente nos Exercício de Desenvolvimento da Liderança planejados e realizados pelas armas, quadro e serviço.

REFERÊNCIAS

- AMAN - Academia Militar das Agulhas Negras. **Caderno de Instrução: Exercício de Desenvolvimento da Liderança**. Resende: Editora Acadêmica, 2014.
- _____. **Caderno de Instrução: Liderança Militar**. Resende: Editora Acadêmica, 2014.
- EXÊRCITO BRASILEIRO. **C 20-10 - Manual de Liderança Militar**. Brasília: EGGCF, 2011.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Tradução: Marcus Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- _____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução: M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- HECKSHER, M. N. **Precisamos de Líderes**. Resende: Editora Acadêmica, 2001.
- KELLET, A. **Motivação para o combate**. Tradução: Deley G. Doubrawa. Rio de Janeiro: Bibliex, 1987.
- LANNING, M. L. **Chefes, líderes e pensadores militares**. Tradução: Ulisses L. P. Lannes. Rio de Janeiro: Bibliex, 1999.
- LEWIN, K. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. São Paulo: Duas Cidades, 1977.
- MARSHALL, S. L. A. **Homens ou fogo**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1959.
- PENTEADO, J. R. W. **Técnica de Chefia e Liderança**. São Paulo: Pioneira, 1973.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. ; MASSARIK, F. **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1972.

DISTRIBUIÇÃO DA CARGA HORÁRIA NA DISCIPLINA

	AULA/INSTRUÇÃO			AVALIAÇÃO					CARGA HORÁRIA TOTAL			TOTAL DA DISCIPLINA		
	Carga Horária			Aplicação		RETAP		GERAL	Diu	Not	GERAL	Diu	Not	GERAL
	Diu	Not	GERAL	Diu	Not	Diu	Not							
AULA/INSTRUÇÃO	42	-	42	04	-	02	-	06	48	-	48	60	08	68
EPS	08	08	16	-	-	04	-	04	12	08	20			