



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
(Academia Real Militar/1811)**

**Curso/Seção: Seção de Liderança**

**Disciplina: Liderança Militar**

**Ano: 3º Ano**

**COMPETÊNCIA PRINCIPAL:**

- Comandar frações em situação de Guerra, integrado aos sistemas operacionais;
- Comandar frações em situação de não-guerra.

**UNIDADE DE COMPETÊNCIA:**

- Comandar grupos humanos atendendo aos princípios de liderança.

**ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS:**

- Identificar os diferentes conceitos que compõem o tema liderança militar e compreender como eles se inter-relacionam na ação do comandante.
- Identificar os valores e a ética que integra a cultura militar e avaliar sua importância nas decisões de um líder.
- Identificar os fatores que criam e sustentam a liderança militar e compreender sua influência nas ações do líder militar.
- Sintetizar os conceitos, valores e fatores que contribuem para a liderança em princípios de liderança e aplicá-los às situações vividas.

<b>UD I: Liderança Militar: conhecimentos fundamentais</b>	<b>Cg H: 6</b>		<b>OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM/EIXO TRANSVERSAL (ET)</b>
<b>ASSUNTOS</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	
a. A formação em liderança na AMAN.	1		Identificar as peculiaridades e as exigências da formação do oficial combatente, ligadas ao exercício da liderança militar. <b>ET – Coragem Moral e Decisão.</b>
b. Significado de Liderança; c. Conceito de Liderança Militar;	1		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) com o objetivo de a utilizar a linguagem padronizada sobre o tema. <b>ET – Coragem Moral e Decisão.</b>
d. Teorias de Liderança;	1		Identificar e comparar as diferentes correntes de pensamento sobre liderança. e as características da Teoria de Campo Social de Kurt Lewin com o objetivo de pensar a liderança sob sua base teórica. <b>ET – Coragem Moral e Decisão.</b>

UD I: Liderança Militar:fundamentos	Cg H: 6		OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM/EIXO TRANSVERSAL (ET)
	D	N	
e. Relação: chefe, administrador e líder; f. Fatores da Liderança;	1		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 como o objetivo de ponderar linhas de ação a adotar e decidir adequadamente levando em consideração os fatores da liderança. <b>ET – Coragem Moral e Decisão.</b>
g. Tipos de Liderança; h. Níveis de Liderança e Comando;	1		Distinguir os diferentes tipos e níveis de liderança existentes no C 20-10 e CILM, com o objetivo de atuar segundo as características de cada um em conformidade com a situação. <b>ET – Coragem Moral e Decisão.</b>
i. A chave da Liderança.	1		Compreender por que a credibilidade do comandante, em qualquer escalão, é fator fundamental para o estabelecimento de laços de liderança com os subordinados com o objetivo de atuar segundo as características de cada um e em conformidade com a situação. <b>ET – Coragem Moral e Decisão.</b>

UD II: Liderança e Cultura Militar	Cg H: 4		OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM/EIXO TRANSVERSAL (ET)
	D	N	
a. Personalidade e Senso moral do líder;	1		- 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. <b>ET – Coragem Moral e Decisão.</b>
b. Valores militares.	1		- Identificar os valores que fundamentam a ação militar, estabelecidos no E1 e CILM, de forma a agir observando parâmetros éticos. <b>ET – Coragem Moral e Decisão.</b>
c. Obrigações e deveres;	2		- Identificar as obrigações e deveres militares, bem com entender e utilizar o princípio da reciprocidade, com o objetivo de realizar julgamentos e ações justos, conforme o que é preconizado pelas normas castrenses. <b>ET – Coragem Moral e Decisão.</b>

<b>UD III: Capacidade de Liderança</b>	<b>Cg H: 4</b>		<b>OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM/EIXO TRANSVERSAL (ET)</b>
<b>ASSUNTOS</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	
a. Competência profissional do líder militar;	2		- 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 auto-avaliação e estabelecer metas para seu autodesenvolvimento. <b>ET – Coragem Moral e Decisão</b>
b. Capacidade de liderança.	1		- 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. <b>ET – Coragem Moral e Decisão</b>
c. Falhas da liderança.	1		- 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. <b>ET – Coragem Moral e Decisão</b>

<b>UD IV: Princípios de Liderança</b>	<b>Cg H: 18</b>		<b>OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM/EIXO TRANSVERSAL (ET)</b>
<b>ASSUNTOS</b>	<b>D</b>	<b>N</b>	
a. Princípios de Liderança	18		- Sintetizar os conhecimentos apreendidos em princípios que norteiem seus procedimentos para como os subordinados. Interpretar os princípios de Liderança Militar, contidos no C20-10 e CILM. Avaliar a importância dos princípios para a construção da credibilidade do líder e da relação de confiança com seus liderados. Aplicá-los em estudos de caso estabelecendo relações com as possíveis situações a serem vividas quando no exercício do comando das pequenas frações. <b>ET – Coragem Moral, Decisão, Espírito de Corpo, Adaptabilidade, Iniciativa e Autoconfiança.</b>

<b>GRADE DE AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM</b>					
<b>MODALIDADE</b>	<b>TIPO</b>	<b>FERRAMENTA</b>	<b>TEMPO DESTINADO</b>	<b>RETIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM</b>	<b>UD AVALIADAS</b>
Somativa	AA	Prova Formal	01	01	I, II e III
Somativa	AC	Prova Formal	02	01	Todas

## ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

### 1. Procedimentos Didáticos

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.

d. 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.

e. 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. Durante a execução dessas atividades procurar-se-á desenvolver, conforme distribuição da pela Seção Psicopedagógica, as seguintes atitudes: Adaptabilidade; Decisão; Autoconfiança; Iniciativa. A capacidade moral Coragem Moral e o valor Espírito de Corpo.

f. Para a UD IV – Princípios de Liderança será empregado o método de Seminário, quando os cadetes serão divididos em 12 grupos e terão de elaborar apresentações sobre os princípios de liderança a serem ministradas aos companheiros durante os tempos destinados a esse assunto.

g. 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.

g. Os cursos das Armas, Quadro e Serviço deverão prever em seus PLANID a execução dos Exercícios de Desenvolvimento da Liderança (EDL) destinando, no mínimo, 16 (dezesesseis) tempos de instrução para sua execução completa e 04 (quatro) tempos para a APA- Atitudinal. Aos cursos que não possuem ainda um exercício característico do 3º Ano, a distribuição da carga horária poderá ser assim distribuída: uma noite anterior às oficinas para desgaste da tropa (se o EDL não for na continuidade de um exercício); um dia inteiro para a execução do EDL, podendo incluir a noite deste dia; e uma manhã, para a execução da APA-Atitudinal.

### 2. 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;

## **ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS**

9) utilizam critérios de desempenho para serem avaliados de modo adequado: coerência, pertinência, originalidade e outros que o instrutor julgue necessário.

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. O Exercício Prático Supervisionado da disciplina é o Exercício de Desenvolvimento da Liderança realizado por todas as Armas/Quadro/Serviço. As situações-problema características que o discente realmente enfrentará são as oficinas desse exercício, realizado conforme as orientações contidas na Nota de Instrução do 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, devendo conter pelo menos uma oficina de não-guerra.

h. O EDL buscará atingir os seguintes padrões de desempenho: Operar como membro de equipe, conforme o aprendido do C 20-10 e Nota de Instrução de Liderança Militar (NILM), executando as ordens que lhe forem dirigidas e apresentando linhas de ação para melhor cumprimento dessas, com o objetivo de aprender a 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 pela NILM, com o objetivo de tomar ciência dos pontos fortes e fracos de seu desempenho e estabelecer metas para seu auto-aperfeiçoamento.

i. Após cada EDL deverá ser executada uma Análise Pós-ação Atitudinal (APA-A) com o objetivo inicial de levar o cadete a refletir e criticar seus procedimentos, de seus companheiros e do grupo como um todo durante o EDL, com base nos fundamentos da Educação Experiencial. Isso tem como objetivo final desenvolver no cadete a capacidade de se observar, observar outros membros de um grupo e realizar avaliações gerais sobre um determinado grupo a que pertence, conhecimento 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-Atitudinal.

### **4. Avaliação da Aprendizagem**

a. 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. As avaliações das UD I, II e III serão elaboradas pelos capitães instrutores e aprovadas pelo Chefe da Seção de Liderança antes de sua aplicação. Como essas unidades referem-se principalmente a conceitos que necessitam ser conhecidos e compreendidos, as avaliações poderão ser realizadas de várias formas, a serem escolhidas pelos instrutores.

b. Avaliação formativa

1) Os exercícios propostos para realização em sala de aula são considerados avaliações formativas, já que levam a debates que direcionam a aprendizagem da disciplina.

## ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

2) O Exercício de Desenvolvimento da Liderança é considerado uma avaliação formativa, pois o discente receberá “feedback” dos instrutores e dos companheiros sobre seu procedimento como comandante e membro de equipe sobre os aspectos doutrinários e atitudinais, proporcionando a ele a oportunidade da modificação de seu modo de pensar, sentir e agir.

### c. Avaliação Somativa

A Seção de Liderança elaborará uma AA e uma AC ao final do período, momento em que serão avaliados todos os conhecimentos adquiridos durante a disciplina, com peso maior para a aplicação dos princípios de liderança, core da disciplina.

## 7. Distribuição da Carga Horária

DISTRIBUIÇÃO DA CARGA HORÁRIA NA DISCIPLINA LIDERANÇA MILITAR														
	AULA/INSTRUÇÃO			AVALIAÇÃO					CARGA HORÁRIA TOTAL			TOTAL DA DISCIPLINA		
	Carga Horária			Aplicação		RETAP		GERAL	TOTAL			TOTAL DA DISCIPLINA		
	Diu	Not	GERAL	Diu	Not	Diu	Not		Diu	Not	GERAL	Diu	Not	GERAL
AULA/ INSTR	31	-	31	03	-	02	-	05	36	-	36	48	08	56
EPS	08	08	16	-	-	04	-	4	12	08	20			

## 6. Indicações Básicas de Segurança na Instrução.

- Não se aplicam à disciplina, tendo em vista que será ministrada em sala de aula ou anfiteatro próprio no conjunto principal. A segurança nos EDL será conduzida pelas A/Q/Sv que elaborarão planos de segurança próprios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAN. **Nota de Instrução de Liderança Militar**. 2018.

\_\_\_\_\_. **Nota de Instrução do Exercício de Desenvolvimento da Liderança**. 2018

EXÉRCITO 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: Delcy 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.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**.