



ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS	CURSO: TODOS	ELABORADO EM 2008
--------------------------------------------	---------------------	--------------------------

LIDERANÇA MILITAR	3º ANO	CARGA HORÁRIA: 60 HORAS/AULA DIU 36 HORAS/AULA NOT
--------------------------	---------------	-------------------------------------------------------------------

PLANO DE DISCIPLINA

APROVADO PELO BI DEP NR , DE

1. OBJETIVOS PARTICULARES DA DISCIPLINA NO CURSO
<ul style="list-style-type: none">a. Compreender os fundamentos da liderança militar.b. Explicar os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder.c. Compreender os princípios de liderança militar.d. Aplicar os conhecimentos adquiridos sobre liderança militar.e. Desenvolver o caráter militar.f. Valorizar o auto-aperfeiçoamento.g. Desenvolver a capacidade de ajustar-se apropriadamente às mudanças de situação (ADAPTABILIDADE).h. Desenvolver a capacidade de demonstrar segurança e convicção em suas atitudes, nas diferentes circunstâncias (AUTOCONFIANÇA).i. Desenvolver a capacidade de relacionar-se com outros por meio de idéias e ações (COMUNICABILIDADE)

1. OBJETIVOS PARTICULARES DA DISCIPLINA NO CURSO**PÁGINA LDR MIL - 02**

- j. Desenvolver a capacidade de contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém ou de uma equipe (COOPERAÇÃO).
- l. Desenvolver a capacidade para agir de forma firme e destemida diante de situações difíceis e perigosas (CORAGEM).
- m. Desenvolver a capacidade de produzir novos dados, idéias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz (CRIATIVIDADE).
- n. Desenvolver a capacidade de optar pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção (DECISÃO).
- o. Desenvolver a capacidade de realizar, espontaneamente, atividades com empenho e entusiasmo (DEDICAÇÃO).
- p. Desenvolver a capacidade de proceder conforme normas, leis e regulamentos que regem a instituição (DISCIPLINA).
- q. Desenvolver a capacidade de manter-se motivado para a realização dos trabalhos e projetos do grupo a que pertence (ENTUSIASMO PROFISSIONAL).
- r. Desenvolver a capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir, apropriadamente, nas diferentes situações (EQUILÍBRIO EMOCIONAL).
- s. Desenvolver a capacidade para agir, de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior (INICIATIVA).
- t. Desenvolver a capacidade de manter-se em ação a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontradas (PERSISTÊNCIA).
- u. Desenvolver a capacidade de convencer pessoas a adotarem idéias ou atitudes que sugere. (PERSUASÃO)
- v. Desenvolver a capacidade de suportar, pelo maior tempo possível, a fadiga resultante de esforços físicos ou mentais, mantendo a eficiência (RESISTÊNCIA).
- x. Desenvolver a capacidade de adaptar-se a situações de restrição e/ou privação mantendo a eficiência (RUSTICIDADE).

2. UNIDADES DIDÁTICAS**PÁGINA LDR MIL - 03****UD I: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA MILITAR****CARGA-HORÁRIA: 08 HORAS - AULA DIU**

ASSUNTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NR DE SESSÕES
1. O oficial que a AMAN quer formar.	a. Conhecer o perfil do oficial combatente formado pela AMAN. b. Compreender as peculiaridades e as exigências da formação do oficial combatente, ligadas ao exercício da liderança militar. c. Conhecer o Projeto Liderança da AMAN.	01 HD
2. Liderança Militar: conhecimentos fundamentais	a. Compreender o que é um líder. b. Conhecer as ações que deverão ser desenvolvidas pelo comandante, em qualquer escalão, para convencer os subordinados a cumprirem as missões atribuídas ao grupo. c. Compreender as diferenças entre as teorias inatista, sociológica e do campo social. d. Compreender por que a AMAN está comprometida com a teoria do campo social. e. Conhecer os fatores da liderança: a situação, o líder, os liderados e a comunicação. f. Compreender as diferenças existentes entre os diversos tipos de liderança, principalmente o autoritário, o participativo e o delegativo e a dificuldade para estabelecer o tipo de liderança a ser empregado em cada situação, determinando o que o líder deve ser, saber e fazer. g. Identificar as situações em que o comandante exercerá a liderança direta ou a liderança indireta. h. Conhecer as características da liderança direta e as ações a serem desenvolvidas pelo comandante quando a exerce. i. Conhecer os dois níveis da liderança indireta: a organizacional e a estratégica. j. Compreender por que a credibilidade do comandante, em qualquer escalão, é fator fundamental para que ele possa estabelecer laços de liderança com os subordinados. k. Identificar os motivos que levam o subordinado a confiar no comandante e aceitar sua autoridade e liderança.	04 HD



2. UNIDADES DIDÁTICAS		PÁGINA LDR MIL – 04
UD I: FUNDAMENTOS DA LIDERANÇA MILITAR		CARGA-HORÁRIA: 08 HORAS - AULA DIU
ASSUNTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NR DE SES- SÕES
3. Estudo de caso de liderança militar retirado da História do Brasil - Caxias em Lomas Valentinas.	<p>a. Identificar o tipo e o nível da liderança exercida por Caxias no caso relatado.</p> <p>b. Identificar os motivos pelos quais Caxias liderava as forças que comandava.</p> <p>c. Compreender a importância dos bons exemplos proporcionados pelo comandante para adquirir a confiança dos subordinados.</p> <p>d. Expor idéias ao grupo de forma clara, precisa e concisa (COMUNICABILIDADE).</p> <p>e. Participar ativamente dos trabalhos do grupo, contribuindo para a solução do pedido apresentado pelo instrutor (COOPERAÇÃO).</p> <p>f. Escolher entre as soluções apresentadas pelos integrantes do grupo a que melhor responda à questão proposta pelo instrutor (DECISÃO).</p> <p>g. Executar, da melhor maneira, o trabalho determinado (DEDICAÇÃO).</p> <p>h. Agir, durante a realização do trabalho em grupo, de acordo com as normas escolares e as ordens recebidas (DISCIPLINA).</p>	03 HD

2. UNIDADES DIDÁTICAS

PÁGINA LDR MIL – 05

INSTRUÇÕES METODOLÓGICAS

- a. Orientação para a aprendizagem: o discente deverá estudar o Capítulo 1 do Caderno de Instrução (CI) Liderança Militar, disponível na página da Seção de Doutrina e Liderança (SDL), no endereço: INTRANET – AVA – CC – SDL – LIDERANÇA MILITAR.
- b. Métodos e técnicas de ensino: as sessões desta UD serão conduzidas empregando-se os seguintes métodos e as seguintes técnicas de ensino: trabalho individual, trabalho em grupo, palestra, discussão dirigida e estudo de caso.
- c. Tipos de atividades: presenciais.
- d. Meios auxiliares a empregar: projetor multimídia e projetor de transparências.
- e. Natureza da UD: desenvolve os domínios cognitivo e afetivo, servindo como alicerce para a compreensão das demais UD.
- f. Esta UD será motivo de avaliação: diagnóstica e somativa.
- g. Favorece a interdisciplinaridade com as seguintes disciplinas: Psicologia, Filosofia e História Militar.
- h. Perfil profissional: os objetivos específicos da UD estão em consonância com o previsto no perfil profissional do concludente da AMAN.
- i. Outras:
 - 1) 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 serão feitas em grupo, mas as soluções serão individuais e funcionarão como avaliações diagnósticas dos assuntos apresentados.
 - 2) O documento básico para o estudo dos docentes e discentes é o CI “Liderança Militar”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- a. EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. IP 20-10, **Liderança Militar**. Brasília: EGCF, 1991.
- b. MARINHA DO BRASIL – Diretoria de Ensino. **Manual de Liderança**. Rio de Janeiro: Marinha, 1996.
- c. MARINHA DO BRASIL – ESTADO-MAIOR DA ARMADA. EMA-137, **Doutrina de Liderança da Marinha**.
- d. PENTEADO, J. R. Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. São Paulo; Ed. Pioneira, 1973.
- e. TICHY, Noel e COEHN, Eli. **O Motor da Liderança**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- f. TANNEMBAUM, Robert – WESCHLER, Irving – MASSARIK, Fred. **Liderança e Organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1972.
- g. HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de Líderes**. Resende: Ed. Acadêmica, 2001.
- h. AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de Instrução “ **Estudos de Casos de Liderança**”.
- i. AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de Instrução “ **Liderança Militar**”.
- j. HOUAISS, A (Ed). **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

2. UNIDADES DIDÁTICAS		PÁGINA: LDR MIL – 06
UD II: FATORES QUE CRIAM E SUSTENTAM A CREDIBILIDADE DO LÍDER		CARGA HORÁRIA: 12 HORAS - AULA DIU
ASSUNTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NR DE SES- SÕES
1. Competência do líder militar.	a. Compreender que a competência não se resume em ter “conhecimentos”, mas que é preciso, também, possuir “capacidade” para cumprir a missão e aprimorar-se continuamente. b. Compreender por que a aptidão física e a comunicabilidade são importantes para o líder militar. c. Conhecer os pontos básicos para o relacionamento harmônico com os subordinados.	01 HD
2. Senso moral do líder militar.	a. Conhecer a diferença entre moral e ética. b. Compreender a ligação entre moral, ética e liderança. c. Compreender que o comandante é moralmente responsável pelos seus subordinados.	01 HD
3. Atributos do líder militar.	a. Compreender o que é um atributo. b. Identificar os atributos derivados dos valores identificados como importantes para os militares do Exército e compreender sua importância para a liderança. c. Identificar os atributos importantes para orientar e corrigir os subordinados e compreender sua influência na liderança do comandante em qualquer escalão. d. Identificar outros atributos que favorecem o estabelecimento de laços de liderança com os subordinados.	01 HD
4. Falhas graves de liderança.	a. Identificar as falhas graves de liderança que são mais visíveis e precisam ser evitadas. b. Compreender por que comandantes que evidenciam tais falhas não conseguem liderar os subordinados.	01 HD
5. Capacidade de liderança.	a. Compreender o que é capacidade de liderança. b. Compreender por que o oficial do Exército deve possuir elevada capacidade de liderança para conduzir seus subordinados em situações de crise.	01 HD

2. UNIDADES DIDÁTICAS		PÁGINA: LDR MIL- 07
UD II: FATORES QUE CRIAM E SUSTENTAM A CREDIBILIDADE DO LÍDER		CARGA HORÁRIA: 12 HORAS - AULA DIU
ASSUNTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NR DE SES- SÕES
6. Aspectos positivos da ação do comandante em situações de combate. (estudo de caso, baseado em filme ou narrativa).	<p>a. Identificar, no caso relatado, as capacidades e atributos que permitiram ao comandante liderar o seus subordinados em combate.</p> <p>b. Avaliar o efeito produzido pela comunicação eficaz entre o comandante e seus comandados.</p> <p>c. Identificar os principais motivos que levam o soldado a cumprir ordens, colocando em risco a própria vida.</p> <p>d. Expor idéias ao grupo referentes ao caso estudado de forma clara, precisa e concisa (COMUNICABILIDADE).</p> <p>e. Participar ativamente dos trabalhos do grupo, contribuindo para a solução do pedido apresentado pelo instrutor (COOPERAÇÃO).</p> <p>f. Escolher entre as soluções apresentadas pelos integrantes do grupo a que melhor resposta à questão proposta pelo instrutor (DECISÃO).</p> <p>g. Executar, da melhor maneira, o trabalho determinado (DEDICAÇÃO).</p> <p>h. Agir, durante a realização do trabalho em grupo, de acordo com as normas escolares e as ordens recebidas (DISCIPLINA).</p>	04 HD
7. Aspectos negativos da ação do comandante em situações de combate (estudo de caso, baseado em filme ou narrativa).	<p>a. Identificar, no caso relatado, os procedimentos errados do comandante que impediram que adquirisse a confiança dos subordinados.</p> <p>b. Analisar o efeito das atitudes do comandante na coesão do pelotão.</p> <p>d. Expor idéias ao grupo referentes ao caso estudado de forma clara, precisa e concisa (COMUNICABILIDADE).</p> <p>e. Participar ativamente dos trabalhos do grupo, contribuindo para a solução do pedido apresentado pelo instrutor (COOPERAÇÃO).</p> <p>f. Escolher entre as soluções apresentadas pelos integrantes do grupo a que melhor resposta à questão proposta pelo instrutor (DECISÃO).</p> <p>g. Executar, da melhor maneira, o trabalho determinado (DEDICAÇÃO).</p> <p>h. Agir, durante a realização do trabalho em grupo, de acordo com as normas escolares e as ordens recebidas (DISCIPLINA).</p>	03 HD

2. UNIDADES DIDÁTICAS	PÁGINA: LDR MIL - 08
UD II: FATORES QUE CRIAM E SUSTENTAM A CREDIBILIDADE DO LÍDER	CARGA HORÁRIA: 12 HORAS - AULA DIU
INSTRUÇÕES METODOLÓGICAS:	
a. Orientação para a aprendizagem: o discente deverá estudar os Capítulos 2 e 3 do Caderno de Instrução (CI) Liderança Militar, disponível na página da Seção de Doutrina e Liderança (SDL), no endereço: INTRANET – AVA – CC – SDL – LIDERANÇA MLITAR.	
b. Métodos e técnicas de ensino: as sessões desta UD serão conduzidas empregando-se os seguintes métodos e as seguintes técnicas de ensino: trabalho individual, trabalho em grupo, palestra, discussão dirigida e estudo de caso.	
c. Tipos de atividades: presenciais.	
d. Meios auxiliares a empregar: projetor multimídia e projetor de transparências.	
e. Natureza da UD: desenvolve os domínios cognitivo e afetivo, com predominância do primeiro.	
f. Esta UD será motivo de avaliação: diagnóstica e avaliação somativa.	
g. Favorece a interdisciplinaridade com as seguintes disciplinas: Psicologia, Filosofia e História Militar.	
h. Perfil Profissiográfico: os objetivos específicos da UD estão em consonância com o previsto no perfil profissiográfico do concludente da AMAN.	
i. Outras:	
1) Não se pode perder de vista que, na AMAN, estão sendo formados <u>indivíduos</u> e não se está treinando grupos. Portanto, quando se conduz um estudo de caso, como trabalho em grupo, é importante que todos os discentes participem ativamente. Assim, as discussões serão feitas em grupo, mas as soluções serão individuais e funcionarão como avaliações diagnósticas dos assuntos apresentados.	
2) O documento básico para estudo dos docentes e discentes é o CI “Liderança Militar”.	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	
a. EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. IP 20-10, Liderança Militar . Brasília: EGCF, 1991.	
b. MARINHA DO BRASIL – Diretoria de Ensino. Manual de Liderança . Rio de Janeiro: Marinha, 1996.	
c. MARINHA DO BRASIL – ESTADO-MAIOR DA ARMADA. EMA-137, Doutrina de Liderança da Marinha .	
d. PENTEADO, J. R. Whitaker. Técnica de Chefia e Liderança . São Paulo; Ed. Pioneira, 1973.	
e. TICHY, Noel e COEHN, Eli. O Motor da Liderança . São Paulo: Ed. Atlas, 1999.	
f. TANNEMBAUM, Robert – WESCHLER, Irving – MASSARIK, Fred. Liderança e Organização . São Paulo: Ed. Atlas, 1972.	
g. HECKSHER, Mario Neto. Precisamos de Líderes . Resende: Ed. Acadêmica, 2001.	
h. AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de Instrução “ Estudos de Casos de Liderança ”.	
i. AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de Instrução “ Liderança Militar ”.	
j. HOUAISS, A (Ed). Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa . Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.	

2. UNIDADES DIDÁTICAS		PÁGINA: LDR MIL – 09
UD III: PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA MILITAR		CARGA HORÁRIA: 18 HORAS/AULA DIU
ASSUNTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NR DE SESSÕES
1. 1º Princípio - Conheça os indivíduos que estão sob suas ordens e tenha interesse pelo seu crescimento profissional e bem estar.	a. Identificar os passos iniciais que devem ser dados para conhecer os subordinados. b. Explicar por que é preciso conhecer os subordinados para comandá-los com eficiência. c. Explicar as ações que podem ser desenvolvidas pelo comandante, de subunidade ou pelotão/seção, para evidenciar seu interesse pelo crescimento profissional e bem estar dos subordinados.	01 HD
2. 2º Princípio - Comunique-se com correção e eficiência.	a. Compreender por que não pode haver liderança sem comunicação eficiente entre o comandante e seus subordinados. b. Formular mensagens, como comandante, levando notícias desagradáveis aos subordinados e outras que provoquem entusiasmo (trabalho individual). c. Redigir os elogios acima mencionados de modo que favoreçam a confiança do grupo no comandante (COMUNICABILIDADE).	03 HD
3. 3º Princípio - Aja com decisão e firmeza, mas tenha paciência, empatia e tato.	a. Compreender por que é importante, no que diz respeito à liderança, o comandante, em qualquer escalão, planejar o que pretende executar. b. Compreender por que o comandante deve agir com paciência quando transmitir ordens aos subordinados. c. Compreender o significado da expressão “sereno rigor”.	01 HD
4. 4º Princípio - Ensine o subordinado a confiar.	a. Conhecer os motivos que levam o subordinado a confiar no comandante. b. Identificar os demais aspectos da confiança que devem ser inoculados pelo comandante no grupo, para que todos trabalhem como uma equipe de forma eficiente.	01 HD
5. 5º Princípio - Treine seu bom senso e mantenha o equilíbrio emocional (autocontrole).	a. Compreender por que o bom senso está diretamente ligado à capacidade de decisão do líder militar. b. Compreender por que a capacidade de decisão do líder militar está vinculada ao seu equilíbrio emocional. c. Conhecer como e onde se desenvolve o equilíbrio emocional nos cursos de formação.	01 HD



UD III: PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA MILITAR		CARGA HORÁRIA: 18 HORAS - AULA DIU
ASSUNTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NR DE SESSÕES
6. 6º Princípio - Elogie o trabalho bem feito, assim como o esforço sincero realizado para cumprir a missão, mesmo que não se tenha alcançado o objetivo pretendido.	a. Compreender o valor do elogio justo e os efeitos negativos do elogio exagerado ou sem motivo. b. Compreender por que o comandante deve reconhecer o trabalho bem feito realizado pelo subordinado. c. Como comandante, formular um elogio aos subordinados, destacando um trabalho bem feito que obteve êxito (trabalho individual). d. Como comandante, formular um elogio aos subordinados pelo esforço realizado, numa situação em que não foi atingido o objetivo pretendido (trabalho individual). e. Redigir os elogios acima mencionados de modo que sirvam para aumentar a confiança dos subordinados no comandante (COMUNICABILIDADE).	02 HD
7. 7º Princípio - Apóie a iniciativa de seus comandados e incentive-os para que apresentem soluções para os problemas do grupo.	a. Compreender as conseqüências da falta de iniciativa dos integrantes de um grupo durante o cumprimento de uma missão. b. Conhecer a influência do comandante no desenvolvimento, ou não, da iniciativa dos comandados. c. Conhecer o que é a "aufstragtaktik" (técnica de incentivo à iniciativa do subordinado). d. Identificar os limites da iniciativa.	01 HD
8. 8º Princípio - Converse com seu pessoal, mantenha todos bem informados e tenha sempre uma palavra positiva para animar seus comandados.	a. Compreender por que o comandante que se isola não consegue estabelecer laços de liderança com os subordinados. b. Compreender por que os comandantes nos níveis organizacional e estratégico, também, devem procurar o contato direto com os subordinados. c. Identificar as ocasiões em que é preciso falar com os subordinados. d. Compreender as desvantagens, para a liderança, da comunicação feita apenas por intermédio de meios eletro-eletrônicos.	01 HD
9. 9º Princípio - Em todas as situações, procure controlar o medo e demonstrar coragem.	a. Compreender por que a coragem é importante para a liderança dos comandantes em todos os níveis, principalmente nas frações e subunidades. b. Identificar a coragem física e moral reveladas por um vulto da História do Brasil – Atuação de Caxias na Batalha de Itororó (estudo de caso – trabalho em grupo).	02 HD
2. UNIDADES DIDÁTICAS		PÁGINA: LDR MIL – 11
UD III: PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA MILITAR		CARGA HORÁRIA: 18 HORAS - AULA DIU
ASSUNTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NR DE SESSÕES



<p>10. 10º Princípio - Seja um permanente bom exemplo para os subordinados. Aja com responsabilidade e com honestidade. Fale sempre a verdade, mesmo que ela não lhe seja favorável. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade.</p>	<p>a. Compreender a importância da capacidade de persuasão na comunicação que o comandante deve estabelecer com os comandados para vir a liderá-los. b. Compreender que a capacidade de persuasão está ligada à coerência entre as mensagens veiculadas pelo comandante e os exemplos evidenciados por ele, nas atitudes que toma diariamente. c. Compreender e valorizar a responsabilidade e a honestidade (sobretudo o compromisso com a verdade), atributos muito visíveis, sem os quais o comandante não adquire credibilidade.</p>	<p>01 HD</p>
<p>11. 11º Princípio - Tenha um projeto para a organização militar ou setor que está ao seu comando, mas saiba explicá-lo aos subordinados de maneira correta, quando for implementá-lo.</p>	<p>a. Compreender o que é um projeto. b. Compreender por que as pessoas, de um modo geral, não gostam de mudanças, ou modificações na rotina. c. Compreender como se pode neutralizar as resistências às mudanças. d. Elaborar um pequeno projeto para melhorar as condições da reserva de armamento de um pelotão (cada discente apresentará um trabalho escrito). e. Escrever um texto que possa convencer os subordinados sobre as mudanças pretendidas. f. Redigir o trabalho pedido de forma clara e precisa (COMUNICABILIDADE). g. Demonstrar capacidade de convencer pessoas a adotarem as idéias que sugere (PERSUASÃO).</p>	<p>03 HD</p>
<p>12. 12º Princípio - O líder militar deve empenhar-se em identificar e formar outros líderes</p>	<p>a. Compreender a necessidade de haver no Exército uma “cadeia de lideranças” coincidente com a “cadeia de comando”, para que a instituição possa funcionar com eficiência. b. Conhecer as atitudes características do grupo militar cujo comandante conseguiu estabelecer sólidos laços de liderança com seus integrantes.</p>	<p>01 HD</p>

2. UNIDADES DIDÁTICAS

PÁGINA: LDR MIL – 12

UD III: PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA MILITAR

CARGA HORÁRIA: 18 HORAS - AULA DIU

INSTRUÇÕES METODOLÓGICAS

- a. Orientação para a aprendizagem: o discente deverá estudar o Capítulo 4 do Caderno de Instrução (CI) Liderança Militar, disponível na página da Seção de Doutrina e Liderança (SDL), no endereço: INTRANET – AVA – CC – SDL – LIDERANÇA MILITAR.
- b. Métodos e técnicas de ensino: as sessões desta UD serão conduzidas empregando-se os seguintes métodos e as seguintes técnicas de ensino: trabalho individual, trabalho em grupo, palestra, discussão dirigida e estudo de caso.
- c. Tipos de atividades: presenciais.
- d. Meios auxiliares a empregar: projetor multimídia e projetor de transparências.
- e. Natureza da UD: desenvolve o domínio cognitivo e afetivo, ensinando o discente a trabalhar com grupos humanos.
- f. Esta UD será motivo de avaliação: diagnóstica e somativa.
- g. Favorece a interdisciplinaridade com as seguintes disciplinas: Psicologia e Português.
- h. Perfil Profissiográfico: os objetivos específicos da UD estão em consonância com o previsto no perfil profissiográfico do concludente da AMAN.
- i. Outras:
 - O documento básico para estudo dos docentes e discentes é o CI “Liderança Militar”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- a. EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. IP 20-10, **Liderança Militar**. Brasília: EGCF, 1991.
- b. MARINHA DO BRASIL – Diretoria de Ensino. **Manual de Liderança**. Rio de Janeiro: Marinha, 1996.
- c. MARINHA DO BRASIL – ESTADO-MAIOR DA ARMADA. EMA-137, **Doutrina de Liderança da Marinha**.
- d. PENTEADO, J. R. Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. São Paulo; Ed. Pioneira, 1973.
- e. TICHY, Noel e COEHN, Eli. **O Motor da Liderança**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- f. TANNEMBAUM, Robert – WESCHLER, Irving – MASSARIK, Fred. **Liderança e Organização**. São Paulo: Ed. Atlas, 1972.
- g. HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de Líderes**. Resende: Ed. Acadêmica, 2001.
- h. AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de Instrução “ **Estudos de Casos de Liderança**”.
- i. AMAN; Intranet – AVA – SDL; Caderno de Instrução “ **Liderança Militar**”.
- j. HOUAISS, A (Ed). **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

2. UNIDADES DIDÁTICAS		PÁGINA: LDR MIL – 13
UD IV: EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA (EDL)		CARGA HORÁRIA: 16 HORAS - AULA DIU 36 HORAS-AULA NOT
ASSUNTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NR DE SESSÕES
1. Realização do EDL/AMAN	<ul style="list-style-type: none">a. Comandar um pequeno grupo (patrulha) com eficiência, cumprindo missões táticas.b. Ajustar-se apropriadamente às mudanças de situação durante a realização do EDL (ADAPTABILIDADE).c. Demonstrar segurança e convicção em suas atitudes, durante a realização do EDL (AUTOCONFIANÇA).d. Relacionar-se adequadamente com os companheiros por meio de idéias e ações (COMUNICABILIDADE).e. Contribuir espontaneamente para os trabalhos da patrulha (COOPERAÇÃO).f. Agir de forma firme e destemida diante das situações difíceis e perigosas que se apresentem durante o EDL (CORAGEM).g. Produzir novos dados, idéias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente para os problemas apresentados (CRIATIVIDADE).h. Escolher a alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção, para solucionar as questões apresentadas (DECISÃO).i. Realizar, espontaneamente, todas as atividades com empenho e entusiasmo durante o EDL (DEDICAÇÃO).j. Proceder conforme as normas previstas, os regulamentos que regem a instituição e as ordens recebidas (DISCIPLINA).k. Manter-se motivado para a realização dos trabalhos realizados pela patrulha a que pertence (ENTUSIASMO PROFISSIONAL).l. Controlar as próprias reações e continuar a agir, apropriadamente, nas situações inesperadas e difíceis que se apresentarem durante o EDL (EQUILÍBRIO EMOCIONAL).m. Agir, de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior nas diversas oficinas do EDL (INICIATIVA).	16 HD 36 HN

2. UNIDADES DIDÁTICAS		PÁGINA: LDR MIL – 14
UD IV: EXERCÍCIO DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA (EDL)		CARGA HORÁRIA: 16 HORAS - AULA DIU



36 HORAS-AULA NOT		
ASSUNTO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NR DE SESSÕES
1. Realização do EDL/AMAN (continuação)	n. Manter-se em ação a fim de executar o EDL, vencendo as atividades encontradas (PERSISTÊNCIA). o. Suportar a fadiga resultante de esforços físicos ou mentais realizados no EDL, mantendo a eficiência (RESISTÊNCIA). p. Adaptar-se a situações de restrição e/ou privação impostas pelo EDL, mantendo a eficiência (RUSTICIDADE).	16 HD 36 HN (continuação)
INSTRUÇÕES METODOLÓGICAS: a. Orientação para a aprendizagem: deverá ser realizada uma palestra de orientação sobre o EDL. b. Métodos e técnicas de ensino: as sessões desta UD serão conduzidas empregando-se os seguintes métodos e técnicas de ensino: trabalho em grupo e o exercício militar . c. Tipos de atividades: presenciais. d. Meios auxiliares a empregar: os necessários para mobiliar as diversas oficinas do exercício. e. Natureza da UD: desenvolve os domínios cognitivo, psicomotor e afetivo, com predominância do último. f. Esta UD será empregada como avaliação diagnóstica, a fim de identificar falhas no desenvolvimento de atributos da área afetiva nos discentes. g. Favorece a interdisciplinaridade com as seguintes disciplinas: disciplinas ministradas nos Cursos Básico e Avançado, Equitação, Instrução Especial, Treinamento Físico Militar e Psicologia. h. Perfil Profissiográfico: os objetivos específicos da UD estão em consonância com o previsto no perfil profissiográfico do concludente da AMAN. i. Observações: 1) O EDL/AMAN será executado conforme as orientações contidas no CI “Exercícios de Desenvolvimento da Liderança para a AMAN”. 2) O comando de cada Curso será o responsável pelo planejamento e execução do EDL/AMAN. Será assessorado pela SDL e reforçado por militares de outros Cursos, Seções do Corpo de Cadetes e Cadeiras da Divisão de Ensino. Poderão, ainda, ser empregados cadetes do 4º Ano. 3) As 36 horas noturnas destinam-se à realização de um trabalho de desgaste dos discentes e às oficinas noturnas.		

**2. UNIDADES DIDÁTICAS**

PÁGINA: LDR MIL – 15

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- a. AMAN; Intranet – AVA – CC – SDL; CI “ **Liderança Militar**”.
- b. AMAN; Intranet – AVA – CC – SDL; CI “**Exercícios de Desenvolvimento da Liderança para a AMAN**”.
- c. EXÉRCITO BRASILEIRO – COTER. CI 20-10/3, **Exercícios de Desenvolvimento da Liderança**. Brasília: EGCF, 2002.
- d. HOUAISS, A (Ed). **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

3. AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

PROCESSO DE AVALIAÇÃO	INSTRUMENTO DE MEDIDA			UD AVALIADAS
	TIPO DE PROVA	TEMPO DESTINADO	RETIFICAÇÃO DA APRENDIZAGEM	
PROVA	ESCRITA	2 HORAS – AULA DIU	1 HORA - AULA DIU	I e II
PROVA	ESCRITA	2 HORAS - AULA DIU	1 HORA - AULA DIU	III