

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

**Murilo Cardoso Corrêa**

**A INFLUÊNCIA DAS DEMONSTRAÇÕES DE LIDERANÇA DO MARECHAL  
OSORIO PARA A FORMAÇÃO DO CADETE DE CAVALARIA DA AMAN**

**Resende  
2023**

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

**TÍTULO DO TRABALHO:** A influência das demonstrações de liderança do Marechal Osorio para a formação do Cadete de Cavalaria da AMAN

**AUTOR:** Murilo Cardoso Corrêa

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

Autorizo o Exército Brasileiro (EB) a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em periódico da Instituição ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) 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 AMAN.

Resende, 28 de maio de 2023.



Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

C824 CORRÊA, Murilo Cardoso

A influência das demonstrações de liderança do marechal Osório para formação do cadete de cavalaria da AMAN / Murilo Cardoso Corrêa – Resende; 2023. 60 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Bruno Cezar Dallapoza  
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Osório. 2. Liderança. 3. Competências atitudinais. I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Mônica Izabele de Jesus CRB-  
7/7231

Murilo Cardoso Corrêa

**A INFLUÊNCIA DAS DEMONSTRAÇÕES DE LIDERANÇA DO MARECHAL  
OSORIO PARA A FORMAÇÃO DO CADETE DE CAVALARIA DA AMAN**

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

Orientador: Cap. Bruno César Dalla Pozza.

Resende  
2023

**Murilo Cardoso Corrêa**

**A INFLUÊNCIA DAS DEMONSTRAÇÕES DE LIDERANÇA DO MARECHAL OSORIO PARA A FORMAÇÃO DO CADETE DE CAVALARIA DA AMAN**

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

Aprovado em 21 de agosto de 2023.

Banca examinadora:



**Bruno César Dalla Pozza, Cap**  
(Presidente/Orientador)



**João Lucas Dittmar Antunes, 1º Ten**



**Rodrigo Camões Diógenes de Carvalho, Maj**

Resende  
2023

Dedico esta monografia aos meus pais, Luiz Antônio Corrêa e Vera Lucia Cardoso Corrêa, que são o alicerce da conquista de todos os meus objetivos, bem como a todos os discípulos do Marechal Manuel Luis Osorio, homens que sem medo das incertezas do caminho da batalha, labutam sob a égide das lanças cruzadas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, ao Senhor dos Exércitos, por ter sido minha força motriz e inabalável estrela guia nos momentos mais difíceis que enfrentei até aqui, em segundo lugar à minha família, pois sem ela eu nada seria, agradeço também, aos meus camaradas cavalarianos que caminham ao meu lado desde o momento em que escolhemos seguir a arma das lanças cruzadas. Não obstante, agradeço a cada instrutor e monitor que tive nessa árdua jornada para o oficialato, cada um desses senhores e senhoras somaram a formação da minha personalidade militar e ao ganho de conhecimentos na caserna.

Por fim, agradeço ao meu eterno instrutor e orientador, Capitão Dalla Pozza, por não ter medido esforços em me auxiliar neste trabalho com o seu conhecimento sobre o tema, buscando sempre me guiar na direção certa para uma excepcional conclusão desta monografia.

*“É fácil a missão de comandar homens livres,  
basta mostrar-lhes o caminho do dever.”  
(Marechal Osorio).*

## RESUMO

### A INFLUÊNCIA DAS DEMONSTRAÇÕES DE LIDERANÇA DO MARECHAL OSORIO PARA A FORMAÇÃO DO CADETE DE CAVALARIA DA AMAN

AUTOR: Murilo Cardoso Corrêa  
ORIENTADOR: Bruno César Dalla Pozza

O Exército Brasileiro é uma instituição pautada em seus valores e crenças, os quais são os pilares que garantem a solidez da Força Terrestre perante os desafios que vêm enfrentando desde sua origem até os dias atuais. Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo apresentar o tema da liderança militar relacionado a biografia do Marechal Manuel Luis Osorio, o patrono da Arma de Cavalaria do Exército e analisar se mesmo perpassado mais de 100 anos a sua figura continua a influenciar a formação dos futuros cavalarianos. Para chegar à conclusão e responder a hipótese, a corrente pesquisa foi faseada, de modo a definir os conceitos de liderança militar, bem como, buscar o conhecimento sobre a vida de Osorio e suas participações em campanhas militares, nas quais demonstrou a sua popularmente conhecida liderança perante seus comandados. Diante disso, por meio de pesquisa bibliográfica em obras de renomados autores, como também em manuais de campanha que versam sobre a liderança militar, foi possível estabelecer a base necessária para formular o escopo do questionário, com intuito direto de mensurar junto aos cadetes e oficiais de cavalaria, o respectivo nível de conhecimento sobre Osorio, além de até que ponto se sentem influenciados pelo patrono da arma. A relevância desse estudo está diretamente ligada ao que o Exército Brasileiro espera do futuro oficial no que tange a valores, à medida que conhecer os vultos históricos da nação faz parte do civismo e patriotismo, ademais, exercer a liderança se faz fundamental na tomada de decisão e é essência das capacidades que um exército emprega em guerra. Ao final, concluiu-se que, a história do Marechal Osorio e suas demonstrações de liderança são uma forte influência para os futuros oficiais de cavalaria do Exército Brasileiro, principalmente, em se tratando de fatores atitudinais e que o conteúdo apresentado na formação acadêmica, em relação à Osorio, ainda é insuficiente.

**Palavras-chave:** Liderança militar. Marechal Osorio. Fatores atitudinais.

## ABSTRACT

### THE INFLUENCE OF MARCHAL OSORIO'S LEADERSHIP DEMONSTRATIONS FOR THE TRAINING OF AMAN CAVALRY CADETS

AUTHOR: Murilo Cardoso Corrêa  
ADVISOR: Bruno César Dalla Pozza

The Brazilian Army is an institution based on its values and beliefs, which are the pillars that guarantee the strength of the Land Force in the face of the challenges it has faced since its origin until today. In this context, this paper aims to present the theme of military leadership related to the biography of Marshal Manuel Luis Osorio, the patron of the Army Cavalry, and to analyze whether, even after more than 100 years, his figure continues to influence the formation of future cavalymen. In order to reach a conclusion and answer the hypothesis, the current research was phased in to define the concepts of military leadership and seek knowledge about Osorio's life and his participation in military campaigns, in which he demonstrated his popularly known leadership to his commanders. Therefore, through bibliographical research in works by renowned authors, as well as in campaign manuals that deal with military leadership, it was possible to establish the necessary basis to formulate the scope of the questionnaire, with the direct purpose of measuring, among cadets and cavalry officers, their level of knowledge about Osorio, and to what extent they feel influenced by the weapon's patron. The relevance of this study directly links to what the Brazilian Army expects from future officers in terms of values, since knowing the historical figures of the nation is part of civism and patriotism; moreover, exercising leadership is fundamental in decision-making and is the essence of the capabilities that an army employs in war. In the end, it was concluded that the history of Marshal Osorio and his leadership demonstrations strongly influenced future cavalry officers of the Brazilian Army, especially regarding attitudinal factors. However, the content presented in academic training concerning Osorio still needs to be improved.

**Keywords:** Military leadership. Marshal Osorio. Attitudinal factors.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Marechal Osorio .....	22
Figura 2 - Batalha de Tuiuti.....	24
Figura 3 - Batalha do Avaí .....	25

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Possui conhecimento acerca da liderança de Osorio.....	34
Gráfico 2 – Importância sobre conhecer o histórico de liderança de Osorio .....	35
Gráfico 3 – Frequência que foi apresentado o histórico de liderança de Osorio.....	35
Gráfico 4 – Área que mais foi apresentado na formação acadêmica.....	36
Gráfico 5 – Área em que a exposição do conhecimento é mais necessária.....	36
Gráfico 6 – Suficiência do conteúdo abordado na AMAN.....	37
Gráfico 7 – Grau de influência dos feitos de liderança de Osorio no entrevistado .....	38
Gráfico 8 – Aspecto da formação onde o entrevistado sente-se mais influenciado .....	38
Gráfico 9 – Atitudes mais expressadas por Osorio.....	39
Gráfico 10 – Atitude mais importante para o Oficial de Cavalaria.....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 OBJETIVOS .....	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 LIDERANÇA MILITAR .....	14
2.2 PERFIL PROFISSIONAL DO OFICIAL DE CAVALARIA.....	17
2.3 COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS PARA O FUTURO OFICIAL.....	19
2.4 MARECHAL OSORIO.....	21
2.5 DEMONSTRAÇÕES DE LIDERANÇA DO MARECHAL OSORIO.....	26
<b>3 REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	30
3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO .....	30
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.3 PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LEITURA.....	31
3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	31
3.5 INSTRUMENTOS .....	32
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	45
<b>APÊNDICE 1 – ENTREVISTA</b> .....	46

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso apresenta a temática da liderança militar relacionado a biografia do Marechal Manuel Luis Osorio, o patrono da Arma de Cavalaria do Exército e analisa se mesmo perpassado mais de 100 anos a sua figura continua a influenciar a formação dos futuros oficiais de cavalaria da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN).

A liderança militar é um tema atemporal e a importância de seu estudo é sempre pertinente, haja visto, que historicamente, o mundo vive envolto em conflitos militares, seja no espectro político ou diretamente nos campos de batalha. Diante disso, faz-se necessário à figura do líder nos diversos níveis de comando, homens e mulheres capazes de levar as suas frações ao êxito em combate.

Segundo o Manual de Campanha de Liderança Militar – C 20-10, a História Militar é importante fonte de conhecimentos acerca do comportamento de comandantes face a situações críticas:

A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes. (BRASIL, 2011, p. 1-2).

Nesse sentido, o referido manual ainda pontua que “não se considera possível ter um exército pronto para cumprir suas missões constitucionais sem comandantes, em todos os níveis, que possuam desenvolvida capacidade de liderança” (BRASIL, 2011).

Tendo em vista a importância do estudo da história dos grandes personagens do Exército Brasileiro e da liderança militar para a preparação dos líderes do futuro, a presente pesquisa foi desenvolvida em torno do seguinte problema: de que forma as demonstrações de liderança do Marechal Osorio influenciam na formação do futuro oficial da Arma de Cavalaria?

O Exército brasileiro, como instituição que presa pelas tradições e valores, elenca em suas fileiras homens e mulheres, que se destacaram em suas carreiras, como patronos das diversas especializações que compõe a Força Terrestre. Esses personagens, através dos valores militares e atributos individuais, contribuíram para a vitória do Exército nas diversas campanhas militares em que tenha participado desde sua criação até os dias atuais.

Por conseguinte, dentre eles, está o Marechal Osorio, patrono da Arma de Cavalaria do Exército Brasileiro, que devido a sua extensa carreira militar e política uniu em sua trajetória valores e atitudes que são indispensáveis ao futuro líder militar, servindo de exemplo para os que o precederam, e ainda aos que o sucederão. Portanto, é de suma importância que sua história seja conhecida, bem como, que seus feitos de liderança sejam perpetuados e estudados pelos oficiais de cavalaria, principalmente durante a formação.

O presente trabalho visa identificar as referidas demonstrações de liderança do Marechal Osorio e como elas podem influenciar na formação dos cadetes de cavalaria da AMAN, ademais, busca verificar se o estudo da história do patrono da arma de cavalaria, no currículo atual da AMAN, reflexionado-se a sua suficiência, no que tange a conhecimentos históricos bem como, a questões voltadas a liderança militar. Essa pesquisa se justifica, pois o estudo da atuação de líderes do passado, sobretudo durante operações militares, favorece o entendimento e a solução de problemas militares atuais e futuros. Diante a isso, diversos trabalhos científicos têm se dedicado a investigar aspectos concernentes à liderança de personagens relevantes da História Militar Brasileira. A atuação do Marechal Osorio, entretanto, apresenta-se como uma lacuna na literatura relacionada à liderança militar.

A relevância do atual estudo, portanto, repousa na necessidade do preenchimento do supracitado hiato científico, contribuindo para a construção da melhor e mais plena formação do futuro oficial. Dessa forma, o trabalho está estruturado da seguinte forma: no segundo capítulo, o referencial teórico teve como fonte de pesquisa manuais do Exército Brasileiro, livros e artigos em bancos de dados eletrônicos, onde foram abordados liderança militar; perfil profissiográfico do oficial de cavalaria; competências atitudinais para o futuro oficial, biografia do Marechal Osorio e suas competências de liderança. O referencial teórico contribuiu, assim, para formar a base teórica do trabalho. Em seguida, no terceiro capítulo, é apresentado o referencial metodológico onde foram expostos o tipo de pesquisa, as etapas e o método utilizado. Por conseguinte, o quarto capítulo destina-se a avaliar os dados coletados em questionário produzido com base nos dados extraídos da pesquisa bibliográfica. Por fim no quinto capítulo, concluiu-se com a finalidade de determinar se os objetivos levantados inicialmente foram atingidos em sua plenitude, e verificar se a hipótese se demonstrou verdadeira.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse estudo consiste em verificar a influência das demonstrações de liderança do Marechal Manuel Luis Osorio na formação do futuro oficial da Arma de Cavalaria da Academia Militar das Agulhas Negras.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, obedecendo uma sequência lógica, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

1.1.2.1 Apresentar o conceito de liderança militar pautado em atitudes;

1.1.2.2 Apresentar o perfil profissiográfico esperado do futuro oficial da Arma de Cavalaria da AMAN;

1.1.2.3 Apresentar a história e vida militar do Marechal Manuel Luis Osorio que evidenciam o aspecto da liderança militar e as atitudes esperadas dos futuros comandantes;

1.1.2.4 Estudar as principais atitudes que devem ser conceituadas no futuro oficial da Arma de Cavalaria e que influenciam no desenvolvimento de sua capacidade liderança; e

1.1.2.5 Verificar se, e como, as demonstrações de liderança do Marechal Osorio influenciam na formação do futuro oficial da Arma de Cavalaria da AMAN.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo o Manual de Campanha C 20-10 o tema liderança integra uma área de pesquisa que tem despertado grande interesse no mundo atual. Trata-se de assunto complexo, haja vista envolver variáveis de igual complexidade dentro da psicologia social. Os meios acadêmicos, empresariais e militares debruçam-se, cada vez mais, no estudo da fenomenologia da liderança (BRASIL, 2011, p. 13).

Ao iniciar o estudo bibliográfico com o objetivo de revisar o que existe em termos de fontes de consulta sobre o objeto de pesquisa, mantendo a coerência com a importância do tema e com a fundamentação de objetivos, do problema e das hipóteses levantadas, foram pesquisados e estudados autores e trabalhos que dissertam sobre liderança, com ênfase aos aspectos militares dos conceitos e da elucidação prática através das demonstrações de Osorio, principalmente no que tange e tem capacidade de associação a formação do futuro oficial da Arma de Cavalaria da AMAN.

### 2.1 LIDERANÇA MILITAR

A humanidade, historicamente, pauta as relações interpessoais com graus de hierarquia, ou seja, em determinado meio onde haja relações entre pessoas para execução de um objetivo, ou não, uma ou mais pessoas terão determinado poder sobre outras. É de conhecimento explícito a história de grandes ditadores, que exerceram a sua vontade sobre comunidades, sociedades e até povos, como por exemplo, Adolf Hitler que conforme matéria do site História do Mundo [S. a.] aponta que:

Adolf Hitler é um dos grandes nomes do século XX, assim como é um dos grandes nomes da história. O nome de Hitler, porém, não ficou conhecido por feitos positivos, mas pelo fato de o austríaco ter comandado um regime tirânico que mergulhou a Alemanha no ódio e foi responsável por mobilizar um país contra um povo.

Há também relatos de grandes comandantes que por suas qualidades levaram comunidades, sociedades e povos a consecução de grandes feitos, como por exemplo, Alexandre o Grande, o comandante do Império macedônio na conquista do Império Persa (SILVA, [S. a.]):

Alexandre, o Grande, foi o rei da Macedônia a partir de 336 a.C. e, durante seu reinado, conseguiu formar um grandioso império em um período de aproximadamente doze anos. Após o assassinato de seu pai, Alexandre partiu à conquista da Ásia e enfrentou o decadente Império Persa, que era liderado por Dario III. O grande legado do império macedônio foi a difusão da cultura grega para o Oriente.

O que há em comum entre essas figuras é a relação de poder que elas tiveram para com outras pessoas, independentemente de como foi conquistada essa posição. No meio militar, devido ao explícito grau de hierarquia entre os profissionais das armas, há pessoas comandando outras em todos os níveis desde os mais baixos até os mais altos escalões, como é citado no Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar:

A palavra comandante aplica-se desde os comandantes dos mais altos escalões do Exército Brasileiro, até os comandantes de escalões mais elementares, como as esquadras ou turmas. A ação de comando pode ser exercida por oficiais e praças. Todo comandante está investido de uma autoridade legal para exercer suas funções, isto é, detém um poder que lhe foi delegado por intermédio de leis e regulamentos, ou por força de uma situação (BRASIL, 2011, p. 2-3).

Em outros termos, para comandar alguém basta um cargo, uma lei, herança ou até mesmo a própria imposição pela força, já para liderar não basta apenas a posição hierárquica, e sim uma série de fatores que tornam o líder um exemplo a ser seguido.

A liderança, como fenômeno, está em pauta em toda e qualquer relação humana, seja em situações comuns do dia a dia ou até mesmo em casos complexos que possam envolver grandes objetivos. Diante disso, diversos setores da sociedade buscam compreender, cada vez mais, o fenômeno da liderança, e partir daí são estudadas as principais correntes e teorias que envolvem o assunto, ainda que não se tenha chegado a um consenso sobre seu respectivo conceito, conforme é descrito pelo Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar, “Não existe ainda um consenso quanto à natureza do processo da liderança. Trata-se de um fenômeno amplo que engloba diversas teorias que tentam explicá-lo” (BRASIL, 2011, p. 2-1).

Todavia, em se tratando de liderança militar, o seguinte significado é exposto pelo mencionado manual:

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. (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Todavia, segundo o Dicionário Aurélio da língua portuguesa, liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos (comandados); é a capacidade de liderar, espírito de chefia. A liderança militar é um sistema de ações que precisam ser compreendidas de forma ampla. Trata-se de uma implementação técnica do ambiente militar a serem sistematizados em uma condição efetiva e prática. Isso corresponde às práticas obrigatórias a serem estruturadas em sua construção. Esse mecanismo por si só, são suficientes, em contrapartida para a salvação da equipe. Essa percepção está inserida em uma condição estratégica de obtenção de resultados promissores. Na equipe, essa formalização conceitual é revelada no seu treinamento. Essas estratégias são consolidadas no ambiente militar de forma expressiva (TICHY, 2016).

Não obstante o Manual de Campanha C 20-10: Liderança Militar, independentemente do conceito adotado, destaca como quatro fatores sempre presentes quando da manifestação desse fenômeno: uma situação; o líder; os liderados; a interação entre líder e liderados. (1) A situação é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas. (2) O líder atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades. (3) Os liderados são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações. (4) A interação é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a interrelação entre eles (BRASIL, 2011).

Como o conceito estabelece, sobremaneira, para que haja a liderança militar é necessário um processo de influência interpessoal, bem como, o estabelecimento de vínculos afetivos entre o líder e o liderado. A partir daí, o presente trabalho focará na forma direta de liderança pautando os vínculos afetivos baseado em atitudes do líder. “A liderança direta, como o próprio nome indica, ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega” (BRASIL, 2011, p. 2-6).

Através da liderança direta o comando deixa de ser apenas algo funcional para o cumprimento de algum dever e passa a ser um estado em que o líder precisa estar com seus atributos atitudinais em voga a todo e qualquer momento, dando bons exemplos e demonstrando as atitudes corretas que seus subordinados devem seguir.

Nesse nível, o líder estará sempre junto aos seus liderados, fornecendo bons exemplos pessoais. Por essa proximidade, o líder deverá estar atento aos detalhes, uma vez que as falhas ou erros, porventura cometidos, serão identificados com facilidade pelo grupo. (BRASIL, 2011, p. 2-7).

No que se refere a competências afetivas do líder, são atributos, sem os quais não se pode criar uma conexão com o liderado sendo imprescindíveis para o mesmo exercer o comando. Através dos atributos atitudinais o líder tem as ferramentas internas necessárias para dar o exemplo e influenciar os seus homens no cumprimento do dever.

Competências afetivas, como o próprio nome sugere, estão mais diretamente ligadas ao domínio afetivo. Podem ser pessoais, quando estão relacionadas com características do líder no âmbito individual, e interpessoais, quando, para serem externadas, necessitam interação com outras pessoas. (BRASIL, 2011, p. 5-1).

Portanto, infere-se que liderança militar é um processo de influência interpessoal, que aqui será trabalhada sob a forma de liderança direta pautando as competências afetivas do líder, como forma de observação e base para análise das demonstrações de liderança do Marechal Osorio e como elas podem influenciar ou não a formação do cadete de cavalaria da AMAN.

## 2.2 PERFIL PROFISSIONAL DO OFICIAL DE CAVALARIA

A realidade dos conflitos armados, bem como das diversas situações que envolvem o emprego das Forças Armadas, cria a necessidade de oficiais que estejam aptos a conduzir suas frações com êxito nas missões em que forem solicitados. Devido a isso, deve ser estabelecido traços, características e aptidões que orientem a formação dos futuros oficiais da Arma de Cavalaria. De acordo com Defesanet (2017, não paginado):

O perfil profissional do militar formado pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) apresenta, no eixo transversal, atitudes, capacidades e valores convergentes para a capacidade de liderar homens em situação de guerra e não guerra. Nesse contexto, o processo ensino-aprendizagem deve capacitar os discentes

em formação para tal missão, com ênfase no campo atitudinal. Surge, então, a necessidade do acompanhamento desse processo pedagógico e psicológico, além de suas repercussões atitudinais e comportamentais. (TEIXEIRA JÚNIOR; SNAOGLIN, 2017).

Para que se alcance um produto final condizente com as funções que o futuro oficial desempenhará depois de formado, são adotados parâmetros para que sejam alcançados no momento da conclusão do curso e esses são abordados no perfil profissiográfico, bem como suas unidades de competência. Como elemento de competência, este autor explora o seguinte conceito no Perfil profissiográfico do Oficial de Cavalaria “Comandar frações e subunidades de cavalaria em operações militares, singulares, conjuntas e combinadas, no amplo espectro dos conflitos, em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos” (PERFIL PROFIOSSIOGRAFICO).

Com isso, é necessário que o cadete ao cursar a AMAN, desenvolva diversas competências, entre elas destacam-se: capacidades morais, físicas, motoras e cognitivas, além de valores e atitudes, como por exemplo: Abnegação, Autoconfiança, Camaradagem, Cooperação, Decisão, Disciplina, Honestidade, Iniciativa, Organização, Persistência, Responsabilidade e Sociabilidade.

Além disso, as tradições e as formas como são conduzidas a formação do futuro oficial de cavalaria, devido ao emprego do cavalo, da natureza da missão entre outros fatores, ajudam a construir uma identidade típica da arma, gerando assim um perfil intrínseco ao cavalariano, como é explorado pelo Coronel Geraldo Lauro Marques em sua obra: “Era uma vez na cavalaria”.

A necessidade do cavalgar em longas jornadas, o deslocar-se, muitas vezes ao trote ou ao galope, por terrenos acidentados, inhóspitos, perigosos e desconhecidos, tendo de vencer obstáculos diversos e inesperados, tudo isto no desempenho de ações e movimentações que se faziam necessárias no cumprimento de missões diversas, desenvolveram naturalmente a coragem, o arrojo, a audácia, o destemor do cavalariano e de seu cavalo. Logo, estes valores, estas qualidades, passaram a ser apanágio do Espírito da Cavalaria. (MARQUES, 2003, p. 26).

Por fim, como o expressado pelo perfil profissiográfico, bem como, pelo “espírito da arma”, como é citado pelo Coronel Geraldo Marques, o qual foi instrutor e professor na AMAN, o futuro cavalariano deve desenvolver diversas competências atitudinais, seja pela formação acadêmica ou pelas tradições da arma, gerando assim, ao final de sua formação um perfil que o levará a liderar seus subordinados no amplo espectro dos conflitos.

## 2.3 COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS PARA O FUTURO OFICIAL

Conforme já exposto, as atitudes são de suma importância para o processo formação do líder e também da influência que ele terá em relação aos seus subordinados.

A partir das competências profissiográficas para formação do oficial, utilizada a Caderneta Atitudinal, documento que esclarece e traduz o conceito de atitudes e o que cada uma delas representa, de forma a nivelar instrutores e instruendos sobre a questão atitudinal e assim, alcançar os objetivos necessários a formação. O conceito de atitude conforme a caderneta atitudinal é “Atitudes: tendências de atuação relativamente estáveis diante de situações ou objetos que envolvem a presença de três componentes: afetivo, cognitivo e comportamental” (CADERNETA ATITUDINAL, 2018).

Com relação à competência afetiva o Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar traz o seguinte conceito.

Competências afetivas, como o próprio nome sugere, estão mais diretamente ligadas ao domínio afetivo. Podem ser pessoais, quando estão relacionadas com características do líder no âmbito individual, e interpessoais, quando, para serem externadas, necessitam interação com outras pessoas. (BRASIL, 2011, p. 5-1).

A partir desse conceito, o presente trabalho analisará 03 (três) competências afetivas pessoais relacionadas a habilidades individuais sendo essas, iniciativa, decisão e persistência e uma competência afetiva interpessoal que diz respeito à habilidade de relacionamento, sendo essa a camaradagem, com todas essas pautas consideradas atitudes pela Caderneta Atitudinal. Conforme exposto pelo Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar os seguintes conceitos são descritos para essas competências e adaptado por este autor: Iniciativa: é a competência para agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior. É a habilidade para, rapidamente, mobilizar a si e ao grupo, no sentido de atingir as metas estabelecidas, sem aguardar deliberação ou determinação dos superiores. O líder dotado de iniciativa também é ágil, cognitiva e emocionalmente. Dessa forma, a iniciativa abrange ainda o conceito de rapidez de raciocínio, que se caracteriza por antecipar-se às situações de incerteza ou de mudanças para pensar e aplicar, em tempo hábil, soluções alternativas quando a decisão ou a ação adotada não está sendo eficaz.

Aliado a isso, é esperado, conforme a caderneta atitudinal, que um cadete aja de forma autônoma e proativa, pois é importante que ele tome as providências necessárias sem depender exclusivamente de ordens específicas. Isso significa que o futuro oficial deve ser

capaz de identificar e compreender as necessidades do momento, agindo de maneira rápida e decisiva para lidar com situações imprevistas ou emergenciais. Além disso, o cadete necessita executar as tarefas de sua área de atribuição de forma independente, sem que receba ordens constantes para realizar suas responsabilidades. Por fim, o jovem militar deve buscar resolver os problemas do grupo a que pertence, demonstrando uma mentalidade de equipe e comprometimento com o sucesso coletivo.

**Decisão:** é a competência para posicionar-se diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras corretas no momento adequado. A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões. Em algumas situações, nas quais o tempo é um fator crítico, o líder deve decidir com rapidez de raciocínio.

Por conseguinte, o esperado para um futuro oficial, no que tange a decisão, conforme a caderneta atitudinal, é demonstrar habilidades decisivas, resolvendo de forma criteriosa e objetiva situações em que precise escolher entre diferentes opções. Isso implica em analisar cuidadosamente as informações disponíveis, considerar os possíveis resultados e tomar uma decisão fundamentada e sensata. Além disso, é esperado que o cadete seja capaz de eleger a solução mais oportuna e eficaz diante de situações de emergência ou durante uma operação, escolhendo com acerto os meios disponíveis para resolver uma situação, utilizando recursos de forma inteligente e estratégica para alcançar os objetivos estabelecidos.

**Persistência:** é a competência para executar uma tarefa e vencer as dificuldades encontradas até concluí-la. Depende de uma grande determinação e força de vontade. É a perseverança para alcançar um objetivo, mesmo quando os obstáculos são aparentemente insuperáveis. Os subordinados somente terão persistência se o líder mostrar, com o seu exemplo, como devem ser enfrentadas as dificuldades.

Não obstante, a caderneta atitudinal define tópicos para avaliar o quão persistente o cadete em formação é, devido a isso, essa atitude é de suma importância para um oficial em formação, pois é por meio dela que ele é capaz de cumprir a tarefa determinada, mesmo diante de deficiências materiais. Ademais, essa qualidade é o alicerce que o impulsiona-o a prosseguir na busca da solução de um problema, mesmo quando o grupo manifesta descrença e falta de confiança, sendo também, a persistência, o que o mantém firme e determinado a superar as dificuldades e a ignorar as palavras desanimadoras que possam surgir ao longo do caminho. Graças a essa perseverança incansável, o cadete é capaz de atingir o sucesso, concluindo com êxito sua missão e demonstrando a importância de nunca desistir, mesmo diante dos obstáculos mais desafiadores.

Camaradagem: é a competência para estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados. É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. Inclui a compreensão e o diálogo, que ajudam as pessoas a encontrar soluções para problemas. Devido a esse conceito, extraído do manual de liderança, e por ser uma das atitudes mais importantes para os profissionais da guerra, a caderneta atitudinal, no que se refere a camaradagem, corrobora que para o futuro oficial é fundamental ser camarada com seus colegas, pois, implica em promover a união entre os companheiros, criando um ambiente de colaboração, respeito e solidariedade.

Ao estabelecer laços de amizade e companheirismo, o cadete fortalece o espírito de equipe e a coesão do grupo. Além disso, espera-se que o cadete preste apoio aos companheiros sem medir esforços, mesmo que isso signifique abrir mão de suas horas de lazer. Esse comportamento altruísta e dedicado fortalece os laços de confiança e respeito mútuo. Por fim, um cadete camarada possui a confiança de seus companheiros, que o procuram para discutir assuntos pessoais e confiar em sua capacidade de ouvir, aconselhar e apoiar. Essa confiança mútua estabelece uma base sólida para um trabalho em equipe eficaz e uma atmosfera positiva dentro do grupo.

Portanto, é lícito desde já inferir que o líder que tiver desenvolvido essas atitudes terá uma liderança eficiente diante de seus subordinados, e por isso, desde a sua formação acadêmica, busca-se desenvolver tais competências, corroborando com o que é esperado do cadete conforme a caderneta atitudinal.

#### 2.4 MARECHAL OSORIO

Manuel Luis Osorio nasceu em 10 de maio de 1808, na estância de seus avós maternos a uns doze quilômetros da vila de Nossa Senhora da Conceição do Arroio, em São Pedro do Rio Grande do sul. Era o terceiro filho de sua família e fora, segundo relatos, uma criança saudável que desenvolveu físico sólido ao criar-se ao ar livre, em meio à natureza, entre animais e arroios, nadando longas distâncias. Por montar em cavalos bravios e caçar desde jovem, acabou desenvolvendo grande habilidade com armas de fogo.

Figura 1 – Marechal Osorio



Fonte: BRASIL (2020)

Segundo Figueiredo (2008, p. 20) a carreira das armas de Osorio iniciou-se no dia 1º de maio de 1823, quando Osorio ainda adolescente, assentou praça como voluntário na Cavalaria na Legião de São Paulo, seguindo conselho de seu pai. Participou desde muito jovem de diversas campanhas militares e guerras nas quais o Império brasileiro se envolveu, dentre elas, a Revolução Farroupilha, Campanhas contra Oribe e Rosas e Guerra do Paraguai.

A 20 de setembro de 1835, rebentou no Rio Grande do Sul um movimento revolucionário, que passou à história com o nome de revolução Farroupilha [...] esse movimento de rebeldia veio encontrar o tenente Osorio na vila de Bagé, para onde fora transferido o seu regimento (FIGUEIREDO, 2008, p. 41).

O ano de 1844 é do termo da revolução. Acossados cada vez mais os farroupilhas, apenas sustentados pelo apoio que encontram além da fronteira, oferecem-lhes Caxias a paz. Osório sai-se maravilhosamente bem de sua missão. A revolução já em agonia (MAGALHÃES, 1978, p. 51).

Nas campanhas contra Oribe e Rosas, Osorio desenvolveu um papel significativo. Osorio passou o ano de 1848 e boa parte do seguinte cuidando da fronteira, pois ficou no comando de todas as forças estacionadas em Bagé e dedicando-se à atividade política local (DORATIOTO, 2008, p. 89). Há sérias agitações na fronteira, em virtude da agressão que Oribistas, no Uruguai, exercem sobre brasileiros aí instalados (MAGALHÃES, 1978, p. 58).

Estabeleceu-se então o convênio de maio de 1851, para uma ação conjunta contra Oribe e Rosas, de cujas preliminares para estabelecimento da respectiva execução, misto de diplomacia e ciências militares, tismados de ardileza política, foi incumbido ao Tenente – Coronel Osorio (MAGALHÃES, 1978. p. 62).

Uma vez liquidada a situação no Uruguai, cuja solução se precipitara com o avanço rápido de Urquiza, que não encontrara resistências, dada a rendição de Oribe, tratou-se sem perda de tempo de operar contra Rosas (MAGALHÃES, 1978. p. 63).

Osorio permanece no comando da fronteira das Missões até 16 de abril de 1858, longo período de 3 anos durante os quais não se contenta somente com sua cabal missão explícita. Faz-se um propulsor do progresso da região (MAGALHÃES, 1978, p. 73).

Como cita Figueiredo (2008, p. 90), no ano de 1864 agravara-se a briga política pelo poder no Uruguai, o Império do Brasil interviu no conflito em favor do partido Blanco. O Imperador Dom Pedro II nomeou o General Manuel Luis Osorio, que assumiu o Comando do Exército no Uruguai que se estenderia até o Paraguai. Ao assumir o comando, ele informou o Ministério da Guerra das precárias condições de mobilidade da cavalaria, cujos animais estavam em péssimo estado, que era sofrível a qualidade da tropa (DORATIOTO, 2008, p. 137).

Em 13 de abril de 1865, cerca de 22 mil paraguaios atacaram e ocuparam a cidade de Corrientes, capital da província argentina de mesmo nome (DORATIOTO, 2008, p. 138). Osorio deixou seu Exército em prontidão e pediu aos generais David Canabarro, no Rio grande do Sul, e Souza Netto, no Uruguai, que se mantivessem em estado de alerta (DORATIOTO, 2008, p. 138).

Dias antes, em 19 de maio, foi nomeado pelo governo imperial comandante efetivo do “Exército brasileiro em operações contra o Paraguai” (DORATIOTO, 2008, p. 140). Osorio prestou um dos maiores serviços ao Brasil durante essa guerra, ao organizar o chamado 1º Corpo de Exército, em boa parte com homens vindos da vida civil (DORATIOTO, 2008, p. 142). Dentre as principais batalhas durante a guerra do Paraguai, destaca-se a de Tuiuti.

A batalha de Tuiuti durou cinco horas e meia, terminando no final da tarde, deixando o terreno coberto de cadáveres paraguaios, em distância superior a três quilômetros (DORATIOTO, 2008, p. 158). Osorio contava e recontava momentos da batalha, particularmente aqueles em que viu tombar mortos ao seu lado, bravos oficiais (DORATIOTO, 2008, p. 159). Ao saber da quantidade de mortos inimigos, declarou-se envergonhado, dizendo preferir contar muitos prisioneiros e poucos mortos (DORATIOTO,

2008, p. 159). Terminada a batalha de Tuiuti, os aliados vitoriosos não perseguiram o inimigo, por não terem condições de se organizarem, tal fora a ferocidade da luta (DORATIOTO, 2008, p. 159).

Figura 2 - Batalha de Tuiuti



Fonte: BRASIL (2018)

Em abril havia solicitado ao Governo Imperial que o substituísse no comando, tendo referido seu pedido, foi nomeado para seu lugar o Marechal de Campo, Polidoro da Fonseca Quintanilha Jordão (FIGUEIREDO, 2008, p. 114).

Por indicação de Caxias, em 18 de outubro Osorio foi nomeado, interinamente, comandante das armas do Rio Grande do Sul e, dois dias depois, comandante-em-chefe do 3º Corpo de Exército que seria formado na província (DORATIOTO, 2008, p. 166). Após organizar o Exército no Rio Grande do Sul, o próximo desafio de Osorio no Paraguai foi na Batalha de Humaitá.

Foi terrível o combate de parte a parte. O Inimigo defendeu com heroísmo e bravura descomunal, o baluarte forte da sua pátria. Porém, não pôde resistir aos impactos contínuos e repetidos das forças aliadas. Por fim cedeu, e abandonou destroçadas suas fortificações (FIGUEIREDO, 2008, p. 128). A participação do General Osorio, à frente das suas tropas nesse cruento combate da tomada de Humaitá, foi emocionante, para quem de fora pudesse ver. Sua coragem, destemor, arrebataram quem o via lutar e o fez com tal desassombro que causou espanto e admiração dos seus próprios inimigos (FIGUEIREDO, 2008, p. 128).

Após a Batalha de Humaitá, na qual Osorio foi gravemente ferido, ele ainda retorna para o teatro de guerra paraguaio a pedido do Conde D'Eu, para sua última participação naquele sanguinário conflito.

A batalha de Avaí foi travada sob torrencial chuva e Osorio iniciou a ação, atacando o centro da linha paraguaia (DORATIOTO, 2008, p. 186). Lopes empregou aí quase todas suas tropas, num desespero trágico, para passar a defensiva, numa arrancada de “vitória ou extermínio” (FIGUEIREDO, 2008, p. 132).

A vitória foi total, pela palavra de um homem intemerato, que havia conquistado a alma, o coração e a confiança dos seus comandados (FIGUEIREDO, 2008, p. 133). Caxias ultimara assim brilhantemente a batalha, cuja sorte já estava decidida desde que Osorio conseguira conquistar a primeira linha inimiga apoderando-se de quase toda sua artilharia (MAGALHÃES, 1978, p. 223).

Osorio que parecia ter o corpo blindado por uma couraça etérea, inexpugnável, naquele dia abriu uma fissura para penetrar uma bala, não para lhe tirar a vida: pois não lhe atingira o espírito; mas para lhe interditar temporariamente (FIGUEIREDO, 2008, p. 134).

Figura 3 -Batalha do Avaí



Fonte: RIBEIRO (2018)

Não tendo melhora nos seus padecimentos, recebeu permissão do Príncipe para regressar à Pátria a fim de se tratar em casa. A 24 de novembro de 1869 deixava Osorio o teatro da guerra e dessa vez para sempre (FIGUEIREDO, 2008, p. 145).

O General Manoel Luis Osorio esteve três vezes no Paraguai: na invasão comandou o 1º Corpo de Exército, que organizou desde Montevideu; na segunda fase, o 3º Corpo de

Exército que também ele formou no Rio Grande do Sul e, na terceira, voltou a comandar o 1º Corpo de Exército. (FIGUEIREDO, 2008, p. 145).

Osorio não necessitaria usar novamente as espadas, pois o Império do Brasil não mais participou de guerras e a figura do general deu lugar para o líder político liberal (DORATIOTO, 2008, p. 204). Quis o destino que o General tombasse no auge da sua fama, de pé no campo da honra, servindo à Pátria (FIGUEIREDO, 2008, p. 167).

Devido aos inúmeros atos de bravura e destemor demonstrados por esse insigne personagem histórico, acumulou diversos títulos nobiliárquicos e condecorações, além de desempenhar funções civis em prol do Império do Brasil. Tais honrarias são citadas na obra, *Era uma vez na cavalaria*, do Coronel Geraldo Lauro Marques.

Títulos Nobiliárquicos: Barão, Visconde e Marquês. Funções Civis e Militares: Comandante Chefe das Forças Imperiais contra o Paraguai; Senador pelo Rio Grande do Sul; Ministro da Guerra. Condecorações: Cavaleiro da Ordem Imperial do Cruzeiro; Cavaleiro Imperial da Ordem de São Bento de Aviz; Oficial da Imperial Ordem Rosa; Dignitário da Ordem Imperial do Cruzeiro; Medalha de Ouro pela Batalha de Moron; Grã-Cruz da Ordem de Cristo; Grã-Cruz da ordem de São Bento de aviz; Medalha do Mérito Militar; Medalha da Campanha do Uruguai; Medalha de Ouro do Exército em Operações no Uruguai; Campanha no Paraguai com Passador nº 4; Patrono da Arma de Cavalaria do Exército (MARQUES, 2003, p. 161).

Por tudo que já fora citado, o reconhecimento de sua liderança veio ainda em vida e também após a sua morte, a qual ocorreu quando, aos 71 de idade, na cidade do Rio de Janeiro, ocupava o cargo de ministro da Guerra. Foram 56 anos dedicados ao serviço da pátria e a glória do Brasil. Por fim, como cita passagem de Figueiredo (2008, p. 170): “Osorio teve a ventura de transpor os umbrais da imortalidade com a serenidade de um justo. Morreu em paz, com o céu e com a terra; com a humanidade e consigo mesmo, perdoando a ingratidão dos homens e as malícias do mundo”.

## 2.5 DEMONSTRAÇÕES DE LIDERANÇA DO MARECHAL OSORIO

Com base nas competências atitudinais mencionadas neste estudo, é possível relacionar as demonstrações de liderança de Osorio a uma das atitudes fundamentais para um oficial de cavalaria. Isso destaca como essas competências afetam diretamente o fator de liderança. A camaradagem é a atitude que está diretamente ligada às relações interpessoais que visam a solução de problemas. Osorio, com suas atitudes, formava uma simpatia entre

seus subordinados, o que ressaltava ainda mais sua liderança. Segui-lo em combate era motivo de honra para seus subordinados, e não apenas um dever de soldado.

O jovem que queria assentar praça, quando interrogado sobre o corpo que queria servir, respondia orgulhoso e cheio de entusiasmo; - no Regimento de Osório. E o uniforme do 2º de Cavalaria era um símbolo de honra, do valor, da nobreza e cavalheirismo militar rio-grandense. (FIGUEIREDO, 2008, p. 60).

Além de seu soldado querer estar perto de seu comandante, demonstrando a simpatia do oficial pelos seus comandados, esse contato interpessoal também era do Marechal Osorio para com seus homens, a medida que, através de sua coragem, demonstrava a camaradagem para com os seus subordinados ao passo que entendia a realidade desses e, assim, buscava a melhor forma de conduzi-los no combate.

Antes de atravessar o rio Paraná para invadir o Paraguai, em proclamação à tropa brasileira, Osorio afirmou: “Soldados! É fácil a missão de comandar homens livres; basta mostrar-lhes o caminho do dever. O nosso caminho está ali em frente”. Ele foi na vanguarda do 1º Corpo de Exército, sendo o primeiro a pisar em território paraguaio, às nove da manhã, acompanhado de um piquete de proteção e apoiado pelo fogo de artilharia da esquadra brasileira. Osorio fez pessoalmente o reconhecimento do terreno, o que motivou críticas de amigos e aliados, que afirmaram que, ao arriscar a vida, também colocara em risco as forças que comandava. Ele respondeu a essa crítica com o comentário: “Deram-me civis e não soldados para combater o inimigo. Eu precisava provar aos meus comandados que o seu general era capaz de ir até onde os mandava”. (DORATIOTO, 2008, p. 150).

A iniciativa é uma competência indispensável para um oficial de cavalaria, dado o tipo de emprego da arma. Como mencionado no perfil profissional do oficial de cavalaria, ele deve atuar em ambientes incertos e voláteis, muitas vezes sem receber ordens ou apoio, tendo somente sua iniciativa para guiar sua tropa no cumprimento de uma missão. Nesse sentido, o Marechal Osorio se destacava por ser um militar dotado de iniciativa, o que foi um fator primordial para sua liderança diante de seus subordinados nas diversas batalhas que enfrentou em sua carreira.

“Osorio, nessa crise suprema de um desbarato iminente [...] como um relâmpago, à frente das tropas, reanimando-as, consegue transfundir em seus soldados a energia se sua alma de herói, e ainda uma vez, a bravura do soldado brasileiro, à voz de seu chefe, salvou a crise do momento”. (MAGALHÃES, 1978, p. 222). Avança sob fogo, com indizível ousadia [...] ele se apodera do primeiro objetivo, da colina que dominava imediatamente. (MAGALHÃES, 1978, p. 222).

Sua iniciativa era tamanha que causava inspiração aos seus soldados que devido aos seus exemplos de liderança cativava-os causando um efeito positivo na tropa em batalha. Por conseguinte, devido a sua bravura e iniciativa, até mesmo seus inimigos sentiam-se impactados por seus atributos.

A participação do General Osorio, à frente das suas tropas nesse cruento combate da tomada de Humaitá, foi emocionante, para quem de fora pudesse ver. Sua coragem, destemor, arrebataram quem o via lutar e o fez com tal desassombro que causou espanto e admiração dos seus próprios inimigos. (FIGUEIREDO, 2008, p. 128).

A iniciativa aliada a decisão gera a um líder uma capacidade ímpar de proceder a manobra em combate, devido a isso, o poder de decisão é fundamental para um líder militar, pois permite escolher a melhor linha de ação diante de diversos fatores que possam influenciar a conquista de um objetivo. Em situações de estresse, fadiga ou diante de múltiplas demandas, um líder capaz de tomar decisões assertivas é crucial para evitar vulnerabilidades que possam prejudicar sua tropa. O Marechal Osorio se destacou como um líder perito em planejamento e decisão, sempre buscando a melhor estratégia para conduzir seus homens ao êxito no combate. Sua habilidade em escolher a linha de ação certa era fundamental para liderar suas tropas em batalha e garantir a segurança e efetividade da missão.

No Sul, o general Manoel Luis Osorio foi nomeado comandante interino do Exército, função que assumiu em 1º de março, quando o efetivo era de 9465 homens acampados próximos de Montevidéu. [...] Cabia a Osório o difícil encargo de organizar um exército de campanha em plena guerra, deslocado em relação aos centros de apoio logístico do Brasil, que o obrigou a tomar decisões firmes e enérgicas. Para prover suas tropas, Osório comprou em Montevidéu tudo que lhe pareceu indispensável e urgente por iniciativa própria, sem aprovação prévia do governo imperial. Também criou um hospital militar na capital uruguaia e colocou em dia o pagamento dos soldos, atrasados em dois meses. Devido à sua ação decidida, dois meses após ter assumido o comando, Osório contava com 13181 homens e a artilharia fora duplicada de doze para 24 canhões. (DORATIOTO, 2002, p. 153).

Além de sua decisão para questões administrativas, as quais todo comandante deve lidar, ele desenvolvia esse atributo em situações em que a sua vida e a de seus subordinados estava em risco, como transcreve Doratioto.

Ele estava à frente de tropas constituídas, em boa parte por civis improvisados de soldados que viviam uma situação de combate pela primeira vez. Para manobrá-las percorreu todo o acampamento, indo para vanguarda, debaixo da fuzilaria inimiga, e, aos gritos de “Viva a Nação brasileira” e “Viva o Imperador”, fez parar os batalhões que recuavam e avançar aqueles que traziam consigo. Apesar da ferocidade da luta,

das nuvens de fumo das explosões que dificultavam a visão, Osorio avaliou corretamente a situação do campo de batalha e lançou suas tropas de reserva para fortalecer o lado argentino, onde Mitre comandava a ação e a infantaria fraquejava. (DORATIOTO, 2008, p. 158).

Todavia de nada adianta a um líder decidir uma linha de ação sem que acompanhado dessa haja a capacidade de buscar o cumprimento do objetivo traçado. Para isso, a persistência é uma competência essencial para líderes militares, pois lhes permite seguir em frente na busca de seus objetivos, apesar das adversidades e obstáculos que possam surgir. Para ser um exemplo a seus subordinados, é necessário demonstrar coragem e determinação mesmo nas situações mais difíceis. O Marechal Osorio era conhecido por sua persistência e determinação, características que lhe permitiram extrair o máximo de seus homens e vencer muitas batalhas decisivas. Sua liderança inspirou confiança em seus subordinados, que o seguiram com devoção mesmo diante das mais difíceis condições.

Osorio foi ferido por um tiro de fuzil, dado por um paraguaio trepado em uma árvore; a bala atravessou-lhe o rosto, de cima para baixo, partindo-lhe o maxilar inferior esquerdo, derrubando-o. Ele voltou a montar a cavalo, mas o sangue jorrava e, como não podia estancá-lo, passou a galope por todas as linhas, com o rosto semi-escondido pelo poncho enrolado, dizendo, “carreguem, camaradas, acabem com esse resto...”. Em seguida, sem condições físicas de permanecer na frente, ele ordenou que sua carruagem passasse pelo meio da tropa brasileira, precedida de batedores, como se nela estivesse, despertando o entusiasmo dos soldados. (DORATIOTO, 2008, p. 187).

A persistência demonstrada por Osorio ia além de atos momentâneos, era envolta por um sentimento de dever o qual o levou a combater mesmo quando, para muitos, não o podia fazer. Elucida-se no trecho:

A 14 de abri de 1869, de Pelotas, o General Osorio, escrevia ao Conde D’Eu. Nessa detalhada correspondência, ele destaca as suas condições, com franqueza e humildade: “(...) mandei dizer pelo Ministro da Guerra, em 14 do corrente, a S.M. o Imperador que, apesar de doente ainda, e inútil para o serviço, iria me apresentar a V.Ex<sup>o</sup>. no Paraguai, para o que esperava um médico e condução para me acompanhar (...) porque inválido como me acho, farei pouco menos que inútil, além de nunca ter ido as habilitações que apresentam meus camaradas. Irei até onde possa”. (FIGUEIREDO, 2008, p. 136).

O Marechal Osorio une em sua personalidade, qualidades e competências, que o fizeram o líder que a história o consagrou servindo de exemplo para seus subordinados nas diversas campanhas militares que atuou e venceu por sua bravura e liderança.

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

O presente capítulo tem a finalidade de descrever como o trabalho foi conduzido, a fim de esclarecer o método científico que foi empregado. Visando seguir tal metodologia, de forma lógica, sistemática e racional, esta seção foi dividida nos seguintes tópicos: objeto formal de estudo, delineamento da pesquisa, procedimentos para revisão de literatura e instrumentos.

#### 3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO

Durante o decorrer da pesquisa, foram analisados os conceitos e definições relacionados à liderança militar, bem como as atitudes esperadas de um futuro oficial da Arma de Cavalaria e o perfil profissional desejado, com base nos exemplos de liderança demonstrados pelo Marechal Manuel Luis Osorio. Como variável independente, foram identificados os principais atributos destacados pelo Curso de Cavalaria da Academia Militar das Agulhas Negras, que representam o estado final desejado. Nesse sentido, a análise se concentrou especificamente nos exemplos evidenciados por Osorio ao longo de sua carreira militar, associados aos fatores mencionados, e na medida em que esses aspectos ainda influenciam a formação do futuro cavalariano.

A delimitação da abrangência das variáveis foi realizada com o propósito de assegurar a objetividade e a viabilidade da pesquisa, acrescentando ainda a especificidade de se comparar exclusivamente as pautas atitudinais conceituadas no caderno de pautas da AMAN.

#### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem natureza aplicada, uma vez que visa solucionar um problema específico real, ou seja, por meio do estudo dos atributos esperados do futuro oficial da Arma de Cavalaria para o desenvolvimento de uma liderança eficiente, eficaz e efetiva, busca-se determinar o grau de influência do patrono e herói de batalha da arma, como exemplo de liderança de alto nível a ser analisado, na formação do futuro oficial. A abordagem utilizada é qualitativa, pois se baseia em relatos e opiniões de militares que estudaram o assunto, sendo as variáveis exploradas e caracterizadas detalhadamente a partir da interpretação dos dados coletados.

Quanto aos objetivos gerais, a pesquisa possui um caráter exploratório, visando aprofundar a compreensão do problema proposto por meio dos objetivos específicos do trabalho. A pesquisa será dividida em três etapas. A primeira consistirá em uma pesquisa exploratória acerca dos conceitos de liderança militar e das pautas atitudinais esperadas do futuro oficial da Arma de Cavalaria, a partir de fontes documentais como diretrizes, manuais e cadernos de instrução.

Na segunda etapa, também de natureza exploratória, serão investigados os principais aspectos da biografia do Marechal Osorio, a fim de exemplificar, fundamentar e conferir relevância à escolha deste personagem histórico como modelo a ser estudado, com base em pesquisas documentais em artigos e livros especializados.

A terceira etapa consistirá em uma pesquisa descritiva que analisará minuciosamente as informações coletadas, sem manipulação do ambiente. Conforme definido por Marconi e Lakatos (2004), um estudo descritivo caracteriza-se pela coleta de informações sem intervenção no ambiente, ou seja, sem manipulação das variáveis estudadas.

Por fim, após a fundamentação teórica, foi realizado um estudo de campo com 57 cadetes do Curso de Formação da AMAN e oficiais oriundos dessa escola, utilizando-se o método de coleta de dados qualitativos conhecido como estudo de campo, que busca entender, observar e interagir com as pessoas em seu ambiente natural, conforme definição de Marconi e Lakatos (2004).

O método de abordagem utilizado na pesquisa foi o hipotético-dedutivo. Inicialmente, identificou-se como lacuna no conhecimento a extensão do uso do patrono e principal referência da Arma de Cavalaria como exemplo de liderança, bem como o nível de estudo e análise da biografia deste herói pelos militares em formação. A partir dessa lacuna, formulou-se o problema e as questões de estudo, trazendo uma reflexão pertinente. Durante o desenvolvimento da pesquisa, por meio de deduções e comprovações, foi possível verificar a importância da elucidação prática dos conceitos de liderança militar para a formação do futuro líder de pequenas frações.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LEITURA

O ponto de partida para o desenvolvimento da pesquisa é a data de nascimento do Marechal Osorio, com o objetivo de analisar as passagens mais relevantes de sua trajetória que o levaram a se tornar um ícone no final de sua vida. Para coletar informações, a pesquisa

teve início com a consulta de obras de historiadores militares renomados e a utilização de cadernos de instrução que abordam questões atitudinais, os quais são amplamente utilizados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Ademais, o principal manual utilizado para situar e delimitar a revisão da literatura dentro da doutrina em vigor no Exército Brasileiro foi o Manual de Campanha Liderança Militar da Força Terrestre.

Posteriormente, foi realizada uma busca por artigos e publicações relacionados ao tema em sites de busca especializados, como História do Mundo e Defesanet. Finalmente, a pesquisa se aprofundou na análise de artigos científicos sobre a vida do Marechal Osorio e suas participações em batalhas, utilizando algumas das referências bibliográficas encontradas como fontes de dados para o estudo. Com essas ações, espera-se que a pesquisa possa fornecer uma visão abrangente e sólida sobre a trajetória do Marechal Osorio e sua importância para a história militar brasileira.

### 3.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após a definição do tema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica preliminar para identificar lacunas no conhecimento e formular o problema de pesquisa. A busca se aprofundou para encontrar fontes que abordassem os seguintes tópicos: liderança militar, competências e atitudes necessárias para líderes em combate, biografia do Marechal Osorio e processos de influência interpessoal.

Após a leitura do material bibliográfico coletado, procedeu-se à seleção das fontes e à elaboração das fichas bibliográficas. Os principais critérios de inclusão foram a utilização de manuais técnicos, artigos científicos, revistas especializadas e sites confiáveis que abordassem as temáticas citadas. Como a pesquisa tem uma abordagem histórica, foram buscadas fontes renomadas e confiáveis. Os critérios de exclusão adotados foram sites de procedência duvidosa, que não apresentassem credibilidade suficiente para embasar a pesquisa.

### 3.5 INSTRUMENTOS

Após a escolha do tema, realizou-se a coleta documental com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o assunto e registrar as informações relevantes. Essas informações foram organizadas em fichas de coleta de dados, que possibilitaram a compilação e estruturação dos dados para análise e interpretação. As fichas abrangiam as principais pautas

atitudinais estabelecidas pela Academia Militar das Agulhas Negras, incluindo as expectativas e desejos para futuros oficiais da Arma de Cavalaria, além da biografia do Marechal Osorio e exemplos de sua liderança. Para o estudo de campo, foi elaborado um questionário (Anexo 1), que foi respondido de forma virtual pelo Google Forms por 57 cadetes do Curso de Formação da AMAN e oficiais formados nessa academia.

Os resultados foram devidamente tabulados e apresentados em gráficos para facilitar a visualização e compreensão dos dados obtidos. Esses resultados estão detalhados na seção de Resultados e Discussão. É importante destacar que apenas fontes confiáveis e renomadas foram utilizadas na coleta documental, e foram adotados critérios rigorosos para a seleção das informações incluídas nas fichas de coleta de dados.

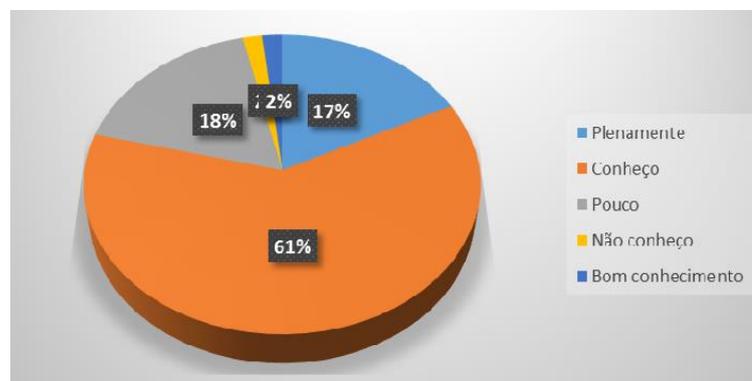
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Primeiramente, para que os resultados e discussões pudessem responder ao problema proposto pelo estudo, que é: saber se os feitos de liderança do Marechal Osorio influenciam os cadetes de cavalaria da AMAN, foi preciso, no referencial teórico, estabelecer as bases necessárias para a condução de um questionário, o qual, seria a fonte de dados para elaboração dos resultados bem como, das discussões que viessem a surgir. A partir daí, com os conhecimentos gerados através das pesquisas bibliográficas sobre a vida do Marechal Osorio e suas demonstrações de liderança, aliado as competências atitudinais preconizadas pela caderneta de pautas e pelo perfil profissiográfico do oficial de cavalaria somando-se aos conceitos de lideranças estabelecidos pelo manual de liderança militar, iniciou-se a formulação de um questionário.

Um estudo de campo foi realizado com 57 cadetes do Curso de Cavalaria da AMAN e oficiais oriundos da arma, os quais responderam a um questionário virtual com o objetivo de verificar a influência dos feitos de liderança do Marechal Osorio na formação do Cadete de Cavalaria da AMAN.

Com relação ao entrevistado possuir conhecimento a respeito da liderança do marechal Osorio, baseado nos resultados da pesquisa realizada na plataforma Google Forms, é possível observar divergências nas respostas da amostra analisada, de acordo com o gráfico 1. Essas contradições ocorrem devido à variedade de opiniões e níveis de conhecimento sobre as demonstrações de liderança do Marechal Osorio.

Gráfico 1 – Possui conhecimento acerca da liderança de Osorio

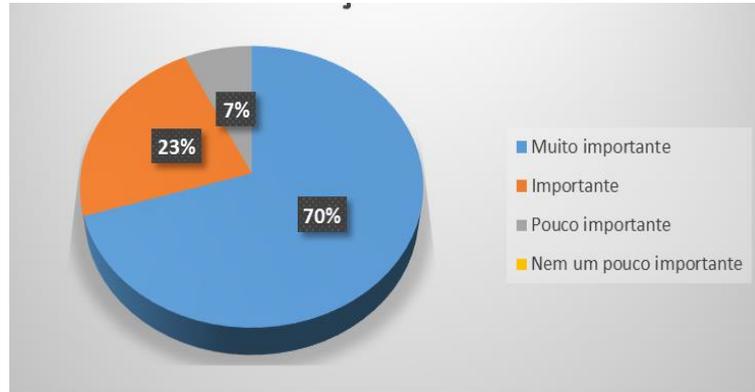


Fonte: AUTOR (2023)

Esses resultados demonstram que há uma distribuição heterogênea de aprendizado entre os participantes da pesquisa.

Por conseguinte, no gráfico 2, destaca-se que existe um claro consenso entre as respostas dos participantes.

Gráfico 2 – Importância sobre conhecer o histórico de liderança de Osório

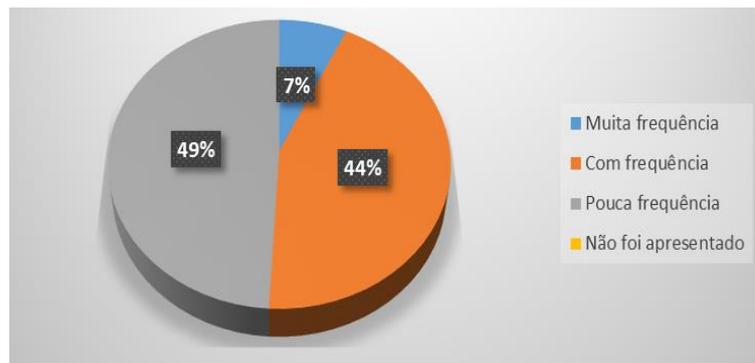


Fonte: AUTOR (2023)

Esses números confirmam que a pesquisa está em consonância com a proposta apresentada nesta monografia, demonstrando a relevância de conhecer o histórico de liderança do Marechal Osório.

Já no gráfico 3, constatou-se uma variação significativa entre as respostas dos participantes, conforme indicado pelos dados da pesquisa.

Gráfico 3 – Frequência que foi apresentado o histórico de liderança de Osório

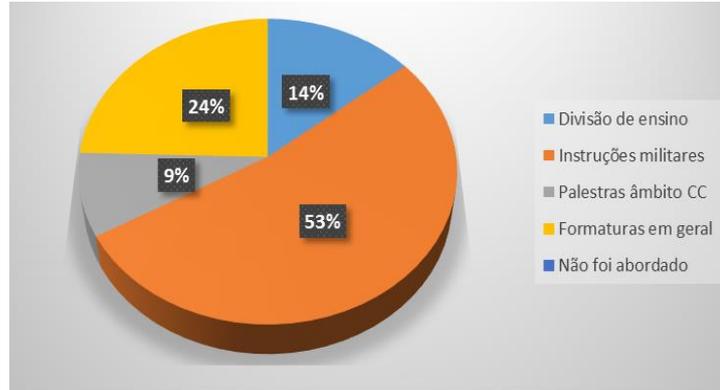


Fonte: AUTOR (2023)

Esses resultados estão em consonância com a proposta desta monografia, evidenciando a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre a forma como o histórico de liderança do Marechal Osório é abordado durante a formação na AMAN.

Ademais, com relação a qual área de formação o entrevistado julga que o tema foi mais apresentado, os resultados mostraram uma distribuição diversificada entre as respostas dos participantes.

Gráfico 4 – Área que mais foi apresentado na formação acadêmica

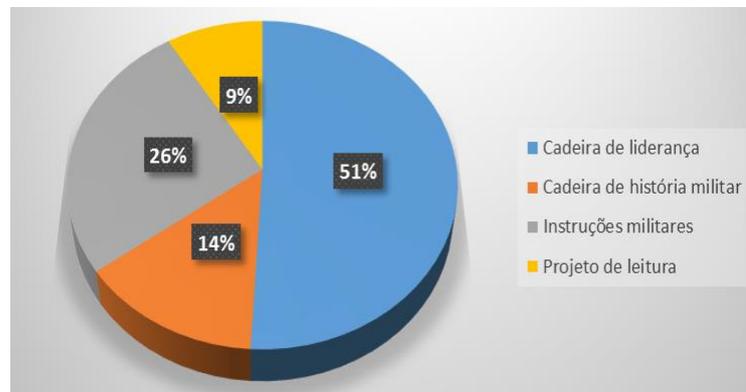


Fonte: AUTOR (2023)

Esses resultados vão de encontro com a proposta apresentada nesta monografia, ressaltando a importância de compreender em qual área da formação o assunto foi mais abordado, a fim de promover uma análise abrangente e embasada.

Aliado a isso, ao analisar os resultados do gráfico 5, observa-se uma divergência nas respostas dos participantes em relação à área da formação militar em que consideram necessária uma exposição mais enfatizada das demonstrações de liderança do Marechal Osorio.

Gráfico 5 – Área em que a exposição do conhecimento é mais necessária



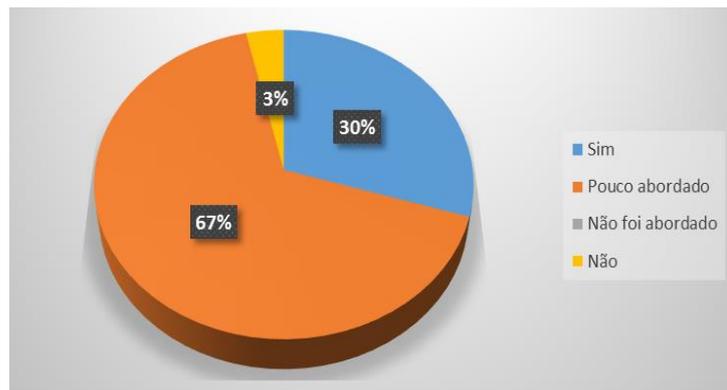
Fonte: AUTOR (2023)

Esses resultados denotam a relevância das demonstrações de liderança do Marechal Osorio em diferentes áreas da formação militar, reconhecendo a necessidade de um enfoque

abrangente e integrado para compreender sua contribuição para o desenvolvimento dos futuros líderes estando alinhados com os objetivos deste trabalho de conclusão de curso.

Chegando a análise do gráfico 6, tem-se um ponto de inflexão do questionário, haja vista, que os dados extraídos desta pergunta versam sobre o entrevistado considerar suficiente o conteúdo abordado na AMAN sobre as demonstrações de liderança do Marechal Osorio.

Gráfico 6 – Suficiência do conteúdo abordado na AMAN

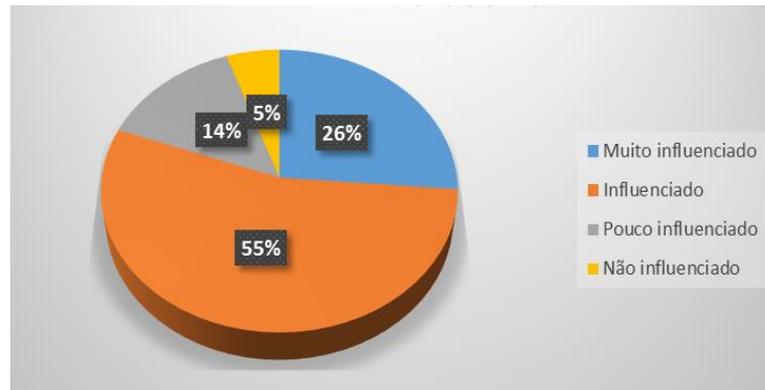


Fonte: AUTOR (2023)

Esses resultados estão em consonância com a proposta apresentada nesta monografia, que busca explorar a necessidade de uma abordagem mais aprofundada das demonstrações de liderança do Marechal Osorio durante a formação, pois a pesquisa reforça a importância de uma revisão no currículo e de uma maior ênfase nesse tema, a fim de atender às expectativas e necessidades dos futuros líderes militares.

A respeito do entrevistado se sentir influenciado pelos feitos de liderança de Osorio foram obtidos dados muito significativos para a pesquisa, pois responde ao objetivo geral desta monografia. Diante dos dados extraídos do questionário feito através do Google Forms, tem-se que:

Gráfico 7 – Grau de influência dos feitos de liderança de Osorio no entrevistado

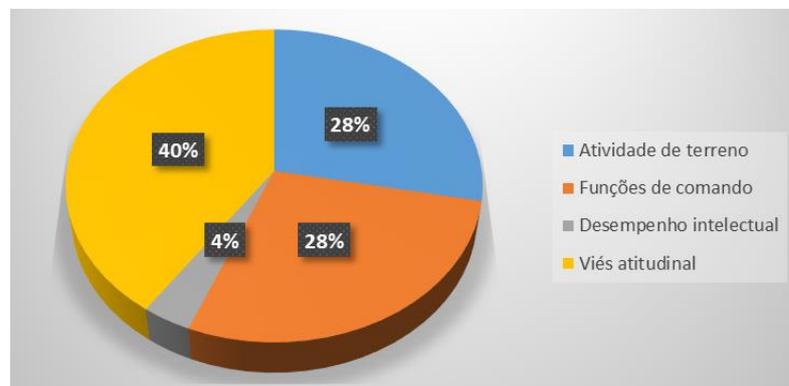


Fonte: AUTOR (2023)

Por fim, a pesquisa reforça a importância desses feitos e evidencia a capacidade deste personagem histórico de inspirar e influenciar aqueles que estudam e se dedicam ao campo da liderança.

Ao analisar os resultados, sobre em qual momento da formação o conhecimento das demonstrações de liderança do Marechal Osorio mais influenciou no desempenho do entrevistado, constatou-se uma distribuição diversificada.

Gráfico 8 – Aspecto da formação onde o entrevistado sente-se mais influenciado

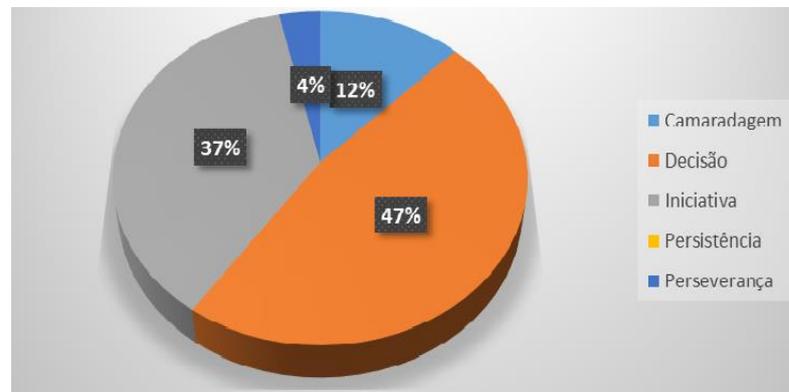


Fonte: AUTOR (2023)

Diante das informações extraídas do gráfico reforça-se que esse conhecimento em diferentes aspectos da atuação militar, seja na postura atitudinal, nas atividades práticas de terreno, no exercício de funções de comando ou no desempenho intelectual, demonstra a relevância e abrangência desse legado de liderança.

Os dados fornecidos pelo gráfico 9 expõe a porcentagem de votos do público da pesquisa realizada na plataforma Google Forms, com relação a quais atitudes o entrevistado julga que mais foram expressadas pelo Marechal Osorio em suas demonstrações de liderança.

Gráfico 9 – Atitudes mais expressadas por Osório

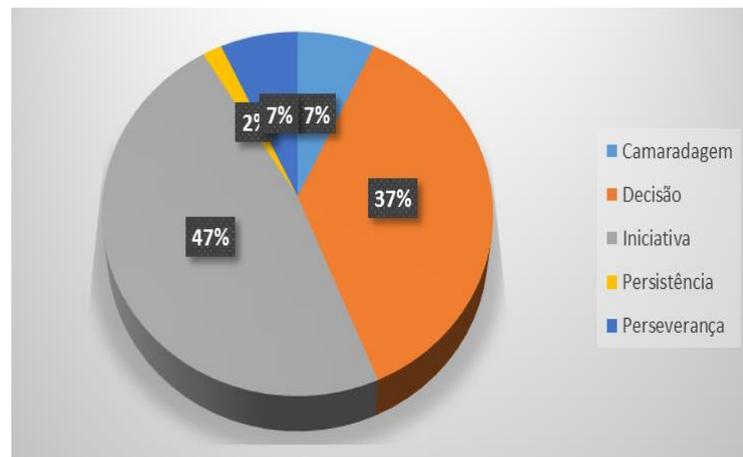


Fonte: AUTOR (2023)

Este trabalho de conclusão de curso reforça a variedade de características e atitudes expressadas pelo Marquês do Herval, ressaltando a importância de cada uma delas para o seu sucesso como líder militar.

Sobre qual atitude o entrevistado julga ser mais importante para o oficial de Cavalaria, tendo sido dadas as opções: camaradagem, decisão, iniciativa, persistência, os seguintes resultados foram extraídos do gráfico 10.

Gráfico 10 – Atitude mais importante para o Oficial de Cavalaria



Fonte: AUTOR (2023)

Assim sendo, é lícito atestar que a maioria dos entrevistados demonstrou conhecimento sobre os feitos de liderança do Marechal Osório, indicando uma conscientização considerável sobre a sua aludida importância histórica. Além disso, mesmo entre aqueles que pouco conhecem, houve uma parcela significativa que reconheceu a

relevância de tal alicerce. Apenas 2% dos entrevistados afirmaram não saber sobre a liderança de Osório, o que sugere que o seu legado tem sido amplamente transmitido e estudado na formação militar da AMAN.

Sucessivamente, mais da metade dos entrevistados considera extremamente importante conhecer o histórico de liderança do Marechal Osorio. Um total de 70% dos entrevistados expressou essa opinião, em que pese, somente 7% dos entrevistados indicaram que é pouco importante conhecer o histórico de liderança de Osorio, sugerindo uma minoria que talvez não veja a sua importância de forma tão relevante. No entanto, os resultados globais refletem uma ampla valorização do conhecimento sobre a liderança deste herói da Arma de Cavalaria, o que reforça a necessidade de enfatizar o estudo e a compreensão desse legado na formação dos cadetes de Cavalaria da AMAN.

Por ordem, cerca de 49% dos entrevistados relataram ter tido pouca frequência de exposição a esse conteúdo durante o curso. Apenas 7% dos entrevistados afirmaram ter tido muita frequência na apresentação do histórico de liderança de Osorio durante o curso. Esses resultados sugerem que há uma margem de melhoria na frequência com que o conteúdo relacionado às demonstrações de liderança do Marquês do Herval é apresentado aos futuros líderes de pequenas frações. Aumentar a exposição a esses exemplos de liderança inspiradora pode contribuir para uma formação mais abrangente e aprofundada dos cadetes, permitindo-lhes extrair lições valiosas do seu legado e aplicá-las em suas próprias trajetórias militares.

Cerca de 53% dos entrevistados relataram que tiveram uma maior exposição a esse conteúdo durante as instruções militares, todavia, a maioria dos entrevistados considera a cadeira de liderança como a área na qual deva ser apresentada com maior ênfase as demonstrações de liderança do Marechal Osorio. Isso indica que os cadetes acreditam que a cadeira de liderança é o espaço ideal para aprofundar o estudo e a compreensão das lições deixadas.

A maioria dos entrevistados considera insuficiente o conteúdo abordado na AMAN em relação às demonstrações de liderança do Marechal Osorio. Essa percepção de insuficiência indica que os cadetes sentem que o tema não recebeu a devida ênfase, devido a isso, há uma necessidade de revisão e possível reestruturação do currículo e da abordagem pedagógica sendo necessário fortalecer e ampliar a inclusão das demonstrações de liderança de patrono no currículo, com o objetivo de garantir uma formação mais completa e abrangente dos cadetes.

A maioria dos entrevistados afirmou ter sido influenciada pelos feitos de liderança do Marechal Osorio. Isso indica que os cadetes reconhecem a importância e relevância dos exemplos de liderança deixados por ele e sentem que esses feitos tiveram um impacto em sua própria formação. O fato de que a maioria dos entrevistados se sentiu influenciada, e um quarto deles de forma muito significativa, indica que o Marquês do Herval deixou um legado duradouro que ressoa com os valores e princípios da formação militar, o que vai de encontro a tudo que foi expressado na pesquisa realizada sobre a sua biografia expressada no referencial teórico do presente trabalho.

O conhecimento das demonstrações de liderança do Marechal Osorio teve influência significativa em diferentes momentos da formação dos entrevistados. De acordo com os dados, 40% dos entrevistados afirmaram que esse conhecimento mais influenciou seu viés atitudinal, 28% destacaram que o conhecimento mais influenciou suas atividades de terreno, outros 28% mencionaram que o conhecimento das demonstrações de liderança de Osório mais influenciou quando em funções de comando e apenas 4% dos entrevistados relataram que o conhecimento das demonstrações de liderança de Osorio mais influenciou seu desempenho intelectual.

Com isso conclui-se que os entrevistados estão em consenso com o que foi apresentado pela pesquisa, pois o viés atitudinal está diretamente ligado a capacidade de liderar. Além disso, o estudo mostrou que as maiores demonstrações de liderança de Osorio foram durante suas participações em batalhas, o que liga a questão de os cadetes se sentirem influenciados em atividades práticas no terreno. Por conseguinte, os entrevistados mencionaram a influência de Osorio quando estão em funções de comando, por dedução que seja pelo fato desse personagem histórico ter estado a frente de frações comandando-as. Por fim, o fato da menor parcela, apenas 4% dos entrevistados, referirem-se à influência de Osorio no viés intelectual pode ser explicada pelo fato de ter estado a maior parte da sua vida em combate e em menor tempo nas atividades que exigissem desempenho cognitivo, como quando foi Senador ou ocupou algum cargo político.

Esses resultados evidenciam a relevância e a versatilidade do conhecimento das demonstrações de liderança de Osorio ao longo da formação dos cadetes. Os princípios e exemplos de liderança deixados por Osorio podem ser aplicados em diferentes aspectos da vida militar, desde atitudes e mentalidades até atividades práticas de terreno e funções de comando.

Com base nos resultados obtidos neste estudo de campo, podemos concluir que as atitudes mais expressadas pelo Marechal Osorio em suas demonstrações de liderança, de acordo com a percepção dos entrevistados, foram a decisão e a iniciativa, isso sugere que os cadetes valorizam a proatividade, a coragem e a disposição em assumir a liderança, buscar soluções e agir com determinação.

Aliado a isso, a maioria dos entrevistados considera a iniciativa como a atitude mais importante para um oficial de Cavalaria e 37% mencionaram a decisão como a atitude mais importante. Posto isso, ao analisar o que foi descrito sobre as atuações de Osorio em campanhas militares, nas quais por diversas vezes utilizou dessas atitudes para alcançar os objetivos militares necessários para alcançar as vitórias naquelas batalhas, bem como o que a Força Terrestre espera do futuro oficial de Cavalaria, o que é exposto no perfil profissiográfico, o estudo de campo sugere que os cadetes reconhecem a importância de tomar decisões assertivas e determinantes, habilidade essencial para liderar efetivamente em contextos militares.

Para confecção desse estudo de campo e interpretação dos dados por ele fornecidos, a pesquisa seguiu os objetivos específicos do trabalho sendo que, foram apresentados os conceitos de liderança pautado em atitudes, os quais foram largamente utilizados no espolo do questionário, compactuando com o objetivo específicos que visam apresentar os conceitos de liderança, bem como o perfil profissiográfico do oficial de cavalaria. Além disso, no que se refere a apresentar a história do Marechal Osorio, o formulário buscou questionar os participantes sobre seu nível de conhecimento da mesma, estando diretamente ligado ao objetivo específico que apresentou sua biografia e seus feitos.

Como consequência, função principal desse estudo de campo, inferiu-se perguntas com relação ao entrevistado se sentir influenciado pelas demonstrações de liderança do Patrono da Cavalaria do Exército, bem como, se os mesmos achavam que o conteúdo apresentado na formação sobre esse tema era suficiente, fornecendo assim meios imprescindíveis para responder ao objetivo geral dessa monografia.

Portanto, como resultado principal e ponto de inflexão da pesquisa, pode-se constatar que os cadetes de cavalaria da AMAN se sentem influenciados pelas demonstrações de liderança do Marechal Osorio. Além disso, as atitudes elencadas pelo perfil profissiográfico, como iniciativa e decisão, na visão dos entrevistados são as mais importantes para o líder militar, além de que foram segundo eles, as que o Marquês do Herval mais demonstrou no comando de suas frações. Ademais, os entrevistados pontuaram, em sua maioria, a

insuficiência de conteúdo apresentado na formação acadêmica no tange a demonstrações de liderança do Marechal Osorio, sendo o principal resultado desse trabalho, mensurar que é preciso fortalecer e ampliar a inclusão das demonstrações de liderança do patrono da Arma no currículo, com o objetivo de garantir uma formação mais completa e abrangente aos futuros oficiais de cavalaria do Exército Brasileiro.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança é essencial para os militares, especialmente durante situações de combate. Foi graças à sua habilidade em liderar que o Marechal Osorio se destacou em sua carreira militar e política, galgando todos os postos da hierarquia militar de sua época, sendo promovido por merecimento em todos eles. Devido as atitudes que possuía arraigadas a sua personalidade, como iniciativa, camaradagem, decisão e persistência, pode exercer uma influência interpessoal em seus subordinados, concatenando na base necessária para liderar diretamente suas frações. Devido a isso, foi realizado um estudo para verificar se, mesmo passados mais de 100 anos de sua morte, se seus feitos de liderança do influenciam a formação do Cadete de Cavalaria da AMAN.

A literatura pesquisada, mostrou que patrono da Arma de Cavalaria teve um papel relevante em todas as campanhas em que participou, especialmente na guerra da Tríplice Aliança, onde suas ações resultaram em grandes vitórias. Sua liderança também foi fundamental não só nos campos de batalha, mas também, nas diversas vezes que esteve chefiando cargos que refletiam diretamente na vida da população civil, como abordado no referencial teórico.

Um estudo de campo com 57 cadetes do Curso de Cavalaria da AMAN e oficiais oriundos dessa escola revelou que 61% dos entrevistados conhecem a respeito da liderança de Osorio, e 70% consideram esse conhecimento muito importante. No entanto, a maioria dos entrevistados afirmou que os feitos deste herói são pouco divulgados e deveriam ser mais explorados nas instruções de liderança, sendo esse um dado primordial a ser analisado para uma possível mudança na grade curricular da AMAN.

Conclui-se que Marechal Osorio exerce grande influência na formação dos futuros oficiais, principalmente no que diz respeito a competências atitudinais. Ademais, é importante que esses feitos sejam mais divulgados no âmbito acadêmico, para isso, a revisão do plano de disciplinas para um aumento da carga horária ou inserção de conteúdos sobre seus respectivos

exemplos de liderança, principalmente, na cadeira deste supracitado item, a qual foi referida pelos entrevistados como a melhor área de ensino para a abordagem do assunto, se mostra uma forma para preencher essa lacuna e garantir que os futuros oficiais de Cavalaria do Exército brasileiro tenham uma sólida compreensão e apreciação das demonstrações de liderança deste personagem histórico, e possam, assim como ele, conduzir suas frações ao êxito nas diversas missões que terão ao se formarem na AMAN.

Sugestiona-se ainda como prossecução do estudo, que seja criada um Ebook (livro digital), no âmbito acadêmico que verse sobre liderança atrelada aos feitos históricos de grandes líderes militares, como o Marechal Osório. A relevância da criação de tal instrumento, se da a medida que as fontes de consulta que tratam sobre esses assuntos, na maioria das vezes, encontram-se na forma de livros físicos, o que dificulta, muitas vezes, o interesse dos discentes em buscar o conhecimento em tais meios, pois necessitam busca-los, muitas vezes, em bibliotecas. Com isso, em consonância com a modernização das fontes de leituras da atualidade e a ampla utilização de meios digitais para estudo, a geração desse conteúdo, poderia incentivar um aumento significativo na procura por conhecimentos, pois facilitaria aos usuários a obtenção dos mesmos, reverberando assim, os feitos de grandes líderes, como o patrono da Arma de Cavalaria e tornando a sua história viva pela eternidade que ela merece ser contada.

## REFERÊNCIAS

- AMAN. **Desenvolvimento de atitudes:** pautas comportamentais. Resende: AMAN, 2018.
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual C 20-10.** Liderança militar. Brasília: Exército Brasileiro, 2011.
- BRASIL. Exército Brasileiro. A Batalha do Tuiuti. **Base Administrativa do Quartel-General do Exército.** [S. l.], 2018.
- BRASIL. Exército brasileiro. Osorio o legendário. **Centro de preparação de Oficiais da Reserva de Porto Alegre.** Porto Alegre, RS, 2020.
- DORATIOTO, F. **General Osório.** São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. **Perfil profissiográfico do concludente do Curso de Formação e Graduação de Oficiais de Carreira da Arma de Cavalaria.** Resende: AMAN, 2023.
- FIGUEIREDO, O. S. **General Osório:** o perfil do homem. Rio de Janeiro: Bibliex, 2008.
- HISTÓRIA DO MUNDO. **Adolf Hitler.** [S. a.]. Disponível em: <https://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/adolf-hitler.htm>. Acesso em 25 fev. 2023.
- MAGALHÃES, J. B. **Osório:** síntese do seu perfil histórico. Rio de Janeiro: Bibliex, 1978.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V.. **Metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- MARQUES, G. L. **Era uma vez na Cavalaria:** sempre a audácia, a coragem, o arrojo, a carga... 2. ed. Porto alegre: Alcance, 2003. 368 p.
- RIBEIRO, M. No quadro de Pedro Américo, a história da batalha do Avaí. **Aventuras na história.** [S. l.], 2018.
- SILVA, D. N. Alexandre, o Grande, e o domínio da Macedônia. **História do mundo.** [S. a.] Disponível em: <https://www.historiadomundo.com.br/grega/dominio-da-macedonia.htm>. Acessado em: 20 fev. 2023.
- TICHY, N. E. **O Motor da liderança:** como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICE 1 – ENTREVISTA

- 1) O senhor possui conhecimento sobre as demonstrações de liderança do Marechal Osório?
- 2) O senhor considera importante conhecer o histórico de liderança do Marechal Osório?
- 3) Com qual grau de frequência foi apresentado ao senhor, durante a formação na AMAN, o histórico de liderança do Marechal Osório?
- 4) Em qual área da formação o senhor julga que foi mais abordado o assunto?
- 5) Em qual área da formação militar o senhor julga necessária a exposição, com maior ênfase, das demonstrações de liderança do Marechal Osório?
- 6) O senhor considera suficiente o conteúdo abordado na AMAN sobre as demonstrações de liderança do Marechal Osório?
- 7) O senhor se sente influenciado pelos feitos de liderança do Marechal Osório?
- 8) Em qual momento da formação o conhecimento das demonstrações de liderança do Marechal Osório mais influenciou no seu desempenho?
- 9) Qual das atitudes abaixo o senhor julga que mais foram expressadas pelo Marechal Osório em suas demonstrações de liderança? Camaradagem – decisão – iniciativa – persistência.
- 10) Qual das atitudes abaixo o senhor julga mais importante para o futuro Oficial de Cavalaria? Camaradagem – decisão – iniciativa – persistência.