


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

**Paulo Roberto Nogueira Rangel**

**PATRIOTISMO E CIVISMO: ELEMENTOS ESTRUTURANTES DA LIDERANÇA  
MILITAR**

**Resende  
2023**

	<b>APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA E EXTENSÃO ACADÊMICAS NA AMAN</b>  <b>TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL</b>	<b>AMAN 2023</b>
---	---	----------------------

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

<b>TÍTULO DO TRABALHO:</b> PATRIOTISMO E CIVISMO. ELEMENTOS ESTRUTURANTES DA LIDERANÇA MILITAR
<b>AUTOR:</b> PAULO ROBERTO NOGUEIRA RANGEL

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

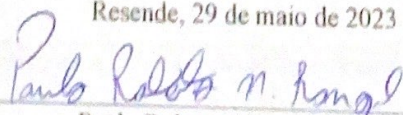
Autorizo o Exército Brasileiro (EB) a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em periódico da Instituição ou outro veículo de comunicação do Exército.

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, 29 de maio de 2023

  
 Paulo Roberto Nogueira Rangel

Dados internacionais de catalogação na fonte

R196p RANGEL, Paulo Roberto Nogueira  
Patriotismo e civismo: elementos estruturantes da liderança militar /  
Paulo Roberto Nogueira Rangel – Resende; 2023. 58 p. : il. color. ; 30  
cm.

Orientador: Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa  
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das  
Aguilhas Negras, Resende, 2023.

1. Liderança militar. 2. Cultura organizacional. 3. Patriotismo. 4.  
Civismo. 5. Ações cívico-militares. I. Título.

CDD: 355

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

**Paulo Roberto Nogueira Rangel**

**PATRIOTISMO E CIVISMO: ELEMENTOS ESTRUTURANTES DA LIDERANÇA  
MILITAR**

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

Orientador: 1º Tenente Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa

Resende  
2023

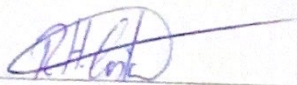
Paulo Roberto Nogueira Rangel

**PATRIOTISMO E CIVISMO: ELEMENTOS ESTRUTURANTES DA LIDERANÇA  
MILITAR**

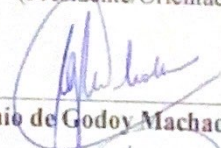
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Graduação em Ciências Militares  
da Academia Militar das Agulhas Negras  
(AMAN, RJ), como requisito parcial para  
obtenção do título de **Bacharel em Ciências  
Militares**

Aprovado em 16 de Agosto de 2023.

Banca examinadora:



Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa - 1º Tenente  
(Presidente/Orientador)



Eugenio de Godoy Machado - TC R1



Wellington Silva Lousada - Cel R1

Resende  
2023

A Deus, minha mãe Patricia Luisa Rangel, meu pai Roberto Santos Rangel e meu irmão Miguel Nogueira Rangel: minha gratidão por tornarem possível a realização do meu sonho de ser oficial do Exército Brasileiro. Obrigado por todo o amor e apoio incondicional.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de toda força e inspiração, por me guiar ao longo desta jornada e conceder-me sabedoria para enfrentar os desafios.

A minha amada mãe, Patricia Luisa Nogueira Rangel, minha eterna fonte de amor, apoio incondicional e exemplo de dedicação. Seu amor e incentivo foram fundamentais para que eu alcançasse esta conquista. Você é meu alicerce e sou grato por tudo que você fez e continua fazendo por mim.

Ao meu pai, Roberto Santos Rangel, um exemplo de coragem e determinação. Sua orientação, apoio e valores transmitidos foram essenciais para o meu crescimento pessoal e profissional. Obrigado por estar sempre ao meu lado e acreditar nos meus sonhos.

Hoje, com imensa felicidade, realizo o sonho de me tornar oficial do Exército Brasileiro. Essa conquista não seria possível sem o suporte, amor e compreensão de minha família, amigos e mentores. Agradeço a todos que me incentivaram, me apoiaram e me ajudaram ao longo desta jornada desafiadora.

Aos meus colegas de estudo, compartilhamos risos, lágrimas e momentos inesquecíveis. Juntos, enfrentamos os obstáculos e nos fortalecemos. Agradeço pela colaboração mútua e pela amizade que levarei para sempre em meu coração.

Aos instrutores e orientadores, sou grato por compartilharem seu conhecimento e experiência, guiando-me com paciência e inspiração. Seus ensinamentos moldaram meu caminho e me capacitaram a alcançar este marco tão importante em minha vida.

Enfim, agradeço este trabalho a todos que, de alguma forma, contribuíram para a minha jornada, tornando-a possível. Que esta conquista seja um exemplo de superação e determinação para todos que acreditam em seus sonhos e se esforçam para realizá-los. Que Deus continue abençoando cada passo que darei como oficial do Exército Brasileiro, servindo ao meu país com honra, lealdade e compromisso.

Muito obrigado a todos!

## RESUMO

### **PATRIOTISMO E CIVISMO: ELEMENTOS ESTRUTURANTES DA LIDERANÇA MILITAR**

AUTOR: Paulo Roberto Nogueira Rangel

ORIENTADOR: Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) está localizada no município de Resende, no Estado do Rio de Janeiro. Ela é uma instituição que forma líderes militares capazes de exercer a liderança sobre os militares que estão sob seu comando em treinamentos, missões ou ações cívico-sociais. No entanto, essa formação vai além de conhecimento de técnicas e táticas estratégicas, pois envolve a adoção de valores éticos, divididos em básicos e militares. Logo, dentre vários valores militares, foram delimitados o patriotismo e o civismo como elementos estruturantes da liderança militar. Nesse sentido, o objetivo geral dessa pesquisa consiste em compreender como os valores militares de patriotismo e civismo são estruturantes para a liderança militar, demonstrado de maneira prática nas ações cívico-militares, realizadas pela AMAN, a qual promove a integração com a sociedade civil, contribuindo para o desenvolvimento do país. Para alcançar este objetivo, a pesquisa terá três objetivos específicos: (1) identificar a importância da liderança militar para a missão institucional e para a defesa da soberania nacional, caracterizando os diversos estilos de comando; (2) compreender a importância da cultura organizacional para o Exército Brasileiro, baseada nos valores básicos e militares, em especial o patriotismo e o civismo; e (3) definir e analisar as ações cívico-militares promovidas pela AMAN, correlacionando com a habilidade de liderança militar com base nos valores de patriotismo e de civismo. Esse trabalho se justifica pela importância de uma abordagem de liderança militar que considere não apenas os aspectos operacionais, mas também os valores éticos e a responsabilidade social, uma vez que o patriotismo e o civismo envolvem promover a segurança e bem-estar da sociedade, respeitando os direitos humanos, e a responsabilidade do líder com o país e o Exército Brasileiro. Portanto, a relevância deste estudo consiste em aprofundar nas funções do líder militar ao lidar com seus liderados, tornando-se um exemplo a seguir na manifestação concreta dos valores apreendidos, como os da pesquisa em questão: patriotismo e civismo. Esses valores também são essenciais para promover a integração entre o Exército Brasileiro e a sociedade civil, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do país. A abordagem metodológica utilizada é qualitativa, por meio de pesquisa bibliográfica e documental para desenvolver o referencial teórico. A coleta de dados ocorrerá a partir da identificação da manifestação do patriotismo e civismo de maneira prática na liderança militar. Para isso, foram realizadas pesquisas em meios midiáticos, como reportagens de ações cívico-militares promovidas pela AMAN em Resende e nos municípios vizinhos, no período de 2018 a 2023 (primeiro semestre). Assim sendo, na construção dos resultados e discussões, a pesquisa será exploratória, a fim de analisar e interpretar dados coletados. Os resultados permitem compreender o papel do líder na promoção do patriotismo e do civismo na sociedade por meio de eventos cívicos, projetos sociais, campanhas e serviços de voluntariado, visando à integração do Exército Brasileiro com a sociedade civil e fornecendo subsídios para futuras pesquisas, ampliando o conhecimento acerca do tema.

**Palavras-chave:** Liderança Militar. Cultura Organizacional. Patriotismo. Civismo. Ações Cívico-Militares.



## ABSTRACT

### **PATRIOTISM AND CIVISM: FOUADATIONAL ELEMENTS OF MILITARY LEADERSHIP**

AUTHOR: Paulo Roberto Nogueira Rangel  
ADIVISOR: Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa

The Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) is located in the municipality of Resende, in the state of Rio de Janeiro. It is an institution that trains military leaders capable of exercising leadership over the soldiers who are under their command in training, missions or civic-social actions. However, this training goes beyond knowledge of strategic techniques and tactics, as it involves the adoption of ethical values, divided into basic and military. Therefore, among several military values, patriotism and civility were delimited as structural elements of military leadership. In this sense, the general objective of this research is to understand how the military values of patriotism and civility are essential for military leadership, developing these virtues in a practical way in civic-military actions carried out by AMAN, which promotes integration with civil society, contributing to the development of the country. To achieve this objective, the research will have three specific objectives: (1) identify the meaning of leadership and the different styles of command; (2) understand the importance of organizational culture for the Brazilian Army, based on basic and military values, especially patriotism and civility; and (3) define and analyze the civic-military actions promoted by AMAN, correlating with the ability of military leadership based on the values of patriotism and civility. This work is justified by the importance of a military leadership approach that considers not only operational aspects, but also ethical values and social responsibility, since patriotism and civility involve promoting security and well-being of society, respecting human rights, and the leader's responsibility towards the country and the Brazilian Army. Therefore, the relevance of this study consists in deepening the functions of the military leader when dealing with his subordinates, becoming an example to follow in the concrete manifestation of the apprehended values, such as those of the research in question: patriotism and civility. These values are also essential to promote integration between the Brazilian Army and civil society, thus contributing to the country's development. The methodological approach used is qualitative, through bibliographical and documentary research to develop the theoretical framework. Data collection will occur from the identification of the manifestation of patriotism and civility in a practical way in the military leadership. For this, research was carried out in media, such as reports of civic-military actions promoted by AMAN in Resende and neighboring municipalities, from 2018 to 2023 (first half). Therefore, in the construction of results and discussions, the research will be exploratory, in order to analyze and interpret collected data. The results allow us to understand the leader's role in promoting patriotism and civility in society through civic events, social projects, campaigns and volunteering services, aimed at integrating the Brazilian Army with civil society and providing subsidies for future research, expanding knowledge about the topic.

**Keywords:** Military Leadership. Organizational culture. Patriotism. Civility. Civic-Military Actions.

## LISTA DE FIGURAS

Imagem 1: Formatura de Compromisso à Bandeira Nacional.....	29
Imagem 2: Combate à dengue.....	39
Imagem 3: Encontro do prefeito Bruno de Souza (MDB) com o comandante da AMAN, o General Gustavo Henrique Dutra de Menezes.....	40
Imagem 4: Divulgação da ação cívico-social em Quatis/ RJ.....	43
Imagem 5: Banda de Música do Batalhão de Comando e Serviços da AMAN.....	44
Imagem 6: Ação Social – Domingo de Páscoa.....	46
Imagem 7: Capitão Profírio, ação do dia das crianças (22. Fev. 22) .....	47
Imagem 8: Doações para o Asilo Nicolino Gulhot.....	48
Imagem 9: Cadetes da AMAN doam sangue para o Hemonúcleo de Volta Redonda/RJ.....	49
Imagem 10: Doação de sangue no Hemonúcleo de Resende.....	50

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACISO	Ações cívico sociais
ADP	Army Doctrine Publication
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
DPHCEX	Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército
EB	Exército Brasileiro
MADP	Museu Antropológico Diretor Pestana

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 A LIDERANÇA E SUA RELEVÂNCIA NO CONTEXTO MILITAR.....	15
2.1.1 O papel da Liderança Militar no Exército Brasileiro .....	17
2.1.2 Estilos de liderança no contexto militar: características e implicações.....	20
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: PRÁTICAS E VALORES INSTITUCIONAIS .....	22
2.2.1 Valores éticos na formação e liderança militar.....	24
2.2.2 Reflexão acerca dos valores básicos do Exército Brasileiro .....	25
2.2.3 Valores militares: construção identitária do oficial de carreira .....	26
2.3 O PAPEL DA LIDERANÇA MILITAR NAS AÇÕES CÍVICO-MILITARES DE PROMOÇÃO DO PATRIOTISMO E CIVISMO.....	28
2.3.1 O patriotismo: valor militar e o sentimento de pertencimento à nação.....	30
2.3.2 O papel do líder militar no desenvolvimento do civismo.....	31
2.3.3 Liderança no contexto das ações cívico-militares do Exército.....	33
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO .....	35
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	35
3.2 MÉTODO .....	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	37
4.1 A AMAN E AS CAMPANHAS: UM EXEMPLO DE LIDERANÇA COMPROMETIDA COM O CIVISMO E O PATRIOTISMO.....	38
4.2 A LIDERANÇA MILITAR E AS AÇÕES SOCIAIS DA AMAN.....	41
4.3 VOLUNTARIADO MILITAR: LIDERANÇA PELO PATRIOTISMO E CIVISMO NA AMAN.....	45
5 CONCLUSÃO .....	52
REFERÊNCIAS .....	57

## 1 INTRODUÇÃO

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é uma instituição de ensino superior militar localizada na cidade de Resende, no estado do Rio de Janeiro, Brasil. Fundada em 1944, a AMAN é responsável pela formação dos oficiais de carreira do Exército Brasileiro, os quais, além do desenvolvimento de habilidades técnicas, intelectuais, físicas e morais, também são preparados para exercerem a liderança, seja em treinamentos, operações, missões ou ações cívico-militares.

Nesse contexto, a liderança militar é um tema que precisa estar constantemente em pauta, uma vez que bons resultados surgem de um planejamento estratégico bem estruturado e na relação entre líder e liderados. Ela é baseada em valores éticos fundamentais, que são divididos em valores básicos (honra, honestidade, verdade, justiça, respeito, lealdade e integridade) e militares (patriotismo, civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina e interesse).

Esses valores são essenciais para a manutenção da coesão e disciplina das forças militares, tanto para a sua efetividade em treinamentos, como em operações. No entanto, apesar da existência de vários valores, cada qual com sua importância, esta pesquisa delimita o tema liderança correlacionando-a a dois valores militares - Patriotismo e Civismo, uma vez que eles são elementos estruturantes para que um líder possa liderar sua tropa em diversas circunstâncias.

O patriotismo é um sentimento essencial na liderança militar, pois os líderes devem ter um forte compromisso com a defesa dos interesses nacionais e a proteção dos cidadãos. Esse sentimento impulsiona os militares a arriscar suas vidas pela segurança e bem-estar do país. O civismo, por sua vez, é um conjunto de valores que promovem o compromisso com a sociedade e a responsabilidade cívica. Ele é fundamental para a liderança militar, pois os militares devem trabalhar em estreita colaboração com a sociedade civil para atingir seus objetivos.

Este trabalho se justifica pela importância de uma liderança militar não ser compreendida apenas como um conjunto de habilidades técnicas e táticas, mas também como composta de valores éticos e responsabilidade social. Nesse sentido, o patriotismo e o civismo são valores fundamentais que orientam o comportamento do líder militar em situações diversas, motivando-o a promover a segurança da pátria e preservar o bem-estar da sociedade.

Por essa perspectiva, uma forma de manifestação prática desses dois valores militares por meio da liderança são as realizações de ações cívico-militares. Os líderes militares,

juntamente com seus liderados, demonstram seu compromisso em servir e proteger a população, uma vez que são movidos pelo senso de patriotismo e civismo, ou seja, o vínculo com o país e seu povo.

Nesse sentido, pensando na integração entre o Exército Brasileiro e a sociedade civil, a AMAN tem promovido ações cívico-militares, como projetos sociais, campanhas, atendimento médico e odontológico, entre outros, em comunidades ao redor. Assim sendo, o envolvimento dos oficiais, nessas ações, torna fundamental para a sua formação como líder, uma vez que demonstra os seguintes valores militares: patriotismo, o comprometimento com a defesa da pátria e civismo, conscientes da responsabilidade social.

Diante do exposto, surge a seguinte questão-problema: como o patriotismo e o civismo podem ser valores militares essenciais no exercício da liderança nas ações cívico-militares, promovendo a integração da AMAN com a sociedade civil e contribuindo para o progresso do país?

A hipótese é que, ao enfatizar os valores patriotismo e civismo, os líderes militares podem inspirar e motivar suas tropas a servir com dedicação e comprometimento em prol da nação. Além disso, as ações cívico-militares realizadas pela AMAN podem mostrar à sociedade civil a importância do papel das Forças Armadas na construção de um país mais justo e solidário. Dessa forma, a liderança militar pode desempenhar um papel crucial no fortalecimento da confiança e do respeito entre as Forças Armadas e a sociedade civil.

Tratar do patriotismo e do civismo como elementos estruturantes da liderança militar em ações cívico-militares é relevante por diversos motivos. Primeiramente, a liderança militar desempenha um papel crucial na construção de uma cultura cívica e patriótica, que valoriza o respeito às leis e à ordem pública, bem como o senso de responsabilidade cívica e o compromisso com a defesa dos interesses nacionais. Além disso, a integração do Exército Brasileiro (EB) com a sociedade civil implica na construção de uma cidadania participativa e solidária.

A proposta deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é dividir, após a introdução, o referencial teórico em três partes. O primeiro tópico, denominado “2.1 A liderança e sua relevância no contexto militar”, subdividido em duas seções – “2.1.1 O papel da Liderança Militar no Exército Brasileiro” e “2.1.2 Estilos de liderança no contexto militar: características e implicações”, fará uma abordagem sobre a caracterização da liderança, com ênfase no âmbito militar do Exército Brasileiro, destacando os diferentes estilos e suas consequências.

O segundo ponto receberá o título de “2.2 Cultura organizacional no Exército Brasileiro: práticas e valores institucionais”, que apresentará três subdivisões, denominados,

respectivamente, “2.2.1 Valores éticos na formação e liderança militar”; “2.2.2 Reflexão acerca dos valores básicos do Exército Brasileiro”; “2.2.3 Valores militares: construção identitária do oficial de carreira”. Esse tópico fará uma análise da cultura organizacional do Exército Brasileiro, com enfoque nos valores éticos (básicos e militares) que compõem a formação e atuação da liderança militar.

A terceira parte do referencial teórico tem o título “2.3 O papel da liderança militar nas ações cívico-militares de promoção do patriotismo e civismo”. Esse tópico será formado por três seções distintas: “2.3.1 O patriotismo: valor militar e o sentimento de pertencimento à nação”; “2.3.2 O papel do líder militar no desenvolvimento do civismo”; e “2.3.3 Liderança no contexto das ações cívico-militares do Exército”. Ele explorará os conceitos de patriotismo e civismo, bem como a análise de como esses valores podem influenciar positivamente a atuação do líder militar nas atividades cívicas e sociais.

Após o referencial teórico, abordarei o referencial metodológico, em que será descrito e explicado a abordagem e a metodologia utilizada, detalhando o processo até alcançar os resultados, que se apresentarão na seção seguinte. No tópico “resultados e discussões”, serão apresentados os dados coletados, que são as ações cívico-militares desenvolvidas pela Academia Militar das Agulhas Negras ou com parceria, no período de 2018 a 2023, em Resende e nos municípios ao redor. Após, esses dados serão analisados e interpretados, relacionando com os objetivos.

Por fim, ocorrerão as considerações finais, em que será realizado uma síntese do que foi apresentado em todo o trabalho. É nessa seção que incluirá reflexões finais sobre o assunto, de maneira clara e sucinta.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender como os valores militares de patriotismo e civismo são estruturantes para a liderança militar, demonstrado de maneira prática nas ações cívico-militares realizadas pela AMAN, que promove a integração com a sociedade civil e contribuindo para o desenvolvimento do país.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar a importância da liderança militar para a missão institucional e para a defesa da soberania nacional, caracterizando os diversos estilos de comando;
- Compreender a funcionalidade da cultura organizacional para o EB, que está baseado em valores éticos (básicos e militares), definindo e caracterizando o patriotismo e o civismo;
- Definir e analisar as ações cívico-militares promovidas pela AMAN correlacionando-os com a habilidade de liderança militar com base nos valores de patriotismo e de civismo, valorizando, dessa maneira, o sentimento de pertencimento ao país, bem como o comprometimento com a sociedade.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A LIDERANÇA E SUA RELEVÂNCIA NO CONTEXTO MILITAR

A palavra líder é oriunda do inglês “*leader*”, que significa guiar, conduzir. Assim sendo, a liderança está relacionada à capacidade de uma pessoa guiar um grupo, motivando e influenciando os subordinados para alcançarem um objetivo comum. Observa-se que ela está presente em diversos segmentos da sociedade, como família, escola, empresa etc.

Liderança está presente no mundo e sofre influência das mudanças provocadas pela globalização e pelo uso da tecnologia, considerando que o sucesso ou fracasso dela está associada diretamente ao líder. Portanto, ele precisa se adaptar às transformações, demonstrando comportamentos que estejam condizentes com as necessidades da instituição que faz parte. Assim sendo, esse avanço científico-tecnológico interferiu, e ainda interfere, na estruturação das organizações.

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. 2-1).

Liderança é uma temática que engloba vários aspectos, provocando, assim, várias definições. De modo geral, trata-se de uma função ou responsabilidade que a pessoa precisa desempenhar com relação a um grupo, segundo Maximiano (2000). Assim sendo, liderar pode ser considerada uma habilidade de influenciar ou inspirar “pessoas para trabalharem entusiasticamente, aspirando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”, como comenta Hunter (2004, p. 18).

A ideia de liderança, geralmente, está associada a um indivíduo que a pratica e ocupa uma determinada posição no organograma de uma instituição, ou seja, um líder. De acordo com Senge (1999), pelas funções que realiza, muitas vezes, o líder é considerado um chefe ou gerente. No entanto, quem ocupa o cargo de chefia nem sempre pratica o exercício de liderança. Há necessidade de o líder apresentar conhecimento técnico, mas também um bom relacionamento intra e interpessoal.

Da mesma maneira que o mundo sofreu, e ainda sofre, mudanças, o perfil de um líder também passou por modificações. Antes as *hard skills* eram fatores decisivos para um gestor competente, mas, atualmente, um outro ponto precisa ser levado em consideração, as *soft skills*. Sgobbi e Zanquim (2020) explicam que as *hard skills* são as habilidades técnicas adquiridas

por meio de aprendizagem profissional, seja por meio de treinamentos, de cursos técnicos ou de graduação. Bes *et al.* (2021) declaram que as *hard skills* são saberes técnicos e empíricos, adquiridos na vida acadêmica e profissional, como operar uma máquina ou equipamento, conhecimentos de informática ou programas, habilidades financeiras, entre outras.

As *soft skills*, como Sgobbi e Zanquim (2020) expõem, são habilidades interpessoais que fazem parte da personalidade de uma pessoa, como criatividade, boa comunicação, empatia, flexibilidade, entre outros. Bes *et al.* (2021) explicam que elas estão relacionadas às capacidades pessoais e subjetivas, permitindo que as relações intra e interpessoais ocorram, facilitando o trabalho em equipe.

Os autores comentam que as *soft skills* são complementos das habilidades técnicas (*hard skills*), de forma que elas são multifuncionais, uma vez que aumentam a capacidade de comunicação, diálogos, respostas e, conseqüentemente, da cooperação da equipe, resolução de problemas e conflitos. As *soft skills* são ótimos recursos para motivar, estimular, incentivar, apoiar e facilitar a liderança, permitindo, assim, o líder se adaptar e se comportar em diferentes situações.

Um líder aprende a liderar pela própria experiência e seu envolvimento com as atividades. Dessa maneira, ele consegue dar condições para que as elas sejam colocadas em práticas. Ele precisa saber servir, fazer funcionar harmoniosamente as relações para que se consiga os resultados esperados, segundo Meneghetti (2008).

“Os líderes eficazes são aqueles que conseguem se adaptar às situações em mudança e usar as estratégias de liderança apropriadas para cada situação”, ou seja, a habilidade de adaptação os torna capazes de se ajustarem diante de problemas e situações desafiadoras, como Bass e Bass (2008, p. 37) afirmam. Assim sendo, o líder é o centro operativo, que consegue, em cada situação, resolver de modo justo os problemas que podem surgir (MENEGETTI, 2008).

Enfim, um líder para exercer a liderança precisa de habilidades específicas para tomadas de decisões rápidas, precisas e éticas, bem como garantir que a sua equipe esteja motivada a alcançar resultados positivos. O mesmo acontece com os líderes militares, que, ao trabalhar com seus subordinados, além das características inerentes à liderança, também possuem peculiaridades próprias do Exército Brasileiro (EB).

### 2.1.1 O papel da Liderança Militar no Exército Brasileiro

A liderança é um fenômeno em diversas instituições. No entanto, no âmbito do Exército Brasileiro, os líderes adotam uma postura que atenda à realidade e às demandas específicas da instituição. Nesse contexto, é evidente que, em decorrência da evolução mundial, as atividades desempenhadas pelo Exército Brasileiro estão se tornando mais complexas e exigindo dos militares uma melhor qualificação em todos os aspectos.

De acordo com *Army Doctrine Publication - ADP 6-22* (2019, p. 1), a liderança é “o processo de influenciar pessoas ao fornecer-lhes propósito, direção e motivação para cumprir a missão e aperfeiçoar a sua organização”. Ela é de importância em todas as atividades no exército, seja no treinamento ou nas operações.

Existem quatro fatores essenciais na liderança militar, conforme o *Manual de Campanha: Liderança Militar* (BRASIL, 2011): a situação, o líder, os liderados e a interação entre os dois últimos. O documento explica que a situação é o somatório de elementos internos e externos que exercem influência no líder e nos liderados, bem como na instituição.

Em outras palavras, a situação no processo de liderança envolve as ações e as reações em diversos ambientes e missões, que afetam a capacidade e motivação do grupo no desempenho de suas atribuições. Ainda engloba o tempo de execução de uma situação, o nível de complexidade, de urgência e de risco. Assim sendo, um líder adaptará sua liderança de acordo com a situação em que está envolvido.

Para ADP 6-22 (2019, p. 1), um líder é “qualquer um que pela virtude do papel assumido ou responsabilidade designada inspira e influencia pessoas a cumprirem os objetivos organizacionais”. Posto isso, no contexto militar, é fundamental que os líderes possuam tanto *soft skills* (habilidades sociais) quanto *hard skills* (habilidades técnicas), pois eles precisam ser especialistas em táticas e técnicas militares, como conhecimento em armamentos, estratégias de combate etc., mas também precisam conseguir liderar e inspirar suas equipes para alcançar objetivos comuns, que envolvem relações interpessoais, comunicação, empatia e resolução de conflitos.

A posição de comando por si só não garante a liderança, pois o líder não trabalha sozinho, mas depende das pessoas para que as tarefas sejam executadas, isto é, os liderados. Dessa maneira, o fator humano é o principal recurso de uma instituição, o que torna também uma preocupação do EB. Assim sendo, a relação entre comandantes e subordinados, ou seja, líderes e liderados, é relevante para alcançar bons resultados.

A acentuada evolução do conhecimento científico-tecnológico, possibilitando a produção de armas e equipamentos sofisticados, dispendiosos, de difícil manuseio e manutenção, torna cada vez mais complexas as atividades militares, realçando a importância do papel daquele que é o elemento primordial de qualquer exército, em qualquer época: o ser humano (BRASIL, 2011, p. 1-2).

Outro fator no processo de liderança militar é a interação entre o líder e os liderados, definido pelo *Manual de Campanha: Liderança Militar* como sendo “o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles” (BRASIL, 2011, p. 2-2/2-3). Logo, o líder precisa conhecer seus subordinados e, para tanto, faz-se necessário compreender acerca da natureza humana, as suas necessidades, emoções e motivação.

A interação entre o líder e os liderados permite a transmissão de valores, tradições e cultura da unidade, o que é fundamental para a manutenção da disciplina, da coesão e do espírito de equipe. Portanto, a comunicação é crucial para o sucesso das operações. Dessa maneira que, como ADP 6-22 (2019) orienta, os líderes transmitam as informações e diretrizes para os seus liderados de maneira clara e objetiva, assegurando que todos compreenderam suas responsabilidades e as metas, além de se preocupar em ouvir seus subordinados, promovendo o diálogo.

Conforme o *Manual de Campanha: Liderança Militar* pronuncia, na história militar, a liderança é um pilar fundamental das tropas, especialmente quando se estabelecem relações sólidas com os subordinados, que são capazes de cumprir missões mesmo sob pressão, riscos e dificuldades. Seguir ordens em tempos de paz pode não ser um desafio, mas é a liderança que mantém a coesão e o espírito de equipe cruciais em tempos de guerra (BRASIL, 2011).

Ainda de acordo com esse manual, a liderança ocorre em três níveis: pequenos escalões, organizacional/tático e estratégico. Nos pequenos escalões, líderes como cabo, sargento, tenente e capitão exercem principalmente a liderança direta, sendo vitais para o cumprimento das missões dos escalões superiores.

Brasil (2011) esclarece que, no nível organizacional/tático, o líder utilizará as formas direta e indireta de liderança. A forma indireta é exercida por meio de militares nos cargos de Estado-Maior, e a forma direta estará presente no contato com os subordinados diretos. O líder deverá buscar oportunidades de exercer a liderança direta, mesmo que esporadicamente, por meio de atividades como visitas, inspeções e palestras.

Já no nível estratégico, conforme *Manual de Campanha C20-10*, a liderança é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da instituição, exigindo competências específicas que variam conforme a situação vigente, além de valores imutáveis, como formação

moral e pundonor militar. O líder deve acumular conhecimentos nas áreas da liderança, estratégia, geopolítica, história militar, gestão empresarial e relações internacionais, mas a complexidade das relações funcionais não permite que o líder visite os elementos operacionais da força.

No entanto, o General de Divisão R1 Joarez Alves Pereira Junior (JÚNIOR, 2022) propõe quatro níveis de escalonamento da liderança militar, conforme a trajetória profissional dos líderes militares. O líder nível 1 é responsável por liderar um pequeno grupo de combate, exigindo sua presença constante e conhecimento técnico para capacitar sua equipe. É importante compreender a intenção do comando superior para definir ordens coerentes. O líder deve ter postura ética, valores e exemplos positivos para conquistar a confiança de seus subordinados.

De acordo com o autor, o líder nível 2, ou intermediário, exerce liderança tanto direta quanto indireta, ajudando a consolidar o exercício da liderança de primeiro nível e atuando como orientador e *coach*. Na estrutura militar, inclui capitães, sargentos com curso de aperfeiçoamento e comandantes de unidades para oficiais e os subtenentes para as praças.

O líder intermediário tem, como principal atribuição, aplicar justiça na organização, possuindo autoridade para punir e recompensar. Ele ainda privilegia o "estar presente" e o "fazer junto", liderando diretamente os líderes de nível 1 e indiretamente os demais membros da organização. É importante que ele tenha boa capacidade de comunicação para interagir com grupos diversos, exigindo flexibilidade e riqueza de argumentos (JÚNIOR, 2022).

O líder superior (nível 3), segundo Júnior (2022), é o mais alto na hierarquia militar, compreendendo os coronéis e generais, que exercem cargos de Chefia de Estados-Maiores, de Comandantes de Brigadas e Divisões de Exército e de Chefes de Diretorias, entre outros. Eles lideram líderes e mantêm contato direto com seus liderados, possuem valores e comportamentos consolidados, ampla capacidade de tomada de decisões e desenvolvem uma visão estratégica para orientar a organização. São observadores privilegiados da estrutura organizacional com contato próximo com o alto escalão decisório da Instituição.

O autor declara que o líder mor (nível 4) ocupa o mais alto posto na hierarquia militar (Alto Comando do Exército – Comandante Militar da Área, Chefe de Departamento, Chefe do Estado-Maior do Exército e Comandante da Força) e suas decisões têm grande peso na instituição, precisando ter a confiança dos subordinados, capacidade de tomar decisões apropriadas, visão política para implementar mudanças profundas e moldar futuros líderes da Força Terrestre. O líder mor tem acesso amplo às informações e é responsável por moldar

futuros líderes da Força Terrestre. Além disso, precisa ter uma visão política para implementar mudanças profundas na organização.

A liderança é essencial para a motivação dos subordinados e para a garantia da soberania nacional. Dessa maneira, qualquer atitude que não esteja de acordo com os valores esperados, refletirá em toda corporação de modo devastador. Assim, embora ele possa continuar como chefe, o líder mor poderá perder a liderança.

A importância do líder na condução de grupos sociais tem sido cada vez mais enfatizada, inclusive na área militar, que reconhece a necessidade de exercer uma liderança efetiva. Portanto, é fundamental compreender os diferentes estilos de liderança, para que o líder possa escolher aquele que melhor se adequa às necessidades da sua equipe e da missão a ser cumprida.

### **2.1.2 Estilos de liderança no contexto militar: características e implicações**

Não existe um tipo único de liderança como não existe um tipo só de líder. Brasil (2011) comenta sobre os diferentes estilos de liderança ou estilos de comando com suas características específicas, bem como os diferentes comportamentos dos subordinados. Comando (chefia ou direção) é o exercício profissional de um cargo militar, consolidando a autoridade legal, a administração e, desejavelmente, a liderança.

O oficial precisa liderar a partir do perfil do grupo comandado, adotando um estilo apropriado, seja autocrático, participativo ou delegativo. Contudo, independente do estilo de liderança militar adotado pelo oficial, é importante considerar a cultura organizacional da instituição, que são valores compartilhados entre todos da equipe, a fim de facilitar a ação coletiva.

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).

De acordo com Cardoso (2008), a ação de comando não consiste em somente ordenar, como diz o jargão “ordem dada; ordem cumprida”, mas envolve garantir que ela seja cumprida por meio do *feedback* que os liderados dão. “Portanto, a autoridade legal, a administração e a liderança podem ser consideradas ferramentas para a ação de comandar” (BRASIL, 2011, p. 6-1).

O cotidiano do líder militar compreende em uma ação de comando continuada, em que ele deve sempre se fazer presente para os seus subordinados, mesmo durante sua ausência, uma vez que será lembrado e fará falta, como expõe Cardoso (2008). Um líder deve ser um exemplo

para os seus liderados, tanto na ética como nas questões profissionais, conforme ADP 6-22 (2019).

Faz parte da ação de comando a presença na instrução, no interior do quartel ou no campo; nas atividades mais sensíveis; nas mais significativas para a construção do espírito-de-corpo; nas de maior risco; nas que mais exijam esforço dos subordinados; nas potencialmente comprometedoras da capacidade destes; nas práticas esportivas coletivas; enfim, em todas as oportunidades surgidas ou criadas propositalmente (CARDOSO, 2008, p. 12).

O *Manual de Campanha: Liderança militar* – C20-10 (BRASIL, 2011) discorre sobre três estilos de comando: autocrático, participativo e delegativo. A liderança autocrática é a que centraliza todas as decisões e responsabilidades nas mãos do comandante, que estabelece normas e objetivos e avalia resultados. É uma liderança frágil quando empregada indiscriminadamente, pois, tende a ocorrer desgaste emocional. Todavia, em algumas situações, essa forma de liderar se torna pertinente, como em situações de conflito, em que o comandante precisa tomar decisões imediatas, a fim de alcançar o sucesso da missão (BRASIL, 2011). O autocrático usa de sua posição de autoridade para alcançar os resultados, de acordo com Blanchard (2011).

O estilo de comando participativo entende que as ideias e o engajamento de todos os membros da equipe são importantes para alcançar bons resultados. É um tipo de liderança que estabelece vínculo de coesão e colaboração da equipe, estimulando a criatividade de cada um. Contudo, ser um líder participativo não exclui a responsabilidade de decisões finais após pareceres dos comandados (BRASIL, 2011). Ele ouve, orienta e impulsiona os seus subordinados. “Quando a hierarquia e a disciplina estão inseridas em um quadro no qual os comandantes estabeleceram sólidos laços de liderança com os subordinados, mesmo havendo pressões, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada” (BRASIL, 2011, p. 1-2).

Por fim, o último estilo de comando que o *Manual de Campanha: Liderança militar* (BRASIL, 2011) cita é o delegativo. É apropriado para grupos técnicos, pois o comandante distribui decisões especializadas. O conhecimento dos subordinados podem estar no mesmo nível de conhecimento ou até maior que do comandante. Assim sendo, torna-se um desafio, designar as tarefas e controlar a situação.

O líder do Exército Brasileiro deve promover um ambiente de respeito, de cooperação e de comprometimento em consonância com os valores, crenças e normas, ou seja, a cultura organizacional da instituição. Posto isto, uma cultura organizacional ética é forte e coesa e previne contra práticas indevidas.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: PRÁTICAS E VALORES INSTITUCIONAIS

Toda instituição organizacional possui um sistema de valores morais e éticos, princípios e regimentos, denominado por cultura organizacional, conforme Chiavenato (2014) explica. Robbins (2002) complementa ao dizer que esses valores precisam ser compartilhados por todos os integrantes da equipe, considerando que cada instituição possui seu próprio sistema.

Cultura organizacional é o primeiro passo para se conhecer uma organização. A cultura define o modo de comportamento das pessoas na organização. É a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas e que guia o comportamento e a tomada de decisão das pessoas. Cada organização tem sua cultura, que lhe dá identidade própria (CHIAVENATO, 2014, p. 204).

Dentro dessa concepção, um líder deve adotar a cultura da organização em que atua como diretriz para guiar sua forma de liderar. Esses valores e crenças devem ser compartilhados e refletidos na forma com que os membros se relacionam e realizam suas atividades. Assim sendo, a cultura de instituição interfere diretamente na liderança e nos resultados.

A cultura militar, conforme DPHCEX - Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (2018, p. 7), é “um sistema vivo e aberto que absorve influências do ambiente nacional no qual se encontra, mantendo-se em evolução, sem, contudo, alterar sua essência”. Ainda de acordo com o DPHCEX, na cultura militar, encontram-se a ética e os valores militares, que são considerados patrimônios culturais imateriais, uma vez que foram gerados ao longo da formação do EB.

De acordo com o Gen. Alberto Cardoso (2008), a chefia no EB é acompanhada de características culturais peculiares da própria instituição, que foi construída e consolidada por mais de três séculos, e vem sendo adaptadas, coerentemente, aos tempos contemporâneos. Nesse contexto, conforme a Revista Verde-Oliva (2008), a liderança, na formação de oficiais, durante a sua trajetória histórica, é construída com um conjunto de atributos da área afetiva, de forma que os profissionais são moldados a se comprometerem com os valores maiores do Exército e da Nação.

Os oficiais do Exército prestam o serviço honroso de cumprirem a missão a qual estão destinados, que, de acordo com o site do Exército Brasileiro (EB, s/d) consiste em garantir a soberania nacional dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, defendendo os interesses nacionais. Dessa maneira, a prontidão da Força Terrestre estará cooperando para o desenvolvimento nacional e o bem-estar social.



No entanto, os líderes precisam viver e defender o Exército Brasileiro com ações éticas, que significa que os princípios morais precisam estar constantemente presentes em diversas situações. Quanto à liderança, os líderes precisam ser íntegros e respeitar valores e princípios. Esses valores estão relacionados à identidade do militar e se tornam elementos estruturantes do carácter de um líder, que devem ser modelos para seus subordinados (ADP 6-22, 2019). Assim sendo, o comandante precisa transmitir “os valores da instituição e servir de exemplo para seus liderados, por meio de ações coerentes com os valores que procura transmitir, pois a sua credibilidade é de vital importância para o exercício de sua liderança”, conforme o *Manual de Campanha: Liderança Militar* (Brasil, 2011, p. 4-3).

Os padrões culturais e os valores são formados a partir dos hábitos e costumes empregados, tanto em tempos de guerra como em períodos de paz, que passam a fazer parte da identidade, sendo incorporados e interiorizados pelos militares, conforme Cardoso (2008). Assim, ainda de acordo com o autor, com dose sensata e ética, o conjunto cultural, que envolve a camaradagem, o espírito de corpo, a disciplina, o rigor no cumprimento e na implantação das ordens, o respeito à hierarquia e a responsabilidade, dentre outros, contribui para as relações funcionais e interpessoais, horizontal e verticalmente.

Os hábitos e costumes praticados nos campos de batalha – que garantem a segurança, o apoio mútuo, a coordenação das ações, a confiança recíproca, o respeito ao vencido, a altivez na derrota, o enfrentamento do risco, o domínio coletivo do medo, o arrostamento dos desafios, o orgulho da pertinência ao grupo – se estendem para os períodos de paz e, em ciclo virtuoso, se fortalecem e passam a fazer parte da natureza dos militares. Na preparação diuturna para a guerra (para evitá-la, por meio da dissuasão), incorporamos aqueles hábitos e costumes e os transformamos em atitudes interiorizadas profundamente (CARDOSO, 2008, p. 12).

Afinal, conforme Bass e Bass (2008) comentam, os verdadeiros líderes possuem um profundo conhecimento de si, têm valores bem definidos e são capazes de inspirar e motivar outros indivíduos. Eles são criadores de valor, não se limitando a produzir apenas bens e serviços. Por isso, não basta ter apenas uma formação técnica e habilidades específicas (*hard skills*), mas é essencial ter uma formação pessoal mais ampla, baseada em valores humanistas clássicos (*soft skills*). Logo, essa formação mais abrangente é basilar para se tornar uma pessoa completa e um líder eficaz.

Nesse sentido, para a construção de uma cultura sólida e saudável, é preciso possuir valores éticos, que não acontecem de forma instantânea, mas sim de maneira contínua e consistente. Dessa maneira, um líder necessita demonstrar, por meio de suas ações e comportamentos, o seu compromisso com a ética, proporcionando aos seus subordinados um ambiente de trabalho saudável e justo.

### 2.2.1 Valores éticos na formação e liderança militar

A palavra ética tem origem no grego “ethos”, que significava modo de caráter e costume, ou seja, era atribuído o sentido do indivíduo ser um homem de bons costumes ou de bom caráter, conforme Generoso (2017) explica. Trata-se, de acordo com Motta (2011, p. 18), de “um conjunto de valores que orientam o comportamento do homem em relação aos outros homens na sociedade em que vive, garantindo, outrossim, o bem-estar social. Ética é como o homem deve se comportar no seu meio social”.

Os valores éticos fazem parte da formação militar, tanto na teoria como na prática, e são vivenciados diariamente em todas as circunstâncias. Apesar das mudanças e evoluções sociais, eles norteiam as atividades militares, sejam operacionais ou administrativas, desde as mais simples até as mais complexas.

Se a ética reflete o conceito moral de um grupo, pode-se afirmar que o comportamento do militar, em qualquer nível hierárquico, deve se subordinar aos ditames dos elevados padrões de probidade, encerrados na própria concepção de sua atividade profissional. Daí a existência daquilo que se convencionou chamar de “Ética Militar”, que nada mais vem a ser do que a própria ética, porém sensivelmente mais rígida, disciplinadora e restritiva do que a vigente no seio da sociedade, voltada a moldar o “agir militar” (DPHCEX, 2018, p. 6).

De acordo com o *Manual de Liderança Militar* (BRASIL, 2011), é esperado que o líder militar tenha uma consciência reta e se esforce para manter os valores morais que são inerentes à sua profissão. Ele não deve se envolver em comportamentos imorais ou violações voluntárias e conscientes de princípios morais estabelecidos, nem deve ser amoral, ou seja, uma pessoa que perdeu o senso moral e se tornou incapaz de distinguir entre o bem e o mal. Essa postura ética é fundamental para a atuação do líder militar e para a preservação dos valores morais da instituição.

Motta (2011) explica que os valores individuais são incorporados a ética profissional, ou a cultura organizacional, pois, refletem os valores coletivos, que não são apenas normas e regras impostas de cima para baixo. Envolve a incorporação dos valores no dia a dia, de modo a garantir um comportamento ético coletivo.

A ética não é apenas uma teorização do agir, da moral, ela é uma prática que está vinculada diretamente à ação humana na sociedade. Logo, ela evidenciada em contextos diferentes na sociedade, como por exemplo, no político, no social, no econômico e no educacional. Assim contribui de uma forma abrangente no que se requer a uma perspectiva coletiva e não puramente individual (LEITE, 2014, p. 09).

Os valores são atemporais, isto é, não são características de uma época ou de uma comunidade específica. Logo, um oficial militar, além de liderar, precisa ser um exemplo de conduta ética no desenvolvimento de suas atribuições, que deve ser seguido por seus

subalternos. Portanto, esses valores devem ser “pilares” para o exercício de liderança do oficial. Eles devem ser referência para os líderes militares nas tomadas de decisões e resoluções de conflitos.

No Exército Brasileiro, os valores são divididos em básicos e em militares. A honra, a honestidade, a verdade, a justiça, o respeito, a lealdade e a integridade fazem parte dos valores básicos. O patriotismo, civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina e interesse são elementos que compõem os valores militares.

### **2.2.2 Reflexão acerca dos valores básicos do Exército Brasileiro**

Os valores são grandes influenciadores de comportamentos humanos e preveem atitudes, sentimentos e comportamentos, conforme explica Queiroga *et al.* (2006). Esses valores são formados a partir de experiências culturais, sociais e econômicas e interferem nas tomadas de decisões futuras.

Nesse sistema de valores humanos básicos, o EB preza por eles, considerando-os importantes para o líder militar e os seus comandados. Os valores básicos, de acordo com o *Manual de Campanha: Liderança Militar* (BRASIL, 2011), são a honra, a honestidade, a verdade, a justiça, o respeito, a lealdade e a integridade. O contato diário entre comandante e subordinados possibilita a troca desses valores.

Segundo o *Manual de Campanha: Liderança Militar* do Exército Brasileiro (2011), ter honra é ter consciência da própria dignidade e é essencial que os líderes militares mantenham sua honra intacta ao liderar. Isso significa que eles devem agir com integridade, ética e respeito pelos valores e tradições da organização, mantendo um comportamento exemplar que inspire confiança e respeito dos subordinados e da sociedade em geral. A honra é um valor fundamental para a liderança militar e deve ser preservada a todo custo, garantindo a credibilidade e a legitimidade da autoridade do líder.

De acordo com DPHCEX (2018), a honestidade é caracterizada pelo respeito que se tem pelo direito do outro, sem fraude e sem mentira. O *Manual de Campanha: Liderança Militar* complementa que a honestidade significa que uma pessoa não engana, não frauda e não admite a corrupção. Logo, “para o líder, mais importante do que lograr vantagens pessoais e pôr em risco a sua honra é o seu senso moral e a sua consciência” (BRASIL, 2011, p. 4-4). A verdade está relacionada à honestidade, de modo que é preciso que o militar seja autêntico nas atitudes com os outros, principalmente, na liderança.

O senso de justiça é um valor fundamental para um líder militar. Esse valor se reflete na

responsabilidade do líder em conscientizar seus subordinados sobre seus direitos e deveres, assim como dos outros, evitando injustiças e promovendo um ambiente de equidade e respeito mútuo (BRASIL, 2011). Manter um senso de justiça requer do líder a habilidade de julgar com imparcialidade e discernimento, considerando as circunstâncias e os contextos individuais de cada situação.

O respeito corresponde a um sentimento de consideração às pessoas, às leis e aos regulamentos. “O líder militar tem a obrigação de respeitar os superiores hierárquicos, de tratar com afeição os irmãos de armas e o subordinado com dignidade e urbanidade”, de acordo com Brasil (2011, p. 4-5).

A lealdade consiste em uma “atitude de fidelidade a pessoas, grupos e instituições, em função dos ideais e valores que defendem e representam” (DPHCEX, 2018, p. 11). É um valor fundamental para os militares, que devem demonstrar solidariedade à sua organização ou grupo, através da prática da sinceridade, da fidelidade e da verdade, conforme Brasil (2011). Essa atitude é essencial para manter a integridade e a coesão do grupo, bem como para garantir a confiança e o respeito dos demais membros da instituição.

E por fim, a integridade de caráter é muito importante, pois concentra todas as outras virtudes, de forma que o “militar íntegro ou probo é honrado, honesto, verdadeiro, justo, respeitoso e leal” (BRASIL, 2011, p. 4-6). Em outras palavras, significa que a integridade de caráter é uma qualidade essencial para estabelecer a confiança e o respeito dos colegas, superiores e subordinados e garantir a eficácia e a eficiência da missão militar. A integridade de caráter é uma parte indispensável do código de ética militar e deve ser mantida em todas as situações, mesmo diante de desafios e adversidades.

A conduta do militar é movida por valores morais e éticos próprios, da instituição e da sociedade em que ele está inserido, conforme DPHCEX (2018). Portanto, esses valores são básicos por garantir que o militar atue de forma coerente com os ideais e objetivos da organização a que pertence, bem como com os interesses da sociedade como um todo. Além disso, a adoção de uma conduta ética e moralmente correta é fundamental para manter a integridade e a credibilidade da instituição militar, bem como assegurar o respeito e a confiança dos cidadãos.

### **2.2.3 Valores militares: construção identitária do oficial de carreira**

Um oficial de carreira, segundo Miranda (2015), na escola de formação, a partir da

socialização, constrói os valores militares na formação identitária militar. Nesse sentido, o autor explica que, na AMAN, a aquisição desses valores ocorre mais pela prática do que pela teoria, uma vez que “os valores são passados no ‘currículo oculto’, ou seja, no convívio diário entre os oficiais e os cadetes, a cultura militar é transmitida, enquanto vivida, e o culto aos valores estaria incluído nesse ‘pacote cultural’” (MIRANDA, 2015, p. 11).

De acordo com a Lei nº 6.880, promulgada em 9 de dezembro de 1980, que dispõe sobre o Estatuto dos Militares, existem seis valores considerados essenciais, fundamentos imutáveis e universais, para a carreira do militar. São eles:

- I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;
- II - o civismo e o culto das tradições históricas;
- III - a fé na missão elevada das Forças Armadas;
- IV - o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;
- V - o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e
- VI - o aprimoramento técnico-profissional (BRASIL, 1980, art. 27).

O *Manual de Campanha: Liderança Militar*, implementado em 24 de agosto de 2011, é o documento mais atual que aborda os valores militares. Nele, os valores militares são listados da seguinte maneira: patriotismo, civismo, idealismo, espírito de corpo, disciplina e interesse pelo aprimoramento técnico-profissional (BRASIL, 2011).

Nesse novo regimento, a disciplina e o idealismo passam a completar o quadro de valores militares. Segundo a visão apresentada em Brasil (2011), ao agir com disciplina, o indivíduo não está sendo coagido ou privado de sua liberdade, mas sim seguindo as regras necessárias para o bom funcionamento da sociedade, apresentando um comportamento consciente e voluntário de agir de acordo com ordens legais, normas e leis estabelecidas. Nesse contexto, a disciplina é um valor crucial para exercer a liderança, uma vez que garante a eficiência e a eficácia das ações militares, a obediência às ordens e normas estabelecidas, e a responsabilidade pelas próprias ações.

Quanto ao idealismo, trata-se de “um valor resultante de dois vetores: a fé na missão do EB e o amor à profissão das armas, cuja expressão é o entusiasmo profissional” (BRASIL, 2011, p. 4-7). É a manifestação dos sentimentos mais nobres em uma conduta que busca seguir suas crenças e princípios. É a busca por um comportamento pautado em valores nobres e em uma visão de mundo mais elevada, conforme DPHCEX (2018). Um líder deve inspirar os seus subordinados, através do idealismo, a busca por uma missão que ultrapasse os interesses individuais e que se oriente para o bem coletivo e para a defesa dos valores da instituição.

O espírito de corpo é um valor importante no contexto militar que se refere ao sentimento de identificação e pertencimento ao Exército Brasileiro ou a um grupo específico

dentro da organização. Esse sentimento gera uma interação positiva de apoio mútuo entre os membros, baseada em valores e tradições compartilhadas, que se mantém ao longo do tempo (DPHCEX, 2018). Assim sendo, é uma característica do líder militar em promover a coesão e a união dentro da instituição, garantindo a eficiência e a eficácia nas operações e missões realizadas.

O interesse pelo aprimoramento técnico-profissional, como o próprio nome diz, consiste em estar se aprimorando na carreira das armas e constitui um valor relevante para a liderança, uma vez que o líder precisa se qualificar e se atualizar quanto ao seu conhecimento (BRASIL, 2011). Nesse contexto, Meneghetti (2008, p. 228) comenta que o líder militar deve estar atento ao seu tempo livre, de maneira que pode aproveitar a oportunidade para fazer e aprender melhor tantas coisas, tais como línguas, outras técnicas de atuação profissional, “qualificar instrumentos e meios da própria personalidade profissional e humana para aumentá-la”

O Exército Brasileiro – “Braço forte” e “Mão Amiga” traz em seu lema dois valores importantes. “Braço forte” pode estar associado ao patriotismo, uma vez que o patriotismo, o amor a Pátria, é capaz de fazer o militar cumprir a missão a todo custo e, por outro lado, “Mão Amiga”, que, pelo civismo, realiza ações solidárias para atender a sociedade nas suas necessidades.

O patriotismo e o civismo são valores que se complementam e se fortalecem mutuamente, sendo fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade justa, democrática e comprometida com o bem comum. Assim sendo, uma das formas práticas de promover o patriotismo e o civismo é por meio da realização de ações cívico-militares, e essa é uma responsabilidade compartilhada por todos os cidadãos, especialmente pelos líderes militares, responsáveis por inspirar e orientar suas equipes e a sociedade em geral na promoção desses valores tão importantes. Essas ações envolvem a participação conjunta das forças militares e civis em atividades que visam o bem-estar da sociedade, como campanhas de conscientização, programas de saúde, atividades culturais, entre outras.

### 2.3 O PAPEL DA LIDERANÇA MILITAR NAS AÇÕES CÍVICO-MILITARES DE PROMOÇÃO DO PATRIOTISMO E CIVISMO

A temática patriotismo e civismo é recorrente no Exército, sendo valores militares que ainda prevalecem como identidade militar, mesmo com o avanço científico-tecnológico. Nesse sentido, de acordo com Brasil (2011), a liderança militar possui valores que são aspectos imutáveis, de modo que “tanto em tempo de normalidade, quanto em tempo de crise ou conflito,

os valores que sustentam a liderança militar são essenciais e perenes”, ou seja, fazem parte da identidade militar.

O civismo, como prática de valores e deveres cívicos, e o patriotismo, como amor e devoção à pátria, estão relacionados à identidade nacional. De forma que, de acordo com Morin e Kern (2003), em uma democracia, um cidadão é definido por sua solidariedade e responsabilidade em relação à sua pátria, o que requer a consciência e comprometimento com o país.

Algumas ações reafirmam os valores éticos dos militares com a nação, demonstrando seu respeito e devoção aos valores patrióticos. como, por exemplo, o Juramento à Bandeira. Trata-se de uma solenidade significativa, na qual os militares fazem um compromisso solene de seguir os valores e ideais que regem o país.

Imagem 1: Formatura de Compromisso à Bandeira Nacional <sup>1</sup>



Fonte: DEFESA EM FOCO (2022)

Os que fazem o juramento à bandeira, prometem defender a pátria e a cumprir com as obrigações cívicas, respeitando as leis:

Incorporando-me ao Exército Brasileiro, prometo cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado, respeitar os superiores hierárquicos, tratar com afeição os irmãos de armas e com bondade os

---

<sup>1</sup> No dia 12 de agosto de 2022, os soldados do Batalhão de Comando e Serviços da Academia Militar das Agulhas Negras realizaram o compromisso do recruta perante à Bandeira Nacional em uma formatura presidida pelo Comandante da AMAN.

subordinados e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, cuja honra, integridade e instituições defenderei com o sacrifício da própria vida (EB, 2018, on-line).

Logo, jurar à bandeira significa reafirmar os sentimentos de patriotismo e de civismo em relação à nação. É compreender a importância de ser um cidadão envolvido com a sua pátria e com o bem-estar da sua comunidade.

Enfim, promover a unidade e a coesão do grupo em torno de objetivos comuns em prol do bem-estar da sociedade requer a presença do patriotismo e do civismo. Esses valores essenciais são a base para a liderança militar inspirar confiança e respeito dos seus subordinados e da sociedade em geral. Ademais, o comprometimento com a nação, suas instituições e valores também motiva líderes a buscar aprimoramento em suas funções, incluindo atuações em ações sociais. Portanto, o patriotismo e o civismo são valores militares que devem ser aprofundados para se tornarem elementos estruturantes para o exercício da liderança, em situações de paz ou conflito.

### **2.3.1 O patriotismo: valor militar e o sentimento de pertencimento à nação**

Pátria é uma palavra oriunda do latim, que, entre os mais antigos, significava “a terra dos pais”, *terra patria*, como explica Coulange (2005). A ideia de Pátria está relacionada ao país que nascemos e temos raízes ancestrais, que devem ser compartilhada com as gerações futuras, sejam filhos, netos ou bisnetos, conforme Brasil (2011).

A palavra pátria é um termo neutro, em que unifica em si o materno e o paterno. De acordo com Morin e Kern (2003, p. 72), “O componente matripatriótico confere valor materno à mãe-pátria, terra-mãe, para a qual se dirige naturalmente o amor, e confere poder paterno ao Estado ao qual se deve obediência incondicional”.

O sentimento de pertencimento à pátria permite a união fraternal entre os seus cidadãos, transcendendo laços de sangue ou parentesco, como Morin e Kern (2003) comentam. Os autores ainda expõem que essa fraternidade, com origem na mitologia, é capaz de agregar milhões de indivíduos, que encontram na nação uma espécie de família ampliada. Isso é especialmente importante em um contexto de sociedade moderna, que tende a fragmentar e isolar as pessoas.

Outrossim, através do patriotismo, a nação moderna resgata o sentimento de pertencimento e de comunhão, possibilitando a restauração de uma relação de proteção e cuidado similar àquela vivenciada na infância. Dessa forma, o Estado é responsável por oferecer meios de defesa, autoridade e proteção à sociedade (MORIN; KERN, 2003, p. 72).



Nesse contexto, os líderes militares, ao desenvolver o sentimento de patriotismo, estão comprometidos com a proteção e defesa da pátria, em nome do bem comum. É um valor militar que motiva ações em prol do país e dos cidadãos, a fim de que a nação se desenvolva em ambiente seguro e estável. Ademais, a ideia de proteção da nação, como exemplo de patriotismo, é uma forma de garantir a unidade fraterna entre os “filhos da pátria”.

O patriotismo estava associado ao sentimento de pertencimento a um lugar. O *Manual de Campanha: Liderança militar* (BRASIL, 2011) explica que o patriotismo envolve o amor incondicional à Pátria e as tradições que ela possui. Ele também faz com que os patriotas coloquem os interesses do país acima dos particulares, fazendo renúncias e sacrifícios para o crescimento da sociedade.

O sentimento de patriotismo é o mesmo que encontrado no poema *Odes*, escrito pelo poeta latino Horácio, *Dulce et decorum est pro patria mori*, ou seja, é doce e honrado morrer pela pátria.

Mas ser brasileiro não é, somente, respeitar as leis do Brasil e acatar as suas autoridades. Ser brasileiro é amar o Brasil. É ter o sentimento que lhes permite dizer: ‘O Brasil’ nos deu o pé, nós lhe daremos o sangue! (aplausos). E’ ter o sentimento de brasilidade, pela dedicação, grande obra, na qual todos somos chamados a colaborar, porque assim poderemos contribuir para a marcha ascensional da prosperidade e da grandeza da Pátria (MADP, 1940, p. 1).

Para o meio militar, o patriotismo é de uma tamanha grandeza, que, conforme Alves (2002, p. 90), está entre as funções do exército, que consiste em “garantir a paz entre as nações, zelar pela ordem social, educar os cidadãos semeando o patriotismo, consolidar o avanço das nações”. Nessa perspectiva, o líder precisa desenvolver o sentimento de patriotismo, que norteia a conduta militar entre os comandados, uma vez que é responsabilidade do Exército a defesa da Pátria.

O Exército Brasileiro, a fim de desenvolver o espírito patriótico na população, desempenha um papel importante de civismo por meio de ações que assistem à sociedade, como assistência à saúde e social, recreação, educação, participação em eventos cívicos e nacionais. Dessa maneira, o EB, além de promover o patriotismo, também, através do civismo, colabora na construção de uma sociedade com respeito aos seus deveres e princípios constitucionais.

### **2.3.2 O papel do líder militar no desenvolvimento do civismo**

A palavra civismo é originário do latim – *civis* (cidadão), que significa “dedicação e fidelidade ao interesse público”, conforme Houaiss (2001, p. 734). O civismo é o cuidado que se tem pela preservação e pelo enaltecimento dos valores nacionais, que envolve a dedicação à

família e à solidariedade com os outros em momentos de crise (BRASIL, 2011). Nessa perspectiva, o sentimento de civismo, para o Exército Brasileiro, está relacionado ao culto aos símbolos nacionais, às tradições históricas e da História-Pátria, aos heróis do país e pelos ideais que eles defendiam.

Quanto aos símbolos nacionais, a Lei nº 5.700, de 1º de setembro de 1971, estabelece as diretrizes para a forma e apresentação dos Símbolos Nacionais no Brasil. Esses símbolos são considerados inalteráveis e incluem a Bandeira Nacional, o Hino Nacional, as Armas Nacionais e o Selo Nacional. A lei define que esses símbolos devem seguir padrões estabelecidos de acordo com as especificações e regras básicas estipuladas na própria legislação (BRASIL, 1971).

Para exteriorizar o sentimento de civismo, é importante participar ativamente das solenidades cívico-militares, demonstrando entusiasmo e respeito. Isso inclui comemorar as datas históricas relevantes para o país, como o Dia da Independência, por exemplo. Além disso, é essencial cultuar os patronos e heróis nacionais, reconhecendo e valorizando suas contribuições para a história do país, como expõe Brasil (2002). Preservar a memória militar também é uma forma de manter vivas as tradições e os valores que moldaram a nação. E sempre que houver oportunidade, é importante promover e incentivar os valores cívicos, fazendo apologia a eles e transmitindo-os para as gerações futuras.

Os militares desempenham um papel fundamental na disseminação do civismo na sociedade brasileira, conforme Brasil (2002). Por sua formação e compromisso com a defesa dos interesses nacionais, eles são importantes agentes na promoção dos valores cívicos. Por meio de sua conduta exemplar, disciplina, dedicação ao serviço público e respeito às leis e instituições, os militares podem influenciar positivamente a sociedade, servindo como referência de civismo e patriotismo.

O civismo, conforme Rondon (2021), significa um sentimento de zelo e dedicação à pátria, representando a brasilidade. É fundamental cultivar esse sentimento de amor e comprometimento com o país, buscando promover o desenvolvimento e o bem-estar da nação como um todo. O civismo, nesse sentido, deve ser valorizado como uma expressão de identidade e pertencimento à sociedade brasileira.

Rondon (2021) explica que o civismo não é simplesmente o aperfeiçoamento social, mas constitui um fator de Integração Nacional. Portanto, o comandante e os comandados precisam estar conscientes dos valores de ordem cívico.

Os valores representam o grau de importância atribuído, subjetivamente, a pessoas, conceitos ou fatos. Não são inatos e, sim, aprendidos, variando de acordo com a sociedade, a cultura e a época. Não podem ser vistos nem ouvidos, mas, apesar disso,

são reais, influenciam de modo consciente ou inconsciente o comportamento e guiam o indivíduo e o grupo (BRASIL, 2011, p. 4-3).

Portanto, os valores podem sofrer influência da sociedade, cultura e época. Em outras palavras, eles são uma construção social que moldam como as pessoas pensam e agem em determinado contexto.

### **2.3.3 Liderança no contexto das ações cívico-militares do Exército**

O cultivo da virtude do civismo militar é atuante nas atividades que envolvem a sociedade em geral e a sua comunidade, haja vista as ações cívico-sociais (ACISO). De acordo com Brasil (2009), essas ações visam a dar assistência à população, desenvolvendo o patriotismo nos cidadãos com atendimentos médicos, odontológicos, vacinações, distribuição de gêneros alimentícios, assistência em casos de calamidades, cadastramento etc.

A finalidade das Operações de Ação Cívico Social é incrementar o civismo e prestar assistência de diversas modalidades a núcleos populacionais dotados de poucos recursos, de forma a despertar, no cidadão, o espírito de coletividade uma das bases do aprimoramento do sistema de vida democrático (MASELLO, 2019, p. 14).

Ao liderar uma atividade cívico-militar, é essencial que o líder militar desenvolva valores que reflitam no coletivo e na instituição. Conforme o *Caderno de Instruções: Ações Cívico-Social* (BRASIL, 2009), para obter maior eficiência em uma ACISO, é necessário considerar alguns princípios básicos, tais como: a progressividade, que consiste em produzir resultados similares, ou melhores, quando as ações são realizadas no mesmo local; o emprego judicioso dos meios, envolvendo o estabelecimento de prioridades por meio de coordenação das ações, anteriormente planejadas; o respeito à cultura local, respeitando valores, tradições, costumes e educação da comunidade; a integração do Exército Brasileiro com a comunidade; a unidade de planejamento/comando, principalmente, quando há participação de civis, a fim de evitar que tarefas similares sejam realizadas por organizações diferentes; a conjugação de esforços de diferentes órgãos ou entidades; a prevalência do educacional sobre o assistencial, ou seja, além de colaborar com a população, precisa também ensinar os procedimentos para que ela possa se tornar independente; e por fim, seleção de pessoal de acordo com as habilidades que os colaboradores possuem para que se tenha o efeito esperado na atividade.

O oficial do EB, devido a sua capacidade de liderança, tem um papel relevante na organização de uma ACISO. Um dos pontos a ser observado é o planejamento das ações a serem executadas para atender as demandas da comunidade.

Uma ACISO deve ser planejada de forma global, observando-se as peculiaridades regionais. Seu planejamento deve ser elaborado, sempre que a situação permitir, nos

escalões Comando Militar de Área, Divisão de Exército, Região Militar, Brigada ou equivalente, obedecendo às prescrições do escalão superior (BRASIL, 2009, p. 3-7).

O *Caderno de Instrução de uma ACISO* (BRASIL, 2009) orienta que o planejamento é dividido em três fases. A primeira fase é o estudo de situação, em que acontece uma avaliação da área a partir do Levantamento Estratégico de Área. Na segunda fase, o plano de Ação Cívico-Social, constando “os problemas que afetam à comunidade, as OM empenhadas, os setores a serem trabalhados, os recursos disponíveis, as restrições à participação de determinados membros da comunidade e como serão divulgadas as atividades” (BRASIL, 2009, p. 3-7). De acordo com o documento, a terceira fase é a Elaboração do Programa de Ação Cívico-Social, em que serão definidas as ações e os pormenores de execução nos diversos setores para facilitar a elaboração do programa.

Quando aplicados em ações cívico-militares, o patriotismo e o civismo proporcionam um senso de responsabilidade e compromisso com a sociedade, além de contribuir para o desenvolvimento de valores cívicos e democráticos. Logo, um líder dotado desses dois valores consegue exercer uma liderança militar eficiente nas ações civico-militares, pois, além de ser responsável por conduzir e coordenar as atividades de forma eficaz, garantindo que os objetivos sejam alcançados e que o trabalho em equipe seja realizado de maneira harmoniosa, também está sendo um exemplo para os seus liderados, demonstrando sua responsabilidade com a pátria e com o social.

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

A metodologia objetiva descrever e explicar os métodos para a realização da pesquisa acadêmica. Através do referencial metodológico, permite compreender como o trabalho foi planejado e executado, descrevendo as etapas, como as informações foram analisadas.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa utilizada para elaboração do referencial teórico é a bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica ocorre a partir da consulta a livros, sites com materiais acadêmicos (Scielo, Google Acadêmico, bancos de teses, BIBLIex etc.), revistas e artigos científicos, entre outros, que tratam da temática liderança e a relação com os valores militares, em especial, patriotismo e civismo. Para o desenvolvimento do trabalho, foram consultados alguns autores, como Alves (2002), Chiavenato (2014), Hunter (2005), Oliveira *et al.* (2020), Robbins (2002), Rondon (2021), entre outros.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas, quer gravadas. (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 166).

Ademais, foi realizado uma pesquisa documental, em que foi extraído “os elementos informativos de um documento original a fim de expressar seu conteúdo de forma abreviada, resultando na conversão de um documento primário em documento secundário” (KRIPKA; SCHELLER; BONOTO, 2015, p. 61). Desse modo, este trabalho teve suporte em leis e manuais militares que deram legitimidade à pesquisa, como Comando de Operações Terrestres, Liderança Militar e documentos oficiais etc. Lakatos e Marconi (2010) explicam que, nessa forma de pesquisa, a coleta de dados é restrita a documentos, sejam eles escritos ou não.

A pesquisa, destinada aos resultados e discussões, foi a exploratória, que, conforme Gil (1999), tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos futuros. Nesse sentido, a pesquisa exploratória buscou proporcionar um maior entendimento do tema em estudo, explorando diferentes perspectivas, levantando informações e gerando percepções para subsidiar estudos posteriores.

### 3.2 MÉTODO

A metodologia adotada é a qualitativa, que “busca dar respostas a questões muito particulares, específicas, que precisam de elucidações mais analíticas e descritivas”, conforme Oliveira *et al.* (2020, p. 02). A pesquisa qualitativa pretende responder a questões relacionadas a um conjunto de fenômenos humanos que fazem parte da realidade social. Nessa abordagem, reconhece-se que os seres humanos não apenas agem, mas também refletem sobre suas ações e interpretam-nas com base em sua realidade vivida e compartilhada com os outros, de acordo com Minayo (2009).

Para a construção do referencial teórico foi realizado um levantamento bibliográfico e documental, a partir de livros, artigos, sites, Manuais do Exército Brasileiro, entre outras fontes relevantes. A pesquisa foi conduzida utilizando palavras-chave, como LIDERANÇA, LIDERANÇA MILITAR, VALORES MILITARES, CULTURA ORGANIZACIONAL, PATRIOTISMO, CIVISMO e AÇÕES CÍVICAS. Elas foram selecionadas com o objetivo de direcionar a busca por materiais que trataram dos aspectos fundamentais relacionados ao tema da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada com uma pesquisa em diferentes sites, incluindo a do Exército Brasileiro, de reportagens que abordassem as ações cívicas realizadas pela Academia das Militar Agulhas Negras (AMAN) em Resende/RJ ou cidades próximas. O período de análise definido foi de 2018 a 2023 (primeiro semestre).

Para delimitar o escopo da pesquisa, foram considerados três eventos principais: campanhas de combate à dengue e à Covid-19, prestação de serviços sociais e culturais e programas de voluntariado. Essas ações cívico-sociais desenvolvidas pela AMAN foram investigadas, analisadas e interpretadas com o intuito de compreender o exercício de liderança do líder em atividades que tem como base, para tomada de decisões, o patriotismo e o civismo.

Após a coleta de dados, ocorreu a realização da descrição detalhada das ações sociais identificadas. Em seguida, os dados coletados foram interpretados e analisados, buscando correlações com a liderança militar, o patriotismo e o civismo. A partir das interpretações, foram identificados os resultados e, conseqüentemente, as discussões.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O patriotismo e o civismo são dois valores militares fundamentais para determinar a forma que o líder militar agirá com os seus subordinados, promovendo a integração do Exército Brasileiro com a sociedade civil. Nesse sentido, as ações cívico-militares são uma ferramenta importante e o líder militar, que reafirma, valoriza e promove os valores do patriotismo e do civismo, podendo contribuir significativamente para o sucesso delas.

Um líder possui um papel central no desenvolvimento das atribuições referentes ao EB, servindo de exemplos para os seus subordinados. A ação de comando do líder não se encerra com a emissão das ordens, mas envolve ser coerente com as responsabilidades da função, considerando os padrões culturais e os valores do Exército, de acordo com Cardoso (2008).

O Exército Brasileiro contribui para a unificação dos “filhos da pátria”, e seus líderes são conscientes do seu patriotismo, principalmente, quanto à segurança nacional e ao seu papel social. Quanto ao civismo, há necessidade de cada vez mais estabelecer boas relações com os cidadãos, pois, dessa maneira, o Exército Brasileiro, através de seus oficiais, colabora para que o sentimento de patriotismo se consolide.

Motta (2011) argumenta que quando se fala de ética não considera apenas uma questão de comportamento individual, mas também de responsabilidade social, motivada por valores. Nesse sentido, a liderança militar deve compreender que a sua responsabilidade com a sociedade não se limita somente à defesa da pátria, mas também à promoção do bem-estar da comunidade em que está inserido. Assim, ações cívicas e projetos sociais desenvolvidos pelo líder militar e sua tropa podem contribuir para fortalecer a relação entre o Exército e a sociedade, além de proporcionar melhor qualidade de vida para a população. Dessa forma, tanto a sociedade quanto o Exército podem sair ganhando, demonstrando o compromisso do líder militar com a responsabilidade social.

A participação da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em atividades cívicas e projetos sociais demonstra a relevância em formar líderes capacitados para operações e missões, mas que também desenvolvam valores militares, como o patriotismo e o civismo. Assim sendo, os resultados foram obtidos por meio de uma pesquisa exploratória, em que foram consultados, no meio midiático, reportagens relacionadas a ações cívico-militares, realizadas direta ou indiretamente pela Academia nos anos de 2018 a 2023 (primeiro semestre).

Das várias contribuições sociais, este trabalho destaca a participação em três eventos de responsabilidade social, como as campanhas de combate à dengue e ao Coronavírus, prestação de serviços à comunidade e programas de voluntariado.

#### 4.1 A AMAN E AS CAMPANHAS: UM EXEMPLO DE LIDERANÇA COMPROMETIDA COM O CIVISMO E O PATRIOTISMO

As campanhas relacionadas à prevenção de doenças visam a melhorar a saúde e o bem-estar das pessoas por meio da promoção de informações, conscientização e adoção de comportamentos saudáveis. A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é uma instituição militar do Exército que faz parceria com órgãos de saúde pública, como secretarias de saúde municipais e estaduais, quando se faz necessário realizar uma campanha em prol da saúde e bem-estar da sociedade civil.

Quanto à campanha de combate à dengue, essa é uma iniciativa que visa prevenir e controlar a propagação da doença transmitida pelo mosquito *Aedes aegypti*. A dengue é uma doença viral que pode causar sintomas graves e até mesmo levar à morte em casos mais graves, logo, exige uma atenção por parte dos órgãos de saúde.

Em dezembro de 2019, cabos e soldados da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) se engajaram em uma importante ação colaborativa com a equipe do Centro de Controle de Zoonoses (CCZ) em Resende/RJ. O objetivo dessa iniciativa foi combater e prevenir a proliferação do mosquito *Aedes aegypti*, responsável pela transmissão de doenças como dengue, zika e chikungunya.

Essa ação demonstra o compromisso social dos militares da AMAN em contribuir para a saúde e bem-estar da população. Ao unir esforços com o CCZ, os cabos e soldados realizaram atividades de conscientização, inspeção e eliminação de possíveis criadouros do mosquito, atuando diretamente na prevenção dessas doenças. “A parceria prevê que membros do exército serão incorporados aos serviços de vistoria dos imóveis, eliminação de criadouros e orientação da população quanto às formas de prevenção da proliferação do vetor” (PREFEITURA DE RESENDE, 2019).

Essa colaboração entre a AMAN e o CCZ reforça a importância da atuação conjunta entre as instituições civis e militares para enfrentar desafios de saúde pública e promover a segurança e o bem-estar da comunidade. A liderança exerce um papel fundamental ao mobilizar e orientar as equipes envolvidas na ação, promovendo a organização, a efetividade e o



comprometimento dos participantes. Além disso, os militares, como referências de disciplina e responsabilidade, contribuem para inspirar e motivar outras pessoas a se envolverem na causa.

Imagem 2: Combate à dengue



Fonte: PREFEITURA DE RESENDE/ RJ (2019)

A disseminação do Coronavírus - Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS-CoV-2), também conhecido como COVID-19, teve um impacto significativo em todo o mundo, afetando diretamente os sistemas de saúde e a população global. Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde declarou a pandemia como uma emergência de saúde pública global (EBRAHIMI; HOFFART; JOHNSON, 2021).

Diante desse momento de pandemia, a AMAN desenvolveu ações de apoio à população em parceria com autarquias municipais e estaduais nas questões sanitárias. No site da Prefeitura de Resende, frequentemente, há menção da parceria com a AMAN, na região do próprio município em que se localiza, Resende, no Estado do Rio de Janeiro.

Dentre as ações concretas e práticas, está também o combate a pandemia do Covid-19. Em 2020, a Prefeitura de Resende e a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) estabeleceram uma importante parceria no combate ao Coronavírus (Covid-19). Nesse contexto, foi realizado um alinhamento entre os respectivos Planos de Contingência, visando a adoção de medidas coordenadas e eficazes para prevenir a propagação da doença.

Essa colaboração entre a prefeitura e a AMAN demonstra a importância do trabalho conjunto entre as instituições civis e militares em momentos de crise e emergência. Ao alinhar

os planos de contingência, foi possível estabelecer diretrizes comuns, trocar informações relevantes e coordenar ações para proteger a saúde da população e garantir a segurança da comunidade.

De acordo com o site da Prefeitura de Resende (2020), o prefeito Diogo Balieiro agradeceu a parceria por dizer: “Agradeço ao Comandante da Aman, General de Brigada Gustavo Henrique Dutra de Menezes, e a todos os militares, oficiais, praças, soldados, cadetes, pela parceria ao longo desses anos com o município de Resende”.

Outra região que o Exército participou no combate ao Coronavírus, em 2020, por meio da AMAN, foi o município de Quatis/ RJ. De acordo com o prefeito Bruno de Souza (MDB), “Nesse momento de pandemia mundial, sabermos que aqui na nossa região temos uma instituição que pode nos oferecer toda a sua estrutura de apoio no que se refere a material e recursos humanos será de suma importância para vencermos essa doença” (PREFEITURA DE QUATIS, 2020).

Imagem 3: Encontro do prefeito Bruno de Souza (MDB) com o, então, comandante da AMAN, General de Brigada Gustavo Henrique Dutra de Menezes.



Fonte: PREFEITURA DE QUATIS/RJ (2020)

O encontro realizado, em 27 de março de 2020, entre o prefeito Bruno de Souza (MDB) e o comandante da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), General de Brigada Gustavo Henrique Dutra de Menezes, definiu as ações conjuntas de combate à Covid-19, conforme consta no site da prefeitura de Quatis (2020). Dentre as ações definidas pela liderança militar, a AMAN, através de seus militares, contribuiu com a montagem de tendas de atendimento e triagem, com profissionais de saúde e material hospitalar e de higiene e com uma equipe técnica da própria instituição para desinfetar a cidade.

O Comandante da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), General Dutra, mostrou-se empenhado em manter a segurança e a saúde de todos os integrantes da instituição durante a pandemia de COVID-19, bem com o bem-estar da sociedade civil por meio de um plano de ação, que envolvia medidas preventivas sob a responsabilidade de equipes (AMAN, 2020).

De acordo com o exposto, fica claro a preocupação com a responsabilidade social, portanto, a presença de uma liderança comprometida. Assim sendo, ao liderar seus subordinados em prol do bem-estar da comunidade, o líder deve ser capaz de coordenar e dirigir as atividades de sua equipe, garantindo que cada um cumpra suas atribuições e obrigações com eficiência.

A liderança em um programa de combate à Covid-19 evidencia aos liderados e a comunidade civil, por diversas razões, que os valores militares, em especial, o patriotismo e o civismo, são motivadores e fazem parte da identidade militar. Em primeiro lugar, a pandemia afeta toda a sociedade brasileira e o comprometimento em tomar medidas para reduzir a propagação do vírus é uma forma de proteger a saúde e o bem-estar da população. Além disso, o combate à Covid-19 exige a colaboração e a união de todos os setores da sociedade, incluindo empresas, organizações governamentais e militares. O envolvimento da AMAN na luta contra a pandemia demonstra o comprometimento do Exército Brasileiro em servir e proteger a nação brasileira.

#### 4.2 A LIDERANÇA MILITARES E AS AÇÕES SOCIAIS DA AMAN

O Exército Brasileiro não se limita apenas à defesa nacional, mas também atua em ações sociais e cívicas que visam ao bem-estar da população e a formação de líderes comprometidos. A participação em eventos cívicos e culturais incentiva o sentimento de pertencimento à nação, enquanto os projetos sociais em áreas carentes demonstram o comprometimento com a justiça social. Assim, a AMAN, nessas ações cívicas, mostra como a instituição militar pode

desempenhar um papel importante no desenvolvimento do país, contribuindo para a promoção da integração entre o Exército Brasileiro e a sociedade civil e para a valorização dos valores cívicos e patrióticos.

Entre os dias 19 e 25 de maio de 2019, a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) comemorou a Semana da Infantaria com diversas atividades, incluindo uma gincana infantil (cerca de 100 crianças), atividades recreativas (escalada, pista de cordas, pintura, orientação e passeio a cavalo), exposição de material, Corrida da Infantaria, Formatura de Compromisso dos Novos Infantes, almoço festivo e Baile da Rainha. Em sua pesquisa, Marsello (2019) verificou que as ações cívicas sociais desenvolvidas com as crianças apresentaram, como resultado, admiração e uma visão otimista e respeitosa pelo Exército Brasileiro. “Atividades infantis são fundamentais ao mostrar às crianças um pouco do Exército e estimular desde cedo valores de patriotismo” (MARSELLO, 2019, p. 15).

No dia 21 de maio, foi realizado o Dia da Infantaria, com alvorada festiva e formatura geral, presidida pelo Comandante Militar do Norte, culminando com o desfile de todos os Infantes (AMAN, 2019). Nos demais dias, ocorreram as celebrações religiosas (católica, evangélica e espírita) para exaltar os valores e virtudes; a EXPOINFA, uma exposição militar que apresentou viaturas, equipamentos e pessoal de diversas organizações militares dos diferentes tipos de Infantaria; a Corrida da Infantaria, com cerca de 800 participantes (militares e civis); Formatura de Compromisso dos Novos Infantes (cadetes do 2º ano), em que eles reafirmaram os ideais, valores e virtudes da Infantaria brasileira; e, por fim, o Baile da Rainha (AMAN, 2019).

Enfim, a Semana da Rainha das Armas, dentre várias atividades, propiciou um evento cívicos e culturais para um público variado. Para o sucesso de um evento com essa amplitude, faz-se necessário o exercício de uma liderança comprometida e eficiente.

A organização e a coordenação desse evento exigiram a habilidade de liderança, como a capacidade de planejar e executar atividades, mobilizar equipes, promover a participação ativa dos participantes e transmitir valores e princípios militares. Além disso, a liderança militar pôde ser exemplificada por inspirar o civismo e o patriotismo, buscando fortalecer o sentimento de pertencimento e o espírito de equipe entre os participantes. Logo, através dessas atividades, a liderança militar reforçou os valores e as tradições das armas, promovendo o respeito aos símbolos nacionais e incentivando o engajamento cívico dos participantes.

No dia 9 de novembro de 2022, a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) promoveu uma Ação Cívico-Social na cidade de Quatis, visando a prestar assistência à população na área da saúde. Essa iniciativa teve como objetivo principal oferecer atendimentos

médicos especializados em diversas áreas, tais como cardiologia, pediatria, clínica geral e odontologia.

Os serviços oferecidos pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) foram realizados na Casa da Criança, que está localizada no centro da cidade, próximo à Praça Getúlio Vargas, conhecida como Praça da Matriz. A escolha desse local foi estratégica, pois permitiu que a população tivesse fácil acesso aos benefícios disponibilizados.

Ademais, este espaço também foi palco para uma apresentação da Banda de Música do Batalhão de Comando e Serviços da AMAN. Marsello (2019, p. 15) comenta sobre a importância das exposições e da banda de música do Exército, que, com músicas militares clássicas e atuais, atraem as pessoas com claro entusiasmo. “As atividades realizadas se traduzem como uma ótima opção de diversão para estas pessoas que devido à distância das grandes cidades não comparecem à grandes eventos e não frequentam atividades onde tenha, por exemplo, uma banda de música”.

Imagem 4: Divulgação da ação cívico-social em Quatis/ RJ



Fonte: PREFEITURA DE QUATIS/ RJ (2022)

A Ação Cívico-Social promovida pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) na cidade de Quatis, que ofereceu serviços de saúde à população, está diretamente associada à liderança militar. A liderança militar envolve a capacidade de planejar e executar ações que

visem ao bem-estar da comunidade, especialmente em áreas de necessidade, como a saúde. A iniciativa da AMAN em fornecer atendimentos médicos especializados demonstra a preocupação em prestar assistência à população local e contribuir para o seu bem-estar.

Outrossim, a apresentação da Banda de Música do Batalhão de Comando e Serviços da AMAN na Praça Getúlio Vargas evidencia o papel da liderança militar em promover a cultura, o entretenimento e fortalecer os laços entre a instituição e a comunidade. Através dessas ações, a liderança militar busca exercer uma influência positiva e inspirar outros a contribuírem para o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade.

No dia 16 de abril de 2023, em Resende, foi realizado um evento cívico-militar no Parque das Águas em comemoração ao Dia do Exército, que completou 375 anos, e ao aniversário de 212 anos da AMAN. A programação incluiu um show especial da Banda de Música do Batalhão de Comando e Serviços da AMAN - Batalhão Agulhas Negras; exposição de material e viaturas militares (AMAN, 2023).

Imagem 5: Banda de Música do Batalhão de Comando e Serviços da AMAN



Fonte: AMAN\_OFICIAL (2023)

Esse evento possibilitou a comunidade adquirir conhecimento do dia a dia do militar, bem como os materiais, e esclarecer dúvidas por meio de diálogos com os militares presentes na ação cívico-militar, conforme AMAN (2023). Ao responderem às dúvidas e questionamentos da população, os militares demonstraram competência técnica e liderança,

transmitindo confiança e segurança à sociedade. Enfim, ao abrir suas portas para a comunidade e permitir que os cidadãos conheçam de perto a instituição, os militares promovem um diálogo aberto e transparente, essencial para o fortalecimento dos valores cívicos e patrióticos.

Nesse contexto, a liderança militar desempenha um papel fundamental, pois os militares demonstram competência técnica, habilidades de comunicação e liderança ao responderem às perguntas e questionamentos da população. Através dessas interações, os militares transmitiram confiança e segurança à sociedade, reforçando a imagem de uma liderança comprometida e responsável.

Ademais, a liderança militar demonstrada nesse evento vai além do aspecto técnico e incorpora a capacidade de se conectar com a comunidade, estabelecendo um vínculo de confiança e promovendo a compreensão mútua. Essas características são possíveis devido a incorporação de valores, como o patriotismo e civismo, que fazem o líder militar pensar no bem-estar da sociedade civil.

#### 4.3 VOLUNTARIADO MILITAR: LIDERANÇA PELO PATRIOTISMO E CIVISMO NA AMAN

O sucesso de voluntariado militar exige habilidades de liderança, uma vez que se faz necessário organizar equipes, delegar tarefas, motivar pessoas e tomar decisões estratégicas para alcançar os objetivos do projeto. Além de ser uma manifestação prática do patriotismo e do civismo, uma vez que este líder estará servindo ao país e à sociedade com os seus liderados.

A responsabilidade social é uma característica importante para um líder e, para tanto, surge a necessidade de participar de projetos sociais. O voluntariado militar proporciona aos participantes uma formação sólida em valores cívicos e patrióticos, como o respeito ao outro, o amor à pátria e o espírito de equipe, fundamentais para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Em abril de 2020, em Resende, os cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras, que atuam na Diretoria da Conferência Vicentina de São Maurício, lideraram uma ação especial para o domingo de Páscoa para atender a comunidade carente Vila Vicentina com doações de cestas básicas, materiais de higiene e limpeza e brindes de Páscoa para as crianças, consoante o site EB (2020a). A Vila Vicentina, localizada na cidade de Resende, no estado do Rio de Janeiro, é uma área com altos índices de pobreza e carência social, onde muitas famílias vivem em condições precárias e, durante a pandemia do Covid-19, suas situações financeiras pioraram (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2020a).

Sobre a Diretoria da Conferência Vicentina de São Maurício, em sua rede social, conta-se um pouco da história da instituição:

Fundada inicialmente em 1917, por oficiais da Escola Militar de Realengo a Conferência Vicentina de São Maurício foi construída em Resende, em 1945, por Cadetes da AMAN. Em 1948, com o apoio do então comandante da AMAN, Gen Pratti de Aguiar, criou-se a VILA VICENTINA, inicialmente com seis casas. A AMAN doou o material necessário enquanto que a mão-de-obra foi paga pelos cadetes, através de contribuição mensal, tudo planejado pelo presidente da época, o então Cadete Esteves (CONFERENCIAVSM, 2022, on-line).

O comandante da AMAN, General Dutra, e o Comandante do Corpo de Cadetes, Coronel Gama, estiveram presentes ao evento. A presença dos comandantes demonstra o comprometimento e a preocupação da instituição em servir à sociedade. Essa presença reforça a ideia de que os líderes militares estão engajados em ações que vão além das suas responsabilidades operacionais e demonstra a relevância da responsabilidade social.

Os comandantes são modelos a serem seguidos e a sua presença nos eventos fortalece o espírito de servir e contribuir para o bem coletivo, transmitindo uma mensagem de solidariedade e empatia, inspirando outros membros do Exército e a sociedade como um todo a se engajarem em atividades voluntárias. Outro aspecto importante é que eles têm a chance de ouvir as necessidades e demandas da população, estabelecendo um diálogo direto e compreendendo melhor as realidades e desafios enfrentados, que poderão orientar futuras ações e decisões estratégicas do Exército.

Imagem 6: Ação Social e Peça – Domingo de Páscoa



Fonte: EB (2020a)



Segundo Conferenciavsm (2022), a Conferência Vicentina de São Maurício realiza diversos trabalhos sociais, como reforço escolar, confraternizações em datas importantes, entre outras assistências. É possível observar, nas redes sociais da instituição, as diversas ações voluntárias, ao longo dos anos, que tiveram a colaboração de cadetes voluntários. Logo, a participação dos cadetes, futuros líderes militares, representa o compromisso do militar com a sociedade e a sua vontade de servir além do cumprimento de suas obrigações militares. Essas ações voluntárias demonstram a preocupação com o bem-estar das comunidades carentes e a disposição para contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e solidária.

Imagem 7: Capitão Profírio, ação do dia das crianças (22 fev. 22)



Fonte: CONFERENCIAVSM (2022)

A presença do Capitão Profírio na ação do dia das crianças, em fevereiro de 2022, ratifica a necessidade de um líder em ações sociais ou voluntárias. Cardoso (2008) comenta sobre essa relevância de quem exerce a liderança, por dizer que a presença do líder deve ser sentida em todos os momentos. Ele deve ser exemplo.

Logo, esses eventos cívico-sociais contam com um líder para coordenar e liderar equipes de voluntários, planejar e executar projetos, além de desenvolver habilidades de

comunicação, negociação e resolução de problemas. Essas competências aplicadas em diversas áreas da vida do militar, também são eficientes fora do ambiente militar. Da mesma forma, os líderes militares devem dar o exemplo ao demonstrar seu próprio patriotismo e civismo. Eles devem mostrar orgulho em servir o país e cumprir seus deveres com dedicação, ética e integridade. Isso pode ser evidenciado em seu comportamento, atitude e comprometimento com as ações cívico-militares.

O Asilo Nicolino Gulhot para Velhice Desamparada, localizado em Resende, é outra instituição que conta com doações de cadetes e soldados do Batalhão de Comando e Serviços da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Em 2 de julho de 2021, cestas básicas foram coletadas por cursos e seções da AMAN em apoio à campanha nacional “Ajudar está em nossas mãos”, instituída pelo Exército Brasileiro.

O asilo, com 80 anos de existência e com cerca de 40 idosos, mantém-se por meio de doações. O recebimento de uma tonelada de alimentos doados pela AMAN deixou o Diretor do Asilo, José Roberto da Silva, muito agradecido: “essa doação nos deixa extremamente felizes. Será de grande valia para nossos meninos e meninas” (EB, 2021, on-line).

Imagem 8: Doações para o Asilo Nicolino Gulhot



Fonte: EB (2021)

A doação de alimentos pelos membros da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) ao asilo demonstra um exemplo de liderança efetiva. Ao liderar esse tipo de ação solidária, os comandantes militares enviam uma mensagem clara de engajamento e preocupação com o bem-estar dos mais vulneráveis.

Outra ação voluntária que muitos militares realizam é a doação de sangue. Essa atitude é um exemplo claro de liderança militar, uma vez que ele está contribuindo para a manutenção da saúde da população e ajudando a salvar vidas, pontos cruciais para a prática do patriotismo e civismo. Além disso, essa ação demonstra valores importantes como, solidariedade, coragem e disciplina, fundamentais na formação de líderes militares.

Imagem 9: Cadetes da AMAN doam sangue para o Hemonúcleo de Volta Redonda/RJ



Fonte: G1 (2022)

De acordo com o Portal G1 (2022), cadetes da AMAN realizaram um ato solidário na cidade de Volta Redonda/RJ por doar sangue, em 11 de agosto de 2022. O idealizador da campanha foi o cadete Bruno Paz, que ciente da situação crítica nos estoques de sangue no Hemonúcleo da cidade, tomou a iniciativa de mobilizar outros a participarem.

Trata-se de uma demonstração comum de civismo, pois foi possível observar outras reportagens a respeito. Dentre várias, pode-se destacar a campanha de doação de sangue em 2020. Nesse ano, em 5 de maio, ocorreu a campanha "Ajudar está no nosso sangue", que buscou

colaborar com os hemocentros de todo o Brasil, os quais enfrentam dificuldades para manter seus estoques de bolsas de sangue, especialmente durante a pandemia da COVID-19.

A iniciativa mobilizou os militares voluntários para doar sangue, sempre seguindo as medidas de prevenção para evitar aglomerações. “O ato de ajudar ao próximo já faz parte da rotina diária da profissão militar. Servir à Pátria é estar em grandes missões de proteção do território contra o avanço do inimigo e também se voluntariar a ser doador de sangue” (EB, 2020b, on-line).

Os Hemonúcleos, por sua vez, adaptaram suas instalações para garantir a segurança dos doadores, como agendamento de horários e restrição do número de pessoas presentes. Em Resende, por exemplo, os militares faziam doações duas vezes por semana, contribuindo para atender os hospitais da região que dependiam do fornecimento de sangue.

A ação dos militares, nesse tipo de campanha, reforça valores importantes, como patriotismo e civismo, fundamentais na formação de líderes militares comprometidos com a responsabilidade social. “Doar sangue é se preocupar com o outro, um ato essencial para atravessarmos a pandemia”, de acordo com a Aspirante Lilia Carrero, do Hospital Militar de Resende (EB, 2020b).

Imagem 10: Doação de sangue no Hemonúcleo de Resende



Fonte: EB (2020b)

Ao doarem seu próprio sangue para ajudar outras pessoas, os militares estão colocando os interesses coletivos acima dos individuais. O ato de doar sangue é uma forma de solidariedade e responsabilidade social, em que os militares contribuem ativamente para salvar vidas e ajudar aqueles que estão enfrentando problemas de saúde. Essa ação vai além das suas

obrigações profissionais e demonstra um comprometimento com os valores fundamentais da pátria e da sociedade.

Enfim, a doação de sangue pelos militares representa um importante exercício de liderança, pois demonstram o comprometimento com valores fundamentais para a formação de líderes militares e para a construção de uma sociedade mais justa e solidária. Os líderes militares que incentivam e participam dessas ações demonstram empatia, humildade e compromisso com o bem-estar da comunidade.

Ao dar o exemplo de patriotismo e civismo, os líderes militares inspiram os membros de suas unidades a adotarem esses valores em suas próprias vidas e em sua conduta como militares. Isso fortalece a coesão, o espírito de equipe e a identidade institucional, além de contribuir para a eficácia e o respeito das Forças Armadas perante a sociedade.

## 5 CONCLUSÃO

Com base nessas reflexões e nos dados apresentados, pode-se concluir que, diante das constantes mudanças sociais, liderança é um tema bastante discutido, devido a sua relevância para as organizações. A liderança militar, portanto, desempenha um papel fundamental no Exército Brasileiro.

Um líder é responsável por conduzir e orientar as tropas nas mais diversas missões e operações. Nesse sentido, os líderes militares devem possuir não só habilidades técnicas (*hard skills*), como conhecimentos militares, estratégicos, operacionais e de gestão, mas, também, competências comportamentais e éticas (*soft skills*), que envolve a comunicação eficaz, o trabalho em equipe, a capacidade de tomar decisões sob pressão, a empatia, a ética profissional e o compromisso com o bem-estar e o desenvolvimento dos subordinados.

A cultura organizacional no Exército Brasileiro desempenha um papel fundamental na formação e no desenvolvimento dos líderes militares. Ela é construída com base em valores militares, como o patriotismo, o civismo, a disciplina, a hierarquia, a lealdade e o respeito à hierarquia e às normas estabelecidas. Esses valores são transmitidos e internalizados ao longo da formação militar, influenciando a maneira como os líderes militares pensam, agem e tomam decisões.

Dessa forma, os líderes militares que possuem as habilidades técnicas necessárias, aliadas às competências comportamentais e éticas, e estão alinhados com os valores e a cultura organizacional do Exército Brasileiro, estão melhor preparados para exercer uma liderança eficaz e inspiradora, promovendo o patriotismo, o civismo e o respeito aos princípios militares em suas equipes. Logo, a formação de oficiais na AMAN, os quais se tornarão futuros líderes, envolve a construção de uma identidade militar preocupada também com os valores da academia.

A liderança deve estar fundamentada em valores militares como o patriotismo e o civismo, profundamente ligados ao compromisso e responsabilidade do líder com o Exército Brasileiro e com a sociedade. O patriotismo é um valor que significa amor e lealdade ao país, enquanto o civismo representa o sentimento de respeito, devoção e compromisso com a pátria, manifestado por meio de atitudes cívicas e responsabilidade social. Esses valores são fundamentais para a liderança militar, pois promovem a integração do Exército com a sociedade civil, contribuindo para o desenvolvimento do país.

O patriotismo e o civismo são valores basilares para os oficiais da AMAN. Ao serem manifestadas de modo prático por meio de ações cívico-militares, esses dois valores militares promovem a integração do Exército com a sociedade civil, contribuindo para o desenvolvimento do país. Nesse sentido, liderança militar deve ser capaz de transmitir esses valores aos seus liderados, bem como, de inspirar e motivar a equipe a atuar em prol do bem comum, sendo um exemplo a ser seguido.

Assim sendo, a liderança militar desempenha um papel fundamental nas ações cívico-militares, pois é responsável por conduzir e orientar os militares sob seu comando em atividades que visam a promover a integração com a sociedade civil e a contribuir para o desenvolvimento do país. Nesse contexto, os valores militares de patriotismo e civismo são essenciais para que os líderes militares possam transmitir esses ideais para seus liderados, incentivando a participação em projetos sociais, campanhas e serviços voluntários que promovam o bem-estar da comunidade.

Os líderes militares devem servir de exemplo para seus subordinados e serem coerentes com suas atribuições, respeitando os padrões culturais e os valores do Exército. Ao demonstrarem patriotismo e civismo em suas ações e comportamento, esses líderes inspiram os membros de suas Unidades a seguirem esses valores em suas próprias vidas e em seu serviço militar.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) tem demonstrado sua relevância na formação de líderes capacitados e com valores militares, participando de diversas atividades cívico-militares, como o combate à dengue e à pandemia de Covid-19, a prestação de serviços à comunidade e programas de voluntariado.

A partir desta pesquisa, foi possível chegar aos seguintes resultados: A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) atuou no combate à dengue e à pandemia de COVID-19 no Brasil, por meio de parcerias com prefeituras municipais e ações concretas de apoio à população. São citados exemplos de atuação da AMAN nas cidades de Resende/RJ e Quatis/RJ, incluindo atividades de conscientização, inspeção e eliminação de possíveis criadouros do mosquito da dengue e a montagem de tendas de atendimento e triagem, desinfecção de áreas públicas e orientação da população sobre as formas de prevenção da proliferação do vírus. A atuação da AMAN nas campanhas tem sido elogiada, devido a uma liderança comprometida. Assim, o envolvimento do Exército Brasileiro na luta contra a pandemia é ressaltado como exemplos de patriotismo e civismo.

Outro ponto apresentado nos resultados é com relação a ações cívico-sociais. O Exército Brasileiro vai além de seu papel na defesa nacional, mas também se engaja em ações sociais e

cívicas que visam a melhorar o bem-estar da população e promover a formação de líderes comprometidos. Essas atividades promovem um senso de pertencimento à nação, enquanto projetos sociais em áreas carentes demonstram o compromisso do Exército com a justiça social.

A AMAN (Academia Militar das Agulhas Negras), por meio de suas ações cívicas, demonstra como a instituição militar pode exercer um papel de liderança significativo no desenvolvimento do país. Além de seu propósito principal de formar líderes militares capacitados, a AMAN também busca estabelecer uma integração efetiva entre o Exército Brasileiro e a sociedade civil.

Exemplos, dessas ações, incluem a Semana da Infantaria, o Dia da Infantaria e eventos cívico-sociais, celebrados com várias atividades, como jogos infantis, atividades recreativas, exposições, corridas e cerimônias, entre outras. Esses eventos tiveram por objetivo promover o patriotismo, o respeito pelo Exército e os valores da Infantaria Brasileira. Além disso, a AMAN também organizou ações cívicas e sociais, como serviços de saúde e apresentações musicais, em parceria com a comunidade local.

Esses eventos fornecem uma oportunidade para a população interagir com o Exército e compreender sua missão, valores e competência técnica, promovendo assim um diálogo aberto e transparente, que é essencial para o fortalecimento de valores cívicos e patrióticos. Os líderes militares devem ser capazes de se comunicar de forma clara e aberta com a comunidade, explicando o papel do Exército na sociedade e esclarecendo quaisquer dúvidas ou mal-entendidos.

No contexto dessas ações do Exército Brasileiro, a liderança desempenha um papel fundamental na promoção dos valores cívicos e patrióticos, bem como no fortalecimento do relacionamento entre o Exército e a sociedade civil. Os líderes militares são responsáveis por planejar e coordenar esses eventos, garantindo que eles sejam realizados de maneira eficiente e eficaz e, que atendam aos objetivos estabelecidos. Eles também devem ser exemplos de comprometimento, integridade e serviço à nação, inspirando os membros do Exército e a comunidade em geral a seguirem esses valores.

O terceiro ponto discutido, a partir dos resultados, foi o serviço militar voluntário nas ações cívico-militares. Essa atividade requer habilidades de liderança, como organização de equipes, delegação de tarefas, motivação de pessoas e tomada de decisões estratégicas para alcançar objetivos do projeto.

O voluntariado por parte do militar é uma manifestação prática de patriotismo e dever cívico, pois o líder e a equipe servem ao país e à sociedade. A participação em projetos sociais é essencial para a responsabilidade social de um líder, e o serviço militar voluntário fornece aos



participantes uma formação sólida em valores cívicos e patrióticos, como respeito pelos outros, amor pelo país e espírito de equipe.

Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras organizaram uma ação especial para o Domingo de Páscoa em 2020, a fim de ajudar a comunidade carente de Vila Vicentina em Resende, Rio de Janeiro. Este evento recebeu apoio do comando da academia e de outros cadetes, resultando em uma campanha bem-sucedida.

Outrossim, os soldados e cadetes da Academia forneceram apoio à Casa Nicolino Gulhot para os Velhos Desamparados, localizada em Resende, coletando cestas básicas em apoio à campanha nacional "Ajudar está em nossas mãos", instituída pelo Exército Brasileiro. Além de suas obrigações militares, a participação em projetos sociais melhora as habilidades de comunicação, de negociação e de resolução de problemas.

Outra atividade voluntária dos cadetes, que demonstra seu compromisso com a sociedade, é a doação de sangue. Os futuros oficiais, ao assumirem responsabilidades, tomarem decisões e lidarem com desafios, adquirem experiência valiosa que será útil em suas futuras carreiras militares e também em suas vidas pessoais e profissionais.

O papel da liderança é fundamental para o sucesso dessas ações sociais promovidas pelos cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras. A liderança desempenhada pelos cadetes é evidente tanto na organização e mobilização dessas atividades como no engajamento e exemplo dado aos demais membros da academia. Essas experiências contribuem para a formação de líderes comprometidos, responsáveis e capacitados a enfrentar desafios e promover mudanças significativas na sociedade.

Enfim, a partir da pesquisa realizada foi possível verificar que a manifestação do patriotismo e civismo nas ações e comportamento do líder militar é essencial para estabelecer um exemplo positivo e inspirar seus subordinados a adotarem esses valores em seu serviço. Quando a liderança está pautada no patriotismo e civismo, o líder militar reafirma seu compromisso, entre várias maneiras, através das ações cívico-militares, contribuindo para o bem-estar da sociedade.

A liderança militar é um tema crucial para o sucesso de qualquer instituição. Assim, há muitas outras áreas de pesquisa que podem ser exploradas nesse tema. Esse trabalho não encerra a temática que envolve a liderança militar, patriotismo e civismo, mas há necessidade de novas pesquisas nessa área, contribuindo, assim, para ampliar e melhor qualificar os conhecimentos de futuros oficiais, que se tornarão líderes de uma tropa. Logo, esses estudos se tornam subsídios para nortear outras pesquisas ou complementar esta, como: analisar acerca das práticas em liderar uma equipe em projetos sociais; as ações cívico-sociais que podem ser usadas

para promover a inclusão e combater a discriminação; identificar os traços de liderança que são mais eficazes em promover ações sociais, entre outros.

## REFERÊNCIAS

- AMAN. **Em Resende, Academia Militar das Agulhas Negras celebra a semana da infantaria com diversas atividades.** Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Publicado em:27.05.2019. Disponível em <http://www.aman.eb.mil.br/ultimas-noticias/418-combate-a-covid-19>. Acesso à 10.04.2023.
- AMAN. **Combate à Covid-19.** 30 de abril de 2020. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Disponível em <http://www.aman.eb.mil.br/ultimas-noticias/418-combate-a-covid-19>. Acesso à 10.04.23.
- AMAN. **AMAN celebra o Dia do Exército em Resende.** Publicado: 17 de Abril de 2023. Disponível em <https://www.aman.eb.mil.br/ultimas-noticias/858-aman-celebra-o-dia-do-exercito-em-resende>. Acesso em 9.04.23.
- AMAN\_OFICIAL. **Dia do Exército e o Aniversário da AMAN são comemorados em Resende.** 16 abr. 23. Instagram: AMAM. Disponível em <https://www.instagram.com/p/CrGWpBAgoJh/>. Acesso em 10.05.23.
- ALVES, Cláudia Maria Costa. **Cultura e política no século XIX: o exército como campo de constituição de sujeitos políticos no Império.** Bragança Paulista: EDUSF, 2002.
- ARMY DOCTRINE PUBLICATION (ADP 6-22). **Army Leadership and the profession.** Washington, DC: GPO, 2019.
- BASS, M.; BASS, B. R. **The Bass Handbook of Leadership – Theory, Research, and Managerial Applications.** Free Press, 2008.
- BES, Pablo Rodrigo; *et al.* **Soft Skills.** Porto Alegre: Sagah, 2021.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto nível.** Tradução de Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BRASIL. **Lei nº 5.700 de 1º de setembro de 1971.** Presidência da República. Casa Civil, 1971. Acesso em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15700.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15700.htm). Acesso em 10.01.2023.
- BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.** Presidência da República. Casa Civil. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16880.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16880.htm). Acesso em 17.07.2022.
- BRASIL. **Portaria no 156 - Comandante do Exército, de 23 de abril de 2002.** Vade Mécum de Cerimonial Militar do Exército - Valores, Deveres e Ética Militares. Exército. Brasília, DF. 2002.
- BRASIL. **Caderno de Instruções: Ações Cívico-Social (ACISO) - CI 45-01.** Exército Brasileiro Comando de Operações Terrestres, 2009.
- BRASIL. **Manual de Campanha C20-10: Liderança Militar.** Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em 12.07.2022.
- CARDOSO, Gen. Alberto. Ação de Comando Continuada. **Revista Verde-Oliva**, Brasília-DF, ano XXXV, nº 198, JUL/AGO/SET, 2008. Disponível em <https://pt.calameo.com/exercito-brasileiro/read/0012382062d1296a61586>. Acesso em 10.01.2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manoel, 2014.

CONFERENCIAVSM. **Nossa história**. Resende/RJ, 24. Fev. 23. Instagram: Conferencia Vicentina CVSM. Disponível em <https://www.instagram.com/conferenciavsm/>. Acesso em 12.05.23.

COULANGE, Fustel de. **A cidade antiga**. São Paulo: Marin Claret, 2005.

DEFESA EM FOCO. **Batalhão Agulhas Negras realiza formatura de compromisso do recruta**. 16 de agosto de 2022. Disponível em: <https://www.defesaemfoco.com.br/batalhao-agulhas-negras-realiza-formatura-de-compromisso-do-recruta/>. Acesso em 13 maio 2023.

DPHCEX. **Raízes, valores e tradições - Valores e Ética Profissional Militar, Cartilha 2**, 2018. Disponível em <http://www.dphcex.eb.mil.br/images/PRVT/Cartilha-2---VALORES-E-TICA-PROFISSIONAL-MILITARES---A3-Verso-Provisrio.pdf>. Acesso em 09.04.2023.

EBRAHIMI, O. V.; HOFFART, A.; JOHNSON, S. U. **Physical Distancing and Mental Health During the COVID-19 Pandemic: Factors Associated With Psychological Symptoms and Adherence to Pandemic Mitigation Strategies**. *Clinical Psychological Science*, n. 9, v. 3, p. 489-506, 2021. <https://doi.org/10.1177/2167702621994545> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2167702621994545>. Acesso em: 25.03.2023.

EXÉRCITO BRASILEIRO - EB. **Missão e visão de futuro**. Ministério da Defeda. Exército Brasileiro. Disponível em <https://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>. Acesso em 10.04.23.

EXÉRCITO BRASILEIRO - EB. **A cerimônia do Juramento à Bandeira é o ato mais solene e significativo para o jovem militar, marcando de forma permanente um compromisso com a nação brasileira – 16º Regimento de Cavalaria mecanizado**. Ministério da Defeda. Exército Brasileiro, 22 de agosto de 2018. Disponível em <https://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito?>. Acesso em 10.04.2023.

EXÉRCITO BRASILEIRO - EB. **Ação social de páscoa em comunidade de Resende**. Ministério da Defeda. Exército Brasileiro, 14 abr 2020a. Disponível em <https://www.eb.mil.br/web/noticias/>. Acesso em 20.04.23.

EXÉRCITO BRASILEIRO - EB. **Militares da Academia doam sangue no Hemonúcleo de Resende (RJ)**. Publicado em: 05 mai 2020b. Disponível em <https://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito?>. Acesso em 07.04.23.

EXÉRCITO BRASILEIRO - EB. **Academia Militar das Agulhas Negras doa alimentos a Lar de Idosos em Resende (RJ)**. Publicado em: 08 jul 2021. Disponível em <https://www.eb.mil.br/exercito-brasileiro?>. Acesso em 10.04.2023.

G1. **Em ato solidário, cadetes da Aman se reúnem e doam sangue em Volta Redonda**. 11/08/2022. Disponível em <https://g1.globo.com/rj/sul-do-rio-costa-verde/noticia/2022/08/11/em-ato-solidario-cadetes-da-aman-se-reunem-e-doam-sangue-em-volta-redonda.ghtml>. Acesso em 10.5.2023.

GENEROSO, Claudiney. **Assistentes sociais – Ética profissional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JÚNIOR, Joarez Alves Pereira. **Liderança militar em diferentes níveis: uma visão**. Blog do Exército Brasileiro (eblog), 18. Maio. 2022. Disponível em <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/lideranca-militar-em-diferentes-niveis-uma-visao.html>. Acesso em 20.04.23.

KRIPKA, Rosana Maria Luvezute; SCHELLER, Morgana; BONOTO, Danusa de Lara. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de investigaciones UNAD Bogotá – Colombia**. Volume 14, número 2, 2015. Disponível em file:///C:/Users/Patricia/Downloads/Administrador,+04\_Pesquisa+documental+na+pesquisa+qualitativa.pdf. Acesso em 20.04.23.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, J. F. **Ética, moral e cidadania: fundamentos e práticas**. São Paulo: Cortez Editora, 2014.

MASELLO, Pedro Henrique Branquinho Barbosa. **A importância da ACISO para as subunidades em missões de adestramento em cidades do interior do estado de São Paulo por tropas da 12ª brigada de infantaria leve (aeromóvel)**. Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2019.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 2 Ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed, 2008.

MADP - MUSEU ANTROPOLÓGICO DIRETOR PESTANA. **Jornal Correio Serrano**. Ano XXIV, nº 22, 2 de fevereiro de 1944.

MIRANDA, Denis de Miranda. **A Construção Da Identidade Do Oficial Do Exército Brasileiro**. 2015. Disponível em <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/1/810>. Acesso em 24.03.2023.

MORIN, Edgar; KERN, Anne Brigitte. **Terra-Pátria**. Porto Alegre: Editora Meridional, 2003.

MOTTA, Nair de Souza. **Ética e vida profissional**. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 2011.

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? In: **Cadernos da Fucamp**, UNIFUCAMP, v.19, n.41, p.1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.

PREFEITURA DE QUATIS. **AMAN vai realizar ‘ação cívico social’ em Quatis nesta quarta**. 07/11/2022. Disponível em <https://quatis.rj.gov.br/aman-vai-realizar-acao-civico-social-em-quatis-nesta-quarta/>. Acesso em 10 abr. 2023.

PREFEITURA DE RESENDE. **Exército vai auxiliar na luta contra a dengue em parceria entre prefeitura de Resende e AMAN**. 12/12/2019. Disponível em

<https://resende.rj.gov.br/noticias/exercito-vai-auxiliar-na-luta-contra-a-dengue-em-parceria-entre-prefeitura-de-resende-e-aman>. Acesso em 10 abr. 2023.

PREFEITURA DE RESENDE. **Prefeitura de Resende e AMAN alinham plano de contingência ao Coronavírus.** 18/03/20. Disponível em <https://resende.rj.gov.br/noticias/prefeitura-de-resende-e-aman-alinham-plano-de-contingencia-ao-coronavirus>. Acesso em 10 abr. 2023.

QUEIROGA, F., CARVALHO, V., SAMPAIO, M. Valores humanos e comportamento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 10(1), 135-154, 2006.

REVISTA VERDE-OLIVA. **A liderança na formação dos oficiais combatentes de carreira.** Brasília-DF, ano XXXV, nº 198, JUL/AGO/SET, 2008. Disponível em <https://pt.calameo.com/exercito-brasileiro/read/0012382062d1296a61586>. Acesso em 10.01.2023.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RONDON, F. **Civismo e Brasilidade na Integração Nacional.** A Defesa Nacional, v. 56, n. 629, 26 out. 2021. Disponível em <http://ebrevistas.eb.mil.br/ADN/article/view/8609/7449>. Acesso em 17.07.22.

SGOBBI, Thálita. ZANQUIM, Stivi Heverton. Soft Skills: Habilidades e competências profissionais requisitadas pelo mercado empreendedor. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 05, Ed. 09, Vol. 05, pp. 70-92. Setembro de 2020.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1999.