


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

**Victor Hugo Alves Hermógenes**

**PRINCÍPIOS E VALORES INERENTES À FORMAÇÃO DO FUTURO LÍDER  
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: PRINCÍPIOS E VALORES INERENTES À FORMAÇÃO DO FUTURO LÍDER MILITAR</b>
<b>AUTOR: VÍCTOR HUGO ALVES HERMÓGENES</b>

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



\_\_\_\_\_  
Víctor Hugo Alves Hermógenes

Dados internacionais de catalogação na fonte

H555p HERMÓGENES, Victor Hugo Alves  
Princípios e valores inerentes à formação do futuro líder militar /  
Victor Hugo Alves Hermógenes – Resende; 2023. 30 p. : il. color. ; 30  
cm.

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

1. Princípios. 2. Valores. 3. Liderança. 4. Formação. 5. Líder militar.  
I. Título.

CDD: 355

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

Victor Hugo Alves Hermógenes

**PRINCÍPIOS E VALORES INERENTES À FORMAÇÃO DO FUTURO LÍDER  
MILITAR**

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

Orientador: 1º Ten Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa.

**Resende  
2023**

Victor Hugo Alves Hermógenes

**PRINCÍPIOS E VALORES INERENTES À FORMAÇÃO DO FUTURO LÍDER  
MILITAR**

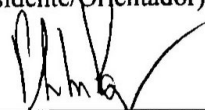
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 16 de Junho de 2023.

Banca examinadora:



**Ronaldo Héverthon Sampaio da Silva - 1º Ten**  
(Presidente/Orientador)



**Paulo Sérgio Maturana Lopes - Cel R1**



**Bruno Borges e Silva - Cap**

Resende  
2023

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus cuja graça e orientação foram fundamentais para que eu realizasse o sonho de me tornar oficial do Exército Brasileiro. À minha mãe, Ednalva Alves Policarpo, ao meu pai, Edvaldo Pires Hermógenes, e ao meu irmão, Eduardo Matheus Alves Hermógenes, agradeço pelo amor incondicional e apoio incansável em todas as fases da minha vida. A todos que, de alguma forma, contribuíram para minha jornada, meu profundo agradecimento por serem parte desta conquista.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a Deus, que em Sua infinita bondade, permitiu-me realizar o sonho de me tornar oficial do Exército Brasileiro. Sua presença em minha vida foi essencial para que eu vencesse cada desafio superado.

À minha amada e falecida mãe, Ednalva Alves Policarpo, agradeço por seu amor incondicional e inúmeros sacrifícios feitos em prol da minha educação e crescimento. Tudo que sou e tenho devo à senhora.

Ao meu pai, Edvaldo Pires Hermógenes, expresso minha sincera gratidão por seu apoio constante, encorajamento e exemplo de homem e militar. Suas palavras de sabedoria e de orientação foram fundamentais para minha jornada até aqui.

Ao meu irmão, Eduardo Matheus Alves Hermógenes, agradeço por sua amizade, incentivo e apoio incondicional. Você me motiva todos os dias só de existir. Sem dúvida alguma, foi um pilar de apoio essencial para minha trajetória.

Agradeço aos instrutores e orientadores, que compartilharam conhecimento, orientação e estímulo, contribuindo sobremaneira para o meu crescimento acadêmico e profissional.

Aos familiares, amigos, camaradas de turma e irmãos de farda, o apoio, encorajamento e palavras de incentivo de todos vocês foram inestimáveis durante esse percurso desafiador.

Enfim, expresso minha gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu sucesso. Cada ajuda, por menor que pareça, teve um impacto significativo na minha jornada.

Que Deus continue nos abençoando e iluminando nossos passos em busca de novas realizações.

## RESUMO

### PRINCÍPIOS E VALORES INERENTES À FORMAÇÃO DO FUTURO LÍDER MILITAR

AUTOR: Victor Hugo Alves Hermógenes

ORIENTADOR: 1º Ten Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa

O objetivo deste trabalho é verificar a importância dos princípios e valores inerentes à formação do futuro líder militar. A literatura pesquisada mostrou que a liderança tem sido uma das características que não só identificam os militares como também os distingue de outras pessoas, por estarem imersos em uma série de valores e princípios que lhes permitem ser reconhecidos pela sociedade como referências de respeito, honra, sacrifício, coragem, disciplina, honestidade. Torna-se necessário compreender como a sociedade percebe seus líderes e como eles alcançam o sucesso e reconhecimento das suas tropas a fim de poder conduzi-las a novos objetivos e metas. Foi realizado um estudo de campo com 32 cadetes do Curso de Formação da AMAN, os quais apontaram que a liderança é de grande relevância para o comandante militar e que é fundamental o desenvolvimento dos princípios e valores de liderança. Assim sendo, conclui-se que a AMAN, como instituição formadora de militares, deve primar pelo desenvolvimento destes atributos, tendo em vista a relevância dos mesmos para a liderança militar.

**Palavras-chave:** Princípios. Valores. Liderança. Formação. Líder militar.



## **ABSTRACT**

### **PRINCIPLES AND VALUES INHERENT IN THE TRAINING OF THE FUTURE MILITARY LEADER**

**AUTHOR:** Victor Hugo Alves Hermógenes

**ADVISOR:** 1st Lt Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa

The objective of this work is to verify the importance of the principles and values inherent to the formation of the future military leader. The researched literature identified that leadership has been one of the characteristics that identify the military, distinguished from other people, for being immersed in a series of values and principles that allow them to be recognized by society as references of respect, honor, sacrifice, courage, discipline, honesty. From the dawn of humanity to the era of globalization and great technological advances, as it is today, it has evolved over time due to how society perceives its leaders and how they achieve success and recognition from their people, troops, to be able to lead them. them to new goals and targets. A field study was carried out with 32 cadets from the AMAN Training Course, who pointed out that leadership is of great importance for the military commander and that the development of leadership principles and values is essential. Therefore, it is concluded that AMAN, as a training institution for military personnel, must prioritize the development of these attributes, in view of their relevance for military leadership.

**Keywords:** Principles. Values. Leadership. Training. Military leader.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A liderança é importante para o comandante militar?.....	16
Gráfico 2 – Grau de importância da liderança.....	17
Gráfico 3 – Princípios e valores são importantes para formação?.....	17
Gráfico 4 – Grau de importância de princípios e valores.....	18
Gráfico 5 – Princípios e valores importantes.....	18
Gráfico 6 – AMAN desenvolve princípios e valores?.....	19
Gráfico 7 – Como se dá esse desenvolvimento.....	19

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1 Objetivo geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>12</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 LIDERANÇA MILITAR.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 PRINCÍPIOS E VALORES INERENTES AO LÍDER MILITAR.....</b>	<b>13</b>
<b>3. REFERENCIAL METODOLÓGICO.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 TIPOS DE PESQUISA.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 MÉTODOS.....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....</b>	<b>15</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS DA LIDERANÇA MILITAR.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2 A GESTÃO NA INSTITUIÇÃO CASTRENSE.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 VALORES DO LÍDER MILITAR.....</b>	<b>22</b>
<b>4.4 A AMAN CONTRIBUINDO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRINCÍPIOS E VALORES.....</b>	<b>24</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXO 1 – VALORES MILITARES.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO 2 – LIÇÕES DE LIDERANÇA NO MUNDO MILITAR.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Vitor (1977), a liderança é primordial para o sucesso de qualquer exército. Os líderes não apenas tomam decisões de vida ou morte, mas controlam diretamente o clima organizacional e a qualidade de vida dos seus subordinados.

Para inspirar as tropas, os líderes devem inculcar uma atitude abrangente, motivar suas tropas a avançar sob fogo fulminante ou manter uma posição aparentemente insustentável. Para realizar isso, os mesmos devem desenvolver princípios e valores, para que seus soldados sigam seu exemplo e respeitem seu julgamento, capacidade de liderança e conhecimento tático (VITOR, 1977).

De acordo com Castro (2021), os valores são crenças específicas que as pessoas têm sobre o que é importante e sem importância, bom e mau, certo e errado. Os valores se desenvolvem das experiências diretas com pessoas que são importantes para cada indivíduo e têm impacto em suas vidas. Quando os valores são claros e seguidos, eles formam a base da confiança. Porém, quando são claros e não seguidos, a confiança é quebrada. Além disso, quando não são claros, muitas vezes são inferidos do comportamento observável.

Os valores estão ligados ao conceito de motivação, a força que impulsiona pessoas a agir, fornecendo motivação inicial (preciso agir de acordo com os meus valores) e uma ferramenta de avaliação pós-ação (eu agi de acordo com meus valores?). Os valores formam a base de como o indivíduo faz julgamentos e decisões sobre tudo o que faz e não faz (CASTRO, 2021).

Os valores do Exército estão no centro do que todos fazem e define quem cada um é, como indivíduos e como organização. Eles são o alicerce ou fundação, os princípios orientadores que permanecem constantes, seja qual for a situação (CASTRO, 2021).

Assim sendo, é de suma importância que o líder seja dotado de princípios e valores que o levarão a uma liderança responsável e confiável, onde o mesmo terá o controle de seus subordinados, transmitindo confiança aos mesmos para que possam realizar suas missões e alcançar o objetivo final.

Desta forma problematiza-se a questão: qual a importância dos princípios e valores inerentes à formação do futuro líder militar?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Verificar a importância dos princípios e valores inerentes à formação do futuro líder militar.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar liderança militar;

Descrever os princípios e valores inerentes à formação do futuro líder militar;

Refletir como os princípios e valores influenciam o líder militar em seu trato para com os subordinados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA MILITAR

Para Brasil (2013), o papel do líder se torna cada vez mais abrangente, aumentando sua responsabilidade em relação ao grupo. O líder atua como elemento modificador do comportamento de seus subordinados, controla suas reações diante de situações inesperadas, define como agir com equilíbrio e presteza, sendo o mesmo responsável pela vida de seus comandados.

Brasil (2013, p. 11) conceitua liderança militar como:

A capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar outros militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir de forma adequada suas missões específicas e a participar de forma pró-ativa das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem.

Segundo Bergamini (2004), para que haja liderança é, antes de tudo, necessário que o líder exerça influência sobre os seus liderados e tenha consciência da necessidade de exercer tal influência. Para tanto é preciso motivá-los, observá-los e fazer com que os mesmos tenham confiança no líder.

Afirma a autora que a função do líder não é motivar, mas sim manter os liderados motivados, o que é muito mais difícil, uma vez que a motivação é uma força intrínseca. É preciso criar um ambiente onde a equipe voluntariamente se motive, fazendo com que a mesma trabalhe em prol dos objetivos propostos, seguindo um planejamento adequado e que ao final se obtenha sucesso com o trabalho de todos (BERGAMINI, 2004).

Para que isso ocorra, é necessário que o líder tenha desenvolvido os princípios e valores inerentes ao líder.

### 2.2 PRINCÍPIOS E VALORES INERENTES AO LÍDER MILITAR

Segundo Ferreira e Teixeira Júnior (2021), os princípios militares são pautados na disciplina e hierarquia. Dentro destes princípios encontram-se os valores militares, sendo os principais: coragem, disciplina, respeito, integridade, lealdade e compromisso altruísta.

Com relação à coragem, ser soldado sempre exigiu coragem física, ir conscientemente em direção ao perigo em nome da nação. É preciso coragem física, arriscar a vida, tirar a vida, mostrar contenção, suportar dificuldades e se concentrar na missão; soldados dependem uns

dos outros para isso. Igualmente importante é a força, moral e confiança para fazer o que é certo, mesmo quando se pode ser impopular e insistir em manter os mais altos padrões de comportamento e decência. Isso ganha respeito e fomenta a confiança (FERREIRA e TEIXEIRA JÚNIOR, 2021).

A disciplina é o principal antídoto para o medo e mantém a eficácia da operação: é sustentada pela lealdade da equipe, confiança e profissionalismo. A disciplina instila autoconfiança e autocontrole. Boa disciplina significa que os soldados farão a coisa certa, mesmo sob as mais difíceis circunstâncias (FERREIRA e TEIXEIRA JÚNIOR, 2021).

O respeito, tanto dentro como fora da organização, não é apenas uma obrigação legal, é um princípio fundamental da liberdade que a sociedade desfruta. Equipes que respeitam e valorizam cada um individualmente por sua contribuição e ponto de vista são sempre mais fortes. Assim, é preciso tratar todos como gostaríamos de ser tratados (CASTRO, 2021).

Integridade significa ser verdadeiro e honesto, o que desenvolve confiança entre os indivíduos e os une em equipes robustas e eficazes. A integridade é, portanto, fundamental para o serviço militar, pois os soldados devem ter confiança completa um no outro, pois suas vidas podem, em última análise, depender dela. A confiança na Cadeia de Comando também é fundamental e exige integridade daqueles que ocupam cargos de autoridade (CASTRO, 2021).

A lealdade une todas as partes do Exército, criando equipes coesas que podem alcançar muito mais do que a soma de suas partes. A nação, o Exército e a cadeia de comando contam com a fidelidade contínua, compromisso e apoio de todos os que servem. Porém, a lealdade não é cega e deve operar dentro dos parâmetros dos demais valores. (CASTRO, 2021).

O compromisso altruísta é a base do serviço militar, os soldados devem estar preparados para servir onde e quando necessário e sempre dar o seu melhor. As necessidades da missão e da equipe vêm antes dos interesses pessoais. Em última análise, os soldados podem ser obrigados a dar suas vidas por seu país, esse é o verdadeiro compromisso altruísta (CASTRO, 2021).

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

O estudo se deu através de uma pesquisa bibliográfica do tipo qualitativa. De acordo com Ribas (2004, p. 45):

Pesquisa qualitativa é uma abordagem de pesquisa que estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Os objetos de uma pesquisa qualitativa são fenômenos que ocorrem em determinado tempo, local e cultura.

Além da pesquisa bibliográfica foi realizado um estudo de campo com cadetes do 4º ano do Curso de Formação da AMAN.

#### 3.2 MÉTODOS

A pesquisa bibliográfica se deu em manuais do Exército Brasileiro, bem como em materiais disponíveis em bancos de dados eletrônicos e livros físicos. Para a pesquisa realizada pela internet foram utilizadas as palavras-chave: princípios – valores – militar – líder.

Toda a bibliografia encontrada foi lida e os pontos mais importantes para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) final foram resumidos e referenciados em forma de fichamento, os quais não serão apresentados. Após leitura e fichamento deu-se início à confecção do TCC final.

Para o estudo de campo foi feito um questionário que foi ser respondido de forma virtual (Google Forms) pelos cadetes do 4º ano do Curso de Formação da AMAN. Esse questionário encontra-se anexado ao final do TCC.

Os resultados obtidos foram tratados e demonstrados em forma de gráficos no item de resultados e discussão do TCC final.

#### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Cadetes do 4º ano do Curso de Formação da AMAN. Questionário do Google Forms.



#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

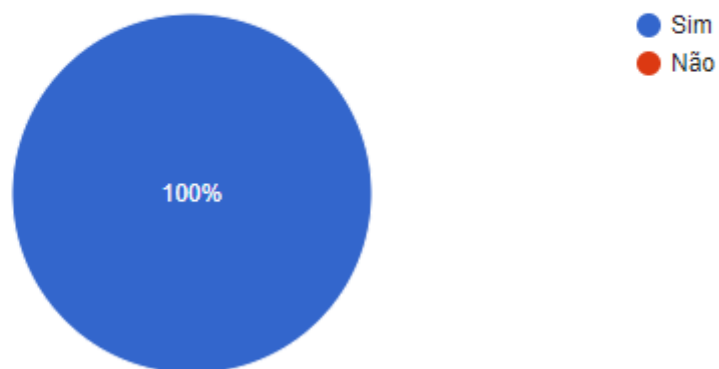
Foi realizado um estudo de campo com 70 cadetes do 4ª ano do Curso de Formação da AMAN, os quais responderam um questionário virtual lançado no Google Forms com o objetivo de verificar a importância dos princípios e valores inerentes à formação do futuro líder militar.

Neste estudo foi constatado que 100% dos entrevistados considera a liderança importante para o comandante militar (Gráfico 1).

Gráfico 1 – A liderança é importante para o comandante militar?

1) Você considera a liderança importante para o comandante militar?

70 respostas



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Com relação ao grau de importância da liderança para o comandante militar, 100% dos entrevistados disse ser muito importante (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Grau de importância da liderança

2) Se respondeu “Sim” à pergunta anterior, qual o grau de importância?

70 respostas



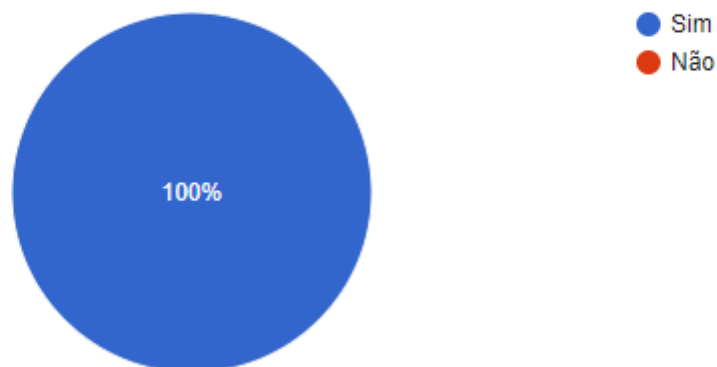
Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Sobre considerar os princípios e valores importantes para a formação do líder militar, 100% dos entrevistados considera importante (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Importância de princípios e valores para formação do líder militar

3) Você considera princípios e valores importantes para a formação do líder militar?

70 respostas



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

A respeito do grau de importância dos princípios e valores na formação do líder militar, 100% dos entrevistados considera ser muito importante (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Grau de importância de princípios e valores

4) Se respondeu “Sim” à pergunta anterior, qual o grau de importância?

70 respostas



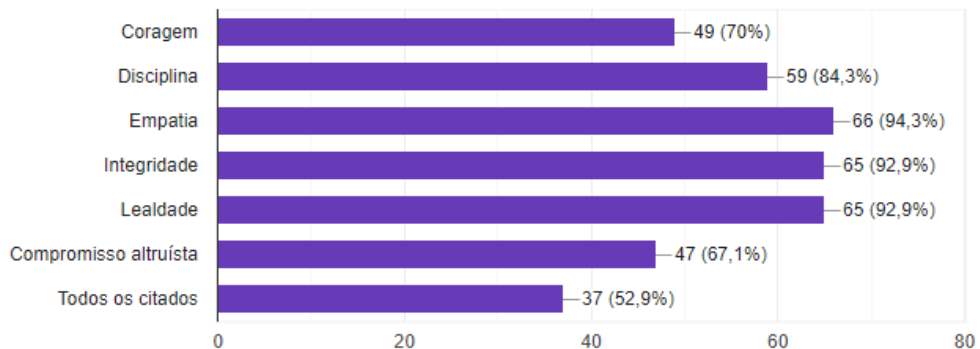
Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Com relação a quais os princípios e valores que o entrevistado considera importantes para a formação do líder militar, tendo sido dadas as opções: (1) coragem, (2) disciplina, (3) empatia, (4) integridade, (5) lealdade, (6) compromisso, (7) todos os citados, 94,3% dos entrevistados disse ser empatia; 92,9% integridade e lealdade; 84,3% disciplina; 70% coragem; 67,1% compromisso altruísta e 52,9% todos os citados (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Princípios e valores importantes

5) Quais os princípios e valores que você considera importantes para a formação do líder militar?

70 respostas



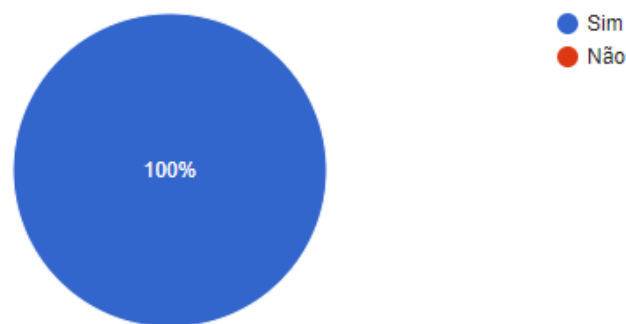
Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Sobre o fato de a AMAN desenvolver nos cadetes os princípios e valores inerentes ao líder militar durante a formação, 100% dos entrevistados disse que sim, desenvolve (Gráfico 6).

Gráfico 6 – AMAN desenvolve princípios e valores

6) Você considera que durante a formação a AMAN desenvolve nos cadetes os princípios e valores inerentes ao líder militar?

70 respostas



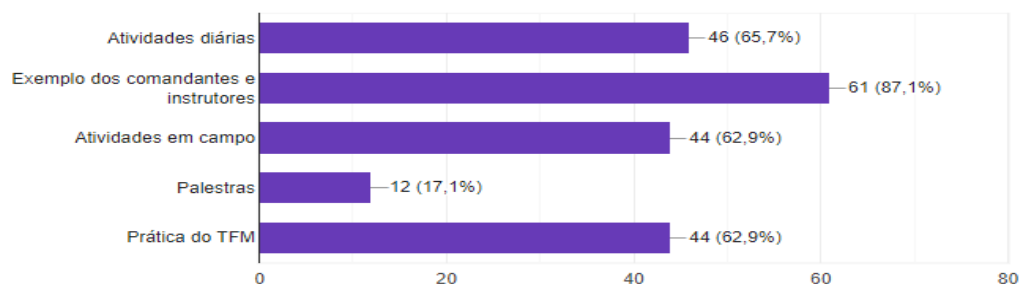
Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

A respeito de como se dá esse desenvolvimento, 87,1% dos entrevistados disse ser pelo exemplo dos comandantes e atividades em campo; 65,7% atividades diárias; 62,9% prática do TFM e 17,1% palestras (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Como se dá o desenvolvimento

7) Se respondeu "Sim" à pergunta anterior, de que forma se dá esse desenvolvimento?

70 respostas



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Após a realização do estudo, pode-se concluir que 100% dos entrevistados considera a liderança importante para o líder militar, tendo sido considerada como muito importante pelos mesmos 100%. Além disso, essa porcentagem de entrevistados também considera os princípios e valores importantes para o líder militar, em um grau de muita importância.

Os princípios e valores que são considerados mais importantes pelos entrevistados são: empatia, integridade e lealdade, com 94,3% e 92,9%, sendo que 100% dos entrevistados concorda que a AMAN desenvolve esses princípios e valores nos cadetes durante os anos de formação.

Para 87,1% dos entrevistados esse desenvolvimento se dá através do exemplo dos comandantes e 65,7% pelas atividades diárias. 62,9% considera ser pela prática do TFM e pelas atividades de campo. Somente 17,1% disse ser através de palestras.

Portanto, conclui-se que o desenvolvimento dos princípios e valores inerentes ao líder militar é de suma importância para os futuros oficiais do Exército Brasileiro, bem como a AMAN, como instituição formadora, cuida para que os mesmos sejam desenvolvidos.

De acordo com a literatura pesquisada, o conceito de líder, no campo militar, está associado ao homem que dirige, comanda ou orienta um grupo ou desenvolve uma atividade para cumprimento de uma certa missão.

Nas Forças Armadas, o líder é aquele que inspira, motiva e impressiona os outros indivíduos, pelas suas próprias características pessoais, pela confiança que inspira, em sua forma de atingir objetivos, a capacidade de agir e expressar-se, pela fé que gera nos outros homens, motivos pelos quais são seguidos, apoiados e espontaneamente imitados por seus pares e subordinados.

As escolas militares são encarregadas de preparar oficiais e praças das diversas forças através de uma formação de base essencial para se aventurarem no difícil campo da liderança militar, em que princípios e valores são fundamentais. Por isso é importante para os cadetes aprenderem sobre a teoria da liderança e sua relação com outras ciências.

A liderança militar é testada na capacidade do líder de influenciar e dirigir os homens na missão designada. Nessa perspectiva, a liderança militar também é uma arte e não uma técnica simples. Ou seja, que o líder se torna através da experiência, e o conhecimento teórico não é suficiente.

No entanto, o treinamento de liderança é um importante instrumento que torna visível o potencial oculto subjacente aos indivíduos, que se desenvolve e se fortalece justamente com o estudo e a preparação.

Outro aspecto de grande importância na liderança militar é a ascendência que deve ter um líder sobre seus subordinados. Como se sabe, a missão é a razão de ser da instituição militar, não sendo possível conciliar liderança e fracasso da missão. Não importa quão bem a arte da liderança seja aplicada se no final as metas e objetivos propostos não forem alcançados.

De tal forma que a chave do sucesso está nos homens encarregados de encaminhar as conquistas previamente determinadas. O homem continua a ser elemento fundamental da organização, pois é ele quem cumpre a missão.

Além disso, o sentimento de pertencimento à instituição militar é fundamental, pois todos devem estar dispostos a trabalhar duro e dar tudo de si para atingir os objetivos e metas. Nessa perspectiva, o líder é aquele que é capaz de impulsionar a sua fração a realizar os objetivos e metas desejadas.

#### 4.1 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS DA LIDERANÇA MILITAR

Segundo Geraldo (2017), a profissão militar mantém clara relação com o processo de liderança, já que os oficiais são, em grande medida, líderes. No conceito de liderança militar, pode-se distinguir três características institucionais: o comando, a própria liderança e a direção (ação ou efeito de dirigir). Esses termos são usados com frequência como sinônimos, mas na esfera militar referem-se a fenômenos diferentes.

O comando em termos militares, corresponde à autoridade legal que um superior detém em relação a um subordinado, em razão de seu posto ou posição; ele é, portanto, uma característica formal que se baseia em leis de um determinado contexto (GERALDO, 2017).

O conceito de comando militar é aquele que corresponde por natureza ao oficial de armas sobre o pessoal a ele subordinado, em razão do cargo que executa, ou de uma comissão atribuída, e atende diretamente ao cumprimento dos objetivos das Forças Armadas (GERALDO, 2017).

O comando militar é total, é exercido em todos os momentos e em todas as circunstâncias, e não tem mais restrições do que as expressamente previstas na legislação e regulamentos em vigor. Além disso, o comando militar carrega a responsabilidade de administrar adequadamente os recursos alocados (GERALDO, 2017).

Dentre os aspectos que determinam principalmente o alcance e têm incidência direta no comando que é conferido a um membro da instituição estão o grau e o cargo que exerce.

Grau é a categoria militar que se possui e corresponde a uma determinada localização dentro da escala hierárquica. Cargo é a ocupação ou função que lhe é atribuída em virtude do grau hierárquico, especialidade, antiguidade, conhecimento, habilidades, etc (GERALDO, 2017).

#### 4.2 A GESTÃO NA INSTITUIÇÃO CASTRENSE

Para Figueira (2020), a gestão ou ação de dirigir pode ser definida, ao contrário, como a racionalização do comportamento e o uso da mídia a fim de maximizar o benefício ou resultado de uma ação coletiva. Em particular, o conceito de gestão está estritamente ligado aos de eficiência e eficácia, ou seja, à capacidade de realizar os objetivos e metas propostos por meio do melhor uso possível dos recursos humanos e materiais disponíveis.

Esta distinção teórica entre gestão e liderança nem sempre implica uma distinção clara e segura na prática. No entanto, no campo da sociologia militar, adquiriu grande importância como consequência da progressiva utilização pelas Forças Armadas de tecnologias complexas e novas formas organizacionais. De forma que o perfil do comandante envolva tanto as características de um gestor, como a de um chefe carismático, com competências necessárias a uma liderança adequada nas Forças Armadas atual, onde os princípios e valores devem ser desenvolvidos (FIGUEIRA, 2020).

Pode-se dizer também que a contínua demanda pela solução de problemas de natureza técnico-organizacional dá origem a uma interação difícil entre as funções de liderança em sentido estrito e funções técnicas (FIGUEIRA, 2020).

#### 4.3 VALORES DO LÍDER MILITAR

Segundo Sinek (2019), todas as ações dos integrantes das Forças Armadas devem estar em consistente com os princípios e a missão que a Constituição Federal de 1988 estabelece para as Forças Armadas do Brasil.

Independente do seu grau, todos os integrantes das Forças Armadas devem possuir um conjunto de princípios e valores, agir de acordo com um código de conduta e uma orientação ética e moral (SINEK, 2019).

A figura do líder militar está associada à sua condição de comando, liderança e direção, o que o obriga a ser um modelo impecável de força moral para que seu exemplo se espalhe entre seus subordinados. O líder deve mostrar maior força de moralidade no

cumprimento do dever e agir de acordo com a visão e a missão da Forças Militares (SINEK, 2019).

A discussão em torno da liderança e das características do líder militar tem polarizado em torno de se são "inatos", que nascem com o indivíduo, ou se elas podem ser adquiridas, isto é, aprendidas (SINEK, 2019).

Se se afirma que o líder militar possui características inatas que o diferenciam dos demais membros da instituição militar, a ênfase é colocada nos traços, características e peculiaridades de um indivíduo que, aparentemente, tem desde o nascimento. Em outras palavras, o líder militar tem uma série de qualidades que definem seu jeito de ser (GERALDO, 2017).

Por outro lado, se forem destacadas as características adquiridas de um líder militar, coloca a ênfase no caráter peculiar alcançado com a própria obra dos militares, pela experiência adquirida ao longo da carreira, pela educação e treinamento (GERALDO, 2017).

Independentemente de quem está certo nesta controvérsia, é inegável que o líder militar possui uma série de qualidades que definem seu jeito de ser, e que alguns deles são inatos e muitos outros adquiridos (GERALDO, 2017).

Dentre os principais valores encontram-se: caráter, fé, honra, patriotismo. O caráter é a força interior que todos possuem, ou a capacidade de governar a si mesmo; refere-se ao autocontrole necessário para qualquer circunstância; é a consciência do que é dever, a defesa das convicções morais e éticas da profissão militar. O caráter do líder obriga cumprir sempre o seu dever e não se mostrar indeciso, fraco ou hesitante (GERALDO, 2017).

Fé é a crença nos valores cardeais da profissão militar e nos membros da instituição militar, sejam eles superiores hierárquicos, iguais ou subordinados. Fé é confiança na visão e missão das Forças Militares, bem como no trabalho em equipe e nos membros da mesma (GERALDO, 2017).

Honra é relacionada à dignidade pessoal comprometida. Alcançar os deveres segundo a sua consciência e cumprimento do dever. Honra militar vai além da honra, amor próprio e até glória e fama. A honra do líder militar exige que ele seja irrepreensível em cada uma de suas ações (GERALDO, 2017).

Patriotismo refere-se ao líder militar cumprir a missão de salvaguardar a integridade e soberania da pátria, defender a paz social e as instituições, garantir a Soberania do Estado em todo o território, promover o desenvolvimento nas regiões remotas e ter vocação de serviço para a prosperidade da nação. Defensor da pátria ao serviço da sociedade (GERALDO, 2017).



#### 4.4 A AMAN CONTRIBUINDO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PRINCÍPIOS E VALORES

O desenvolvimento das pessoas, a educação e a formação contribuem poderosamente para promover os interesses dos indivíduos nos negócios, na economia e sociedade. O mundo está em permanente competição, pois o que é de vital importância é o papel desempenhado por cada pessoa dentro da organização empresarial. A partir daí, surge a necessidade de estar em uma busca contínua de modelos e práticas para melhorar as condições dos recursos humanos e, portanto, organizacionais (FIGUEIRA, 2020).

A liderança militar implica uma análise minuciosa dos recursos humanos, em diferentes níveis hierárquicos. É assim que, na organização militar, os recursos humanos constituem o principal ativo, devendo contar com pessoal altamente qualificado, competitivo e profissional, com valores e princípios muito sólidos, com elevado grau de liderança, enquadrado num espírito de serviço que define a essência dos militares, já que seu dever é servir seu país, seu povo e seu exército, entendendo que o atendimento é uma das formas mais elevadas de entrega que um homem pode ter, sempre em busca do bem comum (FIGUEIRA, 2020).

O serviço também é inferido do senso de dever. Um dever assumido por vocação e mística. Um dever que resume a responsabilidade por si mesmo, em relação à instituição e aos concidadãos. O soldado, formado em disciplina árdua, deve praticar a honestidade como um estilo de vida. Tal prática envolve preservação de bens pertencentes a terceiros e o uso comedido deles mesmos. Da mesma forma, seus hábitos devem ser: sobriedade, firmeza e perseverança na busca do bem comum (FIGUEIRA, 2020).

Entre as múltiplas funções que o Exército Brasileiro tem está a de realizar a incorporação de soldados, suboficiais e oficiais a fim de estabelecer o pé de força estrategicamente formado para a defesa do território nacional (FIGUEIRA, 2020).

Nesta seleção de pessoal que se realiza para incorporação e tendo em conta relato de grandes estudiosos do assunto, no caso, Chiavenato (1999), que afirma que a seleção de pessoal é: "A escolha do indivíduo para o trabalho certo na posição certa." Ou seja, escolher entre os candidatos recrutados os mais aptos a preencher cargos vagos em empresas que buscam manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a lucratividade da organização.

Mas para ter sucesso na seleção, é preciso estudar as pessoas que constituem a unidade básica das organizações, neste caso, da organização militar. Então, a área de recursos

humanos tem vários aspectos para estudar "pessoas como pessoas (dotadas de características próprias e individuais, aspirações, valores, atitudes, motivação e metas individuais); e pessoas como recursos (dotados de habilidades e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional)" (CHIAVENATO, 2002, p. 9).

Assim cabe à AMAN, ao receber os cadetes, evidenciar e desenvolver nos mesmos os princípios e valores militares, e transformá-los em líderes de sucesso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É claro que a educação é concebida como uma ferramenta poderosa nas mãos dos estados para a construção de projetos nacionais estabelecimento de uma ordem social e que dela depende o sucesso deste processo.

As Forças Armadas estão sempre em busca de aprimorar seu plano de aperfeiçoamento educacional para a formação dos seres humanos integrais, desenvolvimento profissional e liderança para que o material humano seja capaz de enfrentar os desafios da atualidade.

Da mesma forma, as bases estruturais que prevalecem em uma sociedade militar são os processos iniciados nas famílias de cada um de seus membros. Processos esses que são reforçados nas instituições de ensino e depois nas instituições militares, desenvolvendo valores morais, princípios, fundamentos básicos de ética e liderança militar.

Nesse sentido, o comportamento militar é caracterizado pelo exercício moral de valores e virtudes militares. Agir de acordo com o juramento sagrado de defender o país, a democracia e as instituições, com liderança suficiente e necessária sem violar a dignidade humana.

No modo de ser, de agir, de construir a mudança de aperfeiçoamento e criticar, servindo de modelo para as novas gerações, com decoro em todos os seus atos, fidelidade e nobreza nos princípios, sabedoria para executar e tomar decisões corretas em diferentes situações, um Exército íntegro, profissional, arraigado em seus valores que garante relacionamentos nas relações interpessoais e o cumprimento de seus propósitos constitucionais são trazidos à tona da ética profissional e paralelamente à legalidade moral, como compromisso incólume com o ser supremo e a instituição.

Os membros do Exército Brasileiro e das Forças Armadas dirigem seres humanos, com sentimentos, fraquezas, limitações, e não autômatos forçados a obedecer sem réplica, contribuindo para tornar o comando mais positivo.

Isto implica uma mudança de mentalidade militar em cada um dos seus membros, razão pela qual se vê a necessidade de concretizar mudanças nos seus sistemas de treinamento educacional e de liderança, a fim de atualizar e otimizar a preparação profissional daqueles que escolheram defender a Pátria como forma de vida.

Por esta razão e sob este pressuposto, o treino e a educação militar adquirem importância essencial na capacidade dos futuros comandantes militares, com visão arrojada, sistematização de seu trabalho.

Os princípios e valores da profissão devem ser direcionados para isso, onde o soldado tem uma tríplice função a cumprir: como herói da armas, o cidadão exemplar da sociedade e o apoio do núcleo familiar.

As Forças Armadas são organizações onde a liderança deve ser assumida para edificar com caráter as decisões de guerra, em defesa dos interesses do povo brasileiro, direitos e liberdades, contribuir efetivamente para o desenvolvimento da nação e, portanto, alcançar uma sociedade melhor.

Para isso, seu processo formativo abrange as mais variadas disciplinas, sendo a principal a liderança que o militar deve possuir, desenvolver e aplicar em sua vida pessoal, bem como militar, porque o mesmo deve ser um líder exemplar. Também são necessários valores que são os guias mestres da pessoa na hora de escolher, pois esses influenciam a visão do mundo e o lugar que se passa a ocupar nele.

Por fim, é desejável, necessário e indispensável que todo comandante possua os princípios e valores que lhe permitam desenvolver suas atitudes como líder, o que contribui para modernizar e profissionalizar cada vez mais a força e, para isso, compromisso individual e coletivo para mudar e direcionar a educação para o desenvolvimento, fortalecimento e seleção de homens com liderança.

O estudo de campo realizado corroborou com a assertiva da literatura pesquisada, onde comprovou-se que a liderança é de grande relevância para o comandante militar, bem como ficou patente que a AMAN, como escola de formação, propicia meios para que os cadetes adquiram tanto os princípios quanto os valores inerentes à liderança militar.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRASIL. **Manual de liderança militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2013.
- CASTRO, C. **O espírito militar: um antropólogo na caserna**. São Paulo: Zahar, 2021.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FERREIRA, W. C.; TEIXEIRA JÚNIOR, A. W. M. **Estratégia militar aplicada: metodologia de emprego**. São Paulo: FGV, 2021.
- FIGUEIRA, D. **Liderança acima da média**. São Paulo: Selah, 2020.
- GERALDO, E. **Desenvolva suas habilidades de liderança**. São Paulo: CPAD, 2017.
- SINEK, S. **Líderes se sevem por último: como construir equipes seguras e confiantes**. São Paulo: Alta Books, 2019.
- VITOR, E. D. **Civis em liderança militar no Brasil**. Brasília: Eldorado, 1977.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “**PRINCÍPIOS E VALORES INERENTES À FORMAÇÃO DO FUTURO LÍDER MILITAR**” sob responsabilidade do pesquisador **Victor Hugo Alves Hermógenes** e orientação de **Ronaldo Héverthon Sampaio da Costa**.

Este questionário tem o objetivo de obter dados sobre os princípios e valores inerentes à formação do futuro líder militar. Sua participação é de caráter voluntário e se dará como descrito:

**Coleta de dados:** a pesquisa terá como instrumento utilizado a coleta de dados através da aplicação de questionário por meio da plataforma digital *Google Forms*.

**Destino dos dados coletados:** o pesquisador será responsável pelos dados originais coletados da pesquisa por meio do questionário, esses permanecerão em posse do pesquisador por 3 anos e após serão excluídos. Os conhecimentos gerados através da pesquisa não serão utilizados de forma a prejudicar os participantes ou a instituição na qual se realizou a pesquisa. Os dados obtidos serão utilizados para a monografia a ser apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Militares.

**Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa:** um possível risco que a pesquisa pode representar para os voluntários é o desconforto, insegurança e/ou relutância em fornecer uma ou mais informação que o pesquisador solicita por meio do questionário. A fim de precaver-se dos riscos que possam advir deste estudo, é garantido ao participante o direito ao anonimato; a renunciar ao estudo a qualquer momento; a não responder a quaisquer questões que considere oportunas; e a solicitar que os dados fornecidos durante a pesquisa não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de se apurar quais são os princípios e valores inerentes à formação do futuro líder militar e como se dá o desenvolvimentos desses princípios e valores na Academia Militar das Agulhas Negras.

**Garantias e indenizações:** o direito à indenização nos termos da lei é garantido às pessoas que sofram qualquer tipo de dano pessoal ou material em resultado de ferramentas ou técnicas de recolha de dados. Os participantes têm o direito de ser informados sobre os resultados parciais e finais do estudo, podendo, a qualquer momento do estudo, entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo para esclarecer suas dúvidas; sem nenhum

custo para o participante e sem participação em o estudo qualquer benefício financeiro durante o desenvolvimento do estudo ou após a conclusão do estudo; as respostas ao questionário serão realizadas em data e hora convenientes ao participante; os participantes podem se recusar a participar do estudo ou escolher abandonar o estudo a qualquer momento sem penalidade.

**OS DADOS SERÃO UTILIZADOS ÚNICA E EXCLUSIVAMENTE PARA FINS DE PESQUISA, NÃO SERÃO DIVULGADOS OS NOMES DOS PARTICIPANTES.**

Você concorda com o termo acima e consente em participar da entrevista?

Sim.

Não.

Declaro que fui informado dos objetivos da pesquisa: **“PRINCÍPIOS E VALORES INERENTES À FORMAÇÃO DO FUTURO LÍDER MILITAR”** de forma clara e estou ciente que em qualquer momento poderei solicitar informações sobre a pesquisa, da mesma forma posso deixá-la se assim desejar.

1) Você considera a liderança importante para o comandante militar?

a)  Sim.

b)  Não.

2) Se respondeu sim à pergunta anterior, qual o grau de importância?

a) Muito importante.

b) Importante.

c) Média importância.

d) Sem importância.

3) Você considera que os princípios e valores importantes para a formação do líder militar?

a)  Sim.

b)  Não.

4) Se respondeu sim à pergunta anterior, qual o grau de importância?

a) Muito importante.

b) Importante.

c) Média importância.

d) Sem importância.

5) Quais os princípios e valores que você considera importantes para a formação do líder militar?

- a) Coragem.
- b) Disciplina.
- c) Respeito.
- d) Integridade.
- e) Lealdade.
- f) Compromisso altruísta.
- g) Todos os citados.

6) Você considera que durante a formação a AMAN desenvolve nos cadetes os princípios e valores inerentes ao líder militar?

- a) ( ) Sim.
- b) ( ) Não.

7) Se respondeu sim à pergunta anterior, de que forma se dá esse desenvolvimento?

- a) Atividades diárias.
- b) Exemplo dos comandantes e instrutores.
- c) Atividades em campo.
- d) Palestras.
- e) Prática do TFM.



**ANEXO 1 – VALORES MILITARES**

Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO (2002)

## ANEXO 3 - LIÇÕES DE LIDERANÇA NO MUNDO MILITAR

Lições de liderança do mundo militar

# Negociações extremas

<p><b>1 ENTENDA O QUADRO GERAL</b></p> <p>Não achar que está de posse de todos os fatos.</p> <p>Não supor que o outro lado é tendencioso – e você, não.</p> <p>Não achar que a intenção do outro lado é óbvia e nefasta.</p> <p>Entender o outro lado. Ouvir.</p> <p>Ser humilde: "em que estou errado?"</p> <p>Ter a mente aberta: "há outra maneira de explicar isso?"</p>	<p><b>2 INFORME-SE E COLABORE</b></p> <p>Não fazer perguntas abertas: "o que você quer?"</p> <p>Não fazer propostas unilaterais.</p> <p>Perguntar "Por que isso é importante para você".</p> <p>Submeter soluções a crítica: "Eis uma possibilidade – o que faltaria para que desse certo?"</p>	<p><b>3 OBTENHA GENUÍNO APOIO</b></p> <p>Não ameaçar: "é melhor você concordar, senão..."</p> <p>Não fechar a mente: "Sob nenhuma circunstância vou aceitar – ou mesmo considerar – essa proposta.</p> <p>Ser justo: "o que deveríamos fazer".</p> <p>Apelar à lógica: "acho que isso faz sentido, pois..."</p> <p>Considerar a perspectiva do outro lado: "como cada um de nós explicaria esse acordo a nossos colegas?"</p>	<p><b>4 ADQUIRA CONFIANÇA</b></p> <p>Não tentar "comprar" um bom relacionamento.</p> <p>Buscar saber como ocorreu a quebra de confiança e como restituí-la.</p> <p>Fazer concessões se for uma saída legítima para compensar perdas devido a sua omissão ou a compromissos desrespeitados.</p> <p>Tratar o outro lado com respeito e agir de modo a ser respeitado por ele.</p>	<p><b>5 CONCENTRE-SE NO PROCESSO</b></p> <p>Não agir sem calcular como seus atos serão percebidos e qual será a resposta.</p> <p>Falar não só sobre a questão em pauta, mas sobre o processo de negociação: "parece que chegamos a um impasse. E se parássemos para discutir melhor os objetivos e as limitações de cada um?"</p> <p>Ir mais devagar: "não estou pronto para concordar, mas tampouco quero parar de conversar."</p>
--	---	---	---	---

Marcos Mandacaru

Fonte: Harvard Business Review

Fonte: DIÁRIO DO COMÉRCIO (2023)