

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

**Vinicius Paiva Rodrigues Azevedo Adô**

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO MARECHAL BITTENCOURT  
EM SUA CARREIRA MILITAR E POLÍTICA E SEUS REFLEXOS COMO  
EXEMPLO PARA A FORMAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DO FUTURO  
OFICIAL DE INTENDÊNCIA DA AMAN**

**Resende  
2023**

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

**TÍTULO DO TRABALHO: ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO  
MARECHAL BITTENCOURT EM SUA CARREIRA MILITAR E POLÍTICA E  
SEUS REFLEXOS COMO EXEMPLO PARA A FORMAÇÃO DO PERFIL  
PROFISSIONAL DO FUTURO OFICIAL DE INTENDÊNCIA DA AMAN**

**AUTOR: VINICIUS PAIVA RODRIGUES AZEVEDO ADÔ**

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

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras 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 Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 14 de Agosto de 2023



**CAD VINICIUS PAIVA RODRIGUES AZEVEDO ADÔ**

Dados internacionais de catalogação na fonte

A239a ADÔ, Vinicius Paiva Rodrigues Azevedo

Análise da importância da atuação do Marechal Bittencourt em sua carreira militar e política e seus reflexos como exemplo para a formação do perfil profissiográfico do futuro oficial de intendência da AMAN / Vinicius Paiva Rodrigues Azevedo Adô – Resende; 2023. 45 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Jorge Augusto Schons Corrêa  
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Marechal Bittencourt. 2. Perfil profissiográfico. 3. Futuro oficial de intendência. 4. Liderança militar. I. Título.

CDD: 355

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

Vinicius Paiva Rodrigues Azevedo Adô

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO MARECHAL BITTENCOURT  
EM SUA CARREIRA MILITAR E POLÍTICA E SEUS REFLEXOS COMO  
EXEMPLO PARA A FORMAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DO FUTURO  
OFICIAL DE INTENDÊNCIA DA AMAN**

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

Orientador: Jorge Augusto Schons Corrêa.

**Resende**

**2023**

Vinicius Paiva Rodrigues Azevedo **Adô**

**ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO MARECHAL BITTENCOURT  
EM SUA CARREIRA MILITAR E POLÍTICA E SEUS REFLEXOS COMO  
EXEMPLO PARA A FORMAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DO FUTURO  
OFICIAL DE INTENDÊNCIA DA AMAN**

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

Aprovado em 14 de agosto de 2023.

Banca examinadora:



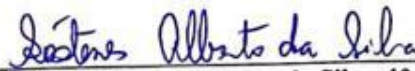
Rafael Ferraz Ribeiro, Cap

No impedimento de

Jorge Augusto Schons Corrêa, Cap  
(Presidente, Orientador)



ROBSON - R  
Cmt e Int



Sóstenes Alberto da Silva, 1º Ten

Resende  
2023

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente agradeço a Deus por toda persistência e fé provida para realizar esse trabalho. Foram muitas noites em claro e muito suor e esforço para conseguir chegar no objetivo final.

Em seguida agradeço a meus pais e minha namorada que sempre estiveram do meu lado prestando apoio e motivação nos momentos de maior dificuldade.

Não menos importante, também saúdo todos os meus irmãos do 4º do curso de intendência que permitiram a realização do trabalho provendo dados e informações para o enriquecimento do texto.

Por fim agradeço ao meu orientador por sua paciência e ensinamentos para que eu chegasse ao nível que se esperava de um trabalho acadêmico oriundo da Academia Militar das Agulhas Negras.

*“Dar o exemplo não é a melhor maneira  
de influenciar os outros – é a única”  
(Albert Schweitzer)*

## RESUMO

### **ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO MARECHAL BITTENCOURT EM SUA CARREIRA MILITAR E POLÍTICA E SEUS REFLEXOS COMO EXEMPLO PARA A FORMAÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DO FUTURO OFICIAL DE INTENDÊNCIA DA AMAN**

AUTOR: Vinicius Paiva Rodrigues Azevedo Adô

ORIENTADOR: Jorge Augusto Schons Corrêa

A Academia Militar das Agulhas Negras tem a nobre missão de formar os futuros líderes do Exército Brasileiro, os quais impactarão diversas vidas ao longo de sua carreira no oficialato, independente se estando a frente de um pelotão de fuzileiros ou de uma seção de cunho mais administrativo, todos exercerão sua liderança militar. Isso é importante, pois o que norteia esses militares é o culto a valores e tradições que sustentam os pilares de disciplina e hierarquia basilares para a instituição. Dentro desse contexto, nesse trabalho o grupo alvo são os militares que optaram pela folha de acanto, o serviço de intendência do EB. Dessa forma, o objetivo principal se configura na análise da atuação do patrono do serviço de intendência em sua trajetória militar e política de forma a se gerar o gabarito para a formação do perfil profissional do futuro líder militar intendente formado na AMAN. Além disso, a maior dúvida que fomentou esse trabalho é se esses cadetes entendem a importância do seu patrono e suas realizações que tanto o engrandeceram na história militar do país, concomitantemente, se também possuem a visualização correta do que se é esperado de seu perfil ao final de sua jornada na AMAN. Para se chegar ao cerne desse problema, foi-se realizado uma pesquisa bibliográfica através de livros e trabalhos científicos para se destrinchar a carreira do patrono e seus pontos cruciais para servirem com base para o estudo. Ademais, foi-se realizado uma pesquisa mista através de quatro questionários, a quantitativa por parte dos cadetes do 4º ano de intendência, e a qualitativa com o oficial do curso formado na escola de líderes, o qual gerou um depoimento para o trabalho, todos participantes de caráter voluntário. Por fim, corroborando a adversidade, os três questionários realizados pelos cadetes e o depoimento gerado pelo oficial participante da pesquisa demonstram que há um problema a ser solucionado, é notório que há uma divergência de conhecimentos por parte dos cadetes do 4º ano do curso de intendência acerca dos feitos do Marechal Bittencourt e da importância das habilidades e competências esperadas do cadete ao final de sua formação, sendo portanto, a melhor resposta para isso, a insigne atuação do “Marechal de ouro” em sua carreira militar e política ser mais abordada durante a formação desses militares, além de receberem uma maior orientação do que se consta na formação de seu perfil profissional.

**Palavras-chave:** Marechal Bittencourt. Exemplo. Perfil Profissional. Futuro Oficial de Intendência.



## ABSTRACT

### **ANALYSIS OF THE IMPORTANCE OF MARSHAL BITTENCOURT'S PERFORMANCE IN HIS MILITARY AND POLITICAL CAREER AND ITS REFLECTIONS AS AN EXAMPLE FOR FORMING THE PROFESSIONAL PROFILE OF THE FUTURE OFFICER OF AMAN'S INTENDENCE**

AUTHOR: Vinicius Paiva Rodrigues Azevedo Adô

ADVISOR: Jorge Augusto Schons Corrêa

The military Academy of Agulhas Negras has the noble mission of training the future leaders of the Brazilian Army, who will impact many lives throughout their careers as officers, whether leading a platoon of riflemen or an administrative section, all will exercise their military leadership. This is important because guides these military personnel are the worship of values and traditions that underpin the pillars of discipline and hierarchy, fundamental to the institution. Within this context, the target group of this work is the military personnel who have chosen the acanthus leaf, the quartermaster service of the Brazilian Army. Thus, the main objective is to analyze the role of the patron of quartermaster in their military and political trajectory to generate a guideline for the professional profile of future military leaders graduated at the Military Academy. Furthermore, the main question that fueled this work is whether these cadets understand the importance of their patron and their achievements that have greatly enriched the military history of the country, and simultaneously, whether they also have a correct understanding of what is expected of their profile upon completion of their journey at the Military Academy. To get to the heart of this problem, bibliographic research was conducted using books and scientific papers to unravel the career of the patron and their crucial points to serve as a basis for the study. In addition, mixed research was carried out through four questionnaires, the quantitative part by 4<sup>th</sup>-year cadets of quartermaster course, and the qualitative part with the officer who graduated from the leadership school, who provided a testimonial for the work, all participants on a voluntary basis. Finally, confirming the adversity, the tree questionnaires conducted by the cadets and the testimonial provided by the officer participating in the research demonstrate that there is a problem to be solved. It is evident that there is a divergence of knowledge among the 4<sup>th</sup>-year cadets of quartermaster course regarding the accomplishments of Marshal Bittencourt and the importance of the skills and competencies expected of the cadets upon finishing your studies. Therefore, the best solution to this is for the outstanding performance of the “Golden Marshal” throughout their military and political career to be further addressed during the graduating of these military personnel, in addition to providing them with greater guidance on the formation of their professional profile.

**Keywords:** Marshal Bittencourt. Example. Professional Profile. Future Quartermaster Office

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1	HISTÓRIA DO MARECHAL BITTENCOURT.....	13
2.2	ATRIBUTOS DO PATRONO .....	14
2.3	PERFIL PROFISSIONAL.....	16
2.4	LIDERANÇA MILITAR .....	17
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	<b>20</b>
3.1	TIPOS DE PESQUISA.....	20
3.2	MÉTODOS .....	20
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	22
<b>4</b>	<b>DEPOIMENTOS</b> .....	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO COM O OFICIAL .....	40
	APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO 1 COM CADETES.....	41
	APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO 2 COM CADETES.....	42
	APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO 3 COM CADETES.....	43
	ANEXO 1 – TABELA MAPA FUNCIONAL, PARTE COMUM.....	44
	ANEXO 2 – TABELA MAPA FUNCIONAL, PARTE ESPECÍFICA .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se sustenta na melhoria do processo da formação do perfil profissiográfico do cadete de intendência da AMAN, objetivando um maior conhecimento sobre o passado histórico das ações do seu patrono e os atributos que devem ser mais bem desenvolvidos para sua liderança militar. Será trabalhado na área de Estudos Interdisciplinares sobre Educação com a linha de pesquisa sendo Instituições Militares e seus Personagens. Na sequência, será correlacionado o conhecimento dos cadetes sobre o Marchal Bittencourt e o entendimento dos mesmos sobre os reflexos das ações do patrono para formação do perfil profissiográfico do futuro oficial de Intendência da AMAN.

No século atual, é possível observar que há cada vez mais um vazio na valorização de heróis nacionais por parte da juventude, o advento da tecnologia trouxe muita informação, ao mesmo tempo que afastou muitos indivíduos desse conhecimento, os direcionando para redes sociais que focam em qualquer informação que seja mais carismática e menos aprofundada. Dessa forma, torna-se cada vez mais crucial o fortalecimento dos valores e tradições nas Forças Armadas, especialmente entre os novos integrantes do corpo de tropa permanente, em particular o oficialato formado na linha de ensino militar bélica do Exército Brasileiro. Esses oficiais assumirão funções de extrema importância ao chegarem em suas respectivas unidades, muitas vezes liderando seu pelotão ou seção em situações desafiadoras. A liderança militar desses oficiais é forjada durante seus cinco anos de formação, 1 ano na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) e 4 anos na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), de forma a trilharem a construção de um perfil de líder consolidado e bem estruturado.

Vale ressaltar que os cadetes possuem a grande responsabilidade de escolher sua arma, quadro ou serviço no 2º ano de formação na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), escolha que os acompanham pelo resto de suas carreiras, ou seja, a identificação com sua especialidade é crucial. Nesse trabalho em específico serão analisados os militares que escolheram a Rainha da Logística, o Serviço de intendência do Exército Brasileiro. O Exército invicto de Caxias, por sua excelência, possui diversos gabaritos de exemplos de comandantes para serem espelhados. Dentro do contexto apresentado, os cadetes que optaram pela folha do acanto em sua gola devem se espelhar no Marechal Carlos Machado Bittencourt, patrono do Serviço de Intendência.

É evidente que o intendente, ao chegar em sua Unidade, deve possuir flexibilidade e versatilidade para atuar nas áreas mais distintas possíveis. Pois, ele poderá ser responsável

pela parte administrativa, logística ou até mesmo operacional, como por exemplo se optar por realizar o curso de Dobragem e Manutenção de Paraquedas, exclusivo para militares da Rainha da Logística. Não obstante, ele poderá exercer atividade de cunho mais operacional também dependendo da Unidade em que esteja servindo. Portanto, o conjunto de habilidades e competências que o intendente deverá possuir ao final de sua formação, o qual se entende também como perfil profissiográfico, tem que estar bem consolidado.

Ademais, o cadete é formado na AMAN para liderar frações a fim de cumprir missões a ele designadas. O comandante deve ser capaz de frente a sua tropa transmitir suas ordens de forma clara e objetiva, também pode se constituir como uma figura forte e bem-vista por seus subordinados caso queira angariar de seu grupo o melhor resultado possível. Uma ferramenta importante para esse indivíduo é a denominada liderança militar, a qual exige motivação dos subordinados a seguirem da melhor forma as suas ordens, e esse em contrapartida deve possuir uma identidade bem constituída visando conquistar credibilidade e confiança de sua tropa.

Dessa forma, é importante salientar a importância identificação dos cadetes com o serviço de intendência, será que o cadete de intendência entende o que se espera de seu perfil profissiográfico ao se formar na AMAN? Além disso, será que as ações do Patrono em sua carreira militar e política são conhecidas e seus atributos refletidos como exemplo em sua formação? Ou será que cada vez mais há um vazio de conhecimento dos futuros oficiais do Exército sobre seus heróis nacionais? ainda mais crítico é, até onde o desconhecimento do passado histórico do maior líder da Rainha da Logística implica no perfil profissiográfico que se é esperado do cadete ao se formar na AMAN?

Partindo do princípio dessas dúvidas em questão, este trabalho tem por objetivo analisar a atuação do Marechal Bittencourt em sua carreira militar e política, tendo em vista o contexto histórico atual e passar o gabarito dos atributos a serem desenvolvidos no cadete de intendência. Dessa forma, ao final de sua formação, estarão de acordo com o que se é esperado do oficial intendente no corpo de tropa.

O filósofo chinês Confúcio corrobora a ideia de que analisar o passado é fundamental para melhor previsão do futuro. Além disso, O comportamento do líder pode estar diretamente ligado ao desempenho de sua equipe (PRAT; JIAMBALVO, 1981), ou seja, um líder que possua os atributos e competências melhores desenvolvidos irá melhor administrar seu pessoal para o bom cumprimento de suas missões.

O seguinte trabalho é dividido em seis partes. Inicialmente a introdução irá contextualizar sobre o que se trata o estudo e quais seus objetivos propostos. Em seguida, o

referencial teórico deixará evidente qual a base científica fora utilizada para realização do texto. Posteriormente, o referencial metodológico conterá a forma que a pesquisa ocorreu e qual grupo contribuiu para enriquecimento de dados e informações pertinentes ao tema. Além disso, o depoimento e os resultados e discussões proveniente do que foi fornecido pelos participantes do estudo serão analisados e correlacionados com a base científica selecionada para o trabalho. Por fim, nas considerações finais estarão contidas as respostas para a problematização contida no estudo e a conclusão acerca de tudo que fora proposto na presente pesquisa.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a atuação do Marechal Bittencourt em sua carreira militar e política e prover um gabarito de atributos e exemplos a servirem como base para formação do perfil profissiográfico dos cadetes de intendência da AMAN.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Identificar os atributos e valores principais presentes nas ações do patrono do serviço de intendência;

Analisar o entendimento do cadete de intendência acerca de qual é seu perfil profissiográfico ao se formar na AMAN;

Compreender qual o atual panorama do entendimento dos cadetes de intendência acerca do conhecimento das ações do seu patrono e seus reflexos para sua liderança militar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 HISTÓRIA DO MARECHAL BITTENCOURT

O Marechal Carlos Machado Bittencourt, patrono do serviço de Intendência do Exército Brasileiro, nasceu em 12 de abril de 1840 em Porto Alegre. Possui grau de parentesco elevado com militares, Brigadeiro Jacinto Machado Bittencourt e Major Camilo Machado de Bittencour, respectivamente pai e avô do patrono. Esses dois militares honraram seu país e vieram a falecer em combate, o primeiro na Guerra do Paraguai e o último na Segunda Campanha da Cisplatina. Desse modo, a influência para a vida na “caserna” e o exemplo de liderança existiram desde cedo na vida de Marechal Bittencourt. (VALENTE, 2019).

Dentro do contexto militar que possuía desde cedo, tomou a decisão de manter as tradições familiares seguindo a vida na caserna. O patrono ingressou na Força em 1º de janeiro de 1857, no 13º Batalhão de infantaria. Posteriormente, matriculou-se, em 17 de fevereiro de 1858, na Escola Militar do Rio Grande do Sul. (VALENTE, 2019)

No ano de 1865, em 23 de outubro, se apresentou de forma voluntária para lutar no teatro de operações paraguaio. Marechal Bittencourt, que na época tinha apenas 25 anos, participou das mais desafiadoras batalhas, entre elas estão: Batalha de Estero Bellaco, Batalha de Tuiuti, Avaí, transposição do rio Paraná e Lomas Valentinas. (VALENTE, 2019)

A Promoção por merecimento esteve presente em praticamente toda carreira do Patrono do Serviço de Intendência. Após seus atos de bravura na batalha de Lomas Valentina, o Comandante-Chefe interino, Marechal-de-Campo Guilherme Xavier de Souza, o promoveu a Capitão. (PILLAR, 1981, p. 213).

Não obstante, foi promovido ao posto do oficialato superior por merecimento, a 12 de setembro de 1876. Em seguida, no 3º Regimento de Cavalaria, por merecimento chegou ao posto de Tenente-Coronel, a 14 de julho de 1881, seguindo desse modo para o 1º Regimento de Cavalaria. Alcançou o posto de Coronel por merecimento a 31 de outubro de 1885, indo para comandar o 4º Regimento de Cavalaria Ligeira em Livramento a partir do dia 8 de março, quando acumulou o Comando da guarnição e fronteira (PILLAR, 1981, p. 214).

Posteriormente, ao chegar ao n° 1 de sua mais alta patente, recebeu a graduação a Marechal em 12 de julho, no entanto teve de deixar essa função em 23 de março de 1896, pois foi nomeado Ministro do Supremo Tribunal Militar em 15 de junho, permanecendo até 17 de

maio de 1897, quando fora convidado pelo então Presidente da República, Dr Prudente José de Moraes Barros, a gerenciar o Ministério da Guerra. (PILLAR, 1981, p. 215).

Um de seus maiores feitos foi na Campanha de Canudos. Pois, como então Ministro da Guerra, o “Marechal de ouro” foi responsável pela organização e sistematização do transporte de pessoal e material, fato que permitiu um fluxo eficaz e regular de ressuprimento para as tropas. Essa ação foi fundamental para a vitória na batalha, após sucessivos fracassos nas tentativas anteriores de reprimir o movimento. O sucesso na Campanha de Canudos resultou numa nova visão acerca do ambiente operacional da época, permitindo um planejamento mais eficiente das operações militares e uma logística mais bem estruturada para a tropa. Dessa forma, a atuação de Bittencourt foi de suma importância para a história militar brasileira e reverbera até os dias atuais, pois essa ação eternizou a sua figura como patrono do serviço de intendência. (BRAZ, 2004).

Além da Campanha de Canudos, Marechal Bittencourt foi voluntário para atuar no Teatro de Operações no Paraguai. Sendo assim, esteve presente em diversos conflitos como: a Transposição do Rio Paraná, Batalha de Tuiti, Batalha de Estero Bellaco, Avaí, Lomas Valentinas e diversos outros enclaves. Desse modo, possuiu destaque nas operações da Tríplice Aliança. (VALENTE, 2019).

A valentia representada no campo de batalha o proporcionou muitas honrarias, salientando-se: Cavaleiro da Ordem de São Bento (1875), Cavaleiro da Ordem de Cristo (1875) e a Medalha Geral da Campanha do Paraguai (1873) (VALENTE, 2019).

Por fim, devido a todos os seus feitos em prol da nação, o nome do patrono ficou gravado na história do Exército Brasileiro. Em 5 de abril de 1940, no qual o Ministro da Guerra era Eurico Gaspar Dutra, o presidente Getúlio Vargas decretou o Marechal Bittencourt, o Marechal de Ouro, como Patrono do Serviço de intendência por intermédio do Decreto-Lei nº 2.112. (VALENTE, 2019)

## 2.2 ATRIBUTOS DO PATRONO

A organização e sabedoria do Marechal Bittencourt ao perceber a situação que as tropas se encontravam foram fundamentais. Ele percebeu que a 4º expedição para resolver o conflito de Canudos estava a quase fracassar devido a defasagem logística das tropas. Sendo assim, rapidamente agiu com sua meticulosidade para sistematizar comboios, suprir a tropa com gêneros e prover atenção a evacuação de feridos. Dessa maneira, conseguiu aumentar o

moral do exército empregado e permitiu maior liberdade para o General Artur Oscar, o então comandante da expedição, focar somente nas operações. (PILLAR, 1981)

Além disso, o patrono possuía um insigne espírito de cumprimento de missão. Pois, em sua chegada a Canudos, ele levou 900 homens do Corpo Policial do Estado do Amazonas e Pará, 632 militares do Exército Brasileiro e 600 homens do Corpo Policial do Estado de São Paulo. Tudo para fortalecer as tropas que enfrentavam dificuldades no local. (VILLA, 2002)

Não menos importante, o seu alto equilíbrio emocional o guiou por toda sua carreira. Um desses momentos em que ele demonstrou isso foi quando assumiu o governo do Estado de Porto Alegre. Devido a uma rebelião que eclodiu na madrugada de 14 de maio, entre elementos civis, Cadetes da Escola de Guerra de Porto Alegre e tropa dos 13º e 30º Batalhões de Infantaria, o Dr Francisco Silva Tavares abandonou o poder e fugiu do palácio que fora atacado. (PILLAR, 1981)

Ademais, Marechal Bittencourt era além de tudo, muito maduro em suas tomadas de decisões e atitudes, e também demonstrava ser um grande estudioso. Essas características ficam explícitas ao se analisar os cargos que ocupou durante sua trajetória como por exemplo: Ajudante-General do Exército, Comandante da Guarda Nacional, Ministro do Supremo Tribunal Militar e o seu ápice como Ministro da Guerra. (VALENTE, 2019)

Todos os atributos que o patrono possuía enriqueceram ainda mais sua principal característica, sua liderança militar, em uma passagem Valente afirma:

Destacou-se em todas as Organizações Militares que integrou. Mas, foi durante as aflições da guerra que demonstrou seu verdadeiro espírito de soldado. Na Guerra da Tríplice Aliança, o jovem oficial, ainda nos postos de tenente e capitão, participou dos momentos mais importantes sobressaindo sua liderança e coragem. (VALENTE, 2019, p.18)

Portanto, a figura do Marechal Bittencourt está totalmente atrelada às tradições do Serviço de Intendência, principalmente pelo seu trabalho em Canudos e por ser um militar digno de profunda admiração do Exército e insigne reconhecimento da Pátria. Um exemplo claro disso ocorreu em 5 de novembro de 1897, quando o então Presidente da República, Dr. Prudente José de Moraes Barros iria vir a sofrer um atentado, no entanto, Marechal Bittencourt, que estava presente no local, agiu com intrepidez e, sem hesitação, se colocou na frente do presidente e sacrificou sua própria vida pela nação. Essa atitude heróica e altruísta é um exemplo marcante da liderança militar de Bittencourt e de sua dedicação inabalável ao país. (BRASIL, 1940).



### 2.3 PERFIL PROFISSIONAL

O perfil profissional constitui-se como ferramenta importante para a busca de informações e características, as quais são quantificadas determinadamente, com objetivo de identificar o indivíduo mais bem qualificado para exercer atividade almejada. Dessa forma, vislumbrando uma otimização na prestação de serviço. (SANTOS, 2006). Ademais, Santos corrobora:

O perfil profissional, assim, surge como instrumento estratégico fundamental na seleção de pessoal de uma organização, na medida em que determina quais as características técnicas e subjetivas que deve possuir o candidato para que atenda os objetivos do cargo a que se propõe e aos objetivos corporativos (SANTOS, 2006, p.44).

Além disso, no perfil profissional estão contidas as habilidades e competências que o concludente deve possuir ao final do curso ou estágio. Verificar dentro de um grupo de indivíduos se ele está de acordo com as expectativas do Exército na situação atual, a Era do conhecimento, se põem como deverás relevante, pois só se poderá alcançar o estado final esperado com a transformação desejada pela Força se for trabalhado no presente com vistas nesse objetivo futuro. (PAULA, 2018).

O curso de Intendência da AMAN tem como objetivo formar o oficial intendente com todas as características e competências que julga necessário, de forma que esse desempenhe suas funções de maneira mais efetiva possível. Dentro desse contexto, é almejado que ele possua um perfil profissional correspondente com que será exigido dele ao chegar no corpo de tropa. Para alcançar esse resultado, o curso se utiliza do Mapa Funcional através de suas tabelas (Anexo 1 e Anexo 2), uma ferramenta forte que norteia as habilidades e competências necessárias que o cadete da folha do acanto, ao final de sua formação, deve possuir.

O mapa funcional do curso subdivide-se em duas esferas. A primeira é denominada parte comum (Anexo 1) e está associada as habilidades que todos os cadetes formados na AMAN devem possuir. Já a segunda, a qual denomina-se parte específica (Anexo 2), está atrelada a peculiaridade que o intendente deve adquirir ao longo de sua trajetória no curso.

A parte específica identifica como competência principal que o intendente deve desempenhar as funções englobando desde aspirante-a-oficial até capitão não aperfeiçoado. Essa parte está dividida em duas ideias, a primeira está associada ao comando de frações e subunidades logísticas em operações militares em sua gama de variedades, sejam elas singulares, combinadas, no amplo espectro dos conflitos, em ambientes voláteis, incertos,

complexos e ambíguos. Não menos importante, a segunda ideia expressa que o intendente deve ser capaz de realizar a gestão organizacional de recurso humano, material e de cunho administrativo em tempos de guerra e não guerra.

Além disso, há diversos elementos de competência que estão contidos nessas duas linhas de raciocínio. O cerne da primeira ideia é que o militar seja capaz de exercer sua liderança militar frente a sua fração ou subunidade logística de suprimento, transporte e recursos humanos dentro do contexto das operações logísticas. Por outro lado, o segundo pensamento está relacionado ao planejamento e condução de atividades administrativas, como por exemplo: a gestão logística de suprimento, a gestão orçamentária e financeira e o controle interno da administração pública.

Portanto, através do estudo mais aprofundado acerca do perfil necessário será possível visualizar melhor os acertos e oportunidades de melhorias, de forma a evoluir e aperfeiçoar processos e normas que estão sempre em mudança devido à complexidade do ambiente operacional. Por intermédio da aplicação de questionários, foi constatado a vigência atual do perfil profissiográfico do Capitão de intendência, deixando evidente a necessidade da oportunidade de melhoria para operar sistemas de gestão da informação disponibilizados pela Força e que as avaliações cobradas no curso a distância de licitações e contratos não contribuíram de forma muito proveitosa em forma de conhecimento, pois já possuíam experiência desse assunto provido na formação pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Por fim, constatou-se ainda que o grupo pesquisado possui como demanda que essas capacidades supracitadas são essenciais para os profissionais da Era do Conhecimento. (PAULA, 2018).

## 2.4 LIDERANÇA MILITAR

O conceito de liderança é muito complexo e possui diferentes estudos para ser mais bem compreendido. “O comportamento do líder em relação aos liderados serve como base para os modelos de liderança” (MAXIMINIANO, 2005, p. 302). No entanto, “o processo de liderança envolve um aglomerado complexo de variáveis que precisam ser levadas em conta ao se estudar esse tópico do comportamento humano”. (BERGAMINI, 1994, p. 67).

Há diversos estudos sobre liderança e mesmo assim pouco se entende do que o líder sabe/compreende e como esse conhecimento se relaciona com o seu desempenho (ROSINHA, 2009, p. 5).

Uma das definições é que a liderança pode ser entendida como um meio de dominação no qual se é regida pelo prestígio pessoal, a qual os dirigidos aceitam. É o potencial para liderar, espírito de chefiar, é a função de liderar. (AURÉLIO, 2010).

Ademais, outra definição importante de liderança, e mais simplória, é basicamente que o líder influencia o comportamento humano, ou seja, motiva indivíduos a realizarem ações que eles naturalmente não optariam por realizar. (VIEIRA, 2002).

Todavia, comandar está acima de exercer autoridade sobre os subordinados, está relacionado a lidar com seres humanos. Cada combatente possui necessidades, desejos, interesses, os quais vão além de suas responsabilidades formais e estão atrelados diretamente ao êxito na missão, cada indivíduo possui as mais distintas e complexas características em suas personalidades. Ao saber lidar com tais adversidades de seus comandados, o comandante adentra na esfera informal do relacionamento interpessoal. (BRASIL, 2011).

Ao alcançar essa esfera informal, ocorre a denominada liderança militar, no qual a medida que há o estabelecimento de vínculos afetivos entre o líder militar e seus liderados, de modo a favorecer o sucesso na missão de uma tropa em determinada situação (BRASIL, 2011).

Esse processo de influência que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre o líder militar e seus liderados é essencial para favorecer o êxito nas metas da organização militar. (BRASIL, 2011).

É importante salientar que o papel de fomentar e auxiliar os outros a exercerem suas atividades com entusiasmo, visualizando os objetivos e sendo basilar para a eficácia e eficiência organizacional, está diretamente ligado a liderança. (ROBBINS, 2000).

Além disso, O exemplo que o líder gera é fundamental, pois o liderado possui a tendência de imitar as características dele. Portanto, a conduta moral do líder militar que for estar à frente de combatentes deve ser ímpar, devido as ações serem mais facilmente replicadas do que aprendidas. (BRASIL, 2011).

O grau alto de periculosidade nas missões comandadas pelo líder militar, nas quais são atreladas diversas responsabilidades e sua conduta pode implicar até mesmo no sacrifício da própria vida, é inerente aos oficiais das Forças Armadas. Dentro desse contexto, a evolução dos padrões éticos e manutenção dos mesmos são crucias para que esse líder militar exerça sua função com êxito. (VIEIRA, 2002).

É evidente que a liderança militar possui como base a necessidade de estar de acordo com os valores do Exército Brasileiro, entres eles o idealismo, o civismo, a disciplina e o patriotismo. Logo, em tempos de administração do caos ou de calmaria, os valores que

norteiam a liderança militar são fundamentais e contínuos. Embora, haverá algumas divergências entre os graus de importância de determinadas competências dependendo da situação, dentro do contexto tático, de guerra ou de paz, devem ser priorizadas as competências mais eficazes e coerentes com o panorama. (BRASIL, 2011).

Por fim, é notório que a liderança militar é um meio que o comandante possui para movimentar sua tropa não apenas por sua autoridade, mas por sua competência profissional e por sua insigne dedicação pessoal. Através de sua liderança militar, ele consegue “adentrar” nos corações e mentes de seus liderados e fazer com que a missão seja cumprida não somente por obrigações e ordens, mas pela vontade de realmente cumpri-la da melhor forma possível. Desse modo, a manutenção e criação da motivação podem ser alcançados através da ferramenta fundamental que é a liderança militar cuja finalidade é abranger o comprometimento individual no esforço coletivo, na busca do sucesso na missão. (BRASIL, 2011)

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Foi-se realizada uma pesquisa bibliográfica qualitativa em livros, artigos e pesquisas acerca do Marechal Carlos Machado Bittencourt visando novos panoramas da atuação do patrono do serviço de intendência. Desse modo, pôde ser ampliado o escopo de conhecimento de suas realizações e o gabarito de liderança militar para ser comparado com o atual perfil profissiográfico do cadete de intendência ao se formar na AMAN.

Além disso, foram realizadas algumas pesquisas de campo com coleta de dados para melhor compreensão acerca de qual o perfil profissiográfico esperado do Cadete ao se formar na academia, bem como o entendimento por parte do mesmo sobre seu patrono, tendo como alvo da pesquisa cadetes do 4º de intendência da AMAN. Nesse caso, optou-se por uma linha de pesquisa quantitativa, tendo em vista que o maior número de opiniões do grupo delimitado contribuiria melhor para conclusão do tema.

Ademais, também foi realizado um questionário por um oficial de intendência formado na AMAN e que cursa história na UNINTER. Dessa maneira, foi-se gerado um depoimento que permitiu enriquecer o trabalho com a visão de alguém já formado. Posteriormente, esses dados puderam ser comparados com as informações obtidas dos cadetes.

Vale ressaltar que todos esses dados foram restritos à opinião dos cadetes e oficiais presentes na AMAN no ano de 2023.

#### 3.2 MÉTODOS

O método utilizado para realização do trabalho fora o método dedutivo. Pois, a AMAN possui como principal missão formar os futuros líderes do Exército Brasileiro. Um bom líder, por sua vez, necessita de um perfil bem consolidado. Marechal Bittencourt possuía uma liderança militar insigne, constituindo-se, portanto, como um excelente exemplo de perfil profissiográfico. Concomitantemente, os cadetes de intendência precisam de um exemplo de perfil forte e bem definido para se guiar durante a formação. Logo, o perfil do patrono é o melhor gabarito para o oficial intendente forjado na AMAN.

Para a pesquisa bibliográfica foram pesquisados livros e bancos de dados eletrônicos que dizem respeito ao tema. O material encontrado foi lido e foram realizados fichamentos com as devidas referências. Posteriormente o material foi utilizado para compor o referencial teórico e a parte de resultados e discussão.

Um dos principais autores que contribuíram com esse trabalho foi Valente com sua forma de abordar sobre o patrono do Serviço de intendência, o patrono do serviço de intendência foi notavelmente destacado em todas as Organizações Militares em que serviu. No entanto, foi durante os desafios da guerra que ele exibiu seu verdadeiro espírito de soldado. Na Guerra da Tríplice Aliança, mesmo ocupando os postos de Tenente e Capitão, esse jovem oficial se destacou nos momentos mais cruciais, demonstrando sua liderança e coragem excepcionais. (VALENTE, 2019)

Em seguida, Paula com seu estudo sobre perfil profissiográfico. O perfil profissiográfico abrange as habilidades e competências que o graduado deve possuir ao final do curso ou programa de treinamento. Avaliar dentro de um grupo de indivíduos se eles estão alinhados com as expectativas do Exército na era do conhecimento torna-se significativamente importante, pois a transformação desejada pela Força só pode ser alcançada ao abordar ativamente o presente em busca desse objetivo futuro. (PAULA, 2018)

Por fim, o Manual de Liderança Militar C 20-10 que enriqueceu o trabalho a respeito do conhecimento complexo de liderança militar. O exemplo proporcionado por um líder ao desempenhar um papel fundamental, uma vez que aqueles que são liderados tendem a imitar suas características. Portanto, a conduta moral de um líder militar que está à frente de combatentes deve ser exemplar, pois as ações são mais prontamente replicadas do que aprendidas. (BRASIL, 2011)

Ademais, foi-se realizado uma entrevista com um oficial do curso de intendência com perguntas (Apêndice 1) acerca do tema e gerou-se um depoimento que permitiu um novo panorama sobre o trabalho em questão.

Não obstante, foram realizados três estudos de campo, o primeiro com 47 cadetes, o segundo e o terceiro contaram com a participação de 48 cadetes, todos integrantes do 4º ano do Curso de intendência da AMAN. Esses militares responderam de forma voluntária a um modelo de questionário virtual lançado no Google Forms (Apêndice 2, Apêndice 3 e Apêndice 4).

A pesquisa de campo ocorreu em momentos diferentes, de forma que as respostas ficassem o mais acertivas possíveis. Tendo em vista os objetivos específicos, cada questionário tinha um propósito diferente de forma a coletar os dados da melhor forma

possível e poder correlacioná-los em momento oportuno. A ordem cronológica dos questionários disposta nesse trabalho está relacionada ao momento que cada um foi feito, cerca de no mínimo 1 mês de diferença entre a aplicação das pesquisas.

O primeiro questionário contou com a participação de 47 cadetes e foi focado em observar qual a identificação do cadete do 4º ano de intendência com o seu patrono e seu conhecimento de maneira mais aprofundada das ações do mesmo. (Apêndice 2)

Posteriormente, o segundo questionário, no qual 48 militares responderam, estava focado na percepção dos participantes sobre um conhecimento geral sobre o patrono. Visando, principalmente, o entendimento de sua liderança e atributos inerentes a sua figura. Além disso, ainda foi feito um link com a pesquisa seguinte. (Apêndice 3)

Por fim, o último questionário, o qual foi realizado por 48 participantes, possuía como objetivo destrinchar o conhecimento dos militares sobre o que se sabia sobre o termo perfil profissiográfico e suas implicações para o futuro oficial de intendência da AMAN. (Apêndice 4)

Os dados obtidos foram tabulados e foram realizados gráficos para melhor entendimento do que foi obtido nos estudos de campo.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Através de três questionários virtuais no Google Forms ocorreu o estudo. O 4º ano do curso de intendência da AMAN possui o efetivo de 51 cadetes no total, sendo 47 oriundos do Brasil e 4 militares estrangeiros. Vale ressaltar ainda que, todos os cadetes brasileiros foram voluntários para participar da pesquisa e devido ao estudo ser mais voltado para o oficial que irá seguir carreira no país, porém apenas um estrangeiro foi voluntário para participar do questionário 1 (Apêndice 2) e dois estrangeiros foram voluntários para participar do questionário 2 (Apêndice 3) e questionário 3 (Apêndice 4). O primeiro contou com a participação de 47 cadetes e os dois seguintes com 48 cadetes.

Além disso, um oficial do curso de intendência da AMAN que prestou um depoimento através de uma entrevista.

#### 4 DEPOIMENTOS

O 1º Tenente Magalhães, Comandante de pelotão da 1º Cia de Intendência de 2023, formado na AMAN no ano de 2017 com diversas experiências profissionais e cursando faculdade de história na Universidade Internacional, em depoimento (Apêndice 1) destacou que não possuía todas as habilidades e competências esperadas ao se formar na AMAN no ano de 2017, pois durante sua experiência no corpo de tropa sempre havia algo de novo para aprender e se aperfeiçoar. No entanto, apontou que tinha ciência do que esperavam dele na sua OM, e sabia as ferramentas necessárias para buscar a solução de seus problemas. Além disso, observou que os Comandantes de OM com quem teve contato, sempre esperavam que ele dominasse a parte administrativa com excelência. Relatou que até mesmo dúvidas que não eram de sua função, mas estavam atreladas a parte administrativa, eram usuais de serem questionadas a ele, e por ser um oficial da folha de acanto, denotava possuir o dever moral de saber responder as adversidades a qual era solicitado.

Não menos importante, notou durante sua carreira que o oficial de intendência adquire maturidade de forma mais rápida que militares de outras armas e quadro, principalmente aqueles que desempenham uma função de cunho administrativo. Dentro desse contexto, o militar que ocupa função na tesouraria lida com recurso financeiro proveniente de impostos de todo cidadão brasileiro, um pequeno erro pode causar um prejuízo enorme para instituição. Dessa forma, a única opção plausível é desenvolver a maturidade de forma célere, demonstrando uma característica peculiar do perfil profissiográfico do intendente, a denominada responsabilidade administrativa.

Não menos importante, afirmou que a liderança militar não está somente relacionada com o ambiente operacional, pois mesmo em uma seção com poucos subordinados, ele teve que exercer sua liderança e motivar sua equipe para trabalhar da melhor forma possível. Dessa forma, apontou que o ambiente de trabalho é crucial para o bom desempenho dos militares.

Em outra passagem, numa situação hipotética, na qual teria a oportunidade de voltar ao passado com o vasto conhecimento que possui atualmente, deixou evidente que aconselharia o seu eu do passado de forma a melhorar seu desempenho na tropa, o direcionaria para um caminho que o agregasse mais maturidade e iniciativa, pois dessa forma estaria mais perto do perfil profissiográfico almejado por ele. Fato que enriqueceria sua liderança militar.

Dentro do contexto de suas experiências vividas, deixou claro que o patrono do serviço de intendência é de suma importância para servir como referência para o perfil



profissiográfico do cadete de intendência da AMAN, destacou sua liderança militar, dedicação exclusiva ao Exército e disciplina dos estudos por parte do Marechal Bittencourt. Tendo como objetivo a liderança militar e o direcionamento do perfil profissiográfico como ferramenta, esses aspectos são basilares para serem mais bem trabalhados por parte dos futuros oficiais de intendência do Exército Brasileiro.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro questionário (Apêndice 2) contém do Gráfico 1 ao Gráfico 5. Inicialmente, fora perguntado se os participantes do questionário concordavam e participar do questionário. Desse modo, qualquer dúvida acerca das informações e resultados gerados pelo trabalho ficaram disponíveis de forma transparente para que os participantes tomem ciência do conhecimento fornecido (Gráfico 1)

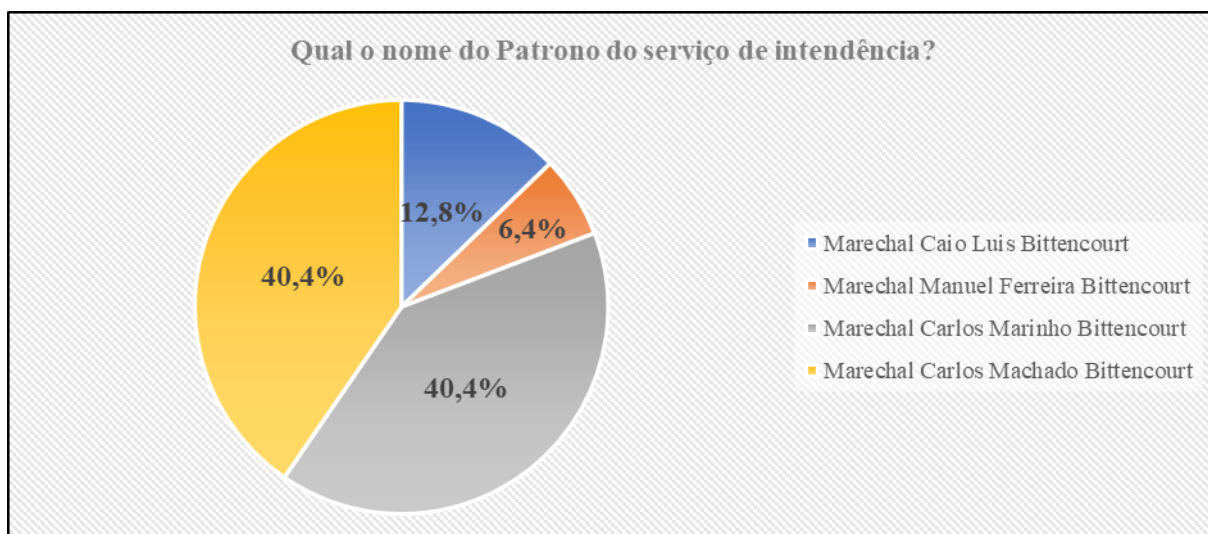
Gráfico 1 – Você concorda em participar desse questionário que visa contribuir com o Trabalho de conclusão de curso?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

A respeito do conhecimento do entrevistado acerca do nome do Marechal Carlos Machado Bittencourt, é notório que os cadetes do 4º ano do curso de intendência possuem uma certa deficiência de conhecimento, uma parcela considerável não sabia corretamente o nome do seu patrono. 40,4% optou por Marechal Carlos Marinho Bittencourt. Dentro do universo avaliado 59,6% erraram a resposta do que foi solicitado. No entanto 40,4% acertaram o nome do Patrono. (Gráfico 2)

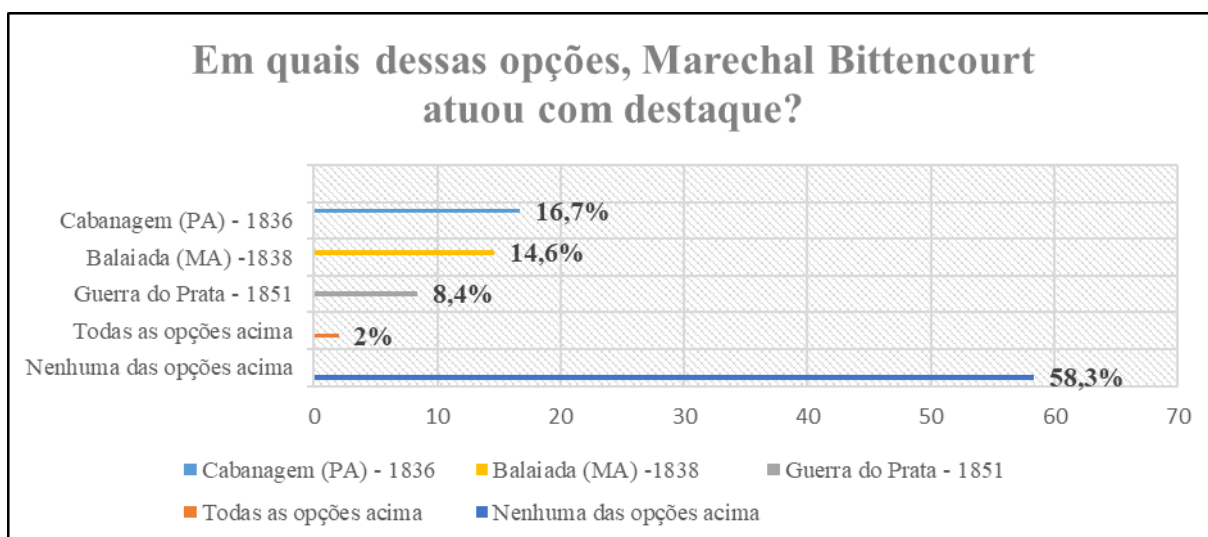
Gráfico 2 – Qual o nome do Patrono do Serviço de intendência?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Sobre quais batalhas em Campanha o patrono do serviço de intendência atuou, 58,3% acertaram a resposta e assinalaram que ele não participou de nenhuma das opções citadas. No entanto, uma parcela considerável errou a questão, 41,7% dos participantes. (Gráfico 3)

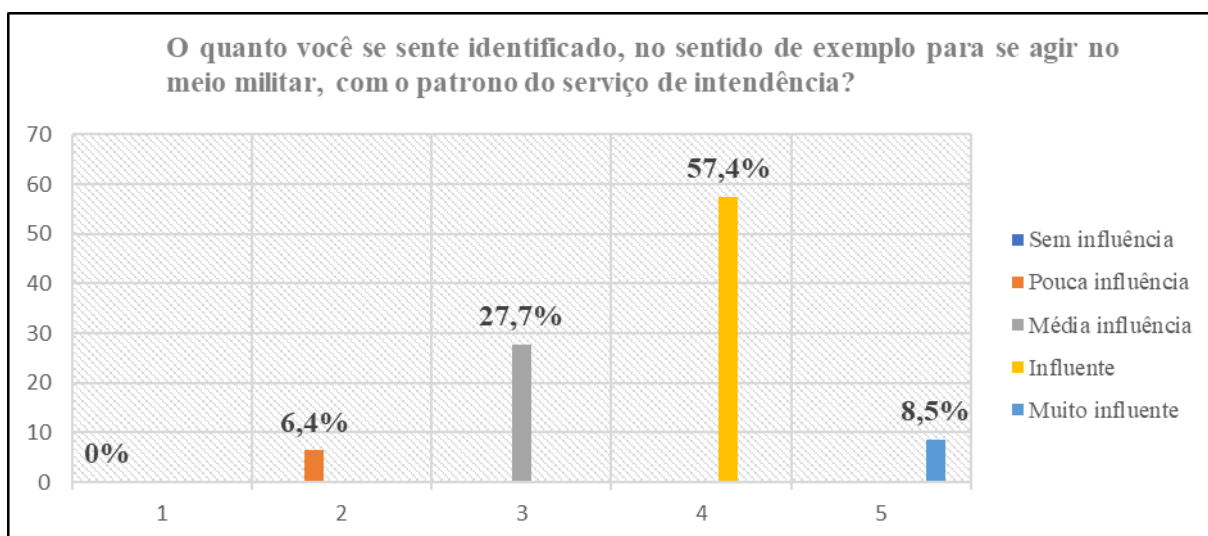
Gráfico 3 – Em quais dessas opções, Marechal Bittencourt atuou com destaque?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Sobre qual o grau de identificação com o Marechal Bittencourt como exemplo de militar, sendo grau 1 não teve influência; grau 2 pouca influência; grau 3 média influência; grau 4 influente; grau 5 muita influência. 27,7% afirmou ser grau 3, 57,4% disse ser grau 4, 8,5% confirmou ser grau 5 (Gráfico 4).

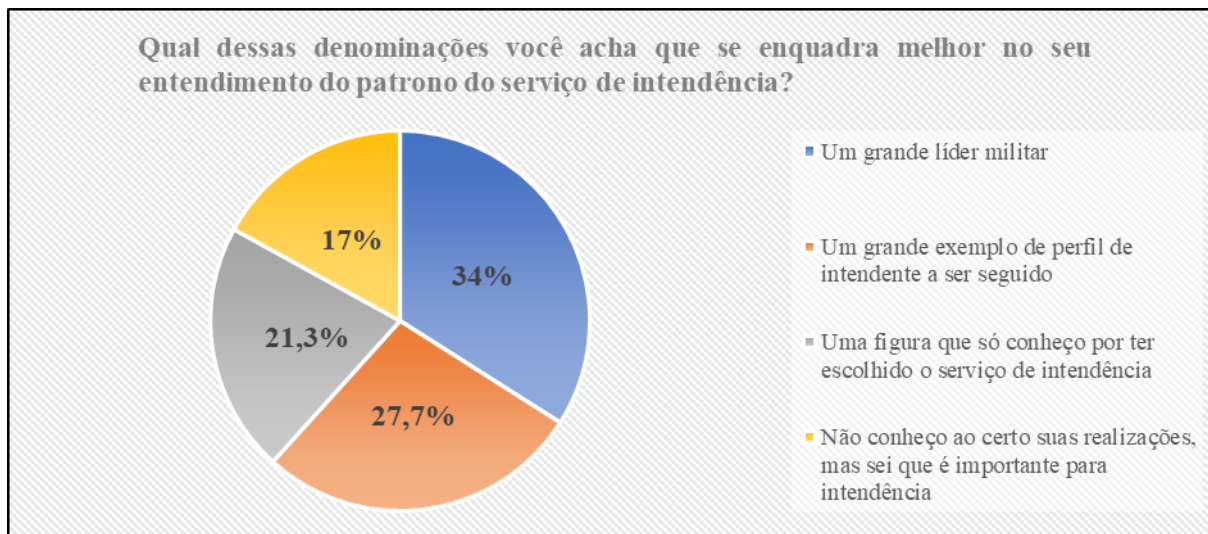
Gráfico 4 – Em uma escala de 1 a 5, sendo 5 a maior nota, o quanto você se sente identificado, no sentido de exemplo para se agir no meio militar, com o patrono do serviço de intendência?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

No que tange ao escopo de sabedoria sobre o melhor enquadramento da visão do cadete acerca do patrono. É notório que 34% dos participantes o veem como um grande líder militar, 27,7% afirmam que ele é um grande exemplo de perfil de intendente a ser seguido, 21,3% acreditam que ele é uma figura que só conhecem por ter escolhido o serviço de intendência. Por fim, 17% não conhece suas realizações, mas sabem que é importante para intendência. (Gráfico 5)

Gráfico 5 – Qual dessas denominações você acha que se enquadra melhor no seu entendimento do Patrono do serviço de intendência?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

No segundo questionário (Apêndice 3) novamente foi perguntado se os militares concordavam em participar da pesquisa em questão e todos aceitaram. (Gráfico 6)

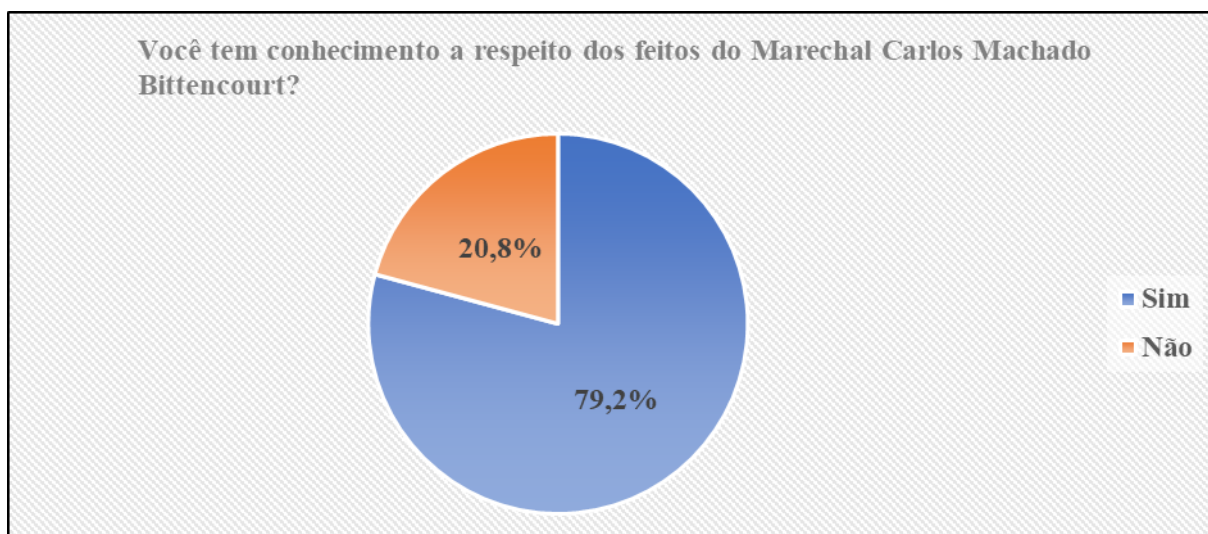
Gráfico 6 – Você concorda em participar desse questionário que visa contribuir com o Trabalho de conclusão de curso?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Com relação aos conhecimentos sobre os feitos do patrono do serviço de intendência, 79,2% dos cadetes afirmaram possuir conhecimento, enquanto 20,8% demonstraram desconhecimento acerca das ações do Marechal em sua carreira. (Gráfico 7)

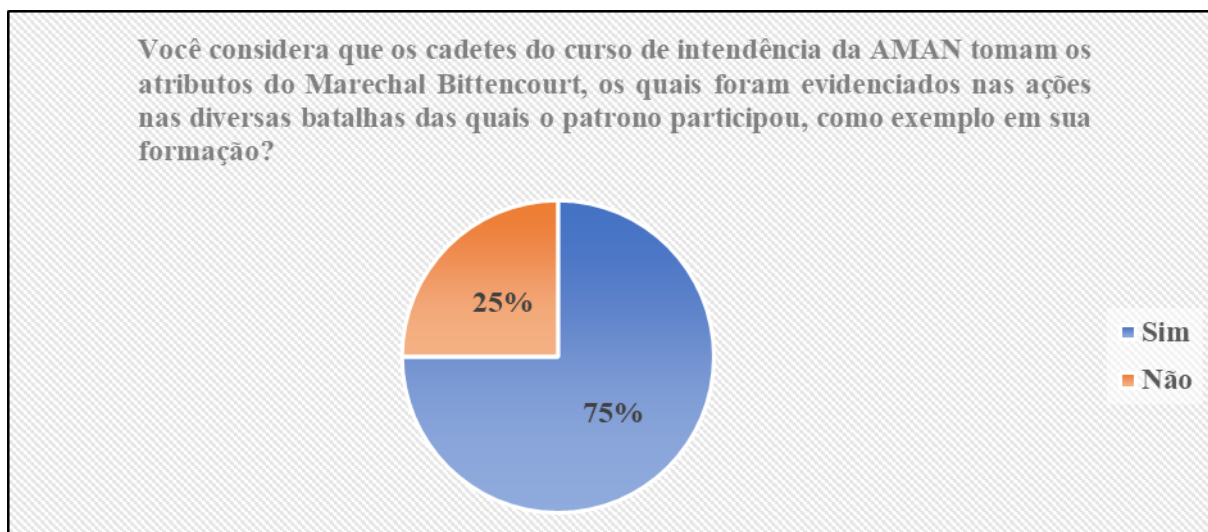
Gráfico 7 – Você tem conhecimento a respeito dos feitos do Marechal Carlos Machado Bittencourt?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

A respeito da coligação dos atributos explicitados pelo Marechal em suas diversas batalhas como exemplo para sua formação, 75% afirmaram que essas características servem como espelho para suas ações. No entanto, 25% dos participantes demonstram não atrelar essas características ao modelo a se seguir durante sua formação. (Gráfico 8)

Gráfico 8 – Você considera que os cadetes do curso de intendência da AMAN tomam os atributos do Marechal Bittencourt, os quais foram evidenciados nas ações nas diversas batalhas das quais o patrono participou, como exemplo em sua formação?

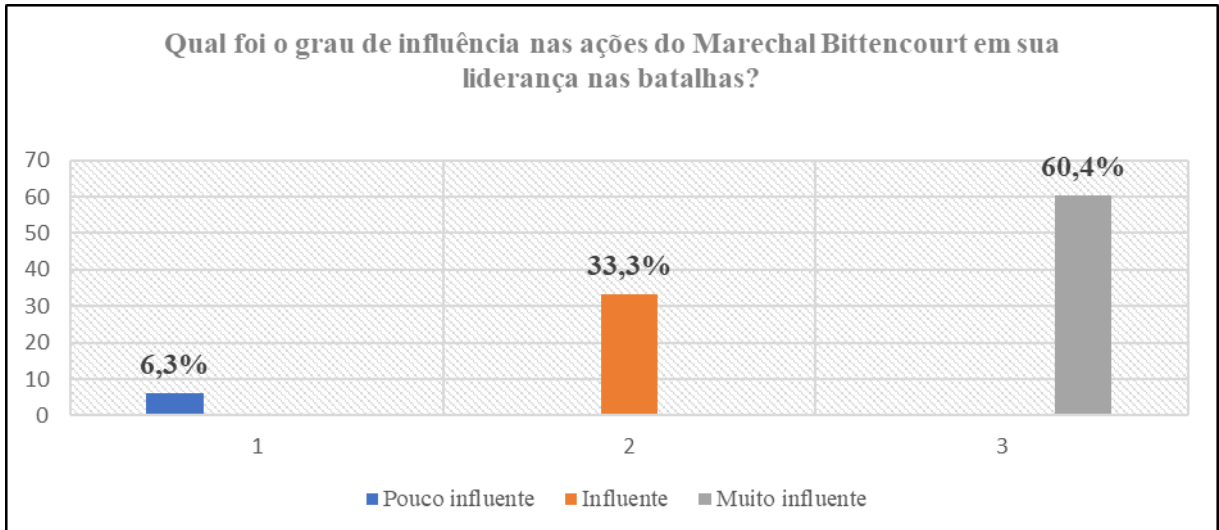


Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

No que concerne sobre o grau de influência das ações do Patrono em sua liderança no teatro de operações. Sendo grau 1 pouco influente; grau 2 influente; grau 3 muito influente.

60,4% confirmaram muita influência, 33,3% afirmaram grau 2, e 6,3% acreditam pouca influência. (Gráfico 9)

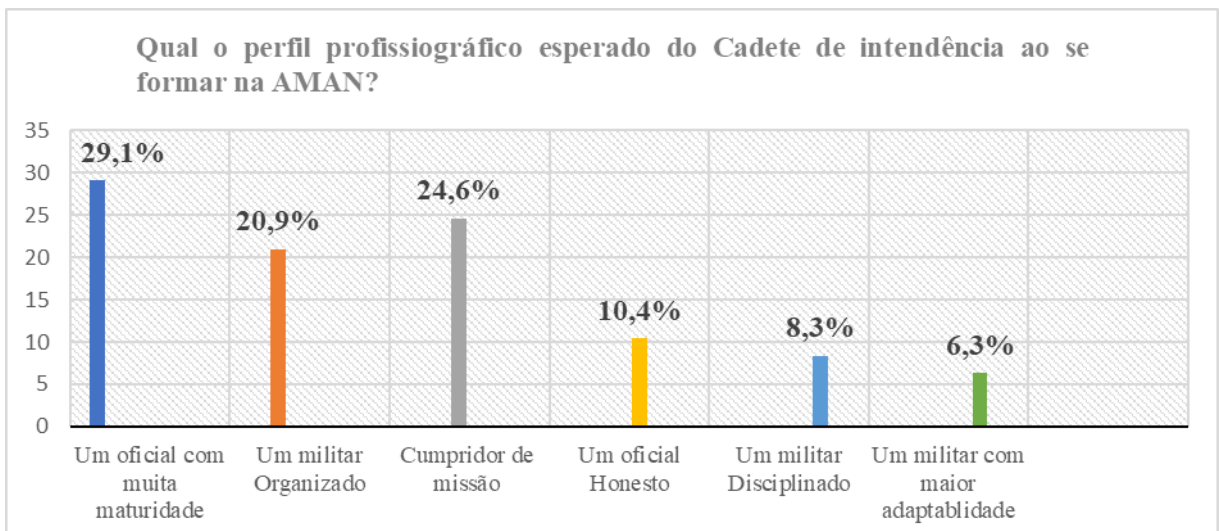
Gráfico 9 – Qual foi o grau de influência nas ações do Marechal Bittencourt em sua liderança nas batalhas?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Em relação ao perfil que se espera do futuro oficial de intendência ao final de sua formação é evidente que há uma divergência de ideias acerca desse conhecimento. Todavia, uma parcela expressiva 29,1 % afirmam que maturidade é o mais importante. (Gráfico 10)

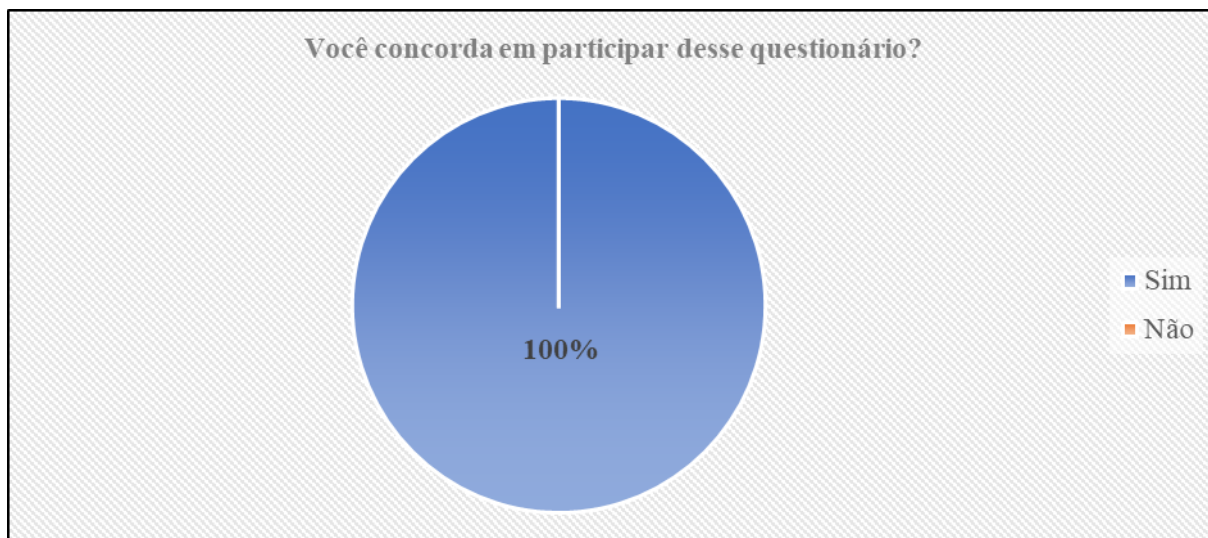
Gráfico 10 – Qual o perfil profissiográfico esperado do Cadete de intendência ao se formar na AMAN?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

No último questionário (Apêndice 4) a primeira pergunta seguiu a padronização e os participantes novamente concordaram em disponibilizar as informações e resultados do questionário de forma a enriquecer o seguinte trabalho. (Gráfico 11)

Gráfico 11 – Você concorda em participar desse questionário que visa contribuir com o Trabalho de conclusão de curso?

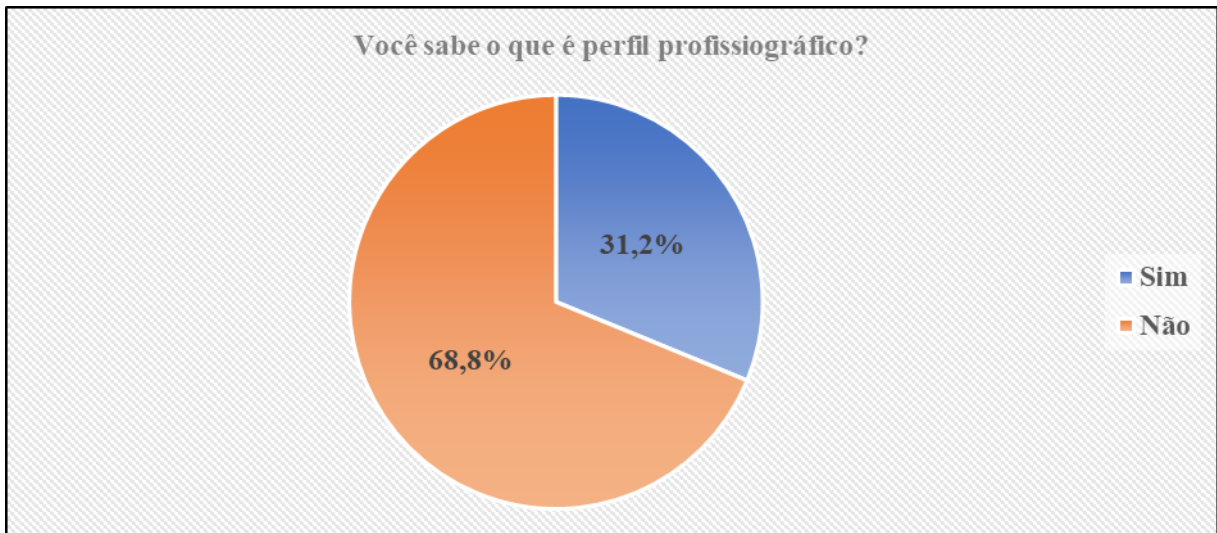


Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

A respeito do conhecimento por parte dos cadetes do 4 ano do curso de intendência acerca do que é o perfil profissiográfico, 68,8% afirmaram já ter ciência sobre o termo. No entanto, 31,2% ainda desconhece o significado do conceito. (Gráfico 12)



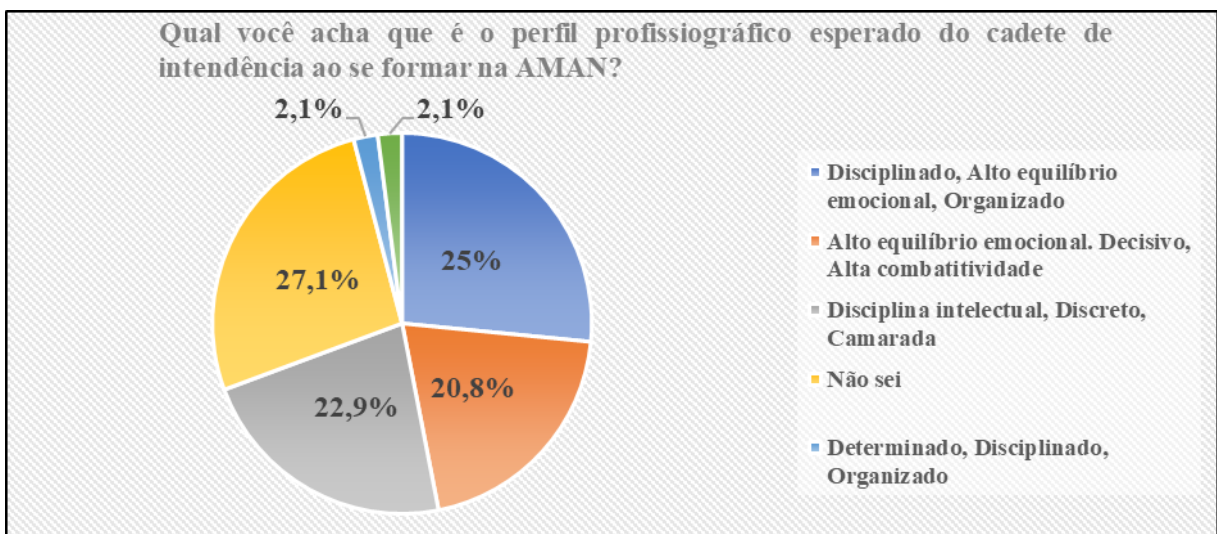
Gráfico 12 – Você sabe o que é perfil profissiográfico?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Em relação ao que se é esperado do futuro oficial de intendência formado na AMAN há uma diversidade de respostas. 22,9% considera que o militar deve ter disciplina intelectual, discreto e camarada, 25% acredita que deva possuir alto equilíbrio emocional, disciplinado e organizado, 20,8% confirma que na verdade o importante é alto equilíbrio emocional, decisão e alta combatitividade. Por outro lado há uma parcela significativa que não sabe o que se espera do militar de intendência ao se formar, chegando a 27,1% dos participantes que responderam não saber. (Gráfico 13)

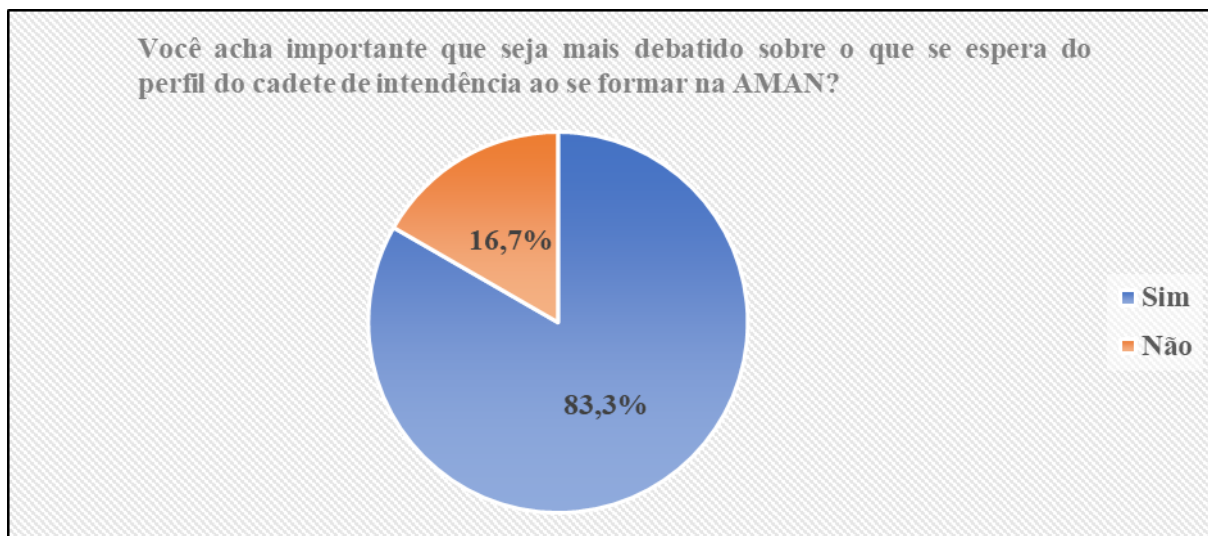
Gráfico 13 – Qual o perfil profissiográfico esperado do Cadete de intendência ao se formar na AMAN?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Por fim, no que tange a importância de se debater mais acerca do que é esperado do cadete de intendência ao final de sua formação, 83,3 % considera que o tema deve ser mais explanado para os militares. Enquanto somente 16,7% acredita que o tema não deva ser mais explorado. (Gráfico 14)

Gráfico 14 – Você acha importante que seja mais debatido sobre o que se espera do perfil do cadete de intendência ao se formar na AMAN?



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Tanto a literatura pesquisada quanto os estudos de campo realizados evidenciaram que o líder militar tem papel fundamental na condução de sua fração. Os oficiais de intendência não ficam de fora desse contexto, desse modo, precisam possuir um alto gabarito de conhecimento e ferramentas para saber lidar com as adversidades proveniente da função de comando.

Consoante o autor Valente (2019) e Pillar (1981) o Marechal Carlos Machado Bittencourt atuou com êxito em diversas ações de sua carreira militar e política. Sempre demonstrou valentia, organização, maturidade, intrepidez, espírito de corpo, conhecimento, disciplina, decisão e organização. Essa visão corrobora o estudo de campo realizado.

Diante do que foi apurado, foi observado que acerca da identificação com o Marechal no que tange a exemplo de perfil para o cadete, 65,9% sente possuir um grau de influência considerável com ele, já 34,1% está atrelado de média influência para baixo.(Gráfico 4)

Além disso, 34% dos participantes o considera um grande líder militar, 27,7% corroboram ele como um grande exemplo de perfil de intendente a ser seguido, 21,3% o analisam que ele é uma figura que só conhecem por ter escolhido o serviço de intendência.

Por fim, 17% não conhecem suas realizações, mas sabem que é relevante para intendência. Dessa forma, é explicitado que 61,7% do grupo pesquisado possuem uma visão mais próxima do ideal de que se espera do cadete com seu patrono.(Gráfico 5)

No entanto, existe uma certa falha de conhecimento das ações do Marechal quando 40,4% não acertaram quais foram as batalhas que ele participou (Gráfico 3). Ademais, esse número aumenta ainda mais em uma pergunta simples, que é sobre qual o nome completo do Patrono, chegando a 78,9% de militares que erraram o gabarito (Gráfico 2). Dessa maneira, demonstrando certa divergência de entendimentos e conhecimentos.

Não menos importante, houve uma grande divergência de ideias em relação a qual o perfil profissiográfico que deve ser esperado do militar. Na questão que obtiveram 48 respostas, é interessante que por ser uma questão aberta (Gráfico 10) , ficou-se explicitado que não há uma convergência de ideias do que se espera do aspirante a oficial de intendência a se chegar na tropa, mas a ideia que fica principalmente é que 31,2% acreditam que maturidade é o mais importante. Esse fato está de acordo com a visão estabelecida em depoimento presente nesse trabalho, o qual o oficial participante afirmou consoante sua vivência na tropa que inevitavelmente o oficial de intendência amadurece mais rápido ao chegar na tropa, devido as exigências de que é cobrado.

Acerca do conjunto de habilidades e competências necessárias que o militar deve possuir para chegar no Corpo de Tropa, 31,3% dos cadetes demonstraram não conhecer o termo que é fundamental para nortear a formação do militar (Gráfico 12). Concomitantemente a esse dado, é notório que esse problema não é atual, pois em depoimento prestado para esse trabalho, o oficial constatou que também não sentia-se com perfil profissiográfico ideal formado para atuar na tropa. Portanto, esse problema ainda existe e deve ser resolvido com maiores explicações sobre o que se espera do cadete de intendência ao final de sua formação durante as instruções.

Ademais, o resultado obtido pelos cadetes acerca do seu entendimento do que é perfil profissiográfico (Gráfico 12) e qual seria o ideal almejado pelo cadete ao se formar (Gráfico 10), demonstra que os cadetes não tem conhecimento também do que é o mapa funcional. Documento fundamental que padroniza o que se espera dos intendentes ao concluírem o curso com êxito e que devia nortear a formação dos mesmos.

Além disso, consoante foi constatado por Paula (2018), é fundamental que haja uma maior participação dos indivíduos que estão em formação provendo opiniões acerca do que se espera do seu perfil profissiográfico. Tendo em vista que somente ao se consultar os militares

participantes do seu respectivo trabalho, foi possível observar que havia uma necessidade de reformulação do perfil do Capitão de intendência. Assim como se mostra necessário uma alteração no que se é passado para os cadetes de intendência, os quais ainda não compreendem o que necessitam em seu perfil ao final de três anos de formação no curso.

É evidente ainda que 83,3% considera importante que seja mais abordado na AMAN sobre o que é o perfil profissiográfico esperado ao final de sua formação (Gráfico 14). Paralelamente a esse dado, a visão do autor Santos fica evidente, pois ele corrobora a importância da aplicação desse conceito para otimizar a formação de um indivíduo que assumirá uma função importante. Tornando-se, portanto, imprescindível que haja um exemplo de gabarito a se seguir. Pois vontade, conhecimento, bravura e decisão são fundamentais para se alcançar qualquer ferramenta e habilidade necessária para utilizar durante a carreira. Todos atributos presentes na insígne figura do Patrono do serviço de intendência, assim como afirmava Valente. Dessa forma, se torna mais fácil superar qualquer dificuldade que poderá surgir durante as atividades na tropa.

Conforme presente no Manual de Campanha C20-10 (2011), as Forças Armadas exigem daqueles que comandam elevada competência profissional. Fato que pode ser alcançado ao se utilizar de valores fundamentais como por exemplo: Compromisso, Coragem, Disciplina, Respeito pelas pessoas, Integridade e Lealdade. Esses conceitos aparentemente abstratos, em termos operacionais, são usados de forma frequente e duradoura. A referida instituição estabelece que a atuação de um comandante estará condicionada ao desenvolvimento de suas qualidades de liderança e valores intrínsecos aplicados em um contexto operacional, ou seja, da formação de um bom perfil profissiográfico forjado na AMAN. Não menos importante, é exigido ao comandante determinação, maturidade, capacidade de trabalhar em equipe e atitude.

Tendo em vista a visão de Robbins (2000) a liderança exige que o grupo seja fomentado a fim de que cumpra o melhor resultado nas missões empregadas. Além disso, Vieira (2002) afirma que o alto grau de periculosidade atrelado as Forças Armadas exige que a liderança militar esteja pautada na manutenção de padrões éticos fundamentais para o seu êxito. Essa diversas definições são a razão pela qual não há uma definição universal de liderança como afirma Rosinha (2009). Mesmo assim, com múltiplas abordagens, a liderança é muito fácil de ser reconhecida na prática. Um grande exemplo disso é quando se é analisado de forma mais profunda as ações do patrono do serviço de intendência.

Diante dos fatos apurados, os próprios cadetes corroboram a importância da liderança do patrono. Pois sobre o grau de influência das ações dele em sua liderança nas suas diversas campanhas. 60,4% dos participantes confirmaram muita influência, 33,3% afirmaram grau 2, e 6,3% acreditam pouca influência (Gráfico 9). É notório o reconhecimento por parte do cadete da liderança de seu patrono.

A respeito da literatura pesquisada no Manual de Campanha C20-10 (2011) pode-se concluir que a liderança militar é a capacidade de aplicar julgamento refinado em situações de incerteza, ou seja, gerenciar o caos com base na influência sobre os outros. O texto enfatiza que o líder deve ter um propósito, uma ampla visão, forte identificação com seu viés militar, orientação moral e lealdade a qualquer prova, acrescenta ainda que a influência se consegue através da forma de fazer as coisas, do desenvolvimento do intelecto alcançado, dos princípios morais e controle sobre as emoções. Portanto, um conjunto de habilidades e competências essenciais se torna imprescindível para a formação indivíduo, visão essa que é corroborada por Paula.

No entanto, como já foi constatado no estudo de campo (Gráfico 14), ainda há lacunas a serem preenchidas no que tange a transmissão de informação sobre o perfil profissiográfico esperado do futuro oficial de intendência da Escola de Líderes.

Comparando o que foi apurado no referencial teórico e no estudo de campo (Gráfico 4, Gráfico 8, Gráfico 9), ficou evidente que Marechal Bittencourt aparece como solução para o problema já mencionado, pois ele possui grande parte dos atributos de liderança, fato que permite ao mesmo ser reconhecido como o melhor gabarito possível. Todas as demandas que constam no mapa funcional (Anexo 2) podem ser observadas dentro das ações do patrono.

Tendo como base a parte específica do mapa funcional (Anexo 2) é possível observar que o que se espera do cadete da folha do acanto ao final de sua formação é que ele seja capaz de planejar, gerir e conduzir operações com suas frações de cunho logístico, ou seja, demonstrando muita flexibilidade, maturidade e espírito de cumprimento de missão. Isso é importante, pois no estudo de campo realizado (Gráfico 10) é possível observar que os cadetes entendem mesmo que de uma forma divergente algumas dessas características, como por exemplo a maturidade e o espírito de cumprimento de missão. No entanto, essa semelhança poderia ser maior e mais homogênea, é notório que essa ideia de perfil profissiográfico não está bem consolidada na visão do cadete (Gráfico 12). Concomitantemente, o cadete entende que devia ser mais abordado sobre o que se trata o perfil profissiográfico (Gráfico 14). Dentro desse contexto, é notório que o perfil profissiográfico deveria ser provido para o cadete de

intendência assim que ele escolhesse o serviço, em forma de uma aula inaugural ou até mesmo como uma matéria de emprego de serviço de intendência que acompanharia esse cadete ao longo dos 3 anos no curso e verificaria ao final se todas as propostas foram alcançadas.

Além disso, o próprio oficial formado na escola de líderes confirma em depoimento que o intendete tem essa característica do amadurecimento de forma mais rápida ao adentrar no corpo de tropa. Vale salientar que é fundamental que haja uma implementação para ressaltar as características supracitadas, correlacionando-as com as demandas presentes na parte específica do mapa funcional (Anexo 2) de forma que os militares interiorizem melhor quais atributos devem ser mais bem trabalhados ao longo de sua jornada na AMAN.

Não menos importante, o gabarito de atributos que melhor visualizaria a implementação dessas características é o próprio Marechal Bittencourt que surge como resposta de gabarito para o perfil do cadete, é possível notar sua importância por parte dos cadetes (Gráfico 4, Gráfico 7, Gráfico 8 e Gráfico 9), porém, é evidente que seus feitos devem ser mais abordados devido ao certo desconhecimento por parte considerável do grupo pesquisado (Gráfico 2, Gráfico 3 e Gráfico 5). Por fim, visando com que o cadete do presente seja o melhor futuro oficial para o Exército Brasileiro, fica claro que abordar mais sobre as ações do patrono e sobre o que se trata o perfil profissiográfico correlacionando as duas ideias se torna muito importante.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apurado no decorrer deste estudo, conclui-se que a liderança militar se baseia na autoridade pessoal, promovendo a motivação e a influência como os elementos que irão aprimorar o potencial do ser humano, gerando possibilidades de crescimento e facilitando seu desenvolvimento, tendo como base a ética, o respeito mútuo, a integridade e o caráter.

Consequentemente, propõe-se que o comandante seja um líder que trabalhe com sua equipe e a influencie para conseguir a adesão voluntária a partir das tarefas que a instituição lhes exige. Para conseguir isso, deve-se ser capaz de possuir um conjunto de habilidades e competências de acordo com que se é esperado do mesmo estando na função de comando. Deve-se indicar a direção para a qual a equipe deve orientar seus esforços de trabalho, usando empatia, motivação, criatividade, inovação e comunicação eficaz para alcançá-los. Seus propósitos devem apontar para um fim superior, ser eticamente corretos, com uma escala de valores que constitua um exemplo para os demais.

Além disso, como característica peculiar do futuro oficial de intendência formado na Escola de líderes, a maturidade ficou explícita como crucial para bom desempenho das missões na carreira. Visão essa presente tanto no depoimento do Oficial de intendência que já passou pela AMAN, quanto pelos cadetes do 4º ano do curso de intendência de 2023, e nos atributos que guiaram o patrono em sua carreira militar e política.

Tanto a literatura pesquisada quanto o estudo de campo, permitem concluir ainda que o Marechal Bittencourt é um exemplo que deve ser seguido pelos cadetes da AMAN, a fim de que desenvolvam o perfil profissiográfico necessário e que é exigido pela instituição, para serem considerados bons comandantes.

O estudo de campo também permitiu concluir que os cadetes do 4º ano do Curso de Intendência compreendem a importância do desenvolvimento profissiográfico para seu futuro como comandantes. No entanto, uma parcela significativa possui uma certa deficiência de conhecimentos no que tange ao seu significado. Esse fato se demonstra preocupante, pois mesmo depois de três anos de sua escolha para com o serviço de intendência, alguns militares chegam a fase final de sua formação sem entender o conceito que os devia nortear por toda sua jornada na rainha da logística.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Curso de Intendência. **Mapa funcional**. Resende, 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.112, de 5 de abril de 1940**. Considera o Marechal Carlos Machado Bittencourt “Patrono do Serviço de Intendência do Exército”. Rio de Janeiro, RJ, Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2112-5-abril-1940-411994-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 23 jul. 2022.

BRAZ, Márcio Alexandre de Lima. **A Logística Militar e o Serviço de Intendência: Uma análise do programa excelência gerencial do Exército Brasileiro**. 2004. 120 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, Fundação

DEGENHART, Larissa; DA CUNHA, Paulo Roberto. **Influência do Comportamento do Líder no Desempenho da Equipe de Auditoria**. RAGC, v. 8, n. 33, 2020.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

MANUAL DE CAMPANHA C 20-10 - **Liderança Militar**. Estado-Maior do Exército. 2ª Ed, 2011.

PAULA, Bruno dos Santos. **O perfil profissiográfico do capitão aperfeiçoado de intendência: diagnóstico e novas propostas à luz da concepção de transformação do Exército 2013-2022**. 2018.

PILLAR, Olyntho. **Os Patronos das Forças Armadas**. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1981.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; DE SOUZA, Washington José. **Estilos de liderança: um estudo em uma organização militar**. Revista de Administração Unimep, v. 8, n. 2, p. 35-50, 2010.

ROSINHA, António José Palma Esteves. **Conhecimento tácito em contexto militar:(inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando)**. 2009.

SANTOS, Luciana H. **Estudo sobre o perfil profissiográfico dos oficiais da PMSC**. Florianópolis, 2006.

VALENTE, Diogo Ferreira. **100 anos do serviço de intendência (1920–2020): as realizações do militar e político Marechal Carlos Machado Bittencourt**. 2019.

VIEIRA, Belchior et al. **Liderança militar**. Academia Militar, Lisboa, 2002.

VILLA, Marco Antonio. **Canudos, campo em chamas (1893-1897)**. Rio de Janeiro: SARAIVA, 2002.



## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO COM O OFICIAL

- 1) O senhor sentiu que ao se formar na AMAN, possuía todas as habilidades e competências desejadas para o oficial de Intendência da linha de ensino militar bélico do Brasil, ou pelo menos tinha ciência do que precisava ser na tropa?
- 2) Dentro do contexto das experiências vividas nos lugares em que o senhor serviu. O que o senhor observou que o comandante de OM esperava de sua atuação durante o desempenho das funções?
- 3) Na opinião do senhor, o senhor acha que o oficial de intendência possui a tendência de adquirir maturidade mais rápido que militares de outras armas/quadro e serviço? Caso a resposta seja sim, por qual motivo?
- 4) O senhor sentiu que em funções administrativas, a liderança militar empenhada era menos exercida que em funções de cunho mais operacional, como por exemplo um comandante de pelotão de um Batalhão logístico?
- 5) Se o senhor voltasse hoje para AMAN e pudesse prover algum conselho para o seu eu do passado visando ficar mais próximo do perfil profissiográfico que se espera do aspirante de intendência ao chegar na tropa, o que o senhor comunicaria?
- 6) Quais características do patrono do serviço de intendência o senhor acha que podem ser melhor aproveitadas para servir como gabarito pro perfil profissiográfico do futuro oficial de intendência da AMAN?

**APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO 1 COM CADETES**

- 1) Você concorda em participar desse questionário que visa contribuir com o Trabalho de conclusão de curso?
- 2) Qual o nome do Patrono do Serviço de intendência? Caso não esteja entre as opções, por favor responda com um nome na aba outra opção.
- 3) Em quais dessas opções, Marechal Bittencourt atuou com destaque?
- 4) Qual foi o grau de influência nas ações do Marechal Bittencourt em sua liderança nas batalhas?
- 5) Qual dessas denominações você acha que se enquadra melhor no seu entendimento do Patrono do serviço de intendência?

### APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO 2 COM CADETES

- 6) Você concorda em participar desse questionário que visa contribuir com o Trabalho de conclusão de curso?
- 7) Você tem conhecimento a respeito dos feitos do Marechal Carlos Machado Bittencourt, patrono do Serviço de Intendência?
- 8) Você considera que os cadetes da AMAN tomam os atributos do Marechal Bittencourt, os quais foram evidenciados nas ações nas diversas batalhas das quais o patrono participou, como exemplo em sua formação?
- 9) Qual foi o grau de influência nas ações do Marechal Bittencourt em sua liderança nas batalhas?
- 10) Qual o perfil profissiográfico esperado do cadete de Intendência ao se formar na AMAN?

#### **APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO 3 COM CADETES**

- 11) Você concorda em participar desse questionário que visa contribuir com o Trabalho de conclusão de curso?
- 12) Você sabe o que é perfil profissiográfico?
- 13) Qual o perfil profissiográfico esperado do Cadete de intendência ao se formar na AMAN?
- 14) Você acha importante que seja mais debatido sobre o que se espera do perfil do cadete de intendência ao se formar na AMAN?

## ANEXO 1 – TABELA MAPA FUNCIONAL, PARTE COMUM

### a. Parte Comum

COMPETÊNCIAS PRINCIPAIS	UNIDADE DE COMPETÊNCIAS	ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS
Desempenhar as funções comuns de oficial subalterno e intermediário não aperfeiçoado, bacharel em Ciências Militares, alicerçado nos valores e tradições do EB.	Atuar em operações militares, singulares, conjuntas e combinadas, no amplo espectro dos conflitos, em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos	Operar de acordo com as raízes, os valores, as tradições e a ética que norteiam a profissão militar
		Operar de acordo com leis, normas e regulamentos que orientam a profissão militar. Empregar materiais de emprego militar com eficiência, eficácia e efetividade.
		Neutralizar ameaças com eficiência, eficácia e efetividade.
		Comunicar-se nos diversos ambientes operacionais e sob condições adversas.
		Deslocar-se em diversos ambientes operacionais e sob condições adversas.
		Integrar uma fração de combate.
		Empregar recursos para operar em ambientes humanizados, integrando as dimensões física, humana e informacional deste ambiente operacional.
		Tomar decisões e conduzir ações, em situações de crise
		Empregar recursos para comandar uma fração de combate
		Empregar recursos de Liderança na condução de subordinados.
		Empregar o Pensamento Integrador como ferramenta para a resolução de problemas militares complexos.
		Empregar conhecimentos das Ciências Militares, de maneira multidisciplinar e interdisciplinar, como ferramentas de apoio à decisão na resolução de problemas militares.
		Conduzir o preparo de frações e subunidades.
	Realizar a gestão organizacional, até o nível SU, nas situações de guerra e não guerra	Realizar atividades de gestão de pessoal.
		Realizar atividades de gestão de material.
		Realizar atividades de gestão de material.
		Realizar atividades de gestão da instrução militar.
		Empregar conhecimentos das Ciências Militares, de maneira multidisciplinar e interdisciplinar, como ferramentas de apoio à decisão na resolução de problemas de gestão
		Atuar de acordo com as raízes, os valores, as tradições e a ética que norteiam a profissão militar.
		Atuar de acordo com leis, normas e regulamentos que orientam a profissão militar.

**Mapa Funcional do Curso de Formação e Graduação de Oficiais de Carreira do Serviço de Intendência - 1**

## ANEXO 2 – TABELA MAPA FUNCIONAL, PARTE ESPECÍFICA

### b. Parte Específica

COMPETÊNCIAS PRINCIPAIS	UNIDADE DE COMPETÊNCIAS	ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS
Desempenhar as funções de oficial subalterno e intermediário não aperfeiçoado, do Serviço de Intendência, bacharel em Ciências Militares, alicerçado nos valores e tradições do EB	Comandar frações e subunidades logísticas em operações militares, singulares, conjuntas e combinadas, no amplo espectro dos conflitos, em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos.	Planejar e conduzir o emprego tático de frações e subunidades logísticas de suprimento, transporte e recursos humanos
		Aplicar as técnicas, táticas e procedimentos do emprego de frações e subunidades logísticas de suprimento, transporte e recursos humanos.
		Empregar, com eficiência, efetividade e eficácia, o material de emprego militar (MEM) dedotação de frações e subunidades logísticas de suprimento, transporte e recursos humanos.
	Realizar a gestão organizacional de pessoas, bens, processos e recursos sob sua responsabilidade, em situações de guerra ou de não-guerra	Planejar e conduzir atividades e tarefas relacionadas à gestão logística de suprimento.
		Planejar e conduzir atividades e tarefas relacionadas à gestão orçamentária e financeira.
		Planejar e conduzir atividades e tarefas relacionadas ao controle interno da administração pública.
		Planejar e conduzir atividades e tarefas relacionadas ao pagamento de pessoal.

**Mapa Funcional do Curso de Formação e Graduação de Oficiais de Carreira do Serviço de Intendência - 2**