

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

MATEUS **LE MOS** DE ABRANTES

OS FATORES QUE INTERFEREM NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA  
DURANTE A FORMAÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

Resende, RJ

2019

MATEUS **LE MOS** DE ABRANTES

OS FATORES QUE INTERFEREM NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA  
DURANTE A FORMAÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Ciências Militares na Academia Militar das Agulhas Negras, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Ciências Militares.

Resende, RJ

2019

MATEUS **LE MOS** DE ABRANTES

OS FATORES QUE INTERFEREM NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA  
DURANTE A FORMAÇÃO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Ciências Militares na Academia Militar das Agulhas Negras, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Ciências Militares.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019:

Banca examinadora:

---

**Rodrigo Rezende Pereira – Cap Inf**  
(Presidente/Orientador)

---

---

Resende  
2019

Dedico este trabalho aos meus pais, José  
Bosco e Elci, e meus irmãos, Ingrid e Moisés.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por ter me sustentado em todos os momentos.

À minha família, em especial aos meus pais, José Bosco e Elci que me não mediram esforços para me orientar e incentivar a alcançar os meus objetivos, também aos meus irmãos, Ingrid Sharon e Moisés.

Aos meus amigos da caserna que sempre estiveram ao meu lado nesta longa jornada de formação e com os quais muito pude aprender.

Ao meu orientador e antigo comandante, Capitão Pereira, verdadeiro exemplo de pessoa e militar.

## RESUMO

Este trabalho tem como finalidade identificar os fatores que interferem no desenvolvimento da liderança militar durante a formação do Cadete na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica dos principais autores que discorrem sobre o tema liderança, onde se comparou o arcabouço teórico levantado e resultados obtidos em questionários aplicados ao universo composto por Cadetes. Durante o processo foi levantado qual a percepção que este possuía a respeito da formação do líder militar, podendo-se desta forma contrapor arcabouço teórico e a pesquisa de campo realizada. Concluiu-se, portanto, que existem atividades fundamentais para se desenvolver a liderança em um jovem sem qualquer tipo de experiência nessa área. Ainda foi possível constatar que erros durante esta fase podem afetar de forma negativa o futuro comandante de pelotão do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Formação. Desenvolvimento. Liderança.

## **ABSTRACT**

*This Term paper intends to identify the factors that interfere in the military leadership in the formation on the Academia Militar das Agulhas Negras. This bibliographic search was done from the main authors that write about the theme leadership making a comparison with the result obtained from questionnaires applied to two different groups: instructors and cadets. During the process was collected what is the perception that the two groups had about the formation of the military leader that way can be compared the theoretic foundation and the field search done. The conclusion is that there is activities that are fundamental to develop the leadership in a young person without any type of experience. Was possible to observe that failures during this initial phase can affect in a negative way the leadership of the future platoon commander of the Brazilian Army.*

*Keywords: Formation. Development. Leadership.*

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EB	Exército Brasileiro
EDL	Exercício de Desenvolvimento da Liderança



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desempenho de função de liderança durante atividade militar.....	19
Gráfico 2 – Capacidade observada na escolha de um novo comandante.....	20
Gráfico 3 – Capacidade observada ao elencar o indivíduo com maior liderança.....	21

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	OBJETIVOS .....	10
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	10
1.1.2	<b>Objetivo Específico</b> .....	11
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1	LIDERANÇA .....	12
2.1.1	<b>Teoria Inatista</b> .....	14
2.1.2	<b>Teoria Sociológica</b> .....	14
2.1.3	<b>Teoria do Campo Social</b> .....	14
2.2	LIDERANÇA MILITAR.....	15
2.3	DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA .....	15
2.3.1	<b>Liderança em uma academia militar</b> .....	16
3	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	18
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	18
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	19
4	<b>RESULTADOS</b> .....	20
4.1	RESQUISA COM CADETES.....	20
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	24

## 1 INTRODUÇÃO

No ano de 2016 o general de divisão Carlos Alberto dos Santos Cruz foi alvo de inúmeras citações em todo mundo. Formado na Academia Militar das Agulhas Negras em 17 de dezembro de 1974, o general Santos Cruz assumiu no ano de 2016 o comando da operação considera de maior relevância para a Organização das Nações Unidas (ONU) naquele ano. Diferente de outros tipos de operações até então desenvolvidas por esta organização intergovernamental, as operações que ocorreram no Congo tinham um caráter de imposição da Paz.

O general Santos Cruz, assumindo a função de comandante-general da Missão das Nações Unidas na República Democrática do Congo (MONUSCO), assumiu a missão de liderar vinte mil homens para impor a paz em um país que há anos encontra-se em uma severa crise. A capacidade de comandar, liderar e gerenciar os recursos humanos de exércitos de todo mundo são atributos basilares para desempenhar um papel de tal magnitude. É notório a importância em se conhecer como esta habilidade, transversal a todas as profissões, desenvolve-se. A formação militar, por suas particularidades, prioriza o estudo e o desenvolvimento da liderança dentro da organização.

O reconhecimento do Exército Brasileiro fora do território nacional é notório. O fator que mais corrobora para esta aprovação são os membros que compõe tal organização. Diante de tal fato, este trabalho se propõe a analisar como é desenvolvida a capacidade de liderança do futuro oficial da linha bélica formado na Academia Militar das Agulhas Negras, apontando como este, ainda em um processo de formação, interpreta tal processo.

### 1.1 OBJETIVOS

#### 1.1.1 **Objetivo Geral**

Tem-se como objetivo geral analisar como é desenvolvida a capacidade de liderar do Cadete da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) durante seus quatro anos de formação, identificando as atividades que norteiam e facilitam esta

tarefa, avaliando como as práticas acadêmicas e militares corroboram de forma positiva no transcurso deste processo.

### 1.1.2 **Objetivo Específico**

Este trabalho tem os seguintes objetivos específicos: identificar quais são as principais atividades que facilitam o desenvolvimento da liderança do Cadete; verificar qual é a percepção do instruendo a respeito do transcurso deste processo; comparar resultados obtidos através de uma coleta de dados e os fundamentos teóricos levantados; e verificar se o atual sistema de formação utilizado na AMAN cumpre plenamente o seu objetivo de formar líderes militares.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA

De forma abrangente Bergamini (1997, p.103) levanta dois aspectos importantes ao se tentar traduzir o termo liderança orientando, assim, a correta compreensão desta palavra. O primeiro, conforme o autor, é que capacidade de liderar está sempre correlacionada e dependente existência de um grupo de indivíduos, sendo, portanto, um fenômeno grupal. Há também, por parte do líder, uma motivação em se mobilizar pessoas em busca de um objetivo final, sendo este o segundo aspecto pontuado pelo autor ao tentar definir o significado desta palavra.

Segundo as principais teorias encontradas na literatura a capacidade de liderar apresenta quatro elementos básicos, sendo eles: situação, líder, liderado e interação.

O primeiro elemento é a situação. Segundo Brasil (2011) a situação pode ser traduzida ao se analisar os fatores presentes no cenário em que um determinado grupo está inserido. A conjuntura política, social e econômica são exemplos de tais fatores, podendo interferir diretamente na confiança que os indivíduos depositem em um outro. Situações extremas ou de dificuldade vividas nestas esferas podem, portanto, dificultar o exercício da liderança. Sobre tal aspecto Nadler (2011, p. 18) afirma que em tempos de crise ou onde há uma situação de recessão com uma constante mudança das figuras centrais de uma sociedade, liderar tornou-se um papel complexo e difícil.

O líder é o segundo componente, sendo o objeto principal de estudo. Este apresenta habilidades que o permitem influenciar e direcionar o comportamento dos demais indivíduos que compõe o grupo. Segundo Tead (1935, p. 35, apud Coutinho, 1997, p. 76) "[...] o líder é aquele indivíduo capaz de influenciar pessoas que cooperem em favor de uma finalidade ou de uma empreitada que vierem a julgar desejável!" É possível concluir que esta figura assume papel principal quando se trata do fenômeno liderança, sobre isto Hecksher (2001, p. 26) aponta:

O líder deve atuar como uma possante locomotiva que puxa inúmeros vagões para um futuro melhor. Mas a locomotiva é a peça que mais se desgasta em um trem de ferro. Muitos preferem agir como se fossem belos vagões, cuidando apenas dos seus próprios interesses, isolando-se ou permanecendo parados em algum desvio da vida, apenas observando os problemas e as dores da humanidade.

O liderado é o terceiro elemento, conhecê-lo a fundo é fator essencial neste processo. Brasil (2011) destaca que é necessário compreender as características individuais e específicas de modo a suprir as necessidades do grupo. O grau de instrução e as motivações de cada um são exemplos que podem facilitar ou não este processo, sobre tal perspectiva Heckscher (2001, p. 14) escreve "o importante é entender que o líder do grupo deverá conduzir-se de modo diferente com cada membro da equipe de pesquisa, de acordo com as características individuais."

Por fim, a interação entre líder e liderado constitui o quarto elemento. O canal de comunicação e o relacionamento interpessoal são produtos diretos desta relação, podendo ocorrer, segundo os principais autores, de duas formas. Para Robbins (1999) a liderança direta é eficaz quando o grupo a aceita, permitindo que o líder desenvolva a capacidade de motivar os indivíduos em prol de um objetivo comum, sendo esta a primeira forma. A segunda maneira pela qual se pode estabelecer a comunicação é observada em instituições hierarquizadas, a exemplo das Forças Armadas. Há um intermediário entre superior e subordinado sendo este tipo de liderança classificada como indireta. Em relação a liderança indireta Hecksher (2001, p. 23) adverte:

Aqueles que se enclausuram em 'torres de marfim', sem dialogar com o grupo, explicando as suas idéias e convencendo as pessoas, em pouco tempo se vêem isolados e os laços de liderança que possam ter estabelecido se esgarçam e se rompem.

Fruto do estudo e de diferentes interpretações de tais elementos, destacam-se três grandes teorias da liderança. Vale ressaltar que o Manual Liderança Militar, C 20-10, utilizado pelo Exército Brasileiro (EB) foi construído observando os principais aspectos da Teoria do Campo Social que será objeto de estudo. Tal afirmação é possível ser ratificada observando o seguinte trecho de Brasil (2011, p. 3-2)

Entretanto, mais do que exercer autoridade sobre militares subordinados, comandar implica lidar com pessoas. Cada militar possui traços de personalidades distintos e complexos, possui motivações, necessidades, interesses e desejos, os quais vão além de suas atribuições formais e interferem diretamente no modo como será cumprida sua missão. Ao lidar com tais aspectos humanos, o comandante passa a atuar também na esfera informal do relacionamento interpessoal.

### 2.1.1 Teoria Inatista

A teoria Inatista defende que a capacidade de liderar é fundamentalmente genética e está relacionada diretamente com a figura do líder. Sobre isto Amaral (2004, p. 2) afirma “[...] as influências do meio onde vive e da sociedade terão pouca importância em sua formação. Portanto a liderança é fruto da personalidade.”

Esta linha de pensamento foi uma das pioneiras a tentar explicar o fenômeno da liderança. Atualmente já é confrontada por pesquisas científicas e já não é tão defendida pelos estudiosos.

### 2.1.2 Teoria Sociológica

Esta corrente defende que o indivíduo que em um determinado momento se apresentar como um solucionador das problemáticas sociais e trazer consigo respostas as aspirações comuns do grupo terá, por conseguinte, uma aceitação por parte deste estando apto a exercer a liderança. O enfoque desta teoria volta-se ao produto final da relação entre líder e liderado, sendo este o pilar fundamental que sustenta e explica o fenômeno da liderança. O estudioso Maximilian Karl Emil Weber teve grande influência nesta teoria, conforme aponta “[...] segundo essa teoria, o interesse do pesquisador tem como foco a relação social e não somente as percepções psicológicas dos atores sociais. Trata-se do estudo da relação social [...]” (SILVA; NETO, 2013, p. 2).

### 2.1.3 Teoria do Campo Social

A escola de pensamento fundada por Kurt Lewin integra conceitos das teorias Sociológica e Inatista, sendo este um dos principais responsáveis pela difusão da Teoria do Campo Social no meio acadêmico. O líder, possuidor de características específicas, pode influenciar os indivíduos, mas também age de forma responsiva ao comportamento grupal. Atua, portanto, em prol de um objetivo, mas procura a melhor forma de gerar estímulos e coesão em sua equipe. Diante do exposto é possível ressaltar:

Uma das maiores contribuições de Lewin foi tornar o conceito de grupo aceitável para os psicólogos, isto é, ele os levou à aceitação da noção de grupo, *per se*, e de que o comportamento de um indivíduo é largamente

influenciado pelos vários grupos aos quais ele pertence. (RAMOS, 1970, p. 83)

## 2.2 LIDERANÇA MILITAR

A liderança é descrita por Vieira (2002, p. 10) como “[...] um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam”. Nas instituições militares o líder deve atuar com a finalidade de gerar no grupo um comportamento desejado, tendo como fim uma meta. Neste ambiente no qual se põe em risco a própria vida a liderança deve ser capaz de perpassar tais obstáculos. Sobre esta perspectiva é possível corroborar mais uma vez com as palavras de Vieira (2002, p. 11) “[...] uma liderança eficiente cria empenho ao nível individual, coesão ao nível da pequena unidade e espírito de servir em toda instituição.”.

Os recentes estudos a respeito do exercício da liderança facilitam o trabalho de elencar quais são os fatores relevantes desta capacidade. O fator genético vem sendo alvo de relevantes pesquisas referente a este tema, vindo de encontro a alguns pontos das teorias Inatista e Sociológica já supracitadas. Um levantamento científico no qual o grupo amostral era composto por gêmeos univitelinos e bivitelinos, publicado em uma obra de Arvey *et al.* (2006), ratificou que a habilidade de influenciar e liderar em parte é fruto de uma interação específica de genes, mas também possui correlação com fatores sociais. A pesquisa concluiu que a genética foi responsável por exercer 30% de influência na ocupação de um papel de liderança e 70% atribuiu-se a aspectos ambientais como a experiência e conhecimento do público estudado. Desta forma o pesquisador ratifica em suas conclusões um alinhamento entre a pesquisa realizada e a teoria do Campo Social, onde há associação de características inerentes ao líder e ao grupo que proporcionam o surgimento do fenômeno da liderança.

## 2.3 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Exércitos em todo mundo possuem programas específicos para o desenvolvimento da liderança militar. Partindo-se do pressuposto que o exército norte-americano teve grande influência na construção doutrinária do exército brasileiro, será



dado enfoque ao estudo dos principais manuais adotados pelas tropas estadunidenses. Segundo Estados Unidos<sup>1</sup> (2015, p. 2-1, tradução nossa) "O Exército responsabiliza os comandantes pelo desenvolvimento do líder de unidade por regulamentação (ver AR 350-1)." e ainda aponta a necessidade de se criar programas de liderança personalizados e que levem em conta o compromisso, caráter e a competência do militar, conforme Estados Unidos<sup>2</sup> (2015, p. 2-1, tradução nossa) "Programas de desenvolvimento de líderes que são individualizados e têm um aspecto multinivelado são os mais eficazes. O conteúdo dos programas de desenvolvimento de líderes precisa levar em conta os níveis de competência, caráter e comprometimento do indivíduo". Ainda Segundo o mesmo manual todas as instruções, trabalho em grupo, treinamento físico militar e reuniões podem ser utilizadas para o desenvolvimento da liderança.

O manual referente a liderança militar utilizado pelo Exército Brasileiro não trata de forma específica sobre o desenvolvimento desta capacidade, mas é possível aprofundar neste tema analisando-se artigos e cadernos de instrução utilizados na Academia Militar das Agulhas Negras.

### 2.3.1 Liderança em uma academia militar

Segundo Brasil (2004) existem ferramentas básicas para o desenvolvimento da liderança militar. Destacam-se dentro de tais ferramentas: o oficial que serve na Academia Militar das Agulhas Negras, o ensino-aprendizagem de matérias como Matemática, Física, História e Sociologia, as instruções militares e trabalhos voltados ao desenvolvimento da liderança.

Construída esta base, o indivíduo motivado procurará, ao longo da carreira, aperfeiçoar-se como líder, mas será extremamente incerto obter-se este auto aperfeiçoamento sem fazer o trabalho inicial indicado [...] (BRASIL, 2004, p. 14).

---

<sup>1</sup>The Army holds commanders accountable for unit leader development by regulation (see AR 350-1).

<sup>2</sup>Leader development programs that are individualized and that have a multi-leveled aspect are the most effective. The content of leader development programs need to account for the individual's levels of competence, character, and commitment.

Encontra-se em outros exércitos o reconhecimento de domínios fundamentais para o desenvolvimento da liderança durante a formação militar de forma semelhante a doutrina brasileira. Um recente estudo bibliográfico realizado por Kirchner e Akdere (2017) nos principais manuais da aeronáutica, marinha e exército norte americano apontaram pelo menos três conjuntos de atividades utilizadas para o pleno desenvolvimento de um líder de frações militares, sendo estas: treinamentos operacionais, aperfeiçoamento técnico-profissional e o desenvolvimento pessoal. O autor destaca também a existência de atividades em grupo nas quais são realizadas provas de aptidão física, cumprimento de missões com um pequeno número de homens e testes de avaliação da liderança.

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

No estudo realizado foi dado foco na percepção, segundo o Cadete, de como é desenvolvida a liderança em um exercício militar, não procurando-se analisar atividades estudadas e já apresentadas, como as obras de Hecksher (2001) e Vieira (2002). O ensino de matérias militares e não militares, bem como a prática de exercícios físicos foram, portanto, pontuados no estudo bibliográfico, sendo objeto de investigação as práticas militares.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Para complementar o estudo do desenvolvimento da liderança foi realizada uma pesquisa de campo na qual obteve-se a percepção do Cadete sobre o referido tema. As informações foram coletadas durante um Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDL), atividade prevista e apontada como fundamental durante a formação militar (BRASIL, 2006).

A pesquisa foi realizada através de um questionário com perguntas descritivas e de múltipla escolha aplicado no Curso de Infantaria da AMAN localizado na cidade de Resende, RJ.

O levantamento dos dados ocorreu no dia 17 de maio de 2019 após a conclusão da Prova Aspirante Mega, nome dado ao Exercício de Desenvolvimento de Liderança executado por um dos cursos da referida academia.

Os Cadetes foram submetidos a um questionário através do qual se constatou que todos estiveram em uma posição que lhes permitiram exercer o comando de um pequeno grupo. Além disto foi possível realizar uma análise da interpretação que os participantes da pesquisa possuíam a respeito das capacidades e atributos atrelados a liderança.

Escolheu-se o EDL para o estudo e aprofundamento do tema, bem como a aplicação da pesquisa de campo, ao ser verificado a importância de tal atividade, conforme descreve Brasil (2006, p. 9)

O Exercício de Desenvolvimento da Liderança é um exercício concebido com a finalidade de possibilitar a observação e a avaliação do comportamento dos militares executantes, no tocante a objetivos ligados ao desenvolvimento

de atributos da área afetiva, que impliquem reflexos marcantes no exercício da liderança [...]

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa de campo teve como população de estudo os 156 Cadetes do Curso de Infantaria da Academia Militar das Agulhas Negras concludentes do referido exercício militar. O grupo amostral analisado envolveu um terço do efetivo total de participantes, equivalendo-se ao número de 93 militares. Foram selecionados de forma aleatória 5 subgrupamentos chamados de patrulhas. Os subgrupamentos, por sua vez, eram compostos em média de 19 Cadetes.

Constatou-se que todos os entrevistados, após as 60 horas de execução de diversas atividades voltadas para área militar, puderam exercer o comando nos exercícios propostos no mínimo uma vez. Desta forma estudou-se um grupo amostral homogêneo no qual os 93 participantes exerceram a liderança em uma das 16 oficinas executadas.

## 4 RESULTADOS

Para encontrar as respostas dos problemas que inicialmente foram levantados, a pesquisa realizada teve como subsídio as informações presentes em Brasil (2006, p. 9)

No Exercício, serão avaliados os seguintes atributos, considerados pelo Centro de Estudos de Pessoal (CEP) como os mais importantes no desenvolvimento da Liderança:

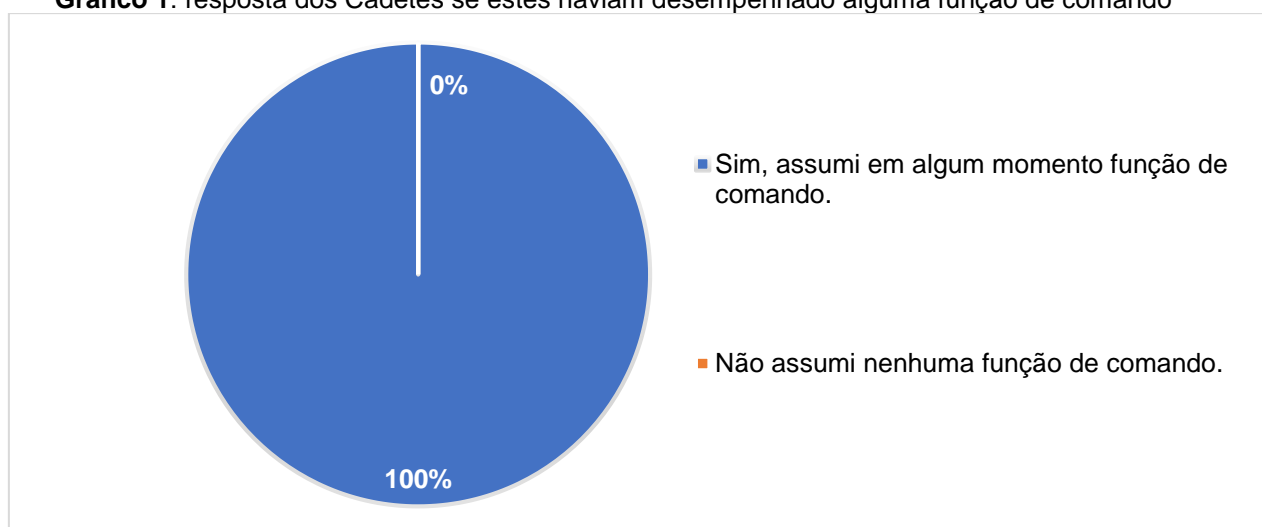
- Autoconfiança.
- Cooperação.
- Criatividade.
- Decisão.
- Entusiasmo Profissional.
- Iniciativa.
- Persistência.

### 4.1 PESQUISA COM CADETES

Para maior validação da pesquisa realizada, o estudo analisou e constatou que todos os participantes estiveram em uma função que pudessem exercer a liderança sobre o grupo.

Ao serem questionados se haviam assumido função de comando durante o exercício 100% dos Cadetes afirmaram que sim.

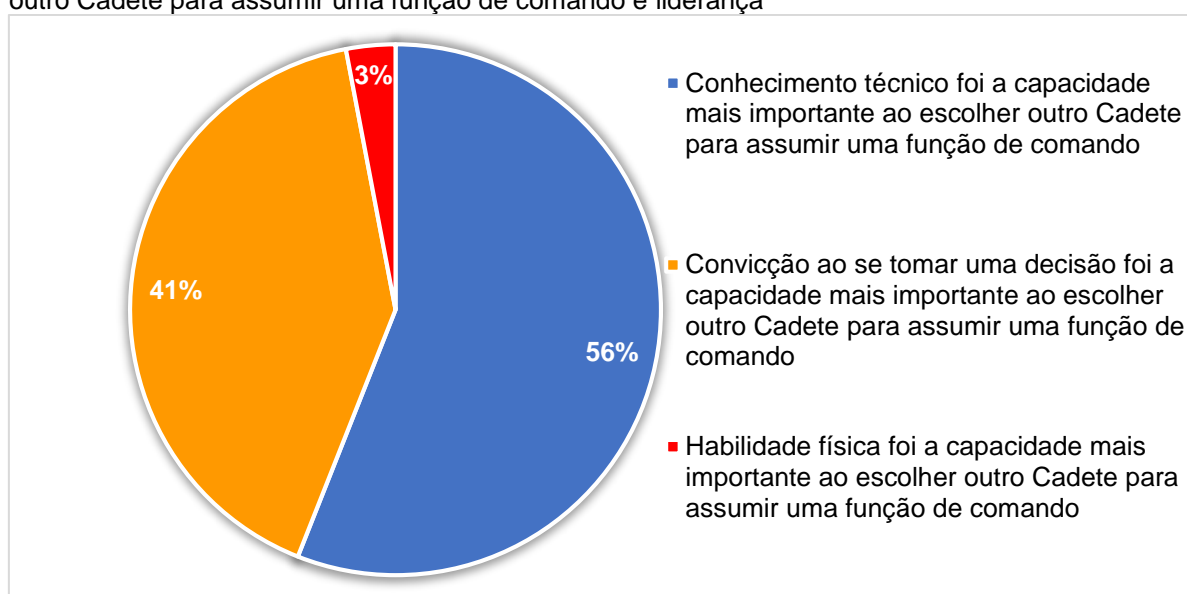
**Gráfico 1:** resposta dos Cadetes se estes haviam desempenhado alguma função de comando



Fonte: o autor (2019)

Ao serem questionados qual a capacidade mais importante observada ao escolherem outro Cadete para exercer um papel de liderança que viesse a auxiliá-los a cumprir o objetivo proposto, 56% responderam que o conhecimento técnico teve grande importância, 41% afirmaram que a precisão e convicção das ações ao decidir teve relevância em sua escolha e somente 3% dos entrevistados afirmaram que viram nas habilidades físicas fator preponderante para a sua decisão.

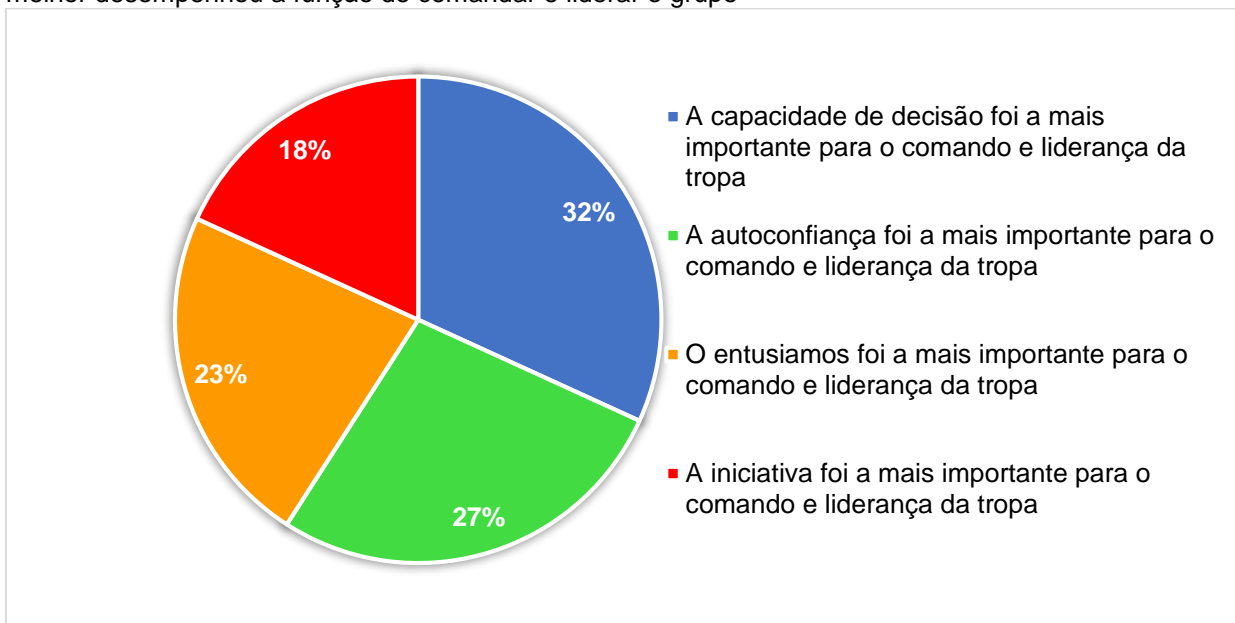
**Gráfico 2:** respostas dos Cadetes sobre qual a capacidade que este levou em conta ao escolher um outro Cadete para assumir uma função de comando e liderança



Fonte: o autor (2019).

Ao serem questionados o atributo mais destacável na figura do Cadete que melhor desempenhou, segundo sua avaliação individual, a função de comando e liderança, 35% apontaram que a capacidade de decisão foi a mais destacável, 30% atribuíram a autoconfiança, 25% afirmaram que o entusiasmo profissional foi o principal atributo demonstrado e por fim 20% afirmaram que a iniciativa durante a execução da atividade foi a qualidade mais relevante.

**Gráfico 3:** resposta dos cadetes em relação aos atributos que mais se destacaram no Cadete que melhor desempenhou a função de comandar e liderar o grupo



Fonte: o autor (2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de liderança hoje segundo as atuais pesquisas no campo da neurociência e psicologia permite a observância deste fenômeno por um novo espectro. Esta não se vincula unicamente a capacidades inerentes do indivíduo ou a determinantes presentes no meio do qual este está inserido. Como apontado pela obra de Arvey *et al.* (2006) parcela de tal fenômeno deve-se a habilidades inerentes ao indivíduo e também a condicionantes externas.

Através da pesquisa realizada é possível notar que, segundo os próprios militares participantes da pesquisa, a pesquisa vincula-se primeiramente a capacidade de decisão mesmo em um ambiente com inúmeros fatores estressores, relacionada ao conhecimento técnico-profissional adquirido através da grade curricular do curso de formação militar.

Através da análise dos resultados e da pesquisa bibliográfica é possível constatar que a liderança está vinculada à algumas características. Autoconfiança, decisão e conhecimento técnico-profissional são alguns desses pilares que podem ser desenvolvidos durante a formação militar. Tais capacidades, como Arvey *et al.* (2006) aponta, são em parte fatores externos ao indivíduo. A prática de atividades militares como o Exercício de Desenvolvimento da Liderança, previsto em outros exércitos do mundo e adotado na atual formação militar do Exército Brasileiro, é, portanto, uma das práticas que permitem potencializar a capacidade de liderar, juntamente com o ensino curricular e a prática de exercícios como apresentado por Hecksher (2001) e Vieira (2002).

Conclui-se assim que a Academia Militar das Agulhas Negras apresenta êxito em desenvolver atributos inerentes a um líder militar. Isto se dá principalmente das atividades curriculares previstas durante os quatro anos da formação do aspirante-oficial da linha militar bélica.



## REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Projeto Liderança AMAN: Orientação aos Oficiais**. 1. ed. Resende: Acadêmica, 1999.

AMARAL, Fábio Alexandre Magalhães. O que ser, saber e fazer para liderar pessoas na área de segurança pessoal e patrimonial. **Anuário**, Campinas, 2004.

ESTADOS UNIDOS. **FM 6-22: Leader Development**. Washigton: Department of the Army, 2006.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Liderança Militar**. 1. ed. Resende: Acadêmica, 19.

\_\_\_\_\_. **Liderança Militar**. 2. ed. BRASÍLIA: EME, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_. **Liderança: a inteligência na formação de um líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

INTERNATIONAL Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, jul. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i7/102>>. Acesso em: 5 fev. 2019.

KIRCHNER, Michael . **Military leadership development strategies: Implications for training in nonmilitary organizations**. Trabalho de Disciplina - Purdue University Fort Wayne, 2017.

LEWIN, Kurt. Kurt Lewin's leadership studies and his legacy to social psychology: is there nothing as practical as a good theory? **Journal for the Theory of Social Behaviour**.

LI, Wen-Dong et al. Do leadership role occupancy and transformational leadership share the same genetic and environmental influences?. **The Leadership Quarterly**, 13 set. 2011.

NETO, Mario Hecksher. **Precisamos de líderes: Estudo dos fundamentos da liderança e da condução de grupos humanos nas empresas e instituições**. Resende: Acadêmica.

RAMOS, Edith. **Perspectivas Contemporâneas nos Estudos de Liderança**. 1970. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/view/16606/15418>>. Acesso em: 1 fev. 2019.

SILVA, Antonio dos Santos ; NETO, Antonio Carvalho . A Liderança como Relação Social: Uma Abordagem a Partir das Categorias Sociológicas Weberianas. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília, 2013.

Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR112.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2018.