

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)**

Luiz Fernando Gualberto Gomes

**A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA
MILITAR PARA OS CADETES DO CURSO BÁSICO DA ACADEMIA
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

Resende

2019

Luiz Fernando Gualberto Gomes

**A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA
MILITAR PARA OS CADETES DO CURSO BÁSICO DA ACADEMIA
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

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: Richard da Silva Rodrigues

Resende

2019

Luiz Fernando Gualberto Gomes

**A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA
MILITAR PARA OS CADETES DO CURSO BÁSICO DA ACADEMIA
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

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 ____ de _____ de 2019:

Banca Examinadora:

**Richard da Silva Rodrigues, 1ºTen Inf
Orientador**

Renan de Fraga Cavaleiro, 1ºTen Cav

Raphael Augusto de Oliveira Silva, 1ºTen Com

Resende

2019



APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOCTRINA NA AMAN

**AMAN
2019**

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: A importância do estudo das competências da liderança militar para os Cadetes do Curso Básico da Academia Militar das Agulhas Negras

AUTOR:

Luiz Fernando Gualberto Gomes

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

Autorizo a AMAN 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 AMAN poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da AMAN.

Resende, 19 de Junho de 2019

Cad Luiz Fernando Gualberto Gomes

Dedico primeiramente a Deus por me dar o privilégio de pertencer a uma excelente família que me ajudou a realizar o meu sonho e aos meus companheiros de arma que em todos os momentos da formação estiveram comigo, sempre incentivando a seguir em frente.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus, por me conceder o privilégio de pertencer a uma excelente família que me proporcionou ingressar em uma instituição de ensino de excelência e que ao longo desses cinco anos de formação me deu toda a motivação e entusiasmo para superar os obstáculos e desafios dessa longa jornada. Agradeço também aos meus camaradas da Companhia Arranca Toco que ao longo de todo esse tempo me deram a motivação necessária para que eu chegasse até aqui. Aos instrutores deixo aqui registrado os meus agradecimentos por tudo que fizeram pela minha pessoa nesses cinco anos de formação.

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA MILITAR PARA OS CADETES DO CURSO BÁSICO DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

AUTOR: Luiz Fernando Gualberto Gomes

ORIENTADOR: Richard da Silva Rodrigues

Este trabalho consiste em asseverar a relevância do estudo da liderança militar pelos Cadetes durante a sua formação acadêmica. Para contextualizar o estudo, buscou-se informações nos manuais de liderança militar IP 20-10(1991) e C 20-10 (2011), caderno de instrução de liderança militar da AMAN(2012), depoimentos de oficiais através de questionários respondidos além dos que os próprios Cadetes realizaram e entre outras fontes de informação. O trabalho teve como objetivo principal demonstrar a importância do estudo das competências da liderança militar para os Cadetes do Curso Básico. O método adotado foi uma pesquisa bibliográfica e de campo, as quais obtiveram dados estatísticos relacionados a comprovar a dimensão desse aspecto militar. Resultado decorrente deste estudo constatou que ao aprofundar nesse assunto, o militar consegue com maior facilidade executar sua ação de comando frente aos seus subordinados. Os dados foram analisados de forma quantitativa, sendo verificada a correlação das variáveis citadas. Como conclusão de toda a pesquisa foi verificado que os líderes bem sucedidos são aqueles que põe em prática os pilares da liderança durante o cotidiano com os seus liderados.

Palavras-chave: Liderança Militar. Importância. Competências. Estudo. Curso Básico

ABSTRACT

THE IMPORTANCE THE STUDY OF MILITARY LEADERSHIP SKILLS FOR THE CADETS OF THE BASIC COURSE DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

AUTHOR: Luiz Fernando Gualberto Gomes

ADVISOR: Richard da Silva Rodrigues

This work consists in asserting the relevance of the study of military leadership by the Cadets of the Basic Course of Academia Militar das Agulhas Negras during their academic formation. To contextualize the study, information was sought in different sources of consultation, official statements through questionnaires answered in addition to those that the Cadets themselves performed. The main objective of this study was to demonstrate the importance of the study of military leadership competences by the Cadets of the Basic Course. The method adopted was a bibliographical and field research, which obtained statistical data related to prove the size of this military aspect. As a result of this study, he found that, when delving deeper into this matter, the military manages to perform his command action more easily with his subordinates. The data were analyzed in a quantitative way, being verified the correlation of the mentioned variables. As a conclusion to all the research it was found that successful leaders are those who put the pillars of leadership into practice during their daily lives with their leaders.

Keywords: Military Leadership. Importance. Skills. Study. Basic course

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pilares da Liderança Militar.....	22
Figura 2 – Grade curricular do Curso Básico.....	31
Gráfico 1 – Benefícios do aumento da carga horária da matéria liderança militar (Cadetes).....	37
Gráfico 2 – Benefícios do conhecimento das competências da liderança militar (Oficiais).....	38
Gráfico 3 – Influência na personalidade do militar (Cadetes).....	39
Gráfico 4 – Influência no caráter do militar (Oficiais).....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO – METODOLÓGICO	13
2.1. Revisão da literatura e antecedentes do problema	13
2.2 Referencial metodológico e procedimentos	14
3 LIDERANÇA MILITAR	16
3.1 Teorias da Liderança	17
3.1.1 Corrente centrada na figura do líder	18
3.1.2 Corrente centrada nos seguidores	18
3.1.3 Corrente centrada na situação.....	19
3.1.4 Corrente integradora	19
3.2 Fatores da liderança	19
3.2.1 Situação.....	20
3.2.2 Líder	20
3.2.3 Liderados.....	20
3.2.4 Comunicação	21
3.3 Pilares da liderança	22
3.3.1 Proeficiência profissional	22
3.3.2 Senso moral e Traços de personalidade	22
3.3.3 Atitudes adequadas	24
3.4 Estilos de Comando	25
3.4.1 Estilo de comando autocrático.....	25
3.4.2 Estilo de comando participativo	26
3.4.3 Estilo de comando delegativo.....	26
3.5 Relacionamento entre comandantes e subordinados	27
3.6 Aumento da Carga Horária da matéria Liderança Militar	30

4 CURSO BÁSICO.....	31
5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
5.1 Resultados.....	33
5.2 Análise dos dados.....	37
6 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO AOS CADETES.....	40
APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO AOS OFICIAIS INSTRUTORES.....	41

1 INTRODUÇÃO

A liderança militar é um campo de estudo que vem, gradativamente, ganhando visibilidade dentro do Exército Brasileiro. Tendo em vista a relevância desse aspecto para que um grupo de militares subordinados a determinado comandante possa executar suas atribuições da melhor forma possível.

De acordo com o manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 3-3), “A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.”

Entretanto, a liderança militar é algo que sofre interferências quanto a sua aplicabilidade sobre um grupo de homens, derivadas de alguns fatores presentes quando da manifestação desse fenômeno que consequentemente gera uma complexidade para o líder de uma fração em relação a prática da sua ação de comando frente a seus subordinados.

Tendo em vista essas observações, cresce de importância que o Cadete da Academia Militar das Agulhas Negras tenha contato com as competências desse assunto desde o Curso Básico. A ocorrência deste fato ocorre devido a uma maior facilidade do instruendo em absorver os conteúdos desse campo de estudo, pois, nessa fase da formação, seus traços de personalidade ainda podem ser moldados com maior facilidade em comparação com os estágios posteriores.

Para essa pesquisa, o objetivo geral consistirá em demonstrar a importância do estudo das competências da liderança militar pelos Cadetes do Curso Básico da AMAN, visto a complexidade desse assunto e sua necessidade de domínio pelos futuros oficiais da linha de ensino militar bélico do Exército Brasileiro quanto ao correto exercício do comando.

O escopo do trabalho restringiu-se ao estudo e análise da liderança militar e os aspectos que a constituem como os seus pilares, fatores, tipos, competências e atribuições do líder militar.

Nota-se que o conhecimento da liderança militar pelos Cadetes é de extrema importância para a formação deste no contexto do seu emprego na distintas organizações militares espalhadas pelo Brasil.

O primeiro capítulo da monografia apresentou o tema, os objetivos gerais e alguns fundamentos para justificar a importância do estudo e da possível empregabilidade da liderança militar frente aos subordinados.

O segundo capítulo desenvolve o referencial teórico-metodológico, abordando os aspectos gerais da revisão da literatura, problemas, hipótese, os objetivos a serem alcançados e dos métodos de pesquisa a serem empregados.

No terceiro capítulo é apresentado o conceito de liderança militar e os conteúdos acerca dessa disciplina que servirão como base para o entendimento do trabalho realizado. Além disso, é abordado a influência das competências da liderança militar no relacionamento interpessoal entre líderes e liderados e o aumento da carga horária da disciplina.

No quarto capítulo é citado o Curso Básico e suas particularidades que nos faz entender o porque da aplicação do aumento das horas de aula da matéria liderança militar nesse estágio da formação.

No quinto capítulo são expostos os resultados dos questionários que Cadetes e Oficiais instrutores da AMAN responderam e a análise dos dados colhidos através desses mesmos documentos.

No sexto capítulo é apresentado a conclusão da pesquisa abordando a comprovação da hipótese proposta por esse trabalho a partir da análise dos dados que foi feita no capítulo anterior.

2 REFERENCIAL TEÓRICO - METODOLÓGICO

A pesquisa tem como enfoque provar que o estudo das competências da liderança militar para os Cadetes do Curso Básico da Academia Militar das Agulhas Negras é de grande valia para o futuro Oficial do Exército Brasileiro. Será abordado nesse trabalho uma série de fatores que envolvem esse campo de estudo e que tem considerável funcionalidade quanto a prática da ação de comando por parte do líder.

Apresentar-se-á a construção da pesquisa nos seus aspectos de metodologia e fundamentação teórica. A proposta da pesquisa consiste em analisar a relação entre a importância do conhecimento das competências da liderança militar pelos Cadetes do Curso Básico e sua empregabilidade nos corpos de tropa por esses mesmos.

Embora este campo de investigação tenha considerável quantidade de material já publicado, o viés escolhido é inovador tendo em vista a sugestão do aumento da carga horária da disciplina. Pretende-se, neste trabalho, realizar uma pesquisa bibliográfica além da realização de uma pesquisa de campo durante sua execução.

A análise e leitura destes dados será o principal instrumento de coleta de dados.

2.1. Revisão da literatura e antecedentes do problema

O estudo da fenomenologia da liderança tem ganhado uma repercussão ao longo dos anos cada vez maior, tendo em vista a sua grande importância para a condução de um grupo de pessoas para a realização de determinada atividade que se configura como o objetivo principal.

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto de Liderança da AMAN (2012, p. 8), “a partir de estudos realizados desde o século XX, por sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e outros profissionais, quatro correntes de pensamento tornaram-se mais conhecidas: a corrente centrada no líder (teoria inatista), a qual acredita que as pessoas já nascem com a capacidade de liderar; a corrente centrada nos seguidores, a qual dá maior destaque aos membros do grupo e às suas necessidades individuais e grupais; a corrente centrada na situação, na qual a relação entre os líderes e liderados é estabelecida de acordo com a situação enfrentada. Por último, encontramos a corrente adotada pelo Exército Brasileiro, a integradora, que não atribui o surgimento da liderança a alguma fatalidade. Sua principal característica é considerar que os quatro principais fatores da liderança (líder, liderados, situação, comunicação/interação)

formam sistemas com múltiplas possibilidades de interação entre seus elementos constituintes. As teorias concordam sobre a existência dos quatro fatores da liderança, mas os apresentam de modos diferentes”.

Entretanto, para ocorrer tal fenômeno em uma determinada situação, o líder deve possuir domínio sobre diversas competências que a liderança militar exige para que o comandante possa criar e sustentar a sua credibilidade durante o relacionamento interpessoal com os seus comandados de forma gradativa.

Segundo o manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 5-3), as competências que um líder precisa ter são: “Conhecimento, competência, responsabilidade, decisão, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, direção, disciplina, coragem, objetividade, dedicação, coerência, camaradagem, organização, imparcialidade, persistência, persuasão”. Tais características serão objetos de nosso estudo e serão analisadas mais detalhadamente durante a pesquisa.

2.2 Referencial Metodológico e procedimentos

Com o objetivo de atestar o benefício do aumento da carga horária de liderança militar para os Cadetes do Curso Básico da Academia Militar das Agulhas Negras, foram formulados os seguintes problemas de pesquisa:

- O aumento proporcionaria benefícios para o Cadete?
- As dificuldades quanto a ação de comando seriam amenizadas ou sanadas?
- A personalidade do militar sofreria mudanças?

Partimos da hipótese de que o aumento da quantidade de tempos de aula para o Cadete seria de grande valia para o militar tendo em vista a grande gama de valores e competências que compõem a matéria, cabendo a equipe de instrução passar esse conhecimento da melhor maneira possível para os instruídos pelo fato da extrema relevância que esses aspectos irão representar para o futuro comandante quando conduzir os seus subordinados no cumprimento dos objetivos atribuídos à sua fração.

Nossos objetivos foram: Apresentar os conceitos fundamentais da liderança que o comandante irá, oportunamente, utilizar para comandar, com êxito, uma fração. Demonstrar que o aumento da carga horária da matéria liderança militar proporcionará benefícios para o cadete. Exibir a importância da internalização das competências pelos cadetes tendo em vista mudar, para o bem, a personalidade do indivíduo além de amenizar ou até mesmo sanar as dificuldades que o militar apresenta quanto a exercer a ação de comando nos corpos de tropa frente aos seus subordinados.

Com o intuito de operacionalizarmos a pesquisa, adotamos os procedimentos metodológicos descritos abaixo.

Para realizar a nossa pesquisa adotamos uma hipótese, levantando alguns problemas relacionados as dificuldades que o Aspirante a Oficial tem em exercer a liderança frente aos seus subordinados. Para auxiliar a realização da nossa pesquisa, será feito um levantamento através de questionários que serão aplicados a Cadetes e instrutores do Corpo de Cadetes.

O objetivo geral deste TCC será analisar as competências da liderança militar e comprovar a importância do aprendizado destes conceitos para os Cadetes do Curso Básico e os benefícios que essa medida pode acarretar.

De maneira específica, o trabalho visou identificar a teoria da liderança que o Exército Brasileiro tem como referência para conduzir o relacionamento entre comandantes e subordinados; identificar os fatores que estão sempre presentes quando da manifestação do fenômeno da liderança; identificar os pilares que a liderança tem como apoio; analisar os estilos de comando que ajudam o comandante a direcionar sua fração ao cumprimento de uma meta; analisar os atributos necessários para que um líder mantenha um satisfatório relacionamento com os seus liderados.

Os questionários serão enviados para os Cadetes e aos instrutores da AMAN sendo um destinado aos Cadetes e outro somente para os Oficiais, com a finalidade de coletar dados para comprovar que a hipótese levantada nesse trabalho irá gerar aspectos positivos na vida profissional do futuro Oficial da linha de ensino militar bélico. O modelo desses questionários estará disponível nos apêndices da pesquisa.

3 LIDERANÇA MILITAR

Segundo o Dicionário Aurélio Século XXI, a palavra líder significa:“ 1. Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. 2. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.” (AURÉLIO, 1999, p. 1211)

Como se pode perceber, Aurélio transmite uma definição genérica do que seja um líder. Para ele, o líder é determinado em razão do cargo que ocupa, comandando e estando em uma posição de destaque em relação a outros seres humanos. Essa definição por muitas vezes é confundida com o significado de chefe, que é aquele que exerce autoridade ou poder sobre outros indivíduos.

No estudo da liderança é imprescindível que se entenda que esses dois conceitos, líder e chefe são diferentes. Liderar é muito mais do que chefiar, é influenciar indivíduos, sendo um militar correto, realizando uma boa administração, para alcançar com maior facilidade os objetivos que precisa atingir com o grupo que comanda.

O mestre na arte da guerra, Sun Tzu, destaca a importância da liderança para um Comandante da seguinte maneira: “Porque esse general considera os seus homens como crianças e eles marcharão a seu par até aos mais profundos dos vales. Trata-os como filhos amados, e eles morrerão a seu lado.” (NASSETTI, 2005, p. 93)

Tendo em vista essas afirmações, entende-se que a liderança militar é um mecanismo de extrema relevância para os líderes, tanto de pequenas frações quanto para os que comandam altos escalões, e esses necessitam exercita-la de forma frequente. O seu emprego é de suma importância para o andamento das atividades e atribuições de um grupo de homens tendo em vista que essa ferramenta permiti a um comandante motivar os seus liderados para o cumprimento do dever.

De acordo com o manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 3-1),“ 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”.

O aprofundamento do estudo da liderança no contexto militar é embasado em fatos ocorridos e que deixaram claro a importância desse aspecto. Segundo Brasil (2011, p. 1-1), a história militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão sob pressão, geralmente as ordens dos comandantes são cumpridas, sem vacilações. Já nos momentos de crise e, sobretudo, nas ações em combate, havendo risco de vida e penúrias de toda ordem, os indivíduos só obedecerão voluntariamente às ordens recebidas afiançados por seus comandantes.

Isso nos mostra que a liderança militar é uma ferramenta que ao ser estabelecida pelo líder perante os seus subordinados, simultaneamente consolida a hierarquia e a disciplina dentro da fração tendo em vista que apesar dos obstáculos encontrados como forte pressão, riscos e dificuldades extremas, a missão será cumprida de forma adequada.

São abordados a seguir tópicos referentes à liderança, nos quais serão apresentados conceitos que servirão de base para o entendimento do trabalho realizado.

3.1 Teorias da liderança

Como já vimos anteriormente, o estudo da fenomenologia da liderança vem numa crescente desde o século XX até os dias atuais. Através disso, surgiram algumas teorias que concordam com a existência de alguns fatores que associados sustentam a credibilidade e respeito que o subordinado tem com o seu comandante. Entretanto elas discordam quanto ao fator responsável pela emergência do líder em um grupo.

De acordo com o manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 2-2) “ A partir do século XX, muitos sociólogos, psicólogos, filósofos, militares e outros profissionais passaram a estudar com maior interesse o fenômeno da liderança. Desses estudos, e a partir de várias teorias sobre o assunto, resultaram quatro correntes de pensamento que se fizeram mais conhecidas: a corrente centrada na figura do líder; a corrente centrada nos seguidores; a corrente centrada na situação; e a corrente integradora”.

3.1.1 Corrente centrada na figura do líder

Essa corrente foca principalmente o que o líder é e o que ele faz. Consideram os seguidores dessa linha de pensamento que a liderança é qualidade intrínseca do líder, praticamente desprezando as influências do meio. Portanto, interpretam o destaque do líder como resultante de suas qualidades ou de suas ações frente aos demais integrantes do grupo. (BRASIL,2011, p. 2-3)

A liderança seria uma característica ou uma qualidade dos mais bem dotados, não podendo ser aprendida ou considerada fruto de ações daqueles que se proponham a aprendê-la. Essa tese pode ser contestada observando-se exemplos de deposição ou queda de popularidade de lideranças em face de situações variadas. (BRASIL,2011,p. 2-3)

Algumas teorias surgiram dessa corrente: Teoria Inatista, Teoria do grande homem, Teoria dos traços e Teoria dos tipos ou dos estilos de liderança, porém não serão tema deste estudo.

3.1.2 Corrente centrada nos seguidores

Essa corrente nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social. O profissional seria, então, levado àquela situação devido às contingências vividas pelo grupo ou às suas crenças sobre como deve ser um líder e não em virtude de suas competências superiores. A aceitação do líder emergente pelo grupo deve-se ao fato de ele representar e sintetizar, em um determinado momento, o ideal dos integrantes daquela coletividade. (BRASIL,2011,p. 2-3)

3.1.3 Corrente centrada na situação

Essa corrente trouxe um grande avanço para o entendimento do fenômeno, pois relativizou a situação do líder. A liderança passou a ser dependente da situação, o que levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo. (BRASIL,2011,p. 2-4)

3.1.4 Corrente integradora

Segundo Brasil:

A corrente integradora aceita aspectos das correntes anteriores, levando em consideração tanto os fatores ligados à situação, quanto os componentes de caráter pessoal do líder e dos liderados. Demonstra, também, que a liderança surge por intermédio do tipo e da qualidade das relações funcionais que se estabelecem dentro do grupo, e que as competências evidenciadas por um indivíduo não têm, por si só, o poder de transformá-lo em líder. (BRASIL,2011,p. 2-4)

Nessa corrente, destacam-se várias teorias que se firmaram ao longo do século XX, principalmente nas três primeiras décadas que se seguiram ao término da Segunda Guerra Mundial. Dentre essas teorias, a Teoria do Campo Social propugna a liderança como fruto da interação de quatro fatores – situação, líder, liderados e interação – e responde, de modo mais efetivo, ao pensamento militar brasileiro. (BRASIL,2011,p. 2-5)

3.2 Fatores da Liderança

Segundo o manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 2-1), “existem quatro fatores extremamente importantes para o fenômeno da liderança”. Exercem interferência direta na forma como se desenrola através das diferentes experiências e objetivos que cada um traz para o grupo. São eles: Líder, Liderados, Situação e Comunicação.

3.2.1 Situação

São todos os fatores, externos ou internos, que exercem influência sobre um grupo por intermédio de ações ou reações que afeta o moral e o potencial do conjunto de executar suas tarefas. Segundo Brasil (2011, p. 2-2), “ a situação é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas”.

3.2.2 Líder

Segundo o Caderno de Instrução de Projeto de Liderança da AMAN (2012, p. 7),“ o líder enfrentará uma multiplicidade de situações, e deverá adotar, para cada uma delas, uma postura diferente. Por isso, ele deve se preocupar com três aspectos principais em sua preparação: o que o líder militar deve ser, ou seja, deve possuir a personalidade (caráter e temperamento) mais adequada e o nível de aptidão física (saúde e preparo atlético) mais favorável para exercer suas funções; o que o líder militar deve saber, isto é, quais os conhecimentos, obtidos através de estudo e da experiência, ele deve possuir para conduzir a instituição e o grupo sob sua responsabilidade em situações de crise e normalidade; o que o militar deve fazer, ou seja, como deve agir diante dos problemas ou situações que surgirem, dando bons exemplos aos seus subordinados e possuindo as habilidades necessárias”.

3.2.3 Líderados

Segundo o manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 2-2),“ os liderados são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações”.

O Caderno de Instrução de Projeto de Liderança da AMAN (2012, p. 7) apresenta um exemplo bastante elucidativo a respeito dos atributos capacidade

profissional e dedicação ao trabalho: “ É possível fazer quatro combinações com os dois atributos, que caracterizariam tipos diferentes de profissionais: o capaz e dedicado; o capaz e pouco dedicado; o pouco capaz, mas dedicado; e o pouco capaz e pouco dedicado.” Por isso, o líder deve conhecer seus homens e se adaptar às características individuais de seus liderados, exercendo sua liderança de maneira particular para com cada um deles, orientando os menos capacitados e supervisionando os menos dedicados. Em suma, Brasil diz a respeito dos liderados:

A instrução, o exemplo, o permanente acompanhamento e a preocupação de persuadir e motivar os subordinados são de vital importância para a eficiência da própria Unidade. A profissionalização de um militar deve ter um sentido amplo; é necessário que a busca desse propósito seja iniciada, também, com a formação de valores afetivos, capazes de criar os suportes morais e éticos sobre os quais ele será habilitado nos aspectos profissionais. (BRASIL, 1991, p. 3-4)

3.2.4 Comunicação

Brasil (2011, p. 2-2), diz que “ a interação é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter- relação entre eles”.

Segundo o Caderno de Instrução de Projeto de Liderança da AMAN (2012, p. 8), “a comunicação eficaz não é estabelecida apenas através de palavras, mas também por meio da linguagem corporal(postura, gesticulação, expressão facial, tom da voz, entusiasmo, etc) e, principalmente, das atitudes, que são exemplos visíveis daquilo que o líder deseja comunicar a seu grupo. Ao agir, o líder torna-se um modelo e suas ações serão imitadas por seus subordinados”.

Segundo Hecht (2003, p. 13), os seres humanos têm três canais principais de interação com o mundo que o cerca - o auditivo, o visual e o tátil. No canal auditivo, as pessoas baseiam-se de forma preponderante naquilo que ouvem. No visual, os indivíduos aprendem através daquilo que vêem. Estudos realizados revelam que 60% das pessoas são visuais. E por fim, o tátil refere-se àquilo que a pessoa sente, toca e cheira.

Sendo assim, o líder deve sempre observar as características e necessidades de seus subordinados ao estabelecer uma comunicação, observando qual canal deve ser estabelecido em determinada circunstância e principalmente, utilizar-se de sua linguagem corporal e de seus bons exemplos. O líder rapidamente perderá a credibilidade e confiança de seus subordinados se não houver coerência entre suas palavras e suas atitudes. O exemplo é o principal meio de comunicação para o estabelecimento da liderança e a criação de um grupo coeso e imbuído da missão.

3.3 Pilares da Liderança

3.3.1 Proeficiência Profissional

Segundo Brasil (2011, p. 3-3) “ a proficiência profissional indica capacidade, conhecimento, cultura. É condição sine qua non para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades”.

Diante disso, é inerente e extremamente necessário que o comandante tenha um alto grau de domínio dos aspectos técnicos e táticos de sua profissão, seja dotado de um bom condicionamento físico para estar a frente de seus homens além da habilidade de dialogar de maneira persuasiva com os seus subordinados no objetivo de cumprir os deveres atribuídos a sua fração.

3.3.2 Senso Moral e Traços de personalidade

De acordo com o manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 3-4)“ o senso moral diferencia os que usam o poder que determinado cargo lhes confere para fazer o bem e agir em prol da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais. Implica na incorporação à personalidade (caráter e temperamento) de importantes valores morais”.

Os valores militares são características “obrigatórias” para todo o líder militar, tendo em vista que são essas que balizarão todas as suas atitudes durante sua jornada como Oficial do Exército Brasileiro, julgando-as como adequadas ou inadequadas.

Brasil (2011, p. 4-4) em seu manual, faz menção a alguns valores julgados importantes para o comandante de fração:

(1) Honra: Significa a consciência da própria dignidade, que faz a pessoa agir de modo a conservar a própria estima e merecer a dos outros. Traduz-se na caserna, também, como o pundonor militar. É fácil entender que líderes, em qualquer nível, não podem ser pessoas que tenham a honra abalada. Nessa situação, seria muito difícil que conseguissem liderar seus comandados. Por isso, é preciso que os comandantes saibam o que é a honra e qual a importância que ela tem para a liderança militar.

(2) Honestidade: É um valor derivado da honra e estreitamente relacionado com a verdade. A pessoa honesta executa as suas atividades sem enganar ou fraudar e não admite a corrupção. É inconcebível um líder desonesto, que se deixa corromper por vantagens oferecidas em troca da execução de ações ilícitas do ponto de vista moral ou legal. Para o líder, mais importante do que lograr vantagens pessoais e pôr em risco a sua honra é o seu senso moral e a sua consciência.

(3) Verdade: A verdade, tão cara e necessária aos militares, está implícita na honestidade, mas tem o seu significado próprio, pois também representa a realidade e a autenticidade. É imprescindível que o militar fale a verdade, e seja autêntico em suas atitudes perante subordinados, pares, ou superiores. O militar mentiroso ou falso é figura inadmissível e certamente será rejeitado pelos seus camaradas em todos os escalões, uma vez que o repúdio à mentira e à falsidade está profundamente enraizado no inconsciente coletivo dos militares. Por essa razão, o mentiroso ou falso jamais conseguirá liderar seus subordinados.

(4) Justiça: O senso de justiça pode ser definido como o dever moral de dar a cada indivíduo o que lhe é devido. É a base insubstituível do relacionamento entre as pessoas e dessas com o Estado. Uma das maiores responsabilidades dos líderes é mostrar aos subordinados, pela palavra e pelo exemplo, o senso de justiça, que se traduz em uma consciência clara dos próprios direitos e deveres, bem como dos direitos e dos deveres dos outros.

(5) Respeito: O respeito, como valor, é um sentimento de consideração àquelas pessoas ou coisas dignas de reverência, deferência e gratidão, como os pais, os idosos, as autoridades responsáveis pelos destinos do País e das instituições, os mestres, as

coisas consideradas sagradas, a família, as personalidades, os comandantes e os heróis da história de nossa Pátria, bem como os símbolos que a representam. O respeito é um valor que caminha em quatro direções principais: o respeito aos entes religiosos; o respeito às leis e aos regulamentos; o respeito aos camaradas; e o respeito às pessoas em geral. O líder militar tem a obrigação de respeitar os superiores hierárquicos, de tratar com afeição os irmãos de armas e o subordinado com dignidade e urbanidade.

(6) Lealdade: É um valor relacionado com atitudes de solidariedade à instituição ou ao grupo a que se pertence e se manifesta pela verdade no falar, pela sinceridade no agir e pela fidelidade no cumprimento do dever e das responsabilidades assumidas.

(7) Integridade: A integridade de caráter ou probidade é o valor moral identificado como o mais importante, porque condensa todos os demais. A integridade deve ser entendida como a qualidade daquele a quem nada falta do ponto de vista moral e sugere a ideia de um caráter sem falhas. Portanto, o militar íntegro ou probo é honrado, honesto, verdadeiro, justo, respeitoso e leal.

3.3.3 Atitudes Adequadas

Brasil (2011, p. 3-4) conclui que “a atitude adequada, fator preponderante para capacitá-lo ao exercício da liderança (o fazer), deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem”.

Portanto, as ações que o líder militar executa frente aos seus homens é a junção da sua proficiência profissional com o seu senso moral, o que caracteriza se esse comandante tem um alto grau de domínio dos pilares da liderança ou não. O desconhecimento desses aspectos por parte do Oficial faz dele, inevitavelmente, um mal comandante visto que esse não saberá direcionar o seu subordinado quanto a cumprir os objetivos previstos.

Figura 1: Pilares da Liderança Militar.



Fonte: Manual C 20-10 Liderança Militar. (2011)

3.4 Estilos de Comando

Um estilo de comando corresponde à maneira como o comandante se porta para estabelecer a direção, aperfeiçoar planos e ordens, e estimular seu grupo para atingir metas. Algumas teorias admitem que a liderança pode ser tipificada como autocrática, participativa ou delegativa. Entretanto, de acordo com o conceito de liderança militar apresentado no capítulo 3 deste manual, as referidas tipificações caracterizam-se como estilos de comando e, não, de liderança. (BRASIL,2011, p. 6-2)

3.4.1 Estilo de Comando Autocrático

Segundo Brasil (2011, p. 6-2)“ Esse estilo de comando dá ênfase à responsabilidade integral do comandante, que fixa normas, estabelece objetivos e avalia resultados. O comandante é o único a encontrar as melhores soluções para a sua equipe e espera que os comandados executem seus planos e ordens sem qualquer ponderação”.

O comandante, quando no uso desse estilo de comando, centraliza todas as decisões e não se utiliza do assessoramento dos seus subordinados para o estudo da situação. A experiência indica que esse estilo de comando, quando empregado indiscriminadamente e por tempo prolongado, tende a desgastar os vínculos afetivos estabelecidos entre o comandante e os subordinados. (BRASIL,2011,p. 6-2)

No entanto, poderão ocorrer ocasiões nas quais o uso desse estilo de comando seja adequado, como, por exemplo, em situações de combate em que os subordinados devam agir de forma imediata, sem qualquer questionamento ou discussão sobre as ordens emanadas, sob pena do fracasso da missão. (BRASIL,2011,p. 6-2)

3.4.2 Estilo de comando participativo

Nesse estilo de comando, o comandante encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão por meio da participação, do engajamento de todos e do aproveitamento das ideias do grupo. Ao adotar o estilo participativo, o comandante procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando suas sugestões, para depois decidir. Com isso, poderá obter, com maior facilidade, um verdadeiro envolvimento de todos os integrantes do grupo no atingimento de seus objetivos, pois as pessoas ouvidas tendem a se sentirem corresponsáveis tanto no êxito, quanto no insucesso das ações que forem empreendidas. (BRASIL,2011,p.6-3)

Ao agir dessa maneira, será mais fácil o desenvolvimento de vínculos de coesão, de colaboração espontânea e de interdependência entre os membros do grupo, além de elevar os níveis de criatividade de cada indivíduo. Podem ser criadas, também, melhores condições para o desenvolvimento de atitudes de respeito e confiança em relação ao comandante, favorecendo os laços de liderança. (BRASIL,2011,p.6-3)

3.4.3 Estilo de comando delegativo

De acordo com o manual C 20-10 Liderança militar:

O estilo de comando delegativo é mais indicado para grupos que tratem de assuntos de natureza técnica. O comandante, nessas situações, atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas. Nesses grupos, os conhecimentos e experiências dos comandados poderão estar no mesmo patamar ou acima dos conhecimentos e experiências do comandante, o qual dependerá de assessoramento para a tomada da decisão. (BRASIL,2011,p. 6-3)

Aponta-se, como ponto crítico desse estilo de comando, a necessidade de o comandante saber delegar atribuições aos comandados, sem perder o controle da situação. Para isso, deverá ouvir cada assessor ou chefe subordinado e, com habilidades de relacionamento interpessoal, acatar ou rejeitar a assistência que lhe foi prestada, decidindo em função do objetivo final. (BRASIL,2011,p.6-3)

3.5 Relacionamento entre comandantes e subordinados

A liderança militar consiste, fundamentalmente, em um processo de influência interpessoal onde a figura do comandante exerce tal fator sobre os seus subordinados de modo a levar esses homens a cumprirem as missões institucionais.

Segundo Brasil (2011, p. 3-1), como já havíamos dito anteriormente, “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”.

Ainda, conforme o manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 3-1)“ o comandante possui uma autoridade legal, que implica no fato de que seus subordinados têm a obrigação de cumprir suas ordens. Mas como fazer com que as ordens sejam cumpridas da melhor forma possível? Como estimular os subordinados a contribuírem espontaneamente para o bom andamento do serviço? Como os fazer agir proativamente, buscando prevenir problemas, propor soluções e sugerir inovações? Como estabelecer um bom ambiente de trabalho, em que a cooperação e a camaradagem sejam a regra? Como influenciar a mudança de atitude dos subordinados que apresentam dificuldades profissionais ou pessoais? Como os conduzir ao combate em busca do cumprimento da missão, mesmo quando as circunstâncias envolvem condições extremas e risco de perder a vida?

Questionamentos como estes, ultrapassam o formalismo quanto a ação de comando que o comandante deve ter com os seus subordinados e nos chama a atenção que apesar de o exército ser uma instituição que preza a disciplina através do

cumprimento das ordens emanadas, sendo esse um processo que teria que ocorrer na perspectiva da força terrestre. Entretanto, quando as tarefas são executadas pelas pessoas, nada ocorre de forma rígida porém com um envolvimento pessoal envolvendo campos como valores, sentimentos e emoções que estão presentes de forma frequente nas atividades militares.

Isso, nos faz concluir que o líder militar, para exercer sua liderança, terá que ser dotado de algumas características necessárias quanto a atuar em cima dos traços de personalidade dos militares de sua fração que implicam nas suas atribuições da esfera profissional. Brasil (2011, p. 5-7) em seu manual, elenca competências que o comandante deve dominar para que este consiga obter um satisfatório relacionamento interpessoal com seus comandados, são elas:

a. Comunicabilidade

Competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações. O líder militar não precisa ser necessariamente um excelente orador, porém deve saber comunicar-se com o grupo de maneira inteligível, seja por linguagem verbal, seja por linguagem não verbal. Ao considerar a interação como um dos fatores da liderança, a comunicabilidade torna-se uma competência de grande importância, pois é por meio dela que o líder interagirá com seus liderados.

b. Camaradagem

Competência para estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados. É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. Inclui a compreensão e o diálogo, que ajudam as pessoas a encontrar soluções para problemas.

c. Cooperação

Competência para contribuir espontaneamente com o trabalho de alguém e/ou de uma equipe. O líder militar deve ter uma atitude cooperadora perante o grupo, haja vista a importância do trabalho em equipe para o êxito da missão e da expressividade do

líder, reconhecido como alguém que não somente determina, mas que também executa quando necessário.

d. Direção

Competência para conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo. Consiste em assumir o controle, tornando conhecidas suas ideias, ajudando a definir os problemas e encaminhando o grupo para a ação correta, a fim de solucionar as dificuldades e cumprir a missão.

e. Empatia

Competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bemestar dos companheiros. A empatia consiste em uma forma de conhecimento intuitivo que uma pessoa desenvolve para com outra e que repousa na capacidade de se colocar no lugar do indivíduo. Dessa forma, a empatia que se deseja criar entre membros de um grupo é aquela que se caracteriza por dar às pessoas aquilo que elas necessitam, não o que querem. A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma competência desenvolvida que gera a confiança, melhora a comunicação e promove bons relacionamentos dentro e fora das organizações ou grupos. A empatia é a expressão da inteligência emocional.

f. Persuasão

Competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros. Uma das maiores dificuldades com que um líder se defronta é encontrar a medida certa para a utilização dos recursos de persuasão que possui. Os principais instrumentos positivos são: o exemplo; o estabelecimento de metas e padrões definidos; o ensino e a instrução; o aconselhamento; o saber ouvir, convencer e recompensar; e dar sentido às tarefas, tornando-as significativas ou criando desafios. Os meios coercitivos, ou negativos, vão desde a advertência às punições mais severas, não sendo, entretanto, os mais desejados. Quanto maior for a habilidade do líder para utilizar tais instrumentos, mais bem-sucedido será.

g. Tato

Competência para se relacionar com as pessoas, sem ferir suscetibilidades, compreendendo a dinâmica das relações interpessoais e a natureza emocional dos seus superiores, pares e subordinados, a fim de interagir com todos da forma mais eficaz possível. O tato é a expressão da inteligência emocional, pois o líder que detém essa competência age nos locais e nos momentos certos, e deixa de agir no lugar e nos momentos inadequados, obtendo, assim, êxito em seus relacionamentos. O líder com essa competência emprega, quando necessário, o chamado sereno rigor, para orientar e corrigir os seus subordinados.

3.6 Aumento da carga horária da matéria Liderança Militar

Tendo em vista as diversas temáticas que a liderança militar aborda em seus conceitos e, principalmente, as que já foram explanadas nesse trabalho, a necessidade dessa matéria ser mais presente na grade curricular do cadete se torna necessária pois a complexidade das competências que o conteúdo nos apresenta requer um tempo maior de estudo desses aspectos.

Então porque o trabalho propõe que o aumento da carga horária seja implementado na parte acadêmica do primeiro ano da Academia Militar das Agulhas Negras? Porque acredita-se que nesse estágio da formação, a capacidade do Cadete de poder assimilar tudo que a liderança militar preconiza seja maior durante a jornada no Curso Básico, tendo em vista que é o início da formação acadêmica, onde forma o combatente individual básico e que por isso é mais fácil transmitir os conhecimentos.

Portanto, chega-se a conclusão que se houver um ambiente em que sejam ensinados todos os conceitos relativos a liderança militar e simultaneamente uma cobrança com rigor sobre o cadete do Curso Básico, a probabilidade de que as competências e valores preconizados pela liderança militar sejam assimiladas, de fato, se tornam maiores visto que, como já dissemos, a internalização de todos os aspectos relativos a matéria ocorreria com uma maior facilidade durante essa fase da formação,

considerando que o militar esteja inserido em um ambiente onde a cobrança quanto a conduta individual esteja em um grau acentuado.

4 CURSO BÁSICO

Este capítulo tem por finalidade situar à pesquisa no âmbito onde o público alvo do trabalho está inserido. A formação do oficial da linha de ensino militar bélica do Exército Brasileiro inicia-se na Escola Preparatória de Cadetes do Exército e é lá que o então aluno começa a travar contato com as primeiras instruções individuais básicas além de iniciar o processo de moldar o seu caráter militar.

Após o transcurso do ano na Escola Preparatória de Cadetes do Exército, o aluno que obtém aprovação é, automaticamente, matriculado na Academia Militar das Agulhas Negras e no ano posterior iniciará sua jornada logo após um período de nivelamento como Cadete do Curso Básico. Ao longo desse estágio da formação, o militar é submetido a uma grade curricular que compreende disciplinas ligadas às ciências humanas, exatas, sociais e militares inerentes as competências que esse curso visa a atingir.

Figura 2- Grade curricular do Curso Básico.

Disciplinas do Ensino Acadêmico	Disciplinas do Ensino Técnico-Profissional
Cibernética II	Técnicas Militares III
Estatística	Técnicas Militares IV
Filosofia	Tiro I
Introdução ao Estudo do Direito	Tiro II
Língua Espanhola II	Treinamento Físico Militar I
Língua Inglesa II	Treinamento Físico Militar II
Língua Portuguesa II	Treinamento Físico Militar III

Fonte: Autor (2019)

Durante o ano letivo, o cadete fica enquadrado dentro de um pelotão em uma das quatro companhias que compõe o Curso Básico e todas as atividades que o militar executa são supervisionadas pelo comandante de pelotão que tem contato cerrado durante o dia a dia com os Cadetes passando, na maioria das ocasiões, feedbacks, diretrizes, recomendações quanto a rotina acadêmica, experiências vividas nos corpos de tropa além de cultivar sempre os valores militares.

Os objetivos do Curso Básico da Academia Militar das Agulhas Negras são: moldar a personalidade do cadete aos princípios que regulam o meio social que esse passa a integrar; assegurar as competências que o habilitam ao prosseguimento de sua formação de Oficial; consolidar a personalidade militar; preparar o combatente básico fazendo-o adquirir reflexos na execução de técnicas e táticas individuais de combate; obter capacitação física e desenvolver habilidades técnicas.

Para alcançar esses objetivos, as inúmeras instruções ministradas e os exercícios de campanha desenvolvidos no Curso (Operações Boa Esperança, Henrique Lage, Monjolo e FIT) são direcionados para a tática individual e a formação do combatente básico, estimulando a dedicação, a persistência e a liderança – atributos considerados indispensáveis para a eficiência do militar, em especial do oficial do Exército.

Ao final do ano, os Cadetes que novamente obtiverem êxito nas disciplinas do Curso Básico da Academia Militar das Agulhas Negras irão assegurar sua aprovação e terão a oportunidade de escolher sua arma, quadro ou serviço (Infantaria, Cavalaria, Engenharia, Artilharia, Comunicações, Intendência e Material Bélico) no próximo ano de acordo com a classificação de cada um.

5. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Na busca por uma resposta ao problema que norteou a pesquisa, obtiveram-se os seguintes resultados, frutos dos gráficos obtidos através de questionários distribuídos aos Cadetes e aos Instrutores da Academia Militar das Agulhas Negras.

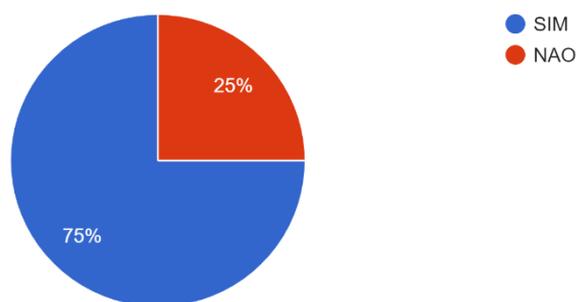
5.1 Resultados

O primeiro resultado que responde um dos nossos problemas de pesquisa está representado pelo gráfico 1 obtido através de questionários respondidos por sessenta Cadetes. Nele, 75% (sessenta e cinco por cento) concordam e 25% (vinte e cinco por cento) discordam quanto ao que é proposto pelo trabalho.

Gráfico 1: Benefícios do aumento da carga horária da matéria da liderança militar (Cadetes).

O Aumento da carga horária do assunto liderança militar sendo aplicado no curso básico seria benéfico para a formação?

60 respostas



Fonte: AUTOR (2019)

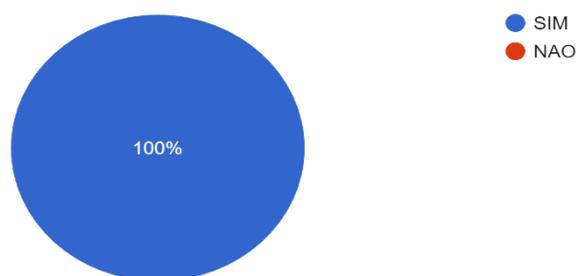
Na concepção da maioria dos Cadetes, o aumento da carga horária da matéria liderança militar sendo aplicado no Curso básico geraria benefícios para o instruído em questão. Isso fica evidente na porcentagem de Cadetes que responderam positivamente (75% dos militares).

Já os Oficiais instrutores, concordam de maneira geral (cem por cento) com a proposição levantada pela pesquisa de acordo com o gráfico 2.

Gráfico 2: Benefícios do conhecimento das competências da liderança militar (Oficiais).

Seria benéfico o conhecimento das competências da liderança militar pelos cadetes do curso básico?

5 respostas



Fonte: AUTOR (2019)

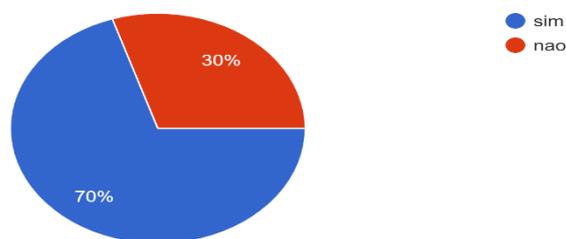
Portanto, na opinião dos instrutores, o conhecimento das competências da liderança militar pelos Cadetes do Curso Básico através da inclusão da matéria também proporcionaria benefícios para a esfera profissional desses militares.

No mesmo questionário disponibilizado para os Cadetes, esses também puderam responder o segundo problema de pesquisa levantado nesse trabalho que trata sobre a influência na personalidade do indivíduo caso essa medida fosse ratificada para os militares do Curso Básico. 70% (setenta por cento) concordam com tal problema e 30% discordam. O resultado está representado pelo gráfico abaixo (gráfico 3).

Gráfico 3: Influência na personalidade do militar (Cadetes).

A personalidade do militar sofreria mudanças significativas se esse aumento fosse executado no curso básico?

60 respostas



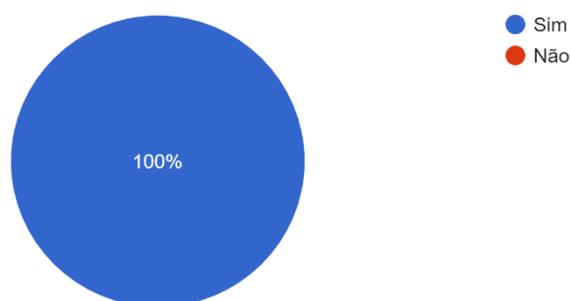
Fonte: AUTOR (2019)

Sendo assim, a personalidade do militar, na concepção dos Cadetes, poderia sofrer melhorias tendo em vista que logo no seu primeiro ano de formação na Academia Militar das Agulhas Negras, poderão travar contato com tais competências em um ambiente que favorece com maior facilidade a internalização desses conceitos no Cadete e, conseqüentemente, moldando o seu caráter militar.

Quanto aos Oficiais, de forma unânime (cem por cento) concordam, também, com a proposição levantada pela pesquisa. Tal resultado está representado pelo gráfico abaixo (gráfico 4).

Se houvesse a inclusão da matéria liderança militar para os cadetes do curso básico, o caráter militar do cadete seria melhor moldado ?

5 respostas



Fonte: AUTOR (2019)

Fica evidente, a partir da opinião desses militares, que o aumento da carga horária da disciplina liderança militar para os Cadetes do Curso Básico seria uma fator

que auxiliaria de forma positiva a construção do caráter desse indivíduo recém egresso na Academia Militar das Agulhas Negras

O terceiro problema de pesquisa também foi respondido tanto por Cadetes quanto por instrutores da AMAN relativo a possibilidade de haver a amenização ou até mesmo a extinção das deficiências referentes a ação de comando que o Aspirante a Oficial tem em exercer sobre os seu subordinados.

Os Cadetes de maneira geral responderam que o trato com os subordinados além do ganho da confiança dos liderados, seriam problemas que poderiam ser sanados se os militares tivessem um maior contato com as competências da liderança militar. Além disso a autoconfiança do comandante frente a sua fração sofreria uma melhora tendo em vista que esse teria domínio sobre os pilares da liderança (proeficiência profissional, senso moral e traços de personalidade e atitudes adequadas).

Já os Oficiais relatam em seus depoimentos através do questionário disponibilizado que a compreensão e empatia para com os subordinados seriam mais evidenciadas pelo comandante. Além disso o relacionamento interpessoal e a oratória seriam fatores, de acordo com eles, que poderiam ser melhorados através da inclusão dessa matéria no Curso Básico. Por fim, os Cadetes desde cedo poderiam perceber a importância das competências necessárias para se tornar uma liderança.

Diante disso, chega-se a conclusão de que há a possibilidade de haver a amenização ou até mesmo a extinção das deficiências referentes a ação de comando que o Aspirante a Oficial tem em exercer sobre os seu subordinados tendo em vista o pouco contato que nós, Cadetes, temos com praças durante a formação.

5.2 Análise dos dados

Diante dos resultados encontrados, podemos fazer algumas inferências. As respostas aos problemas formulados vem de encontro com que o trabalho veio propor, tendo em vista que as opiniões estão de acordo com a hipótese de que o aumento da carga horária da matéria liderança militar sendo aplicado no Curso Básico seria benéfico para os Cadetes desse respectivo curso.

Primeiro observa-se a quantidade de militares que responderam positivamente a primeira questão de ambos os questionários disponibilizados para os Cadetes e Oficiais instrutores que se refere aos benefícios que a inclusão da disciplina liderança militar poderiam propiciar aos Cadetes. No questionário fornecido aos cadetes, setenta e cinco (75%) por cento deles concordam que tal feito geraria aspectos significativos para esses militares, enquanto que cem(100%) por cento dos Oficiais também estão de acordo com tal ideia.

Da mesma forma, esses dois grupos também concordam que a personalidade do militar sofreriam mudanças significativas se os Cadetes do Curso Básico tivessem contato com as competências da disciplina liderança militar. No questionário disponibilizado para os Cadetes, setenta (70%) por cento desses militares acreditam nessa hipótese ao mesmo tempo que a totalidade dos oficiais (100%) também creem que tal medida surtiria tais efeitos.

Novamente, as opiniões tanto de Cadetes quanto a dos instrutores relacionadas a melhoria das dificuldades que o Aspirante a Oficial encontra nos corpos de tropa referentes a exercer a ação de comando sobre os seus subordinados vão de acordo com a proposta do trabalho. Em um universo de 60 Cadetes e 5 Oficiais, as respostas foram inúmeras e diferentes, em sua maioria, uma da outra. Em contrapartida, a grande massa das opiniões foram positivas e comprovam parcialmente a hipótese levantada nesse trabalho.

6. CONCLUSÃO

A pesquisa teve como enfoque comprovar, através dos resultados e dados obtidos, que o aumento da carga horária da disciplina liderança militar proporcionará benefícios na esfera profissional para os Cadetes do Curso Básico da Academia Militar das Agulhas Negras caso essa medida fosse aplicada em tal curso.

Os resultados da amostra de 60 Cadetes e 5 Oficiais instrutores da AMAN confirmam a hipótese que norteou a pesquisa tendo em vista o número de respostas positivas no questionário disponibilizado para cada grupo de pessoas comprovando, de maneira parcial, que o contato do Cadete desde o início de sua formação na academia com as competências preconizadas pela disciplina, pode ser uma ferramenta que auxilie um maior desenvolvimento atitudinal desse militar.

Foi observado através das respostas dos Cadetes e instrutores que essa é uma medida cabível e tem condições futuras de ser implementada tendo em vista a grande parte das opiniões dos militares que foram extremamente de acordo com os conceitos da matéria liderança militar como por exemplo: A melhora no trato com os subordinados, maior empatia, maior autoconfiança do comandante frente a sua fração, ganho da confiança dos liderados e entre outras opiniões que reforçam, ainda mais, a veracidade da hipótese da pesquisa.

Sendo assim, a hipótese de pesquisa foi confirmada corroborando que a aplicação do aumento da carga horária da disciplina liderança militar no Curso Básico é uma medida coerente e cabível, podendo ser implementada futuramente na Academia Militar das Agulhas Negras no intuito de proporcionar ao Cadete, recém egresso nessa instituição de ensino, o contato com as competências necessárias para que esse militar venha se tornar um bom líder.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Seção de Liderança. **Liderança Militar**. Resende: Acadêmica, 2012.

EXÉRCITO BRASILEIRO – EME, **IP 20-10**: Liderança Militar. Brasília: EGGCF, 1991.

EXÉRCITO BRASILEIRO – EME, **C 20-10**: Liderança Militar. Brasília: EGGCF, 2011.

HECHT, Paulo F. **A Comunicação Eficaz**. São Paulo: Luz, 2003.

NASSETTI, Pietro. **A Arte da Guerra**. Brasil: Martin Claret, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI: dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

DTSIC. **CURSO BÁSICO**. Disponível em:

<https://intranet.aman.eb.mil.br/?pagina=detalhe_categoria&cat=opI=>. Acesso em: 28 maio 2019.

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS CADETES

O Aumento da carga horária do assunto liderança militar sendo aplicado no curso básico seria benéfico para a formação?

() sim

() não

Se esse aumento fosse concretizado, quais as dificuldades que seriam amenizadas ou até mesmo sanadas que o aspirante encontra na tropa ao comandar um pelotão?

A personalidade do militar sofreria mudanças significativas se esse aumento fosse executado no curso básico?

() sim

() não

Na sua opinião, quais as melhorias que o aumento da carga horária desta matéria proporcionaria?

APÊNDICE B
QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS OFICIAIS INSTRUTORES

Seria benéfico o conhecimento das competências da liderança militar pelos cadetes do curso básico?

sim

não

Se houvesse a inclusão da matéria liderança militar para os cadetes do curso básico, o caráter militar do cadete seria melhor moldado ?

sim

não

Em sua opinião, quais dificuldades que o aspirante encontra quanto ao relacionamento com os subordinados que a matéria liderança militar solucionaria se ela fosse incluída no curso básico ?