

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

**Lucas Della Giacoma Greca**

**O DESENVOLVIMENTO DAS ATITUDES RELACIONADAS À LIDERANÇA NO  
CADETE DE INFANTARIA DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

**Resende**

**2020**

**Lucas Della Giacoma Greca**

**O DESENVOLVIMENTO DAS ATITUDES RELACIONADAS À LIDERANÇA NO  
CADETE DE INFANTARIA 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: Geraldo Gomes de Mattos Neto

Resende  
2020

**Lucas Della Giacoma Greca**

**O DESENVOLVIMENTO DAS ATITUDES RELACIONADAS À LIDERANÇA NO  
CADETE DE INFANTARIA 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 2020:

Banca examinadora:

---

**Geraldo Gomes de Mattos Neto – MAJ**  
(Presidente/Orientador)

---

**Marcelo Américo Vieira Pessoa – CEL**

---

**Marcus Vinícius Ribeiro Da Silva – CAP**

Resende  
2020

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio incondicional durante toda a minha vida e pelos valores que transmitiram para mim, sem os quais eu não estaria aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela oportunidade de uma vida repleta de oportunidades, por uma família abençoada e por amigos de corações nobres.

Ao meu pai por sempre acreditar em mim, à minha mãe por estar ao meu lado em todos os momentos e ao meu irmão pela amizade e exemplo.

Aos meus instrutores e professores, pela dedicação e empenho na formação dos Cadetes da AMAN.

A meu orientador, pelo esforço em auxiliar-me no desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

### **O DESENVOLVIMENTO DAS ATITUDES RELACIONADAS A LIDERANÇA NO CADETE DE INFANTARIA DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

AUTOR: Lucas Della Giacoma Greca

ORIENTADOR: Geraldo Gomes de Mattos Neto

O presente trabalho tem por objetivo verificar a percepção do Cadete de infantaria sobre o desenvolvimento das atitudes relacionadas a liderança na Academia Militar das Agulhas Negras, visando a contribuir para preparação dos oficiais do Exército Brasileiro. Inicialmente são abordados assuntos básicos sobre o tema, em seguida são apresentados conceitos dos manuais militares sobre a liderança, e o papel da Academia Militar das Agulhas Negras no desenvolvimento atitudinal. A verificação da percepção do Cadete é realizada através de um questionário estruturado, que mostra a visão do mesmo sobre o perfil do líder militar, as eficiências e deficiências do desenvolvimento das atitudes na formação do oficial da linha bélica e indica que todas as atitudes previstas são desenvolvidas na Academia, apesar de não existir uma paridade entre a importância de uma atitude e o seu desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento. Líder. Liderança. Militar. Exército.

## ABSTRACT

### DEVELOPMENT OF LEADERSHIP RELATED ATTITUDES ON THE INFANTRY CADET AT THE AGULHAS NEGRAS MILITARY ACADEMY

AUTHOR: Lucas Della Giacoma Greca  
ADVISOR: Geraldo Gomes de Mattos Neto

The present work aims to verify the perception of the Infantry Cadet on the development of attitudes related to leadership at the Agulhas Negras Military Academy, aiming to contribute with the preparation of the officers of the Brazilian Army. Initially, basic subjects on the theme are addressed, followed by concepts from military manuals on leadership, and the role of the Military Academy of Agulhas Negras in the attitudinal development. The verification of the Cadet's perception is carried out through a structured questionnaire, which shows their view on the profile of the military leader, the efficiencies and deficiencies of the development of attitudes in the formation of the war line officer and indicates that all the expected attitudes are developed at the Academy, although there is no parity between the importance of an attitude and its development.

**Keywords:** Development. Leader. Leadership. Military. Army.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Respostas da primeira questão .....	31
Tabela 2 - Ranking do grau de importância .....	34
Tabela 3 - Respostas da segunda questão .....	34
Tabela 4 - Respostas da terceira questão .....	37



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pilares da liderança militar .....	20
Figura 2- Leadership framework .....	20

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico da primeira questão .....	33
Gráfico 2 - Gráfico da segunda questão .....	36
Gráfico 3 - Gráfico da terceira questão .....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EsAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado Maior do Exército
DESMil	Diretoria de Educação Superior Militar
NDACA	Normas para Desenvolvimento e Avaliações dos Conteúdos Atitudinais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS .....	14
1.1.1	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1	A ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS .....	15
2.2	LIDERANÇA.....	17
2.3	LIDERANÇA MILITAR .....	18
2.4	ESTILO DE COMANDO .....	22
2.4.1	<b>Estilo de comando autocrático</b> .....	<b>22</b>
2.4.2	<b>Estilo de comando participativo</b> .....	<b>23</b>
2.4.3	<b>Estilo de comando delegativo</b> .....	<b>23</b>
2.5	O CARÁTER SITUACIONAL DO ESTILO DE COMANDO.....	23
2.6	O PERFIL DO LÍDER MILITAR .....	24
2.7	O DESENVOLVIMENTO ATITUDINAL NA AMAN.....	25
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	<b>29</b>
3.1	QUESTIONÁRIO .....	29
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A história da humanidade está repleta de figuras que se destacaram por sua liderança e que foram capazes de levar um grupo ou civilização em direção ao desenvolvimento social e cultural, seja através da filosofia, como Confúcio (pensador e filósofo chinês do ano 551 a.C. cujas ideias influenciam a cultura e religião chinesa até os dias atuais), da política, como feito por Otávio Augusto (primeiro imperador romano que, entre 63 a.C e 14 d.C., estruturou as bases para o longo Império que seguiria) ou do militarismo, como o Duque de Caxias (militar de destaque na história do Exército Brasileiro, vindo a ser considerado seu patrono).

A constante busca pelo desenvolvimento e modernização é uma característica da sociedade como um todo, e o Exército Brasileiro (EB), como extrato desta sociedade, também busca manter-se atualizado, através de equipamentos sofisticados, ou do desenvolvimento de seus homens que precisam estar cada vez mais capacitados a operar essas novas tecnologias e, também, a comandar em todas as situações.

Sabendo da necessidade de ter um exército atualizado e chefiado por homens dotados de capacidade técnica e de atitudes que possibilitem o exercício da liderança, D. João VI cria em 4 de dezembro de 1810 a Academia Real Militar, na Casa do Trem, tendo como finalidade garantir que o centro político lusitano instalado no Brasil teria poder militar humano suficiente para proteger a corte do Príncipe Regente e as vastas fronteiras das terras brasileiras.

Durante 210 anos a Academia criada por D. João VI evoluiu, e hoje, AMAN tem como missão formar o aspirante-a-oficial das Armas, do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico, habilitando-o para exercício dos cargos de tenente e capitão não-aperfeiçoado, em tempo de guerra ou de paz, iniciando a formação do chefe militar, segundo a separata ao Boletim do Exército Nº 49/2014, de 5 de dezembro (BRASIL, 2014). Porém, o Cadete só é considerado habilitado quando são reconhecidos, além das competências profissionais e da capacidade cognitiva, seus valores e atitudes.

Assim, é oportuno problematizar a questão: na visão do Cadete, está correta a ênfase dada no desenvolvimento atitudinal relacionado a liderança na Academia Militar das Agulhas Negras?

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade do Exército Brasileiro de possuir oficiais que dominem a liderança no corpo de tropa, conseguindo, desta forma, impulsionar os seus homens para o cumprimento das diversas missões da instituição. Sendo a AMAN a responsável por

desenvolver as atitudes necessárias para o exercício da liderança no oficial de carreira, torna-se primordial uma análise sobre o desenvolvimento destas dentro da Academia.

Com a finalidade de responder a questão formulada, inicialmente a pesquisa descreve as origens e os objetivos da Academia Militar das Agulhas Negras, destacando a sua contribuição para o Exército Brasileiro.

Em seguida, são abordados conceitos gerais sobre a liderança, enfocando nas peculiaridades da liderança militar e no perfil atitudinal do líder.

Posteriormente, são descritas de forma objetiva as atitudes a serem desenvolvidas na Academia Militar e a maneira como esse objetivo é alcançado, assim como os regulamentos que preveem o desenvolvimento atitudinal.

Finalmente, discute-se sobre a percepção do Cadete quanto a eficiência do desenvolvimento de atitudes relacionadas a liderança na formação do Oficial da linha bélica do Exército Brasileiro.

## 1.1 OBJETIVOS

Esta seção do trabalho é destinada a traçar os objetivos a serem atingidos com a pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo geral

Verificar a percepção do Cadete de Infantaria quanto ao desenvolvimento atitudinal relacionado a liderança na Academia Militar das Agulhas Negras no decorrer da formação do Oficial da Linha Bélica do Exército Brasileiro.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar um estudo sobre liderança;
- Verificar o perfil do líder militar;
- Verificar a percepção do Cadete de Infantaria sobre as atitudes mais importantes para o líder militar;
- Verificar a percepção do Cadete de Infantaria sobre a eficiência do desenvolvimento de atitudes relacionadas a liderança no decorrer da formação do Oficial da Linha Bélica do Exército Brasileiro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visto que a pesquisa tem como objetivo geral “analisar o desenvolvimento da liderança do Cadete de Infantaria da Academia Militar das Agulhas Negras” os principais referenciais teóricos foram o caderno de instrução “Liderança Militar” e o Manual de Campanha C20-10 – Liderança militar, ambos documentos utilizados nas instruções e avaliações da cadeira de Liderança da AMAN, assim como manuais de liderança do exército americano e do Reino Unido.

A fim de fornecer subsídios ao trabalho, obras de autores como Mario Hecksher, Michael Lanning e Gaston Curtois, dentre outros que discorrem sobre estudos militares acerca da liderança, foram consultados.

Foi realizada, também, a consulta à trabalhos acadêmicos, que versam sobre o tema, dispostos nas bibliotecas de escolas militares, como a Academia Militar das Agulhas Negras, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e a Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME).

### 2.1 A ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

A necessidade de possuir um Exército atualizado e chefiado por homens capacitados que consigam comandar seus subordinados da melhor forma não é uma novidade no país.

Segundo o livro “Academia Militar – Dois Séculos Formando Oficiais para o Exército”, a vinda da Corte Portuguesa para o Brasil desencadeou diversas dificuldades a serem superadas pelo governo. Uma delas foi a necessidade de uma reestruturação da Força Terrestre, que era frágil demais até mesmo para ser chamada de Exército. (BRASIL, 2011, p. 16).

Essa necessidade se mostrava nos corpos de tropa que eram poucos, armados precariamente e mal instruídos, e, cuja possibilidade de articulação e atuação em conjunto os faltava.

A cada dia ficava mais evidente a necessidade de redimensionamento da Força e, principalmente, de seu número de oficiais. Haveria a necessidade de formar oficiais capacitados para liderar seus homens com autoridade e conhecimento técnico profissional. Estes oficiais passariam a ser a peça chave na nova estrutura militar a ser montada, com base na disciplina e na instrução. (BRASIL, 2011, p.16).

Percebe-se, desde então, a preocupação com a qualidade da formação dos Oficiais, e foi com a intenção de garantir que a Força Terrestre possuísse os melhores homens em seu comando que, em 4 de dezembro de 1810, foi criada a Academia Real Militar.

Essa escola teria como finalidade:

1. formar oficiais de Artilharia, oficiais engenheiros, inclusive oficiais engenheiros geógrafos e topógrafos, aptos não só para as atividades militares, como também, para a direção de trabalhos civis de minas, estradas, portos e canais; e
  2. formar oficiais de Infantaria e de Cavalaria.
- Consta, ainda a caracterização do curso como de formação, em nível superior. (BRASIL, 2011, p. 17).

Durante 210 anos a Academia criada por D. João VI mudou de sede diversas vezes, adaptando-se as necessidades impostas pelas conjunturas das épocas. Sua primeira sede foi a “Casa do Trem”, no Largo São Francisco, até que fosse finalizada a construção do edifício oficial da Academia. Depois disso, mudou-se para a Praia Vermelha, Porto Alegre e Realengo até chegar, em 1944, em Resende, onde recebeu o nome de Academia Militar das Agulhas Negras.

A Academia Militar ganhou vida em todas as suas sedes. Nela, atuaram com abnegação, equipes de profissionais militares impulsionados pela ação de comando e, resolutamente, comprometidos com valores maiores do Exército e da Nação, dedicando uma especial atenção e um esmerado cuidado à formação técnico-profissional, cívica e moral dos futuros oficiais. (BRASIL, 2011, p.26).

Nestes mais de dois séculos de história foram adotadas diversas técnicas pedagógicas, os materiais acompanharam o desenvolvimento tecnológico da sociedade e as formas de treinamento se adequaram aos descobrimentos científicos, porém, segundo o General de Exército Rui Monarca da Silveira, mantiveram-se intactos os atributos da área afetiva desenvolvidos na Academia, que se congregam em torno do construto “liderança”, tipificado no tradicional princípio “comandar pelo exemplo”. (BRASIL, 2011, p. 12).

O General Puyol lembra, a importante missão daqueles que atuam hoje na Academia, sejam eles instrutores, Cadetes ou integrantes do Corpo Administrativo: “Prossigam no afã de conduzi-la (a Academia) a um futuro brilhante e em constante evolução, como centro de excelência na formação de chefes e líderes militares para o Exército Brasileiro, neste seu terceiro século que ora se inicia.” (BRASIL, 2011, p. 12).

A AMAN é, segundo a separata ao Boletim do Exército nº 49/2014 (BRASIL, 2014, p.3), “um estabelecimento de ensino superior, de formação, da linha do ensino militar bélico, diretamente subordinado à Diretoria de Educação Superior Militar (DESMil)”, e tem por finalidade:

- I - formar o aspirante-a-oficial das Armas, do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico, habilitando-o para exercício dos cargos de tenente e capitão não-aperfeiçoado, previstos nos quadros de organização, em tempo de guerra ou de paz;
- II - graduar o bacharel em Ciências Militares;
- III - iniciar a formação do chefe militar;



- IV - contribuir para o desenvolvimento da doutrina militar na área de sua competência;  
e  
V - realizar pesquisas na área de sua competência, inclusive, se necessário, com a participação de instituições congêneres. (BRASIL, 2014, p.3).

Sendo o Oficial da Linha Bélica o responsável pela condução dos homens em combate e pelos planejamentos e decisões em tempos de paz é de extrema importância que esses homens estejam capacitados a comandar com liderança, como salienta o Manual de Liderança C 20 – 10, (BRASIL, 2011, p. 1-3), “não se considera possível ter um exército pronto para cumprir suas missões constitucionais sem comandantes, em todos os níveis, que possuam desenvolvida capacidade de liderança”.

## 2.2 LIDERANÇA

Uma vez demonstrado que uma das funções da Academia Militar é desenvolver no Cadete a capacidade de liderar com liderança surge a necessidade de definir este conceito. Para isso, neste capítulo serão expostas teorias sobre liderança que foram encontradas na literatura sobre o tema.

O termo “liderança” é utilizado corriqueiramente, muitas vezes de forma errônea, confundindo-se o termo com o conceito de chefia. Porém, de acordo com o caderno de instrução C20-10, “estudiosos do assunto frisam que a liderança não é sinônimo de gerência, administração ou chefia” (BRASIL, 2011, p. 2-2).

No dicionário define-se gerência como “ação ou efeito de gerir; gerenciamento” (DICIO, 2019), a palavra administração como “o processo de planejar, dirigir, organizar, coordenar, e controlar organizações e/ou tarefas, tendo como objetivo maior produtividade e/ou lucratividade” (DICIO, 2019) e ainda a palavra chefia como “exercer as funções de chefe” (DICIO, 2019).

Já a palavra liderança é definida por “forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder” (DICIO, 2019).

Podemos perceber que as três primeiras palavras definem ações e processos que se baseiam na posição hierárquica daquele que ocupa um cargo em determinado grupo, independentemente das características e atributos daquele que exerce a função. Já a liderança é mais pessoal. Como podemos observar no Caderno de Instrução C20-10 “não se trata apenas do cumprimento exterior, mecânico, de ordens, mas de um envolvimento pessoal, interior, nas

tarefas realizadas. Pode-se chamar, também, de comprometimento afetivo, pois engloba o campo dos valores, sentimentos e emoções humanas”.

Quatro fatores estão sempre presentes na manifestação do fenômeno da liderança, segundo o caderno de instrução de liderança utilizado pela AMAN: a situação, o líder, o liderado e a interação.

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. O **líder** atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades. 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. 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. (BRASIL, 2011, p. 2-2).

Conclui-se que a liderança não se limita a autoridade legal de quem comanda, mas é uma forma de influência que depende da relação interpessoal, da credibilidade do líder e da situação em que o líder e os liderados se encontram.

### 2.3 LIDERANÇA MILITAR

As peculiaridades da profissão militar conferem a Liderança Militar características próprias, que geram divergências e similitudes em relação a Liderança Civil. A principal peculiaridade é o fato de que, em última instância, o comandante poderá ter de levar o seu comandado para a morte a fim de cumprir a missão.

O Manual de Campanha C20-10 propõe algumas questões que mostram a diferença do resultado obtido pelo líder militar e por aquele comandante que apenas exerce a autoridade que acompanha seu posto.

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 contribuir 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? (BRASIL, 2011, p. 3-2).

A resposta para essas questões é:

Questões como essas transcendem o mero exercício formal da autoridade pelo comandante. Não se trata apenas do cumprimento exterior, mecânico, de ordens, mas de um envolvimento pessoal, interior, nas tarefas realizadas. Pode-se chamar, também, de comprometimento afetivo, pois engloba o campo dos valores, sentimentos e emoções humanas (BRASIL, 2011, p. 3-2).

Percebe-se claramente que o fenômeno da liderança é muito maior do que apenas cumprir com a função designada legalmente. As dúvidas e questionamentos que se apresentam envolvem o bem estar do grupo e dos indivíduos que pertencem a ele, demonstrando, desde já, a importância da empatia e do envolvimento pessoal nos objetivos da organização e com o subordinado.

O fenômeno da liderança é tão poderoso e intangível que existem diversas tentativas de defini-lo, como nos exemplos a seguir:

Para o Field Marshal Montgomery, “Liderança é a capacidade e a vontade de reunir homens e mulheres a um objetivo comum e a personalidade que inspirará confiança...mas deve ser baseada em uma autoridade moral – a verdade” (REINO UNIDO, 2014, p. 5, tradução nossa).

Já para Colin Powel, a liderança é “a arte de alcançar mais do que a ciência da gestão diz ser possível” (REINO UNIDO, 2014, p. 5, tradução nossa).

Frente as diversas opções de definição e a necessidade de se adotar um padrão para facilitar o aprendizado, o Exército Brasileiro adota o seguinte:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar, em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Vale ressaltar alguns aspectos da definição: o primeiro é o de a liderança ser um processo, o que significa que não é um ato instantâneo, é desenvolvida através do tempo e, também, não é apenas uma característica do militar que a exerce.

O segundo aspecto a ser destacado é o de o fenômeno da liderança ter como finalidade a influência interpessoal para favorecer a conquista dos objetivos da organização. O manual de liderança do Exército Americano também defende que a influência é essencial para a liderança e que esta depende diretamente das relações de confiança mútua entre o líder e o liderado (ESTADOS UNIDOS, 2012, p. 6-2).

Segundo o manual utilizado para o desenvolvimento de liderança na AMAN, “a liderança militar estabelecer-se-á apoiada basicamente em três pilares: a proficiência

profissional; o senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e atitudes adequadas” (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Segundo Carlos Souza:

A liderança seria observada como o resultado da interação entre as competências profissional, relacionamento interpessoal e espírito militar. A busca pelo desenvolvimento destas capacidades naturalmente elevaria o comandante militar aos níveis diferentes de liderança, de acordo com seu grau hierárquico e, também, com cada situação apresentada (SOUZA Carlos, 2010, p. 23).

Podemos concluir que a liderança militar resulta de capacidades possíveis de serem desenvolvidas naquele que estará em função de comando, principalmente a proficiência profissional, o senso moral e atitudes adequadas. Não é, por tanto, uma característica inata.

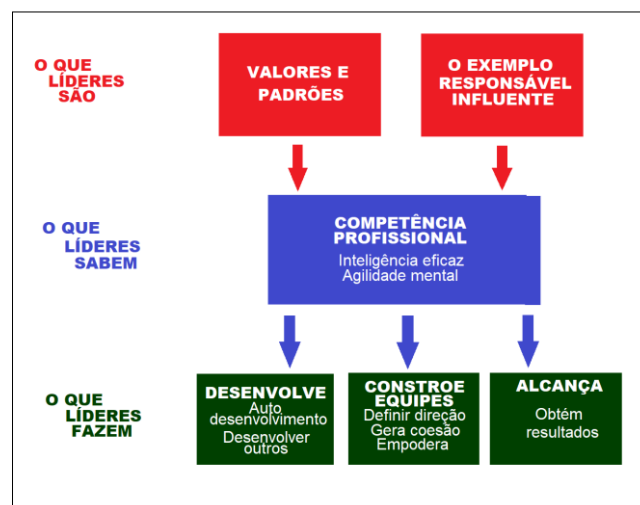
Dessa forma, para atingir a credibilidade necessária para liderar, o comandante deve saber, ser e fazer.

Figura 1- Pilares da liderança militar



Fonte: Manual de liderança C 20 – 10, p. 3-3.

Figura 2- Leadership framework



Fonte: Developing Leaders – A British Army Guide p. 12, tradução nossa.

Podemos perceber um alinhamento entre a doutrina brasileira e a britânica, que defende que o “Leadership Framework”<sup>1</sup>, ou seja, os requerimentos para a liderança são: “what leaders are, what leaders know and what leaders do”<sup>2</sup> (REINO UNIDO, 2014, p. 12).

A proficiência profissional está ligada à capacidade, ao conhecimento e a cultura. É a primeira característica que se observa em alguém que exerce uma função de comando. Para o C 20-10:

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. (BRASIL, 2011, p. 3-4).

Sobre o conhecimento de seus liderados e a interação com pessoas no manual de liderança britânico diz que “o entendimento da Ciência do Comportamento (a psicologia de entendimento de si e dos outros) pode auxiliar um líder a calibrar as dinâmicas individuais e dos times” (REINO UNIDO, 2014, p. 30, tradução nossa).

Sobre a comunicação clara diz que “para ter efeito, todas as grandes ideias e estratégias precisam ser comunicadas com clareza” (REINO UNIDO, 2014, p. 37, tradução nossa).

O saber não está, portanto, ligado apenas ao conhecimento técnico das atividades iminentemente militares, apesar da importância do mesmo para a conquista da credibilidade perante o subordinado. A habilidade de se comunicar de modo eficaz e o conhecimento de seus subordinados também merecem a atenção daquele que deseja comandar liderando, uma vez que a liderança é um fenômeno interpessoal.

O senso moral diferencia aqueles que agem para o bem, em prol da coletividade e do cumprimento da missão, dos que se aproveitam do cargo para alcançar vantagens pessoais. São esses os traços de personalidade e os valores desejáveis na formação de um líder militar.

Segundo o manual de Liderança Americano, “valores são os princípios, regras e qualidades considerados essenciais para o líder militar de sucesso. Eles são fundamentais para ajudar os Soldados e Servidores Civis a tomar a decisão certa em qualquer situação” (ESTADOS UNIDOS, 2012, p. 3-1, tradução nossa).

A importância dos valores e do senso moral está no fato de serem os responsáveis por nortear as decisões de acordo com o considerado correto pela instituição. Um líder alinhado aos

---

<sup>1</sup> Estrutura da liderança.

<sup>2</sup> O que líderes são, o que líderes sabem e o que líderes fazem.

valores institucionais raramente tomara uma decisão que fuja do defendido pela missão do Exército Brasileiro.

Sobre a atitude adequada o manual de liderança diz:

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. (BRASIL, 2011, p. 3-4).

O manual britânico ressalta:

É excepcional como um homem ganha ou perde o respeito de seus camaradas através do seu comportamento. Os oficiais também são criticados e observados de perto. Os homens sentem muito orgulho daqueles que são valentes no campo de batalha e gentis e atenciosos com os seus subordinados (REINO UNIDO, 2014, p. 14)

É na atitude adequada que se evidencia a forma mais importante de conquista de credibilidade: o exemplo. Através do exemplo, o comandante consegue mostrar a real importância das ideias que defende, sendo o primeiro a adotá-las.

## 2.4 ESTILO DE COMANDO

A fim de nivelar os conhecimentos, esta seção do trabalho traz uma breve explanação sobre os estilos de comando previstos no Manual C 20-10 – Liderança Militar.

### 2.4.1 Estilo de comando autocrático

Esse estilo de comando dá ênfase à responsabilidade integral do comandante, a quem cabe fixar normas, estabelecer objetivos e avaliar resultados. Os comandados não têm participação no processo decisório, apenas executam as ordens sem qualquer ponderação. O comando autocrático baseia-se numa disciplina formal em busca de uma obediência imposta e utiliza um sistema de recompensas e punições para motivar os subordinados.

O uso indiscriminado deste estilo de comando tende a desgastar a relação entre o comandante e o comandado, tornando esta relação impessoal. Além disso, também inibe a iniciativa do subordinado (BRASIL, 2011, p 6-2).

### **2.4.2 Estilo de comando participativo**

O estilo de comando participativo tem como característica a participação, o engajamento de todos e o aproveitamento das ideias do grupo no processo decisório. Ao utilizar esse estilo de comando, o comandante procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo as sugestões, para depois decidir. Isso gera maior envolvimento de todos, uma vez que o grupo tende a se sentir corresponsável tanto no êxito, quanto no insucesso das ações que forem empreendidas.

Este estilo de comando favorece os vínculos entre o comandante e o comandado, assim como a iniciativa e criatividade do comandado. O estreitamento dos laços favorecem também os laços de liderança.

Vale frisar que a participação do grupo no processo decisório não exclui a autoridade do comandante, que deve ser exercida em sua plenitude. Cabe ao comandante as decisões finais, após serem ouvidos e considerados os pareceres dos comandados (BRASIL, 2011, p 6-3).

### **2.4.3 Estilo de comando delegativo**

Mais indicado para grupos que tratem de assuntos de natureza técnica, neste estilo de comando, o comandante atribui a seus assessores a tomada de decisões especializadas. Nessas situações, o conhecimento e as experiências dos comandados estarão no mesmo patamar, ou até mesmo acima do conhecimentos do comandante.

O uso deste estilo de comando apresenta reflexo positivo no grupo devido à valorização do assessoramento prestado ao comandante por seus subordinados. Porém, cabe ao comandante a grande responsabilidade de delegar as funções de acordo com as habilidades dos comandados sem perder o controle da situação (BRASIL, 2011, p 6-3).

## **2.5 O CARÁTER SITUACIONAL DO ESTILO DE COMANDO**

Como visto anteriormente, o exercício da liderança depende de quatro fatores: o líder, o liderado, a interação e a situação. Sendo a situação o “somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição” (BRASIL, 2011, p. 2-2), faz parte da responsabilidade do comandante que deseja exercer a liderança, adaptar-se à situação em que se encontra, para que possa adotar o estilo de comando adequado. O estilo de comando, portanto, deve ser situacional.

O manual de liderança do exército americano também demonstra preocupação com a capacidade do chefe militar em adaptar o estilo de liderança - para eles, o método de influência - à situação e a missão que deverá ser cumprida: “a natureza da missão determina qual método de influência ou combinação dos métodos é apropriado. Quando uma situação é urgente e há maior risco, pode ser desejável obter a conformidade dos seguidores” (ESTADOS UNIDOS, 2012, p. 6-3).

O amplo espectro de missões em que o Exército Brasileiro é empregado no país faz com que certas situações exijam que o estilo de comando utilizado seja o autoritário. O maior exemplo disto é uma situação de combate, em que o comandante depende apenas de sua experiência e conhecimento para tomar decisões e precisa que a tropa cumpra suas ordens de imediato para que a missão seja cumprida.

Porém, em situação de normalidade o comandante deve alternar o estilo de comando, conforme permitido pela situação, desta forma estreitando os laços de liderança com os subordinados e incentivando a participação do grupo. A correta alternância entre os diferentes tipos de comando também desperta no comandado a confiança. Desta forma, quando o estilo autoritário for utilizado o grupo saberá que é devido a uma exigência situacional.

## 2.6 O PERFIL DO LÍDER MILITAR

Como apresentado anteriormente, o fenômeno da liderança depende de características do líder, além da situação e dos liderados. Por isso, a necessidade de se construir o perfil do líder militar.

As atitudes significam comportamentos ditados por disposição interior, isto é, são procedimentos conscientes. As atitudes desejadas dos militares referem-se à disposição positiva evidenciada pelo indivíduo para agir corretamente e, no caso dos oficiais e sargentos, para comandar bem. Para que possa evidenciar atitudes que facilitem suas ações de comando, o indivíduo deve possuir uma personalidade integrada por determinados atributos da área afetiva (características individuais) que favorecem o exercício da liderança. (BRASIL, 2012, p. 42)

Elencaremos, a seguir, os atributos e atitudes considerados importantes para o líder militar de acordo com os manuais de liderança dos exércitos americano, britânico e brasileiro.

A doutrina americana, ao traçar o perfil do líder militar, defende que o mesmo deve ter atributos específicos que se dividem nas categorias “caráter”, “presença” e “intelecto”. (ESTADOS UNIDOS, 2019, p. 2-1, tradução nossa).

Segundo o ADP 6-22, o caráter consiste nas qualidades morais e éticas de um indivíduo, reveladas através de suas decisões e ações, e, os líderes devem demonstrar consistentemente



bom caráter e inspirar outras pessoas a fazer o mesmo. Pra isso, o comandante que deseja liderar deve possuir os seguintes atributos: valores do exército (lealdade, dever, respeito, abnegação, honra, integridade, coragem moral e física), empatia, “warrior ethos” (atitudes profissionais e crenças que caracterizam o soldado americano), disciplina e humildade. (ESTADOS UNIDOS, 2019, p. 2-1).

A “presença” é mais do que aparecer e ser visto. Os atributos dessa categoria devem capacitar o líder militar a - através das suas ações, palavras e postura- demonstrar confiança, competência e um exemplo positivo a ser imitado pelos outros. Os atributos relacionados a “presença” são: comportamento profissional e militar (controle emocional), aptidão física, autoconfiança e resiliência. (ESTADOS UNIDOS, 2019, p. 3-1).

O “intelecto” consiste na inteligência e conhecimento e capacita o líder a pensar com criatividade e resolver problemas. Os atributos desta categoria são: agilidade mental, bom senso, inovação, tato e expertise. (ESTADOS UNIDOS, 2019, p. 4-1).

Para o Exército Britânico, o perfil do líder baseia-se nos seguintes atributos: coragem moral e física, disciplina, respeito, integridade, abnegação, lealdade, responsabilidade e influência (autoconfiança, empatia e tato). (REINO UNIDO, 2014, p.28)

O Exército Brasileiro divide os atributos do líder militar em dois: aqueles que possibilitam a competência afetiva pessoal e os que geram a competência afetiva interpessoal. (BRASIL, 2011, p. 5-7).

Os atributos relativos a competência afetiva pessoal são: coerência, coragem, dedicação, imparcialidade, responsabilidade, adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência. (BRASIL, 2011, p. 5-6).

Os atributos relativos à competência afetiva interpessoal são: comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato. (BRASIL, 2011, p 5-7).

Percebe-se que apesar de o fenômeno da liderança não depender apenas do indivíduo que está na função de comando, é importante ele possua certos atributos que facilitarão o exercício da liderança.

## 2.7 O DESENVOLVIMENTO ATITUDINAL NA AMAN

Tendo em vista a formação do Aspirante-a-Oficial, a AMAN prevê em seu regulamento o desenvolvimento de capacidades que vão além da técnico-profissional.

A habilitação do cadete é reconhecida levando-se em consideração seu rendimento escolar integral; o desenvolvimento das competências profissionais estabelecidas no perfil profissiográfico, bem como o de suas capacidades físicas e motoras, cognitivas e morais, combinadas com as suas atitudes e seus valores. (BRASIL, 2014, p. 18).

A formação do futuro chefe militar leva em consideração a necessidade do desenvolvimento atitudinal que possibilita o fenômeno da liderança.

Segundo a Separata ao BE Nº49/2014, o desenvolvimento de atitudes e valores é supervisionado pelo Chefe da Divisão de Ensino auxiliado pelo Chefe da Seção Psicopedagógica. (BRASIL, 2014, p. 13).

O desenvolvimento da personalidade militar é realizado durante toda a formação e em todas as atividades acadêmicas, seja através do exemplo dos instrutores e monitores, da contribuição dos professores ou da vivência militar.

Esta característica peculiar do ensino na Academia Militar é previsto em seu regulamento:

Art. 20. São atribuições dos professores e instrutores:

I - participar ativamente da formação intelectual e moral do cadete;

Separata ao Boletim do Exército nº 49, de 5 de dezembro de 2014. - 11

II - planejar, preparar, orientar e controlar a aula ou sessão de instrução correspondente à disciplina sob sua responsabilidade;

III - avaliar o desempenho dos cadetes;

IV - organizar, aplicar e corrigir as avaliações, obedecendo ao calendário previsto no PGE;

V - aperfeiçoar constantemente o processo ensino-aprendizagem;

VI - contribuir com o desenvolvimento do preparo cognitivo, atitudinal e valorativo necessários ao oficial;

**VII - considerar em seu planejamento para aula ou instrução a necessidade de desenvolver e fortalecer a personalidade, a formação patriótica e humanística, uma sábia mentalidade de disciplina consciente, a vocação para a carreira militar, a consciência crítica e o caráter militar do cadete; e**

**VIII - destacar-se pelo exemplo.**

**Art. 36. Os cursos da AMAN têm, ainda, por objetivo formar uma personalidade militar básica, com estrutura ética sólida e forte desenvolvimento atitudinal, tudo de acordo com o perfil profissiográfico estabelecido pelo Estado-Maior do Exército (EME). (BRASIL, 2014, p. 16-18, grifo nosso).**

A avaliação do desenvolvimento atitudinal é realizada através de observações que determinam o conceito escolar do cadete, síntese da avaliação qualitativa dos atributos de sua personalidade, realizada por métodos padronizados. (BRASIL, 2014, p. 19).

A fim de padronizar a avaliação e estruturar o desenvolvimento atitudinal a AMAN adota 19 atitudes a serem desenvolvidas no Cadete. Segundo as NORMAS PARA DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÕES DOS CONTEÚDOS ATITUDINAIS (NDACA – EB60 – N-05.013) e o Aditamento ADAE Nº 003/2016 ao Boletim DECEX Nr 32, as atitudes são:

- Abnegação – “Agir, renunciando aos interesses pessoais, integridade física e conforto, em favor da Instituição, grupos e/ou pessoas, no sentido do cumprimento da missão”;
- Adaptabilidade – “Ajustar-se apropriadamente a quaisquer mudanças de situações”;
- Autoconfiança – “Agir com segurança e convicção nas próprias capacidades e habilidades, em diferentes circunstâncias. Está relacionada à atitude de iniciativa”;
- Camaradagem – “Agir, relacionando-se de modo solidário, cordial e desinteressado com superiores, pares e subordinados, por meio da escuta empática e prestação de serviços”;
- Combatividade – “Atuar sem esmorecer, e defender as ideias e causas em que acredita ou aquelas sob a sua responsabilidade.”;
- Cooperação – “Contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe”;
- Decisão – “Optar pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção, evitando a omissão, a inação ou a ação intempestiva”;
- Dedicção – “Realizar as atividades necessárias ao cumprimento da missão com empenho e entusiasmo”;
- Disciplina Intelectual – “Adotar e defender a decisão superior e/ou do grupo mesmo tendo opinado em contrário”;
- Discrição – “Manter reserva sobre fatos de seu conhecimento que não devam ser divulgados”;
- Equilíbrio Emocional – “Agir, controlando as próprias reações emocionais e sentimentos, para se conduzir de modo apropriado, nas diferentes situações”;
- Honestidade – “Agir no sentido de reconhecer os direitos de propriedade de outrem. A honestidade se relaciona também com as atitudes de sinceridade e transparência na expressão de ideias e sentimentos, enfatizando a expressão da verdade. A honestidade, na cultura militar, exprime-se também no cumprimento da palavra dada”;
- Iniciativa – “Agir de forma adequada e oportuna, em conformidade com as demandas da missão, sem depender de ordem ou decisão superior”;
- Lealdade – “Agir, sendo fiel a pessoas e grupos, considerando as necessidades da Instituição, de modo a inspirar confiança”

- Organização – “Desenvolver atividades profissionais de forma sistemática e metódica”;
- Persistência – “Manter-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontradas”;
- Responsabilidade – “Cumprir adequadamente as atribuições de seu cargo, função e posto, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões”;
- Rusticidade – “Adaptar-se a situações de restrição e/ou privação, mantendo a eficiência”;
- Sociabilidade – “Agir, relacionando-se com outros por meio de ideias e ações de modo adequado, considerando os seus sentimentos e ideias, sem ferir susceptibilidades”;

Uma vez definidas as atitudes a serem desenvolvidas no corpo discente da Academia Militar das Agulhas Negras, este trabalho visa verificar a eficiência deste desenvolvimento atitudinal para o Cadete de infantaria.

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Para confeccionar este trabalho foi realizada uma pesquisa básica-estratégica, com objetivo descritivo e exploratório, abordagem quantitativa, método indutivo e procedimentos de análise bibliográfica e documental, e levantamento.

Durante a primeira fase do trabalho foi realizada a consulta a artigos e monografias que versam sobre o assunto liderança. Também foram consultados os manuais de liderança militar do Exército Brasileiro, do Exército Americano e do Exército do Reino Unido, com a finalidade de criar uma base de conhecimento sobre o assunto e traçar o perfil do líder militar segundo a bibliografia existente.

Depois disso, foi realizado um questionário estruturado (apêndice A), com 86 Cadetes do quarto ano do Curso de Infantaria da AMAN, a fim de verificar a percepção do Cadete sobre o desenvolvimento atitudinal durante a formação acadêmica, assim como a visão do mesmo quanto ao perfil do líder militar.

#### 3.1 QUESTIONÁRIO

A delimitação da pesquisa apenas aos Cadetes de Infantaria foi causada pela dificuldade em aliar a quantidade de Cadetes da AMAN e os diferentes horários dos cursos com a disponibilidade de tempo destinado a pesquisa acadêmica.

O método para definir a amostra dos Cadetes questionados foi o seguinte: primeiro definiu-se que a pesquisa seria realizada apenas com Cadetes do quarto ano, uma vez que os mesmos estão mais próximos de concluir o curso, por isso, são os mais adequados a avaliar o desenvolvimento atitudinal durante a formação. Depois disso, verificou-se que, no ano de 2020, 154 militares estão matriculados no quarto ano de Infantaria. A margem de erro foi definida em 5% e o nível de confiança em 90%, chegando a uma amostra de 82 Cadetes.

Durante a pesquisa um total de 86 Cadetes responderam ao questionário realizado através da plataforma online “Survey Monkey”, superando a expectativa calculada no projeto de pesquisa e aumentando a confiabilidade do levantamento.

O questionário realizado foi dividido em três partes. A primeira solicitava que fossem elencadas, dentre as 19 atitudes a serem desenvolvidas no Cadete, as 3 que ele considera mais importantes para comandar com liderança um pelotão de infantaria; a segunda solicitava que fossem elencadas as 3 atitudes que o Cadete considera terem sido as mais desenvolvidas durante

a sua formação; e na terceira, e última parte, foi solicitado para que o Cadete selecionasse a atitude cujo desenvolvimento ele considerava deficiente.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentaremos os resultados do levantamento realizado com os 86 Cadetes do quarto ano do Curso de Infantaria da AMAN, verificando o desenvolvimento atitudinal relacionado a liderança na formação do Oficial da Linha Bélica do Exército Brasileiro.

A primeira solicitação realizada no questionário foi: elenque as 3 atitudes que você considera mais importantes para comandar com liderança um pelotão de infantaria.

A seguir, será apresentada a tabela com os resultados. Na tabela os dados estão organizados na ordem decrescente da quantidade total de vezes em que apareceram nas respostas dos Cadetes.

Tabela 1- Respostas da primeira questão

–	Maior grau de importância	Segundo maior grau de importância	Terceiro maior grau de importância	Total
Equilíbrio Emocional	11,43%	54,29%	34,29%	14%
	4	19	12	35
Responsabilidade	48,39%	29,03%	22,58%	12%
	15	9	7	31
Autoconfiança	69,23%	15,38%	15,38%	10%
	18	4	4	26
Decisão	19,23%	38,46%	42,31%	10%
	5	10	11	26
Iniciativa	13,64%	27,27%	59,09%	9%
	3	6	13	22
Lealdade	27,78%	38,89%	33,33%	7%
	5	7	6	18
Disciplina Intelectual	29,41%	29,41%	41,18%	7%
	5	5	7	17
Adaptabilidade	42,86%	35,71%	21,43%	5%
	6	5	3	14
Honestidade	38,46%	38,46%	23,08%	5%
	5	5	3	13
Combatividade	33,33%	33,33%	33,33%	5%
	4	4	4	12

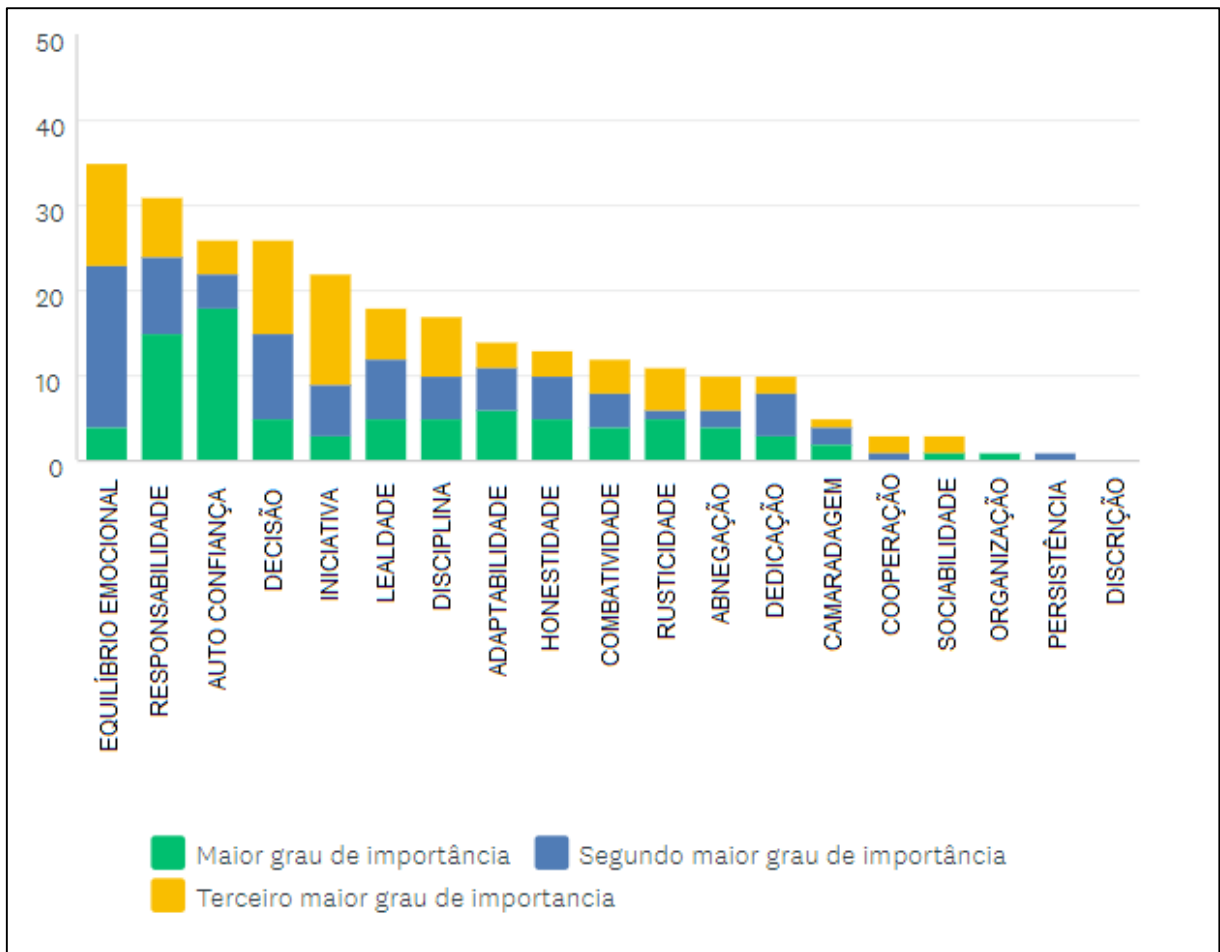
–	Maior grau de importância	Segundo maior grau de importância	Terceiro maior grau de importância	Total
Rusticidade	45,45%	9,09%	45,45%	4%
	5	1	5	11
Abnegação	40,00%	20,00%	40,00%	4%
	4	2	4	10
Dedicação	30,00%	50,00%	20,00%	4%
	3	5	2	10
Camaradagem	40,00%	40,00%	20,00%	2%
	2	2	1	5
Cooperação	0,00%	33,33%	66,67%	1%
	0	1	2	3
Sociabilidade	33,33%	0,00%	66,67%	1%
	1	0	2	3
Organização	100,00%	0,00%	0,00%	0%
	1	0	0	1
Persistência	0,00%	100,00%	0,00%	0%
	0	1	0	1
Discrição	0,00%	0,00%	0,00%	0%
	0	0	0	0

Fonte: AUTOR (2020).

Para melhor visualização dos resultados apresentamos um gráfico com a atitude no eixo horizontal e a quantidade de respostas totais correspondentes no eixo vertical. Estão indicadas nas cores verde, azul e amarelo os diferentes graus de importância de cada atitude para o Cadete.



Gráfico 1- Gráfico da primeira questão



Fonte: AUTOR (2020).

O levantamento nos indica que, para o Cadete de Infantaria, as 5 atitudes mais importantes para o comandante que deseja exercer a liderança são: equilíbrio emocional, responsabilidade, autoconfiança, decisão e iniciativa.

Deve-se notar que o grau de importância das atitudes não é relacionado apenas com a quantidade de vezes com que aparece na pesquisa. Deve ser levada em consideração a classificação em diferentes graus realizada pelos Cadetes.

A “autoconfiança”, apesar de receber menos votos no total que “equilíbrio emocional”, aparece mais vezes na pesquisa como a atitude mais importante dentre as 19. O mesmo acontece com a “responsabilidade”. Portanto, ao classificarmos as 5 atitudes mais importantes para o Cadete, temos o seguinte ranking:

Tabela 2- Ranking do grau de importância

<b>Grau de Importância</b>	<b>Atitude</b>
1º	Autoconfiança
2º	Responsabilidade
3º	Equilíbrio Emocional
4º	Decisão
5º	Iniciativa

Fonte: AUTOR (2020).

Notamos que ao classificar estas atitudes de acordo com a doutrina americana, todas elas se encaixam na categoria “Presença”, seja de forma direta como o equilíbrio emocional e a autoconfiança, seja de forma indireta como a responsabilidade, a decisão e a iniciativa, que fazem parte do “comportamento profissional”. Nota-se, portanto, a importância dada pelo Cadete a atitudes que fazem com que o Oficial demonstre confiança e competência.

Apesar de 5 das atitudes terem aparecido mais vezes nas respostas, percebemos que existe uma distribuição dos “votos” entre 18 delas. O fato de a atitude “disciplina” não ter sido elencado como uma das mais importantes não significa que os Cadetes acreditem que tal atitude não deva estar presente no perfil do líder militar, apenas que não é considerado tão importante quanto as outras 19.

Esta distribuição dos votos entre as atitudes demonstra a importância de todas elas para o perfil do líder militar na percepção do futuro Oficial e a necessidade do desenvolvimento de todas as atitudes na formação, como apontado pelo regulamento da Academia e pelo manual de liderança C 20-10.

Solicitou-se, em seguida, que fossem selecionadas as 3 atitudes que o entrevistado considera terem sido mais desenvolvidas durante a sua formação. Para essa questão obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 3 - Respostas da segunda questão

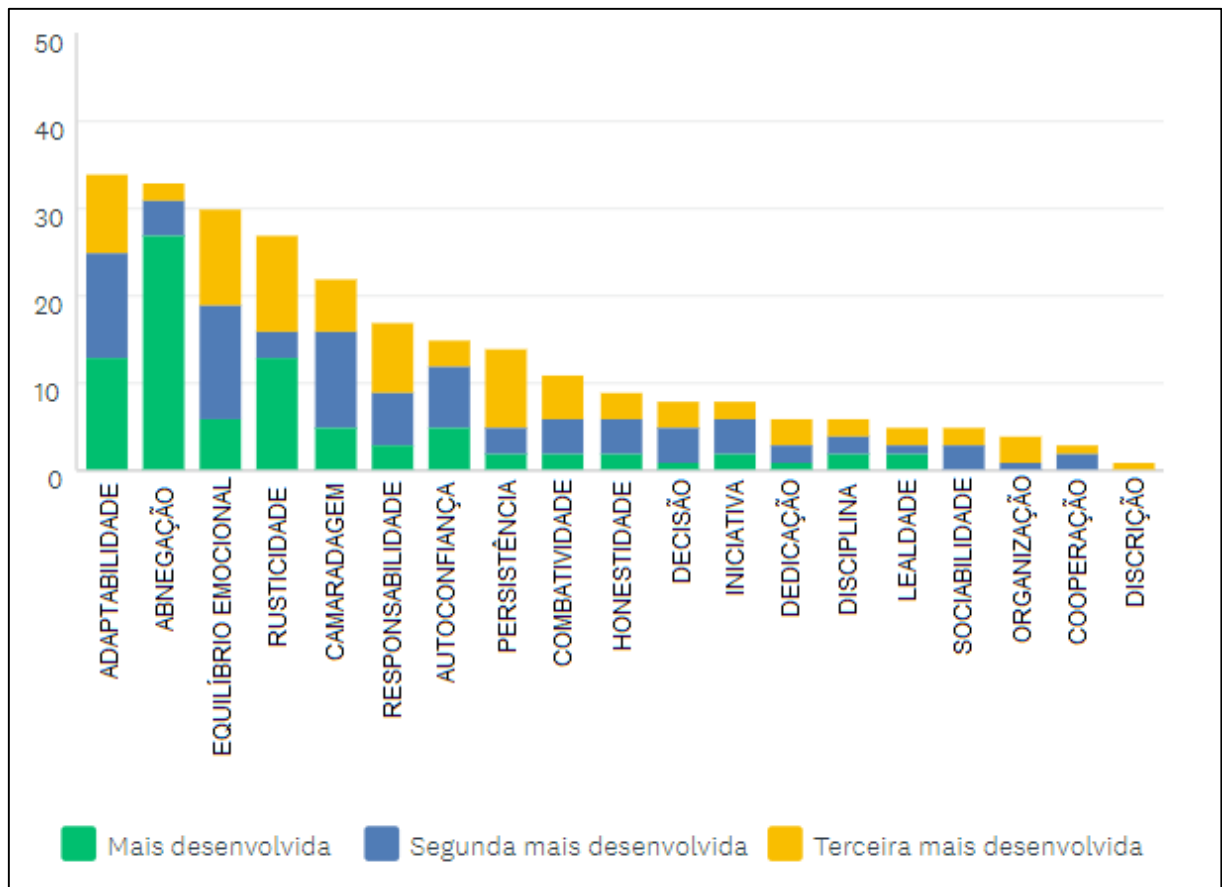
	<b>MAIS DESENVOLVIDA</b>	<b>SEGUNDA MAIS DESENVOLVIDA</b>	<b>TERCEIRA MAIS DESENVOLVIDA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Adaptabilidade</b>	38,24%	35,29%	26,47%	13%

-	<b>MAIS DESENVOLVIDA</b>	<b>SEGUNDA MAIS DESENVOLVIDA</b>	<b>TERCEIRA MAIS DESENVOLVIDA</b>	<b>TOTAL</b>
	13	12	9	34
<b>Abnegação</b>	81,82%	12,12%	6,06%	13%
	27	4	2	33
<b>Equilíbrio Emocional</b>	20,00%	43,33%	36,67%	12%
	6	13	11	30
<b>Rusticidade</b>	48,15%	11,11%	40,74%	11%
	13	3	11	27
<b>Camaradagem</b>	22,73%	50,00%	27,27%	9%
	5	11	6	22
<b>Responsabilidade</b>	17,65%	35,29%	47,06%	7%
	3	6	8	17
<b>Autoconfiança</b>	33,33%	46,67%	20,00%	6%
	5	7	3	15
<b>Persistência</b>	14,29%	21,43%	64,29%	6%
	2	3	9	14
<b>Combatividade</b>	18,18%	36,36%	45,45%	4%
	2	4	5	11
<b>Honestidade</b>	22,22%	44,44%	33,33%	4%
	2	4	3	9
<b>Decisão</b>	12,50%	50,00%	37,50%	3%
	1	4	3	8
<b>Iniciativa</b>	25,00%	50,00%	25,00%	3%
	2	4	2	8
<b>Dedicação</b>	16,67%	33,33%	50,00%	2%
	1	2	3	6
<b>Disciplina Intelectual</b>	33,33%	33,33%	33,33%	2%
	2	2	2	6
<b>Lealdade</b>	40,00%	20,00%	40,00%	2%
	2	1	2	5
<b>Sociabilidade</b>	0,00%	60,00%	40,00%	2%
	0	3	2	5
<b>Organização</b>	0,00%	25,00%	75,00%	2%
	0	1	3	4
<b>Cooperação</b>	0,00%	66,67%	33,33%	1%

-	MAIS DESENVOLVIDA	SEGUNDA MAIS DESENVOLVIDA	TERCEIRA MAIS DESENVOLVIDA	TOTAL
	0	2	1	3
<b>Discrição</b>	0,00%	0,00%	100,00%	0%
	0	0	1	1

FONTE: AUTOR (2020).

Gráfico 2 - Gráfico da segunda questão



FONTE: AUTOR (2020).

Ao analisarmos os resultados da pesquisa, percebemos que apesar de ter sido selecionada 1 vez a menos que a “adaptabilidade” no total, a atitude “abnegação” é, segundo o Cadete, a mais desenvolvida durante a formação do Oficial.

É interessante notar que apenas uma das atitudes consideradas mais importantes está dentre as mais desenvolvidas, o “equilíbrio emocional”. Decisão e iniciativa, apesar de serem consideradas essenciais para o comando com liderança, foram selecionadas apenas por 3% dos entrevistados como mais aperfeiçoada durante a formação.

Porém, todas as atitudes foram selecionadas pelo menos uma vez, o que indica que o processo de desenvolvimento atitudinal não despreza nenhuma das atitudes estabelecidas no regulamento da AMAN.

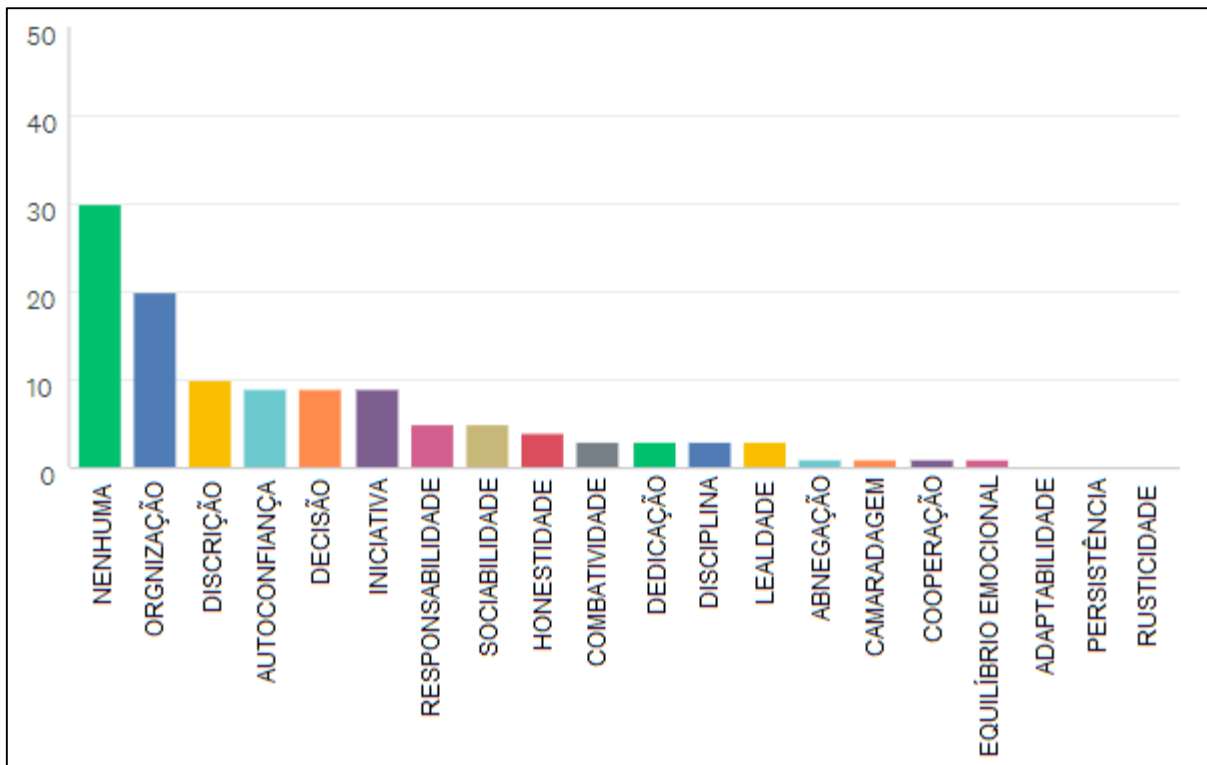
Para a última pergunta - existe alguma atitude cujo desenvolvimento durante a formação você considere que tenha sido deficiente? - obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 4 - Respostas da terceira questão

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS
Nenhuma	34,88%	Dedicação	3,49%
	30		3
Organização	23,26%	Disciplina Intelectual	3,49%
	20		3
Discrição	11,63%	Lealdade	3,49%
	10		3
Autoconfiança	10,47%	Abnegação	1,16%
	9		1
Decisão	10,47%	Camaradagem	1,16%
	9		1
Iniciativa	10,47%	Cooperação	1,16%
	9		1
Responsabilidade	5,81%	Equilíbrio Emocional	1,16%
	5		1
Sociabilidade	5,81%	Adaptabilidade	0,00%
	5		0
Honestidade	4,65%	Persistência	0,00%
	4		0
Combatividade	3,49%	Rusticidade	0,00%
	3		0

FONTE: AUTOR (2020)

Gráfico 3 - Gráfico da terceira questão



Fonte: AUTOR (2020).

As respostas da terceira questão apontam um descontentamento com o desenvolvimento da atitude “organização”, tendo esta sido selecionada por 23% dos Cadetes que realizaram a pesquisa.

Nota-se a indicação do desenvolvimento das atitudes “autoconfiança”, “decisão”, “iniciativa” e “responsabilidade” como deficiente, todas estas consideradas as mais importantes para o comando com liderança. Isso indica que, para o corpo discente da AMAN, existe uma disparidade entre a importância da atitude e o seu desenvolvimento na formação do futuro Oficial da linha bélica do Exército Brasileiro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que devido à necessidade do Exército Brasileiro possuir oficiais que dominem a liderança no corpo de tropa, existe a necessidade de uma verificação do desenvolvimento atitudinal na Academia Militar das Agulhas Negras, onde se inicia a formação do oficial da linha bélica.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral realizar uma verificação da percepção do Cadete de Infantaria quanto ao desenvolvimento atitudinal da AMAN.

Constata-se que o objetivo geral foi atingido, uma vez que foi possível examinar o entendimento do corpo discente da Academia quanto ao perfil do líder militar e quanto à eficiência e as deficiências do aperfeiçoamento atitudinal na formação do oficial.

Ao atingir esse objetivo, foi verificado que, para o Cadete de Infantaria, todas as atitudes previstas no NDACA estão sendo desenvolvidas, apesar de não existir uma paridade entre a importância de uma atitude e o seu desenvolvimento na Academia, desta forma respondendo negativamente à pergunta que originou este trabalho (na visão do Cadete, está correta a ênfase dada no desenvolvimento atitudinal relacionado a liderança na Academia Militar das Agulhas Negras?).

Para obter esta conclusão foi necessário atingir os objetivos específicos relacionados no primeiro capítulo desta pesquisa. Através da pesquisa bibliográfica e documental, foi possível realizar um estudo sobre liderança e verificar o perfil do líder militar. Por meio das entrevistas com os 86 Cadetes do quarto ano de infantaria verificou-se a percepção do Cadete sobre as atitudes mais importantes para o líder militar e sobre a eficiência do desenvolvimento das atitudes relacionadas a liderança na Academia.

Diante a metodologia proposta, percebe-se que o trabalho poderia ter sido realizado com toda a turma do quarto ano de infantaria, o que não foi possível devido a limitação de tempo.

O resultado das entrevistas é dependente direto da seriedade da resposta do entrevistado, e o fato de a entrevista ter sido realizada através de uma plataforma virtual impossibilita a sua fiscalização. Por isso, percebe-se que o questionário estruturado poderia ter sido aplicado de forma presencial.

Outra recomendação possível é o acompanhamento de uma turma de infantaria durante os quatro anos da formação, com a realização de avaliações da percepção atitudinal em cada ano. Desta forma seria possível a verificação do desenvolvimento em cada etapa da graduação na AMAN.

Percebe-se também, a possibilidade da realização de uma pesquisa que compare a percepção atitudinal do aluno da Escola Preparatória de Cadetes do Exército com a do Cadete do quarto ano, desta forma verificando a evolução das atitudes.



## REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Caderno de Instrução O Projeto Liderança da AMAN**. Resende: Editora Acadêmica, 2009.

**ADMINISTRAÇÃO**. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/administracao/>. Acesso em 06 de out. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Academia Militar: Dois Séculos Formando Oficiais Para o Exército**. Resende: IPSIS, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 20-10: Manual de Campanha-Liderança militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Separata nº49/2014**, de 5 de dezembro de 2014. Boletim do Exército, Brasília, DF.

**CHEFIA**. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/chefia/>. Acesso em: 06 de out. 2019.

ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO. **Instruções Provisórias - Liderança Militar – IP 2010**. Brasília: EGGCF, 1991.

ESTADOS UNIDOS. Department of the Army. **ADP 6-22: Army Leadership And The Profession**. Headquarters, 2019.

ESTADOS UNIDOS. Department of the Army. **ADRP 6-22: Army Leadership And The Profession**. Headquarters, 2012.

**GERÊNCIA**. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/gerencia/>. Acesso em: 06 de out. 2019.

**LIDERANÇA**. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <http://www.dicio.com.br/lideranca/>. Acesso em: 06 de out. 2019.

LOURENÇO, Fabiano. **Liderança Militar: O Desenvolvimento da Liderança Militar por meio do Ensino por Competências**. Rio de Janeiro, 2018.

REINO UNIDO. British Army. **Developing Leaders: A British Army Guide**. Royal Military Academy Sandhurst, 2014.

REINO UNIDO. British Army. **The Army Leadership Code: An Introductory Guide**. 1 ed. Royal Military Academy Sandhurst, 2015.

SOUZA, Carlos. **Um estudo da Liderança Militar como resultado de atributos desenvolvidos na formação do oficial de carreira no Século XXI**. Rio de Janeiro, 2010.

## APÊNDICE A - Questionário

Questionário sobre o desenvolvimento das atitudes

Durante os cinco anos da sua formação como Oficial da Linha Bélica do Exército Brasileiro você desenvolveu diversas atitudes que o capacitaram a liderar seus subordinados nas mais diversas atividades.

Visto que em 2021 você estará comandando um pelotão de infantaria, considere as seguintes atitudes e responda as questões.

- Abnegação – “Agir, renunciando aos interesses pessoais, integridade física e conforto, em favor da Instituição, grupos e/ou pessoas, no sentido do cumprimento da missão”;
- Adaptabilidade – “Ajustar-se apropriadamente a quaisquer mudanças de situações”;
- Autoconfiança – “Agir com segurança e convicção nas próprias capacidades e habilidades, em diferentes circunstâncias. Está relacionada à atitude de iniciativa”;
- Camaradagem – “Agir, relacionando-se de modo solidário, cordial e desinteressado com superiores, pares e subordinados, por meio da escuta empática e prestação de serviços”;
- Combatividade – “Atuar sem esmorecer, e defender as ideias e causas em que acredita ou aquelas sob a sua responsabilidade.”;
- Cooperação – “Contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe”;
- Decisão – “Optar pela alternativa mais adequada, em tempo útil e com convicção, evitando a omissão, a inação ou a ação intempestiva”;
- Dedicção – “Realizar as atividades necessárias ao cumprimento da missão com empenho e entusiasmo”;
- Disciplina Intelectual – “Adotar e defender a decisão superior e/ou do grupo mesmo tendo opinado em contrário”;
- Discrição – “Manter reserva sobre fatos de seu conhecimento que não devam ser divulgados”;
- Equilíbrio Emocional – “Agir, controlando as próprias reações emocionais e sentimentos, para se conduzir de modo apropriado, nas diferentes situações”;
- Honestidade – “Agir no sentido de reconhecer os direitos de propriedade de outrem. A honestidade se relaciona também com as atitudes de sinceridade e transparência na expressão de ideias e sentimentos, enfatizando a expressão da verdade. A honestidade, na cultura militar, exprime-se também no cumprimento da palavra dada”;
- Iniciativa – “Agir de forma adequada e oportuna, em conformidade com as demandas da missão, sem depender de ordem ou decisão superior”;

- Lealdade – “Agir, sendo fiel a pessoas e grupos, considerando as necessidades da Instituição, de modo a inspirar confiança”
- Organização – “Desenvolver atividades profissionais de forma sistemática e metódica”;
- Persistência – “Manter-se em ação continuamente, a fim de executar uma tarefa, vencendo as dificuldades encontradas”;
- Responsabilidade – “Cumprir adequadamente as atribuições de seu cargo, função e posto, assumindo e enfrentando as consequências de suas atitudes e decisões”;
- Rusticidade – “Adaptar-se a situações de restrição e/ou privação, mantendo a eficiência”;
- Sociabilidade – “Agir, relacionando-se com outros por meio de ideias e ações de modo adequado, considerando os seus sentimentos e ideias, sem ferir suscetibilidades”;

1. Elenque as 3 atitudes que você considera mais importantes para comandar com liderança um pelotão de infantaria.

	Maior grau de importância	Segundo maior grau de importância	Terceiro maior grau de importância
Abnegação			
Adaptabilidade			
Autoconfiança			
Camaradagem			
Combatividade			
Cooperação			
Decisão			
Dedicação			
Disciplina Intelectual			
Discrição			
Equilíbrio Emocional			
Honestidade			
Iniciativa			
Lealdade			
Organização			
Persistência			
Responsabilidade			
Rusticidade			
Sociabilidade			

2. Selecione as 3 atitudes que você considera terem sido mais desenvolvidas durante a sua formação.

	Mais desenvolvida	Segunda mais desenvolvida	Terceira mais desenvolvida
Abnegação			
Adaptabilidade			
Autoconfiança			
Camaradagem			
Combatividade			
Cooperação			
Decisão			
Dedicação			
Disciplina Intelectual			
Discrição			
Equilíbrio Emocional			
Honestidade			
Iniciativa			
Lealdade			
Organização			
Persistência			
Responsabilidade			
Rusticidade			
Sociabilidade			

3. Existe alguma atitude cujo desenvolvimento durante a formação você considera que tenha sido deficiente?

Nenhuma		Discrição	
Abnegação		Equilíbrio Emocional	
Adaptabilidade		Honestidade	
Autoconfiança		Iniciativa	
Camaradagem		Lealdade	
Combatividade		Organização	
Cooperação		Persistência	
Decisão		Responsabilidade	
Dedicação		Rusticidade	
Disciplina Intelectual		Sociabilidade	