

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
ACADEMIA REAL MILITAR (1810)  
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

**Victor Haramoto**

**AVALIAÇÃO DOS FATORES DA LIDERANÇA MAIS DESENVOLVIDOS AO  
LONGO DA FORMAÇÃO DO OFICIAL DA INFANTARIA**

**Resende**

**2021**

**Victor Haramoto**

**AVALIAÇÃO DOS FATORES DA LIDERANÇA MAIS DESENVOLVIDOS AO  
LONGO DA FORMAÇÃO DO OFICIAL DA INFANTARIA**

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: Maj Cav Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães.

**Resende**

**2021**

Victor Haramoto

**AVALIAÇÃO DOS FATORES DA LIDERANÇA MAIS DESENVOLVIDOS AO  
LONGO DA FORMAÇÃO DO OFICIAL DA INFANTARIA**

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 2021.

Banca examinadora:

---

**Maj Cav Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães**  
(Presidente/Orientador)

---

---

Resende  
2021

Dedico este trabalho à minha família e amigos que me apoiaram na realização desse trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiro a minha família por me ajudar, incentivar e apoiar na confecção desse trabalho e por sempre estar presente em todos os momentos que foi preciso sendo sustentáculo indispensável para que eu pudesse chegar onde estou.

Por fim, agradeço também todos envolvidos sejam eles de forma direta ou indireta, principalmente aos companheiros da minha turma que me acompanharam e auxiliaram para que fosse possível concretizar esse trabalho.

## RESUMO

### **AVALIAÇÃO DOS FATORES DA LIDERANÇA MAIS DESENVOLVIDOS AO LONGO DA FORMAÇÃO DO OFICIAL DA INFANTARIA**

AUTOR: Victor Haramoto

ORIENTADOR: Maj Cav Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

A liderança é uma ferramenta de grande importância ao comando para o êxito das ações de um cargo ou função militar, sendo dessa maneira o desenvolvimento de seus fatores ao longo da formação do futuro oficial indispensável. Inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico, o qual fez uma reflexão a respeito da liderança, liderança militar, desenvolvimento da liderança e teorias da liderança. O objetivo é avaliar os fatores da liderança desenvolvidos na AMAN, dessa maneira o estudo é de grande relevância para a área militar, tendo em vista que a liderança é fundamental para a profissão. Através da liderança o oficial de Infantaria irá definir seu papel diante da tropa, bem como definirá o sucesso ou não da missão.

**Palavras-chave:** Fatores de liderança. Desenvolvimento Curso de Formação.

## **ABSTRACT**

### **EVALUATION OF LEADERSHIP FACTORS MORE DEVELOPED THROUGH INFANTRY OFFICER TRAINING**

**AUTHOR:** Victor Haramoto

**GUIDELINE:** Maj Cav Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

Leadership is a tool of great importance for the command to the success of the actions of a position or military function, been in that way, the development of its factors throughout the officers formation indispensable. Initially, a bibliographic study was carried out, which reflected on leadership, military leadership, leadership development and leadership theories. The objective of evaluating the leadership factors developed at AMAN. The study is of great relevance to the military area, considering that leadership is fundamental to the military profession. Through leadership the Infantry officer will define his role in front of the troops, as well as defining the success or not of the mission.

**Keywords:** Leadership factors. Development Training Course.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 OBJETIVOS .....	10
1.1.1 Objetivo geral.....	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	11
2.2 LIDERANÇA MILITAR .....	11
2.3 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.....	12
2.4 TEORIAS DA LIDERANÇA .....	13
2.4.1 Tipos de liderança.....	14
2.5 CHEFIAR E LIDERAR .....	17
2.5.1 Tipos de chefia .....	18
<b>3 REFERENCIAL METODOLÓGICO</b> .....	20
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	20
3.2 MÉTODOS.....	20
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	21
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	22
4.1 RESULTADOS .....	22
4.2 DISCUSSÃO .....	25
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	27
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	28
<b>ANEXOS</b> .....	29
<b>ANEXO 1 – ENTREVISTA</b> .....	29



## 1 INTRODUÇÃO

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é uma instituição de nível superior incumbida da formação dos oficiais combatentes de carreira do Exército Brasileiro, a qual cultua valores e tradições inerentes da sua instituição e procura desenvolver virtudes militares, entre elas a liderança.

Ao final da formação, além de todos os conhecimentos técnicos profissionais necessários, o futuro oficial precisa estar pronto para ser um líder e comandar seus subordinados. Para alcançar esse objetivo ao final são realizadas várias atividades nas mais diversas áreas durante os cinco anos de formação, com o propósito de que a liderança militar seja desenvolvida.

O Exército Brasileiro prepara seus programas-padrão de Instrução Militar por objetivos educacionais que abrangem a formação integral do homem em seus três domínios: cognitivo, afetivo e psicomotor. Especificamente na área afetiva, os instrutores, professores e monitores são orientados a levar seus alunos a internalizar valores e a desenvolver atributos, vários dos quais, fundamentais para liderança militar. Esses atributos são: camaradagem, coragem física, coragem moral, resistência a esforços físicos prolongados, decisão, iniciativa, criatividade, sociabilidade, habilidades de relacionamento interpessoal, capacidade de trabalho em grupo e responsabilidade, dentre outros.

Dessa maneira, é propício ressaltar a seguinte questão: Quais são os fatores de liderança militar mais importantes e em quais atividades eles são mais desenvolvidos?

Além disso, algumas outras questões podem ser reputadas, pois é necessário saber se essas atividades onde mais se desenvolve a liderança têm a devida carga horária e se tem sido dada a importância devida, considerando ser uma das características mais essenciais a serem adquiridas ao término do curso.

A AMAN deve proporcionar um ambiente com condições ideais para o desenvolvimento das competências de liderança nos seus cadetes, através do equilíbrio entre a formação teórica, física e a experiência com a parte afetiva para continuar cumprindo com a sua missão de ensino e formação. O Exército Brasileiro avalia a liderança como uma ferramenta de comando para o êxito das ações de um cargo ou função militar.

Esta pesquisa pretende contribuir para a avaliação mais tangível sobre o desenvolvimento das competências da liderança fundamentais para o exercício de funções de comando, direção e chefia do futuro oficial combatente do Exército Brasileiro.

Foram abordados ao decorrer desse trabalho temas julgados como relevantes para o entendimento da problemática tais como: liderança, liderança militar, desenvolvimento da liderança, teorias da liderança, chefia, tipos de liderança e tipos de chefe. Além disso foi realizado uma pesquisa de cunho bibliográfico a qual gerou a base de conhecimentos relevantes aos temas e um estudo de campo com apresentações do resultado gerando uma discussão e seguido de uma conclusão respondendo aos objetivos propostos abaixo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Avaliar os fatores da liderança mais desenvolvidos e atividades que mais desenvolvem liderança na formação da Academia Militar das Agulhas Negras no futuro oficial de Infantaria.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar liderança militar;

Identificar as atividades em que haja contribuição para o crescimento das competências da liderança e os fatores da liderança mais desenvolvidos ao longo da formação do oficial de Infantaria;

Identificar atividades e áreas que possam ser melhor exploradas com o propósito de aperfeiçoar a liderança tendo em vista sua extrema relevância;

Realizar um estudo com cadetes do 4º ano do curso de Infantaria da Academia Militar das Agulhas Negras para verificar a eficácia do desenvolvimento da liderança na AMAN.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

De acordo com Hunter (2004), a liderança pode ser definida de diversas formas, uma delas é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Ainda é de grande valia salientar que para o estudo da liderança é indispensável que se entenda a diferença entre líder e chefe. Liderar é muito mais do que chefiar, é influenciar indivíduos, realizando uma boa administração, para alcançar com maior facilidade os objetivos que precisa atingir com o grupo que comanda (HUNTER, 2004).

Segundo o manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 2-1), “existem quatro fatores extremamente importantes para o fenômeno da liderança”. Esses fatores realizam interferência direta na maneira como se desdobra por intermédio das variadas experiências e objetivos que cada um traz para o grupo. São eles: líder, liderados, situação e comunicação.

Outra definição para liderança chama a atenção também para o poder de um líder afirmando que “a liderança é considerada uma forma especial de poder, apoiada principalmente nas características pessoais do líder e sem relação alguma com o cargo ou posição que o mesmo ocupa dentro da organização” (LONDERO, 2009, p.13).

### 2.2 LIDERANÇA MILITAR

O manual C 20-10 Liderança Militar (2011, p. 3-3) afirma que, “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. ”

Cabe ressaltar ainda que principalmente a liderança militar é um processo que é desenvolvido e construído ao longo do tempo e é um assunto de prioridade não só para o Exército Brasileiro assim como para muitos outros Exércitos do mundo. Isso indica a complexidade e importância atrelada à forma como é desenvolvido esse processo e se o resultado é eficaz (LONDERO, 2009).

A liderança militar é um mecanismo de fundamental e grande relevância para os líderes, tanto de pequenas frações quanto para os que comandam altos escalões, e esses necessitam exercitá-la frequentemente. O seu emprego é de suma importância para o

desdobramento das atividades e atribuições de um grupo de homens, tendo em vista que essa ferramenta permite a um comandante motivar os seus liderados para o cumprimento do dever. Assim como em várias outras áreas, no meio militar a liderança se diferencia um pouco em seu conceito e exigências.

A liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir, de forma adequada suas missões específicas e a participar de forma proativa das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem (HECKSHER, *apud* SOUTO 2017, p. 16).

Outra maneira de tentar definir 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).

A capacidade de um líder militar é descrita por Hecksher (2001, p.30) da seguinte forma: “a liderança de um líder é observada na capacidade que ele tem em orientar, dirigir e modificar as ideias de seus subordinados, por meio de bons exemplos e da persuasão”.

O Exército Brasileiro reconhece a importância da liderança no cotidiano militar, bem como está organizado por meio de regulamentos, para proporcionar o desenvolvimento e o ininterrupto aperfeiçoamento do potencial dessa liderança. Na área do ensino militar isso é observado nas diretrizes elaboradas, as quais visam à organização de instruções para aprimorar competências e habilidades que os auxiliarão no exercício da liderança.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Após o conhecimento da importância da competência da liderança militar a temática se volta para a maneira como ela deve ser desenvolvida e quais atividades propiciam um ganho efetivo nessa área para que no futuro o militar tenha alcançado o máximo de seu potencial.

O maior foco no desenvolvimento da liderança militar dos oficiais do Exército Brasileiro ocorre na formação acadêmica, ou seja, na AMAN, onde o cadete experimenta um regime de internato, com a oportunidade de vivenciar diversas situações que o ajudará no delineamento de sua personalidade como líder militar.

Diversas atividades nesse período tais como formaturas, troca de experiências entre colegas e com os instrutores, convívio social nos residenciais militares, instruções no terreno,

trabalhos em grupo e atividade física centralizada, além das instruções de liderança militar, propiciam o desenvolvimento da capacidade de liderança militar e contribuem para o sucesso profissional do militar.

Segundo Hecksher (2001, p. 32) “a evolução do líder militar inicia-se com uma boa formação, tendo seu aperfeiçoamento no corpo de tropa, por meio da prática.”

Tendo em vista que o Exército Brasileiro tem uma grande influência doutrinária do Exército dos Estados Unidos da América, dessa maneira possuímos grades similaridades. Com relação à competência da liderança, mais especificamente no desenvolvimento dela, refere-se o manual FM 6-22 (2015, p. 2-1, tradução nossa): “Programas de desenvolvimento de líderes que são individualizados são os mais eficazes. O conteúdo dos programas de desenvolvimento de líderes precisa considerar os níveis de competência, caráter e comprometimento do indivíduo”.

Ainda segundo o mesmo manual, todas as instruções, trabalho em grupo, treinamento físico militar e reuniões podem ser utilizadas para o desenvolvimento da liderança.

A importância do desenvolvimento dessa competência tem consequências diretas também na operacionalidade da tropa de acordo com Oliveira (2015, p.15) “a eficiência operacional não será alcançada sem homens capacitados e estimulados a agir com iniciativa à altura de sua competência e de seu nível hierárquico. A capacidade de liderança do comandante é um dos fatores da operacionalidade.”

## 2.4 TEORIAS DA LIDERANÇA

Ao longo dos anos, a liderança foi um fenômeno estudado por diversos sociólogos, psicólogos e filósofos. Encontrar razões que explicassem o surgimento de um líder era o objetivo principal de suas pesquisas e estudos. Então, surgiram três teorias: a teoria inatista, a teoria sociológica e a teoria do campo social, todas explicando as diferentes formas que a liderança pode surgir em um meio social, em um grupo de pessoas e em um indivíduo.

Com relação à teoria inatista, a mesma defende a tese do líder nato, sendo que as influências do meio são desprezadas ou minimizadas pelos mesmos. A liderança para eles é um atributo da personalidade, que fará o líder ser reconhecido ou não (BRASIL, 2008).

A teoria sociológica afirma que o líder é função do meio social e que através da representatividade dos ideais do coletivo terá prestígio e será aceito pelo grupo. É o chamado líder emergente. No entanto, tal teoria não explica por que apenas determinadas pessoas adquirem prestígio (BRASIL, 2008).

A teoria do campo social afirma ser a liderança uma relação funcional entre as pessoas que formam um grupo onde o líder possua prestígio por meio de uma participação ativa e demonstrando suas capacidades. Desta forma, a liderança caberá a quem participa dos ideais da comunidade, devendo o mesmo possuir qualidades que condizem com o campo social em que vive (BRASIL, 2008).

#### **2.4.1 Tipos de liderança**

Segundo Brasil (2008) existem três tipos de liderança militar: autoritária e autocrática, participativa e democrática, delegativa.

A liderança autoritária é aquela na qual o líder define as regras e normas a serem obedecidas (as quais geralmente são bastante rígidas), estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados. O líder, quando usa o estilo autoritário, inspeciona os subordinados com frequência e emprega um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los, além de determinar os padrões de eficiência a serem alcançados (BRASIL, 2008, p. 11).

Em se tratando de liderança autoritária há um distanciamento entre o líder e seus comandados, o qual emite ordens e espera que as mesmas sejam cumpridas, fazendo com que a tropa se mantenha distante da liderança e por conseguinte, não haja muita integração entre ambos.

Ao adotar o estilo participativo, o líder procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando as ideias dos liderados, para depois decidir. Com isto, obtém, com maior facilidade, um verdadeiro engajamento de todos no cumprimento da missão que deverá ser cumprida, pois as pessoas ouvidas sentem-se corresponsáveis, tanto no êxito, como no insucesso das ações que forem empreendidas (BRASIL, 2008, p. 11).

A liderança participativa propicia ao líder um maior contato com o grupo, onde os comandados participam expondo suas ideias e ajudando a definir o que será benéfico para o cumprimento da missão. Este tipo de liderança motiva o grupo, uma vez que os mesmos são corresponsáveis pelo resultado final da missão.

A liderança delegativa é mais adequada para ser exercida em grupos de alto nível, que executem trabalhos de natureza técnica, onde os conhecimentos e experiências dos liderados poderão estar no mesmo patamar, ou acima do líder, o qual dependerá de assessoramento para tomar decisões (BRASIL, 2008, p. 12).

Observa o autor que este tipo de liderança somente deve ser utilizado em grupos de alto nível, não tirando do líder a capacidade de decisão final tendo como base a assistência que lhe foi prestada pelos subordinados.

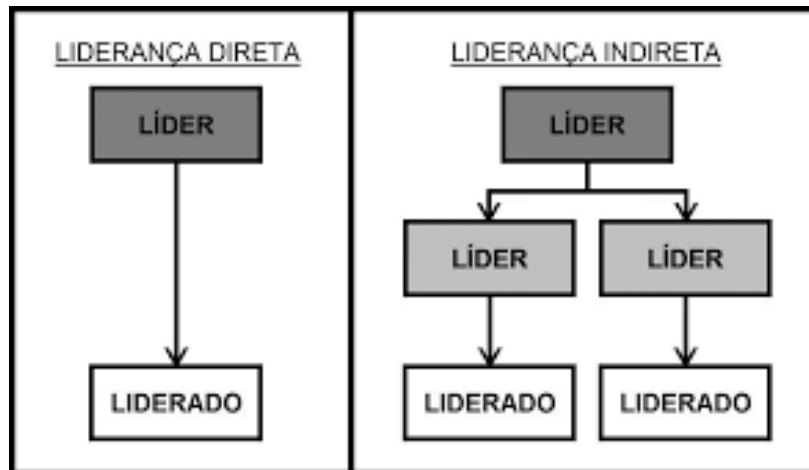
Brasil (2013) afirma que existem dois tipos de liderança: a liderança direta e indireta. Assim tem-se que na liderança direta os liderados são influenciados diretamente pelo líder.

O líder militar neste nível será um paradigma, como profissional e como cidadão e, por isto, deverá: dar bons exemplos de disciplina, respeito à hierarquia e, em consequência, obediência às ordens recebidas; aprimorar a própria competência profissional, sem a qual não poderá conduzir com sucesso o grupo que lhe foi dado a comandar; estabelecer comunicação eficaz com os subordinados, mantendo coerência entre o que fala e o que faz; dar bons exemplos de coragem, iniciativa, decisão e equilíbrio emocional, quatro atributos fundamentais para liderar grupos humanos em situações normais ou nas crises; agir com justiça, evitando, a todo custo, o favoritismo e a criação da impunidade; agir com lealdade, lembrando que esta característica é vital para a coesão do grupo e para que todos confiem no comandante; supervisionar os trabalhos atribuídos aos subordinados, redirecionando as ações erradas com sereno rigor, isto é, empregando firme autoridade, temperada com paciência para ensinar, empatia para entender o que se passa e tato para corrigir sem ofender. O comandante que atua desta forma, geralmente, consegue convencer as pessoas; manter-se bem informado e explicar a situação aos subordinados, procurando criar um ambiente motivador; entretanto, jamais poderá mentir, mesmo que a verdade lhe seja prejudicial, pois a mentira, quando descoberta terá efeito fulminante sobre a confiança que foi adquirida; demonstrar compromisso com a instituição, por intermédio da dedicação ao trabalho e do exercício da verdadeira camaradagem no trato com os subordinados (BRASIL, 2013, p. 14).

No tipo de liderança indireta observa-se que o líder atua através de outros líderes a ele subordinados.

Neste caso, para que o líder principal consiga influenciar os liderados nos escalões mais abaixo, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo. Explicando de outra forma, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados, como se fossem suas e com poucas distorções de entendimento. Em grandes grupos humanos, ou em organizações complexas, isto tenderá a não acontecer e, por este motivo, o líder de maior nível deverá empenhar-se para exercer, também, a liderança direta buscando contato mais aproximado com os liderados situados vários escalões abaixo do seu (BRASIL, 2013, p. 14).

Figura 1 – Liderança direta e indireta



Fonte: BRASIL (2015)

Segundo Brasil (2008, p. 4) os princípios da liderança são “a base da doutrina da liderança, os quais proporcionam orientação para o desenvolvimento do líder, dos subordinados e da unidade”.

Os princípios da liderança militar citados por Brasil (2008) são: Conhecer sua profissão; Conhecer-se e procurar o auto aperfeiçoamento; Assumir a responsabilidade por seus atos; Decidir com acerto e oportunidade; Desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados; Servir de exemplo a seus homens; Conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados; Manter seus homens bem informados; Assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas; Treinar seus subordinados como uma equipe; Atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes.

Segundo Oliveira (2012), deve-se ter em mente a diferenciação entre cargo e autoridade. O cargo diz respeito a uma formalização, através de documentação, já a autoridade é conquistada a partir do momento em que o militar desenvolve os atributos como caráter e dedicação, os quais são qualidades essenciais a um líder.

Há pessoas, por exemplo, que possuem o cargo, mas não possuem autoridade, o que para o serviço militar é inadmissível, pois a chefia e a liderança permeiam toda a carreira militar (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Oliveira (2012), deve-se diferenciar a área de autoridade do líder e a área de liberdade dos subordinados. O líder toma decisão e comunica ao grupo, vende sua decisão ao grupo, apresenta suas ideias e pede sugestões e perguntas. Este é o líder autocrático.



Já o líder consultivo apresenta sua decisão alternativa sujeito a modificação pelo grupo, apresenta o problema, recebe sugestões e toma sua decisão. Define os limites e pede ao grupo que tome a decisão (OLIVEIRA, 2012).

O líder participativo é aquele que permite que os subordinados decidam dentro de padrões e limites definidos por ele (OLIVEIRA, 2012).

## 2.5 CHEFIAR E LIDERAR

Diversos são os conceitos relativos à chefia militar e todos são importantes para que a liderança possa ser entendida, segundo Brasil (1991, p. 21):

**a. chefia militar**- exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos).

**b. comando**- componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo.

**c. administração**- componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar.

**d. liderança componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento do subordinado** – compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, interesses, atitudes e emoções- que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados.

**e. chefe militar**- militar no exercício de um cargo de chefia, de qualquer nível ou natureza, consubstanciando a autoridade legal, o administrador e o líder.

**f. comandante**- Militar investido de autoridade legal para o exercício de um cargo de chefia.

**g. administrador**- militar habilitado a gerir coisas e pessoas em função de cargo de chefia que ocupa.

**h. líder**- Militar habilitado a conduzir subordinados ao cumprimento do dever, em razão do cargo de chefia que exerce.

Brasil (2013) afirma que a liderança é um elemento informal da chefia, no entanto, desejável. Dessa maneira, a chefia está mais relacionada com a autoridade legal sobre as pessoas enquanto a liderança é capacidade de influenciar e conduzir pessoas.

### 2.5.1 Tipos de chefia

Figura 2 – Tipos de chefia

**TIPOS DE CHEFIA**

“Comando é a autoridade que o militar exerce legalmente sobre seus subordinados, em virtude do posto, graduação ou função”.

CHEFE: Tem a visão de que	LÍDER: Tem a visão de que
✓ Administra recursos humanos	✓ Lidera pessoas
✓ Tem todo o poder	✓ Tem competência
✓ Conflitos são aborrecimentos	✓ Conflitos são lições
✓ Crises são riscos	✓ Crises são oportunidades
✓ Pessoas trabalham por dinheiro	✓ Pessoas também trabalham por dinheiro
✓ Tem subordinados e chefe	✓ Tem parceiros
✓ Manda	✓ Orienta
✓ Amedronta	✓ Entusiasma
✓ Diz: Vá!	✓ Diz: Vamos!
✓ Baseia-se na autoridade	✓ Baseia-se na cooperação
✓ Procura culpado	✓ Assume responsabilidade
✓ Faz mistério	✓ Comunica
✓ Fiscaliza	✓ Acompanha
✓ Promete e não cumpre	✓ Nunca promete o que não pode cumprir

Fonte: SLIDESHARE (2020)

Segundo Vieira (2002), o chefe é aquele que possui autoridade formal, aquela advinda do cargo que ocupa e devido a suas atribuições, o mesmo possui capacidade para representar a organização, deliberar, decidir, dentro dos limites de sua competência.

O líder, embora não possua autoridade estatutária, é respeitado, seguido e obedecido, conseguindo unir a todos, representando-os e levando-os de forma harmônica a perseguirem e defenderem os desejos comuns (VIEIRA, 2002).

Observa-se que entre o líder e o chefe há uma diferença entre poder e autoridade, diferença esta citada por Max Weber, onde tem-se que “poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer e autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal” (VIEIRA, 2002).

O conceito de chefia e liderança tem suas diferenças, porém não são opostos sendo o líder aquele somente com qualidades e o chefe somente com defeitos e pontos negativos. O chefe tem a visão de que administra recursos humanos e suas competências serão evidenciadas quanto as suas tomadas de decisão, preocupação com o clima organizacional priorizando um bom ambiente de trabalho, a forma como delega atribuições. Concluindo-se desta forma que o chefe impõe poder, enquanto o líder impõe autoridade.

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Os procedimentos metodológicos utilizados foram os seguintes: leituras preliminares para aprofundamento do tema; definição e elaboração dos instrumentos de coleta de dados e definição das etapas de análise do material. Ao serem estabelecidas as bases práticas para a pesquisa, procurou-se garantir a execução da pesquisa seguindo o cronograma proposto além de propiciar a verificação das etapas de estudo.

#### 3.1 TIPOS DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa de cunho bibliográfico, do tipo qualitativa, no intuito de compor a parte teórica deste estudo.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 23):

A Pesquisa Bibliográfica compreende o levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, periódicos (revistas), teses, anais de congressos, indexados em bases de dados em formato on-line ou CD-ROM. Sua finalidade é proporcionar ao aluno ou ao pesquisador o acesso à literatura produzida sobre determinado assunto, servindo de apoio para o desenvolvimento de trabalhos científicos e análise das pesquisas.

Em um segundo momento foi realizado um estudo de campo com 75 cadetes do curso de Infantaria da AMAN, os quais responderam a um questionário virtual.

#### 3.2 MÉTODOS

Para a pesquisa bibliográfica foram utilizados livros e manuais do Exército Brasileiro que dizem respeito ao tema. Após leitura dos mesmos, os trechos selecionados para compor a parte teórica foram resumidos e devidamente referenciados.

Utilizando o método indutivo para o estudo de campo foi realizado um questionário virtual, o qual encontra-se no Anexo 1 deste estudo, e lançado no Google Forms, a fim de ser respondido pelos cadetes do curso de Infantaria.

Tal questionário foi respondido por 75 cadetes do 4º ano do curso de Infantaria, e logo após as respostas foram tabuladas, bem como foram criados gráficos para um melhor entendimento, os quais fazem parte dos resultados e discussões deste estudo.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A coleta de dados se deu através de questionário no Google Forms, o qual foi respondido por 75 cadetes do 4º ano do curso de Infantaria da AMAN.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizado um estudo de campo com 75 cadetes do curso de Infantaria da AMAN, os quais responderam a um questionário virtual (Anexo 1), que foi disponibilizado aos mesmos através do Google Forms.

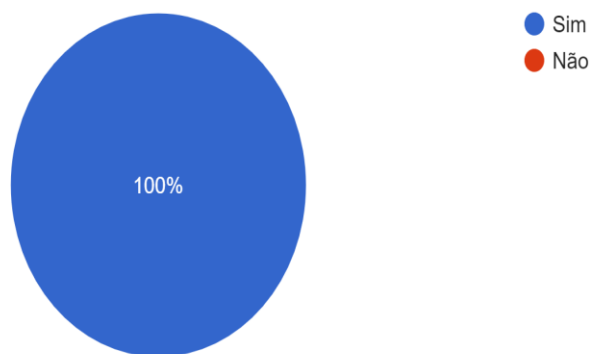
### 4.1 RESULTADOS

Com relação ao entrevistado concordar que a AMAN, através das atividades que realiza, desenvolve os fatores de liderança no futuro oficial de Infantaria, 100% dos entrevistados concorda que sim, desenvolve, conforme se vê pelo Gráfico 1.

Gráfico 1 – As atividades desenvolvem fatores de liderança

As Atividades realizadas na Academia Militar das Agulhas Negras desenvolvem Fatores da liderança no futuro oficial?

75 respostas



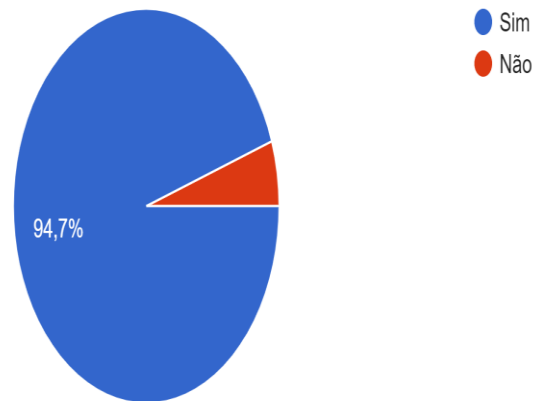
Fonte: DO AUTOR (2021)

Em relação sobre a opinião dos entrevistados no que diz respeito em estar pronto para liderar seus subordinados ao concluir a formação do oficial de Infantaria 94,7% jugou estar preparado ao término e 5,3% teve opinião contrária, conforme o Gráfico 2 demonstra.

Gráfico 2 – Liderança após o término da formação

Você considera que ao final do curso de formação de oficiais de infantaria estará pronto para liderar seus subordinados?

75 respostas



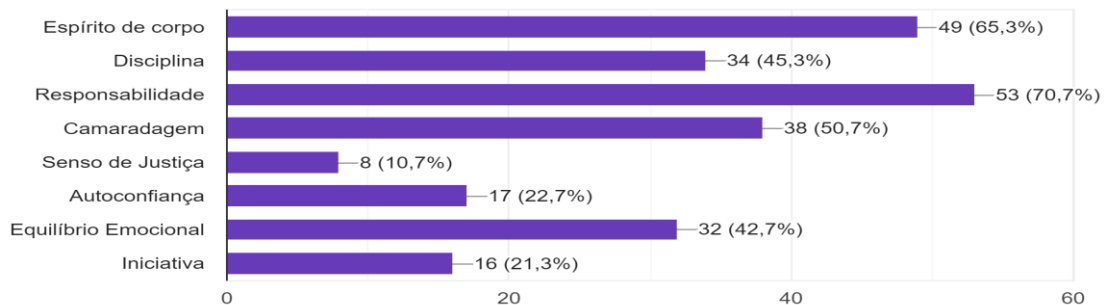
Fonte: DO AUTOR (2021)

Sobre quais fatores de liderança o entrevistado tendo que escolher os fatores que considera que mais são desenvolvidos na AMAN, 70,7% dos entrevistados citou responsabilidade; 65,3% espírito de corpo; 50,7% camaradagem; 45,3% disciplina; 42,7% equilíbrio emocional; 22,7% autoconfiança; 21,3% iniciativa; e 10,7% senso de justiça, conforme o Gráfico 3 demonstra.

Gráfico 3 – Fatores de liderança desenvolvidos na AMAN

Quais são os Fatores da liderança mais desenvolvidos na AMAN?

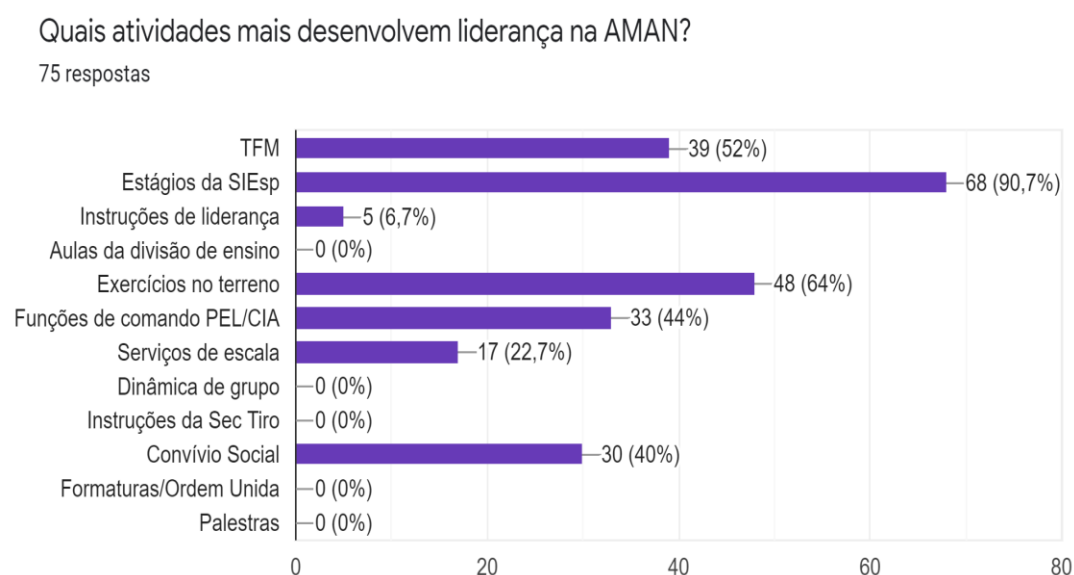
75 respostas



Fonte: DO AUTOR (2021).

Sobre quais atividades o entrevistado julga que são propiciadas aos cadetes para o desenvolvimento dos fatores de liderança, 90,7% citou estágios da SIEsp; 64% exercícios no terreno; 52% Treinamento Físico Militar – TFM; 44% funções de comando nível pelotão ou companhia; 40% convívio social; 22,7% serviços de escala; e 6,7% instruções de liderança de acordo com o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Atividades que desenvolvem liderança



Fonte: DO AUTOR (2021)

Ao final, constatou-se que 100% dos entrevistados concorda que as atividades realizadas pela AMAN desenvolvem os fatores de liderança no futuro oficial de Infantaria. Além disso, 94,7% considera que ao término da formação estará pronto para liderar seus subordinados no corpo de tropa.

A respeito dos fatores de liderança que são desenvolvidos na AMAN os entrevistados citaram: 70,7% responsabilidade; 65,3% espírito de corpo; 50,7% camaradagem; 45,3% disciplina; 42,7% equilíbrio emocional; 22,7% autoconfiança; 21,3% iniciativa; e 10,7% senso de justiça.

Com respeito às atividades que o entrevistado julga que são propiciadas aos cadetes para o desenvolvimento dos fatores de liderança, 90,7% citou estágios da SIEsp; 64% exercícios no terreno; 52% Treinamento Físico Militar – TFM; 44% funções de comando nível pelotão ou companhia; 40% convívio social; 22,7% serviços de escala; e 6,7% instruções de liderança.



Dessa maneira percebe-se que de modo geral as atividades as quais o cadete de Infantaria enfrentam condições adversas de dificuldade e relativa pressão psicológica são as que mais agregam no desenvolvimento da liderança.

## 4.2 DISCUSSÃO

Na parte do referencial teórico foi visto que liderança é a capacidade de influenciar indivíduos e grupos. A liderança visa atingir determinados objetivos, logo implica que para atingir os nossos objetivos é preciso conduzir o processo de formação. É uma relação dinâmica, uma vez que implica que tanto o formando como seu instrutor interagem de maneira fluida em busca do mesmo objetivo. Toda liderança ocorre no contexto de um grupo, mesmo que seja de dois membros.

A liderança transforma uma visão em realidade. Para influenciar os seguidores assim dispostos a mudar, os líderes precisam de um conjunto específico de habilidades para guiar suas ações. Essas habilidades podem ser consideradas as ferramentas interiores para motivar os subalternos e orientá-los rumo a objetivos comuns que lhes permitam cumprir sua missão.

Oportunidades de liderança para os cadetes da Infantaria podem estar disponíveis a nível de aulas e a nível de TFM, mas devem ser planejados de forma consciente. Sem ênfase explícita, muitas vezes é apenas por acaso, as habilidades de liderança são integradas à atividade.

Dada a necessidade de atender ao desenvolvimento das habilidade de liderança, os programas e currículo da AMAN foram projetados para fornecer informações sobre líderes e liderança e dando oportunidades para praticar essas habilidades, conforme foi constatado pelo estudo de campo realizado.

A AMAN possui um currículo separado para liderança, mas também incorpora informações sobre líderes utilizando ferramentas como palestras e o TFM, além de revisar biografias de grandes líderes na sala de aula, como Duque de Caxias, por exemplo.

O líder militar brasileiro deve apresentar diversas características que irão auxiliá-lo no dia-a-dia no trato com seus subordinados. Na AMAN, as instruções, o TFM, a rotina e cobranças quase que em sua totalidade visam desenvolver esses traços que devem estar inseridos na personalidade de cada um.

Obviamente, as diferenças existentes entre cada um, na maneira de ser, nas diferentes formas de culturas e hábitos que cada um traz de sua região do Brasil, dentre outras individualidades de cada indivíduo. Estas individualidades podem influenciar diretamente no desenvolvimento desses traços de personalidade.

Alguns atributos que são importantes para os militares do Exército Brasileiro, tais como: disciplina, honestidade, honra, lealdade, senso de justiça, respeito, probidade, patriotismo, camaradagem, firmeza, tato, sereno rigor, adaptabilidade, autoconfiança, coerência, cooperação, coragem, criatividade, decisão, dedicação, equilíbrio emocional, entusiasmo profissional, iniciativa, persistência e responsabilidade.

Estes atributos podem ser considerados como traços e o conceito “traço” é definido da seguinte forma: “traço é uma qualidade ou característica que distingue uma pessoa. A soma total de traços de personalidade chama-se caráter, o qual poder ser definido como o elo que relacionava valores e comportamentos.” (BRASIL, 2008, p. 6).

Nos líderes militares, alguns traços são fundamentais para que a liderança seja exercida em sua máxima capacidade: competência, reponsabilidade, decisão, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, direção, disciplina, coragem, objetividade, dedicação, coerência, camaradagem, organização, imparcialidade, persuasão.

Todos estes traços e atributos podem ser adquiridos através das atividades que a AMAN propicia aos cadetes, tendo sido apontado pelos entrevistados os estágios da Seção de Instrução Especial, demais exercícios no terreno e o TFM como ferramentas eficazes para proporcionar esse desenvolvimento de liderança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, o objetivo do estudo foi alcançado, comprovando através do referencial teórico e do estudo de campo realizado que a AMAN desenvolve os fatores de liderança em seus formandos, evidenciando as atividades que mais desenvolvem essa característica.

Sabe-se que a liderança é fator chave para a profissão militar, sendo o comandante aquele que deve ajudar a desenvolver em seus subalternos os fatores de liderança. Através do estudo de campo realizado com 75 cadetes do 4º ano do curso de Infantaria da AMAN constatou-se que a instituição, através de várias atividades, realiza o desenvolvimento de fatores de liderança nos futuros oficiais.

Durante a entrevista realizada pôde-se apurar que esses fatores de liderança que são desenvolvidos e que foram percebidos pelos entrevistados são: autoconfiança; iniciativa; espírito de corpo; disciplina; camaradagem; equilíbrio emocional; responsabilidade e senso de justiça.

Uma atividade dentre das quais foram citadas como as que mais desenvolvem liderança foram os estágios ministrados pela Seção de Instrução Especial durante os quatro anos de formação onde o futuro oficial combatente aprimora atributos principalmente da área afetiva e comportamental que são de suma importância no processo de desenvolvimento da liderança militar.

Outra atividade que se evidenciou um dos grandes aliados para o desenvolvimento dos fatores de liderança foi a prática de TFM, tendo em vista que o mesmo engloba várias atividades ligadas ao desporto e o desporto é uma forma de preparar o líder para o combate, para que possa ter condições de sobrevivência individual e coletiva. Ao precisar tomar decisões o líder deverá estar apto para tal, sendo necessário desenvolver os atributos inerentes ao cargo, os quais muitas das vezes podem utilizar a prática do TFM para isso

Esse estudo não esgotou as reflexões a respeito do tema, deixando aqui a sugestão de novos trabalhos que dizem respeito ao tema, e que os mesmos se aprofundem mais, tendo em vista a necessidade de que se obtenha um conhecimento cada vez mais aperfeiçoado sobre liderança e o desenvolvimento de seus atributos.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Cadeira de Liderança. **Liderança militar**: caderno de instrução do projeto liderança. Resende: AMAN, 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. **IP 20-10**: Liderança Militar. Brasília: EGGCF, 2008.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Manual C 20-10**: Liderança Militar. 3. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

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

FERREIRA, A. Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Positivo, 2009.

HECKSHER, M. N. **Precisamos de líderes**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Juruá, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 5ª ed. 2003.

LONDERO, M. **Ciências sociais nas organizações**. Curitiba: Desde, 2009.

NETO, M. H. **Precisamos de líderes**: Estudo dos fundamentos da liderança e da condução de grupos humanos nas empresas e instituições. 1. ed. Resende: Acadêmica, 2001.

OLIVEIRA, A. S. **Liderança Militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2012.

PASSARINHO, J. G. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.

VIEIRA, B. **Liderança militar**: compilação, traduções, adaptação e sistematização do General Belchior Vieira. Curitiba: Atena, 2002.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1 – ENTREVISTA**

- 1- As Atividades realizadas na Academia Militar das Agulhas Negras desenvolvem Fatores da liderança no futuro oficial?
- 2- Você considera que ao final do curso de formação de oficiais de infantaria estará pronto para liderar seus subordinados?
- 3- Quais são os Fatores da liderança mais desenvolvidos na AMAN?
- 4- Quais atividades mais desenvolvem liderança na AMAN?