



Revista Giro do Horizonte Edição 2015 - 1º Semestre

O ENSINO DE LIDERANÇA MILITAR  
NO APERFEIÇOAMENTO DOS CAPITÃES  
DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Cristiano Teixeira da Rosa

**GIRO**  
DO HORIZONTE

## O ENSINO DE LIDERANÇA MILITAR NO APERFEIÇOAMENTO DOS CAPITÃES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Cap Art Cristiano Teixeira da Rosa<sup>1</sup>

RESUMO: Este trabalho apresenta um estudo sobre o ensino de liderança militar na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), tendo como parâmetro o desenvolvimento dos atributos da área afetiva (AAA) que caracterizam o perfil de líder que a EsAO deseja desenvolver nos capitães durante seu aperfeiçoamento profissional. Tem por objetivo, verificar se o ensino de liderança militar da EsAO influencia a capacidade de liderança militar dos capitães (Cap). A fim de verificar a capacidade de liderança militar dos Cap aperfeiçoados, faz-se necessário observar o desempenho dos AAA que compõem o perfil profissiográfico do capitão concludente da EsAO, ou seja, o desempenho dos atributos **Dedicação, Responsabilidade, Iniciativa, Disciplina, Decisão e Camaradagem**. Sendo assim, os Cap que realizaram o curso da EsAO no ano de 2010 foram submetidos a um **questionário de verificação de dados (QVD)**, a fim de verificar os AAA mais evidenciados nas instruções de Ldr Mil II, e a um **questionário de desempenho afetivo (QDA)**, a fim de verificar, por meio da auto-percepção dos Cap aperfeiçoados, em que medida os AAA foram desenvolvidos pela SS Ldr Mil. Concluiu-se, principalmente, que, segundo a auto-percepção dos Cap aperfeiçoados, determinado AAA foi desenvolvido além dos demais e que o ensino de Ldr Mil na EsAO pode abranger outra técnica, além da palestra.

Palavras-chave: liderança militar, EsAO, atributos da área afetiva.

## THE TEACHING OF MILITARY LEADERSHIP IN THE IMPROVEMENT OF THE CAPTAINS OF THE BRAZILIAN ARMY

ABSTRACT: This paper presents a study based on teaching of military leadership in the Captains Career School (EsAO), having as parameter the development of affective attributes of the area (AAA) that characterize the leader profile that EsAO wishes to develop in Field Artillery Captains (FA Cpt) during their professional development. To determine whether the teaching of military leadership developed in EsAO improves the military leadership of the FA Cpt into the troops. To determine the Field Artillery Captain's military leadership ability (graduated in EsAO), it is necessary to observe the performance of AAA that make up the profile of the FA Cpt EsAO conclusive, ie, the performance attributes **Dedication, Responsibility, Initiative, Discipline, Decision and Camaraderie**. Thus, the FA Cpt which attended the EsAO's course in 2010 were underwent a **questionnaire data verification (QDV)** in order to check the AAA most evident in the instructions for Military Leadership II (Mil Ldr II), and a **form of affective performance (FAP)**, to verify through improved self-perception of FA Cpt which extent the AAA have been developed by Subsection of Military Leadership (SS Mil Ldr). It was concluded mainly that, according to their self-perception of Cpt improved, given AAA was developed in addition to the other and that teaching in EsAO's Mil Ldr may cover other technique, beyond the lecture.

Keywords: military leadership, EsAO, affective attributes of the area.

### 1. INTRODUÇÃO

Para o chefe militar não basta a formação técnico-profissional, deve-se buscar o estudo da liderança. O processo para desenvolver a liderança é complexo e contínuo, devendo ser perseguido por toda a carreira militar, seja na rotina da caserna, nos exercícios de campanha ou nas escolas militares. Acredita-se, então, que a liderança possa de fato ser desenvolvido em diversas situações, inclusive, nas oportunidades de aperfeiçoamento dos militares.

O Exército Brasileiro (EB) busca formar e aperfeiçoar seus líderes militares por meio de programas de ensino desenvolvidos para serem aplicados nas escolas militares, principalmente as que têm como foco o oficialato, a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO).

<sup>1</sup> Oficial de Artilharia do Exército Brasileiro. Formado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 1999, especializado em Comunicações pela Escola de Comunicações (EsCom) em 2003, pós-graduado em Operações Militares nível Lato Sensu pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2007, graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG) em 2009 e mestre profissional em Operações Militares na EsAO em 2011.

A EsAO tem por missão aperfeiçoar os oficiais do EB, que nesta fase da carreira militar ocupam o posto de capitão, habilitando-os para o exercício de funções de estado-maior não-privativas do Quadro de Estado-Maior da Ativa (QEMA) do EB e para o comando de unidade em situações operacionais.

Na EsAO, o capitão do EB tem a oportunidade de continuar sua capacitação como líder, por meio de um programa de desenvolvimento da liderança militar da Subseção de Liderança Militar (SS Ldr Mil), esta subordinada à Seção de Coordenação Doutrinária das Armas e Serviços (SECODAS).

No sentido de apresentar o processo de aperfeiçoamento da liderança, iniciado na AMAN, continuado com a experiência do tenente no corpo de tropa e aperfeiçoado no capitão, durante a EsAO, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: as instruções de liderança militar da EsAO atendem adequadamente a capacitação do capitão do EB como líder militar?

O presente estudo objetiva verificar se o ensino de liderança militar da EsAO melhora a capacidade de liderança militar dos capitães aperfeiçoados do EB.

A fim de melhor responder o problema de pesquisa proposto, fez-se necessário a elaboração de algumas questões de estudo: O que é liderança militar? Como ocorreu a evolução do ensino de liderança militar no EB? Como ocorre o ensino de liderança militar na AMAN? De que maneira a EsAO desenvolve a liderança militar do capitão-aluno na fase presencial do curso? Quais os AAA que a EsAO necessita desenvolver no capitão aluno para o melhor aperfeiçoamento de sua liderança? Quais os AAA que o capitão aluno desenvolveu com maior intensidade na EsAO? Quais são os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria no ensino de liderança militar na EsAO?

O presente estudo justifica-se ainda por se tratar de um assunto atual e de interesse de diversos Exércitos, inclusive o Brasileiro. Além disso, a pesquisa reveste-se de ineditismo no Exército Brasileiro, em especial na EsAO, pois verifica em que medida as instruções de Ldr Mil II da EsAO colaboraram para a melhoria da capacidade de liderança do capitão de artilharia aperfeiçoado.

O resultado do trabalho proporciona à EsAO um panorama de como está sendo aperfeiçoado o capitão de artilharia do EB na área de liderança militar. Além disso, o trabalho ressalta a importância do estudo e do aprimoramento do assunto por parte dos militares, e busca ressaltar os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria no ensino da liderança militar na EsAO.

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo pretende verificar a influência das instruções de Liderança Militar, desenvolvidas na EsAO, no aperfeiçoamento da responsabilidade, da disciplina, da decisão, da camaradagem, da iniciativa e da dedicação dos capitães alunos, atributos esses considerados necessários para o exercício da liderança militar do capitão aperfeiçoado.

Dentre as várias literaturas que contemplam o assunto liderança militar, este estudo privilegiará àquelas que estão relacionadas ao aperfeiçoamento dos capitães do Exército Brasileiro e que estão relacionadas com a abordagem comportamental dentre as teorias de liderança, a fim de se verificar a participação da SS Ldr Mil da EsAO no processo de aperfeiçoamento do líder militar.

A situação do comando no corpo de tropa, que é o contexto do objeto formal do estudo, é alcançada com a participação dos capitães aperfeiçoados no ano de 2010, não sendo considerado o conhecimento adquirido por ocasião do ensino à distância da disciplina de Ldr Mil I, ou seja, antes do CAO 2º ano (curso presencial).

O estudo da liderança militar será tratado como um constructo de seis atributos da área afetiva (AAA) constantes no Plano de Disciplinas (Pla Dis) de Ldr Mil II, do CAO 2º ano, que são: responsabilidade, dedicação, disciplina, iniciativa, camaradagem e decisão. Esses AAA correspondem aos evidenciados no Perfil Profissiográfico<sup>2</sup> do capitão do EB e que, uma vez

---

<sup>2</sup> Documento que contém informações a respeito dos cargos e funções que determinado curso habilita ao militar e os

desenvolvidos, estarão, como um todo, desenvolvendo a liderança do militar.

A população em estudo está limitada à participação e ao comprometimento com a pesquisa dos capitães de artilharia aperfeiçoados no ano de 2010, na EsAO. Além da limitação populacional, outra limitação da pesquisa é desconsiderar qualquer outra atividade escolar que possa auxiliar no desenvolvimento da liderança a não ser as atividades de instrução da disciplina de Ldr Mil II, organizadas pela SS Ldr Mil da EsAO.

Por se tratar de uma pesquisa de campo, sua natureza exige coleta de dados, por meio da aplicação de questionários, a fim de verificar no corpo discente qual AAA foi mais evidenciado ao término de cada instrução da disciplina de Ldr Mil II e de obter informações acerca do desempenho afetivo dos AAA no exercício das funções no corpo de tropa, após a conclusão do curso da EsAO; e de algumas entrevistas, a fim de, basicamente, conhecer o ensino de liderança militar em outros países, obter sugestões e ideias sobre o ensino de liderança militar na EsAO e colher informações acerca do perfil do capitão, líder militar, que o EB demanda.

Quanto à análise das variáveis envolvidas no presente estudo, “instruções de liderança militar da SS Ldr Mil da EsAO” apresenta-se como variável independente (VI), tendo em vista que se espera que a manipulação dessa variável exerça efeito significativo sobre a variável dependente (VD) “capacidade de liderança militar do capitão (Cap) aperfeiçoado”.

A seguir estão apresentadas as definições conceituais e operacionais das variáveis de estudo, a fim de torná-las passíveis de observação e de mensuração.

No presente estudo, as “instruções de liderança militar da SSLdr Mil da EsAO” podem ser entendidas como o fator que conduz à compreensão, à prática e ao desenvolvimento de valores e atributos, identificados como fundamentais ao exercício da liderança militar. Essa variável foi dimensionada na área cognitiva, fundamentada nos resultados de pesquisas de opinião realizadas logo após às instruções de Liderança Militar II pela Seção Técnica de Ensino (STE) da EsAO; nas informações obtidas por ocasião da aplicação de questionário aos capitães alunos imediatamente antes da conclusão do CAO 2º ano (2011); nas entrevistas a instrutores brasileiros e estrangeiros a respeito de Ldr Mil e nas informações obtidas por meio de revisão literária.

A população proposta para este estudo abrange 500 (quinhentos) capitães aperfeiçoados no ano de 2010 na EsAO. Portanto, a quantidade de elementos que a amostra deverá conter, levando-se em consideração a população (N) definida, e considerando um erro amostral de 16% e um nível de confiança de 95%, é de 35 (n) elementos. A quantidade amostral é representada pelos capitães da arma de artilharia que concluíram o curso da EsAO em 2010.

Foi realizada uma pesquisa aplicada de cunho quali-quantitativo, descritivo, por meio de pesquisa bibliográfica, documental e *ex-post-facto*. Para classificação dos métodos empregados na pesquisa, foi utilizada a classificação feita por Lakatos (1992), que separa os métodos em dois grandes grupos: o de abordagem e o de procedimentos.

Quanto à natureza o presente estudo utilizou-se o conceito de pesquisa aplicada, objetivando gerar conhecimentos. No caso desta pesquisa, procurou-se a melhor definição da variável independente (VI) “instruções de liderança militar da SS Ldr Mil da EsAO” como fator relacionado à variável dependente (VD) “capacidade de liderança militar dos Cap aperfeiçoados”, representada pelos AAA aperfeiçoados nas instruções de Ldr Mil II da EsAO e confirmados na prática da liderança dos Cap no corpo de tropa.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizou-se o conceito de pesquisa quali-quantitativa. A variável independente é caracterizada pelo seu caráter qualitativo por meio da interpretação dos fenômenos. No entanto, a VD é caracterizada pela verificação da intensidade com que os AAA foram aperfeiçoados, o que significa traduzir em números opiniões e informações para, posteriormente, analisá-las. Visando a ampliação do conhecimento das variáveis e o seu tratamento quali-quantitativo, foi aplicado um questionário com perguntas mistas, denominado de questionário

de desempenho afetivo (QDA).

Quanto aos objetivos gerais, aplicou-se o conceito de pesquisa descritiva, visando descrever o relacionamento entre as variáveis, aumentando os conhecimentos sobre as características e a magnitude do problema de pesquisa. Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada a comunhão de três métodos: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa *ex-post-facto*.

Na pesquisa bibliográfica foram utilizados livros, teses, dissertações, artigos de periódicos, e material disponibilizado na *internet*, o que permitiu a definição de termos, a estruturação inicial de um modelo teórico de análise e a solução do problema de pesquisa, bem como evitou a realização de um trabalho que replicasse em estudos anteriormente realizados. Além disso, também foi utilizada a pesquisa documental, na busca de relatórios e planos de disciplinas, versando sobre as instruções de liderança militar da EsAO, e as opiniões dos Cmt OM que receberam Cap aperfeiçoados pela EsAO e dos Cap aperfeiçoados com relação ao curso realizado no ano anterior. Por fim, a pesquisa *ex-post-facto* visou verificar um fenômeno espontâneo, ocorrido no passado e no tempo atual, buscando-se apresentar as alterações das variáveis.

No tocante ao método de abordagem, que esclarece acerca dos procedimentos lógicos seguidos nesta investigação científica, a pesquisa foi indutiva, pois generaliza os resultados obtidos para os integrantes da população objeto.

Quanto ao método de procedimento, foi empregado o estudo de caso, pois permite que o estudo de um grupo de Cap Art sintetize os fatos acerca do ensino e da aprendizagem de liderança militar na EsAO, e que esse também represente todo o universo de Cap aperfeiçoados pela mesma Escola.

Dentre as diversas técnicas de pesquisa existentes, fez-se necessária a escolha daquelas que mais se adéquam às necessidades de informações e aos tipos de dados a serem obtidos com a pesquisa em curso. Desta forma, foram definidos o questionário e a entrevista. Os questionários possibilitaram captar informações a respeito dos AAA mais evidenciados no aperfeiçoamento do Cap na EsAO. O escalonamento desse desempenho possibilitou quantificar o fenômeno. As entrevistas possibilitaram a coleta de informações acerca do processo de ensino de Ldr Mil em outros países, as observações acerca desse processo por militares do EB especialistas no assunto e na experiência relatada pelos militares do EB que chefia a SS Ldr Mil da EsAO.

A pesquisa de campo foi realizada somente após a conclusão do programa de liderança militar da EsAO em 2010, mais precisamente no ano de 2011, quando o ex-discente, aperfeiçoado na área da liderança militar, desempenhava suas funções no corpo de tropa.

Algumas ações foram realizadas antes da efetiva pesquisa de campo, ou seja, da coleta de dados. Uma delas foi a aplicação do Questionário de Verificação de Dados (QVD), conforme Apêndice A. O QVD foi aplicado ainda no ano de 2010, antes do desligamento dos capitães alunos que ora compõem o grupo amostral. O QVD possibilitou ao pesquisador verificar qual AAA o Cap aluno considerou ter sido mais evidenciado nas instruções de Ldr Mil II. Além disso, foi possível uma aproximação do pesquisador com o assunto e o conhecimento do grupo amostral acerca da pesquisa. Esse trabalho serviu ainda como fator motivador a todos os envolvidos.

Outra atividade realizada antes da pesquisa de campo foi a confecção do Questionário de Desempenho Afetivo (QDA), que serviu para verificar a intensidade com que os AAA foram aperfeiçoados pelos Cap nas instruções de Ldr Mil II, tendo como base a modificação da autopercepção dos Cap.

Ainda a fim de se viabilizar esse trabalho, este pesquisador colheu do grupo amostral seus endereços eletrônicos (*email*). Em seguida, foi montada uma planilha com o nome do capitão e os seus respectivos endereços eletrônicos. Com o questionário preenchido, foram tabulados em planilha os dados coletados, a fim de serem posteriormente apresentados e discutidos. Sendo assim, com a quantificação dos resultados, foi viável concluir a respeito do aperfeiçoamento de cada AAA e da efetiva participação da SS Ldr Mil da EsAO nesse processo.

Antes do envio do material aos pesquisados, foi realizado um pré-teste. Essa atividade

buscou ratificar a eficiência do material ou, até mesmo, retificar alguma aresta a respeito do questionário, a fim de torná-lo o mais simples, compreensivo e eficiente ao pesquisador, se necessário. Com base no pré-teste realizado por capitães instrutores da EsAO, o material foi reeditado e, a partir de então, ficou pronto para a execução da pesquisa de campo.

Para a realização deste trabalho de pesquisa foram aplicados dois questionários, questionário de verificação de dados (QVD) e questionário de desempenho afetivo (QDA), e três entrevistas distintas. As entrevistas foram aplicadas para um público total de oito entrevistados: instrutores de Ldr Mil II (EsAO e ECEME), chefes da SS Ldr Mil da EsAO (2010 e 2011), ex-comandante do BRABAT 7, oficial psicopedagogo da Seção Técnica de Ensino da EsAO e oficiais instrutores estrangeiros da EsAO e ECEME.

Com as respostas às perguntas do QVD foi verificado qual atributo da área afetiva (AAA) foi mais considerado nas instruções da disciplina de Ldr Mil II e comparado com o existente no Plano de Disciplina (PlaDis) de Liderança Militar II. Assim, foi possível verificar se havia coerência entre o AAA manifestado no QVD com o apresentado no PlaDis.

Por ocasião do QDA, cada pergunta fechada referiu-se a um nível de intensidade, ou desempenho, com que um AAA foi aperfeiçoado pela SS Ldr Mil. Ao respondê-la o Cap optou por uma das seguintes intensidades: “não houve”, “muito pouco”, “pouco”, “bom” e “muito bom”. Com os resultados foi montada uma planilha e um gráfico, a fim de melhor visualizar a intensidade com os AAA foram desenvolvidos pela SS Ldr Mil da EsAO. Com esses dados foi possível comparar os AAA com as instruções, podendo-se constatar se houve relação entre as instruções que evidenciaram um AAA e a intensidade que esse AAA foi desenvolvido, conforme atestou o Cap Art aperfeiçoado. Além disso, foi realizado o Teste Qui-quadrado de Associação para verificar se existe ou não dependência entre os “níveis de desempenho” e os AAA. As respostas abertas do QDA foram sintetizadas em informações a fim de aprimorar o ensino da liderança militar na EsAO.

A entrevista aos instrutores de Ldr Mil II possibilitou coletar informações a respeito do ensino de Ldr Mil na EsAO e sobre os AAA mais evidenciados pelos Cap aperfeiçoados. Os dados foram comparados com os resultados do QDA.

Os chefes da SS Ldr Mil da EsAO possibilitaram levantar novos métodos de ensino da disciplina de Ldr Mil II e verificar o sincronismo das instruções com seus objetivos, em especial o AAA referenciado no PlaDis. Seus dados foram analisados buscando associar as informações obtidas com a entrevista aos especialistas e os resultados do QVD e QDA.

O Cmt BRABAT 7 possibilitou reconhecer AAA característicos das operações de garantia da lei e da ordem em missões no Haiti, além de salientar a importância de estudos de caso como técnica de ensino a ser adotada pela SS Ldr Mil.

A entrevista do coordenador psicopedagógico da STE da EsAO possibilitou verificar um aproveitamento dos dados produzidos pela Seção Psicopedagógica da EsAO, a fim de orientar desvios ou falhas na ação de comando ou de liderança por parte dos Cap alunos. Além disso, possibilitou verificar como o corpo docente poderia obter melhores condições para instigar o aperfeiçoamento dos AAA nos Cap alunos.

Por fim, os dados coletados na entrevista realizada com os instrutores de outros Exércitos possibilitaram levantar outros processos e métodos de ensino de liderança militar, bem como, verificar em que grau esse aprendizado afeta na carreira profissional de seus oficiais.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Por meio da pesquisa bibliográfica foi possível abordar conceitos básicos a respeito de liderança militar e apresentar um modelo compatível ao perfil do Cap do EB como líder militar.

Todo oficial, seja qual for a Força, exerce profissionalmente um cargo militar, ou seja, está legalmente investido de uma autoridade legal de comando, de administrador militar e de líder. Isso indica que o capitão do Exército Brasileiro, ao ocupar desde a função de comandante de uma

subunidade até a função de membro do Estado-Maior de uma Unidade ou ainda como comandante de uma subunidade, desempenha em sua plenitude a autoridade legal do comando, administra recursos e lidera subordinados sob sua responsabilidade.

Considerando-se as teorias de liderança, apresentadas no capítulo 2 desta dissertação, observa-se que o conceito da teoria dos traços não se ajusta adequadamente ao militar, salvo em pequenas exceções, pois a liderança, em princípio, não lhe é um atributo nato, assim como a excepcionalidade de seu ser e de seus atos. Pelo contrário, o militar é uma pessoa comum, com virtudes e vícios, que foi instruída nas áreas cognitiva, psicomotora e afetiva, para a lide militar e a situação de comando.

Observa-se também que, o conceito da teoria da abordagem comportamental ajusta-se com o perfil militar, pois se acredita que o mesmo, como líder, possa adquirir os comportamentos de liderança apropriados durante a sua formação, aperfeiçoamento e por sua própria experiência pessoal e profissional.

Já na observação da teoria da abordagem situacional, o militar, como líder, deve entender a dinâmica da sua situação de comandante, adaptando as suas habilidades para liderar. Enquanto que na visão neoclássica, essa adaptação inclui o carisma e a servidão, buscando transformar as pessoas sob seu comando em homens e militares melhores.

Quanto à teoria da liderança passiva, transacional e transformacional, de Bass e Avolio, espera-se que o militar desenvolva as características de um líder que se inspira em seus subordinados, buscando explorar nesses, virtudes e atributos que irão privilegiar o cumprimento das missões de sua subunidade.

O tipo de liderança adotada pelo Exército Brasileiro é o democrático. Embora, não necessariamente, seja a mais praticada e desenvolvida. Entenda-se que o militar deva praticá-la, pois é aquela em que o chefe possibilita ao subordinado a liberdade de opinião, criando um clima de participação, motivação e comprometimento por parte de todos do grupo.

A respeito dos níveis de liderança apresentados, o oficial aperfeiçoado encontra-se exercendo seu comando no nível das frações, onde desempenha uma liderança de forma direta, podendo, também, como comandante de subunidade, praticar uma liderança de forma indireta. Sendo assim, o capitão de artilharia, por exemplo, como militar qualificado no sistema apoio de fogo, deve exercer a sua capacidade de liderança, tanto de forma direta quanto de forma indireta, a fim de buscar atender seu papel de líder no corpo de tropa.

Por meio da pesquisa documental, realizada com base nas **pesquisas de opinião expedidas pela Seção Técnica de Ensino (STE)** e respondidas pelo corpo discente da EsAO após as instruções de Ldr Mil II, verifica-se os seguintes resultados: 82% consideraram possuir um elevado interesse pelo assunto; 73% consideraram que a técnica de ensino está adequada à natureza do assunto e estimulam a aprendizagem; 78% consideraram que a carga horária destinada a atingir os objetivos do assunto ministrado é suficiente; 80% sugeriram a utilização de discussões de casos reais e recentes, com a apresentação de vídeos e 80% reconheceram a importância do assunto para a atividade militar.

Com base nos resultados apresentados pelo corpo discente da EsAO, verifica-se que as instruções de Ldr Mil II estão sendo ministradas com a técnica de ensino adequada, com os meios auxiliares apropriados e com uma carga horária suficiente. No entanto, verifica-se a necessidade da aplicação de exemplos mais práticos do corpo de tropa, enriquecendo os aspectos cognitivos da instrução.

Ainda, por meio da pesquisa documental, foram verificados os relatórios sínteses de pesquisa para chefes, comandantes ou diretores de ex-discente e para ex-discentes sobre o curso realizado. Ambos os relatórios foram confeccionados em 2010 e referem-se ao CAO presencial de 2009.

No que se refere ao **relatório síntese de pesquisa para chefes, comandantes ou diretores de ex-discentes**, destacam-se as seguintes informações: os Cap foram observados num período

superior a seis meses; os Cap demonstraram grande interesse no desempenho de sua função; os Cap melhoraram o rendimento do setor onde atuaram; os Cap demonstraram muito boa capacidade de relacionamento interpessoal; entre os três AAA mais evidenciados destacaram-se Responsabilidade (42,86%), Iniciativa (36,73%) e Equilíbrio Emocional (26,53%); o excelente desempenho dos Cap, ratificando a importância da EsAO no desenvolvimento dos atributos e valores para o exercício das funções de Cap aperfeiçoado; e o perfil profissiográfico do concludente da EsAO deve ser disponibilizado ao aluno por ocasião da conclusão do curso, de forma que o mesmo possa saber o que o Exército espera dele.

No que se refere ao **relatório síntese de pesquisa para ex-discentes** sobre o curso realizado, destacaram-se as seguintes informações: 54% dos Cap foram Cmt SU; 50% dos Cap consideraram que as disciplinas de Ldr Mil I e II têm aplicação prática no desempenho de suas funções em operações de combate; 79% dos Cap julgaram que os objetivos gerais estabelecidos pelo curso estão adequados; 61% dos Cap consideraram a maior capacidade de decisão uma das principais contribuições da EsAO para o desempenho de sua função; 28% dos Cap consideraram a motivação profissional uma das principais contribuições da EsAO para o desempenho de sua função; 58% dos Cap consideraram a Iniciativa um dos AAA essenciais para o desempenho de sua função; 39% dos Cap consideraram a Responsabilidade um dos AAA essenciais para o desempenho de sua função; 54% dos Cap consideraram a Decisão um dos AAA essenciais para o desempenho de sua função.

Os relatórios sínteses dos chefes, comandantes ou diretores e dos ex-discentes indicam que o Cap demonstraram características satisfatórias perante a observação de seus comandantes. Isso pode ser constatado devido ao fato de o Cap apresentar interesse e motivação com a sua função, em especial a de Cmt Subunidade, na qual tem a oportunidade de exercer a liderança direta.

O interesse e a motivação do Cap, aliados à sua facilidade de relacionamento interpessoal, conduzem a um bom rendimento no setor pelo qual é responsável. Além disso, verifica-se que os AAA Responsabilidade e Iniciativa estão entre os mais evidenciados pelos Cmt OM e que os Cap reconhecem os AAA Responsabilidade, Iniciativa e Decisão como essenciais ao desempenho de suas funções.

No que se refere à aplicação do **Questionário de Verificação de Dados (QVD)**, observa-se que:

- com relação à instrução do PlaDis cujo assunto é “Liderança Militar - Fundamentos”, ministrado pelo coronel Mario Hecksher, instrutor de Liderança Militar na AMAN, a resposta da pergunta Nr 1 do QVD apontou que o AAA mais evidenciado é Responsabilidade, embora o atributo exigido pelo Pla Dis seja Disciplina. Portanto, verifica-se que o atributo evidenciado na instrução foi diferente do atributo mencionado no Pla Dis de Ldr Mil II, indicando que o AAA Disciplina poderia ter sido mais evidenciado;

- com relação à instrução do Pla Dis cujo assunto é “O perfil do capitão como líder militar”, ministrado pelo general Marco Aurélio Costa Vieira, Diretor do Ensino Superior Militar (DESMil), a resposta da pergunta Nr 2 do QVD apontou que o AAA mais evidenciado foi Camaradagem, embora o atributo exigido pelo Pla Dis seja Iniciativa. Com isso, verifica-se que o atributo evidenciado na instrução foi diferente do exigido pelo Pla Dis;

- com relação à instrução do PlaDis cujo assunto é “Liderança Militar no dia-a-dia da tropa”, ministrado pelo major de artilharia Davidson Paixão De Oliveira Alves, a resposta da pergunta Nr 3 do QVD apontou que o AAA mais evidenciado foi Dedicção, sendo diferente do atributo apresentado no Pla Dis de Ldr Mil II, que é Camaradagem. Isso indica que o AAA Camaradagem poderia ser mais bem evidenciado;

- com relação à instrução do Pla Dis cujo assunto é “Liderança Militar em Operações”, ministrado pelo coronel Júlio Cesar Sales, instrutor e tutor da Seção de Pós-Graduação da EsAO, a resposta da pergunta Nr 4 do QVD apontou que o AAA mais evidenciado foi Iniciativa, embora o atributo exigido pelo Pla Dis tenha sido Dedicção. Verifica-se que o atributo evidenciado na

instrução foi diferente do exigido pelo Pla Dis;

- com relação à instrução do Pla Dis cujo assunto é “Liderança Militar e Ética”, ministrado pelo general Cardoso, a resposta da pergunta Nr 5 do QVD apontou que o AAA mais evidenciado foi Disciplina, coincidindo com o atributo exigido pelo Pla Dis de Ldr Mil II. Assim, verificou-se que há uma coerência entre o atributo evidenciado na instrução e o apresentado no Pla Dis de Ldr Mil II. Essa coerência indica a oportunidade de desenvolvimento do AAA Disciplina.

Com a aplicação do **Questionário de Desempenho Afetivo (QDA)** foi possível verificar o grau de contribuição com que cada AAA foi aperfeiçoado nas instruções de Ldr Mil II. As figuras a seguir auxiliam a apresentação dos resultados.

No atributo **Responsabilidade**, verificou-se que 64% dos entrevistados consideraram que este atributo não foi modificado (ou foi pouco modificado) após a intervenção da SS Ldr Mil, sendo que 20% consideraram que não houve aperfeiçoamento, 32% que foi muito pouco e 12% que foi pouco aperfeiçoado. O restante do grupo de entrevistados (36%) consideraram que o AAA foi modificado, sendo que 8% consideraram que foi muito bem aperfeiçoado e 28% bem aperfeiçoado. Isso indica a existência de oportunidade de melhoria, sob o aspecto afetivo, do desenvolvimento do AAA Responsabilidade. Demonstrando que essa observação está coerente com o resultado do QVD, que apresentou diferença entre o AAA mais mencionado em instrução e o AAA existente no Pla Dis de Ldr Mil II.

No atributo **Dedicação**, verifica-se que 72% dos entrevistados consideraram que não houve aperfeiçoamento (32%), que o atributo foi muito pouco aperfeiçoado (12%), ou ainda pouco aperfeiçoado (28%) pela SS Ldr Mil. Esses resultados indicam que esse AAA pode ser mais bem trabalhado pela EsAO, por meio da SS Ldr Mil. Portanto, essa observação está coerente com o resultado do QVD.

No atributo **Disciplina**, verifica-se que 56% dos entrevistados consideraram que o atributo não foi (20%), foi muito pouco (24%), ou pouco aperfeiçoado (12%) pela SS Ldr Mil da EsAO, indicando que a maioria dos Cap Art aperfeiçoados considerou que esse AAA não foi consideravelmente aperfeiçoado por meio das palestras de Ldr Mil II. No entanto, tal situação não está alinhada com o resultado do QVD, que, por sua vez, apresenta coerência entre o AAA evidenciado em instrução e o existente no Pla Dis de Ldr Mil II.

No atributo **Iniciativa**, verifica-se que 56% dos entrevistados consideraram que o atributo não foi aperfeiçoado (20%), foi muito pouco (20%) ou pouco aperfeiçoado (16%), indicando que a maioria dos Cap Art considerou insuficiente o desenvolvimento desse AAA. No entanto, 44% consideraram que o AAA foi bem aperfeiçoado, indicando um bom índice de reconhecimento da SS Ldr Mil no aperfeiçoamento do atributo Iniciativa. Além disso, essa observação está coerente com o resultado do QVD.

No atributo **Camaradagem**, verifica-se que 60% dos entrevistados consideraram que o atributo não foi (20%), foi muito pouco (16%) ou pouco aperfeiçoado (24%) pela SS Ldr Mil. No entanto, 40% dos entrevistados consideraram que o AAA foi muito bem aperfeiçoado (24%) ou foi bem aperfeiçoado (16%). Essa observação está coerente com o resultado do QVD, que apresenta uma falta de coerência entre o AAA evidenciado em instrução e o AAA existente no Pla Dis.

No atributo **Decisão**, verifica-se que 16% dos entrevistados consideraram que o atributo foi muito bem aperfeiçoado pela SS Ldr Mil da EsAO e que 36% consideraram bem aperfeiçoado, totalizando 52%. Esse percentual indica que as instruções de Ldr Mil II influenciaram positivamente no desenvolvimento desse atributo.

Por ocasião da realização do QDA verifica-se a associação de duas variáveis: os AAA (Responsabilidade, Dedicação, Decisão, Camaradagem, Disciplina e Iniciativa) e os níveis de desenvolvimento desses AAA, conforme a auto-percepção dos Cap Art (muito bom, bom, pouco, muito pouco e não houve). A fim de verificar a dependência entre essas duas variáveis realizou-se o Teste Qui-quadrado para Independência, a um nível de significância de 5%. Como hipótese nula (H0) considera-se que as variáveis independem entre si, e como hipótese de estudo (H1) considera-

se o contrário, ou seja, que as variáveis dependem entre si.

Ao se verificar que o  $X^2$  calculado é menor que o  $X^2$  crítico ( $27,928 < 31,410$ ) constata-se que a variável “nível de desempenho” não está associada à variável “AAA”. Isso indica que as respostas apresentadas pelos Cap Art questionados no QDA, por meio de sua auto-percepção a respeito do aperfeiçoamento de um AAA, não estão associados a um determinado AAA, ou seja, para cada AAA verificado o militar questionado respondeu sem considerar os outros AAA. Isso acontece porque o grupo amostral foi orientado a ser crítico e imparcial em sua auto-avaliação, levando em consideração o seu desempenho como líder antes e depois de ter cursado o CAO 2º ano. Além disso, considera-se que todos pesquisados são conscientes da importância das instruções ministradas de Ldr Mil II, possuem bom nível intelectual e responsabilidade para com a pesquisa realizada.

Portanto, o resultado do teste Qui-Quadrado indica que os Cap Art em aperfeiçoamento possuem seriedade nas instruções de Ldr Mil II, entendem os conceitos dos AAA e reconhecem esses como atributos necessários ao perfil de líder militar que a EsAO se propõe devolver à tropa.

No que tange ao indicador opinião dos **instrutores brasileiros, estrangeiros e chefes da SS Ldr Mil EsAO**, os resultados foram os seguintes:

- Segundo o Coronel Hecksher, instrutor de liderança militar da AMAN, a evolução do líder militar inicia-se com uma boa formação, tendo seu aperfeiçoamento no corpo de tropa, por meio da prática, e ainda com um aprimoramento na EsAO. Ressalta que o ensino da liderança militar na EsAO deveria se dar por meio de palestras, seguido de um estudo de caso em grupos de trabalho (GT). Assim, cada Cap aluno do GT expediria uma solução a respeito do AAA evidenciado no tema proposto para estudo.

Para o aperfeiçoamento de determinados AAA, tais como: camaradagem, dedicação, iniciativa e decisão, poderiam ser criadas situações no terreno com determinado grau de dificuldade física e emocional para que os mesmos fossem desenvolvidos.

Conforme o entrevistado, os seis AAA evidenciados no perfil profissiográfico dos Cap aperfeiçoados caracterizam bem o líder militar que o EB deseja. Destaca o atributo Dedicação, pois considera que esse desenvolvido com maior profundidade na EsAO, provocará melhores resultados no Cap aperfeiçoado.

As opiniões do instrutor indicam, na área cognitiva, que a variável independente é afetada pelo fato do Cap, discente da EsAO, apresentar um conhecimento prévio considerável acerca do assunto; conhecimento esse trazido dos bancos acadêmicos da AMAN, devendo enriquecer sua área cognitiva e aprimorar a afetiva e a psicomotora na fase do aperfeiçoamento da carreira.

- Segundo o antigo Diretor de Cultura do Exército, General de Exército Castro, atualmente instrutor da ECEME e da EsAO, a evolução do líder militar inicia-se com uma boa formação, tendo seu aperfeiçoamento no corpo de tropa, por meio da prática, e um aprimoramento na EsAO. O instrutor ressalta que o Pla Dis deve manter os AAA relacionados às instruções, pois esses AAA constam no Perfil Profissiográfico e, portanto, devem ser desenvolvidos durante todo o curso da EsAO, inclusive na disciplina de Ldr Mil II.

Ressalta também que o instrutor deve preparar a sua instrução, de modo a possibilitar que os alunos possam desenvolver os AAA constantes no Pla Dis. Para tanto, o mesmo deve ser orientado previamente pela SS Ldr Mil ou pela Seção Psicopedagógica, a fim de conseguir direcionar seu conteúdo com o AAA a que se quer evidenciar. Com a intenção de possibilitar ao aluno o reconhecimento do AAA apresentado no Pla Dis, o entrevistado sugere, ainda, acrescentar um estudo de caso após a palestra.

Para o desenvolvimento de AAA como dedicação e camaradagem, faz-se necessário criar uma situação de estresse, de cansaço, em que o capitão aluno deva tomar decisões num contexto tático militar, sendo-lhe exigido um maior esforço de trabalho. Para exemplificar uma situação adversa, pode-se utilizar uma noite de um exercício no terreno e atribuir tarefas para esse grupo de trabalho, observando-se o desempenho de seus integrantes e a manifestação de diversos AAA.

O instrutor estabelece o atributo Dedicção como o principal a ser desenvolvido pelo capitão aluno durante o curso da EsAO, por considerar fundamental que o capitão, comandante de subunidade, seja para seus subordinados o exemplo e o grande motivador para as atividades militares.

As opiniões do instrutor indicam, na área cognitiva, que a VI é afetada pelo fato de o Cap, discente da EsAO, já apresentar um conhecimento prévio considerável acerca do assunto, trazido dos bancos acadêmicos da AMAN, devendo na fase do aperfeiçoamento da carreira enriquecer sua área cognitiva. Percebe-se também que a abordagem de um estudo de caso, com a transmissão de experiência de líderes e liderados, em diferentes contextos operacionais, promoveria o desenvolvimento de atributos da área afetiva, influenciando, conseqüentemente, na capacidade de liderança do capitão.

- Segundo os Tenentes-Coronéis Holanda e Vicente, respectivamente, chefe da SS Ldr Mil no ano de 2010 e de 2011, a técnica de ensino realizada pela SS Ldr Mil da EsAO é adequada, se considerado o excelente padrão das instruções realizadas. Essa excelência é obtida por meio de palestrantes civis e militares que possuam elevado conhecimento profissional, alto nível de estudo na área da liderança e/ou ainda excelente conceito na Força.

Ambos os entrevistados consideram que o ciclo de palestras é um instrumento muito bom para ampliar o conhecimento dos Cap no assunto liderança militar; não sendo, no entanto, o único.

As diversas atividades escolares desenvolvidas na EsAO, propiciam aos capitães alunos o desenvolvimento de certos AAA. Um exemplo disso é a oportunidade da oratória, pois se entende que para ser um bom líder o militar tem que ser desinibido e natural ao se expressar.

Segundo os entrevistados, os AAA selecionados no perfil profissiográfico dos Cap concludentes da EsAO não deveriam ser relacionados com os assuntos do PlaDis de Ldr Mil II. Tal sugestão favoreceria ao instrutor, pois o mesmo não teria que conduzir o assunto do Pla Dis balizado a determinado AAA.

Essas opiniões indicam, na área cognitiva, que a variável independente é afetada pelo fato das instruções de Ldr Mil II serem realizadas com uma técnica de ensino adequada, devendo ser mantido o ciclo de palestras. Entretanto, no que se refere à existência de AAA relacionados aos assuntos do Pla Dis, ambos entrevistados julgam que essa associação é desnecessária.

- Segundo o Cel Mayoral, do Exército da Espanha, os oficiais, durante sua formação e aperfeiçoamento, não dispõem de uma disciplina específica que trate da liderança militar a fim de servir de instrução ao corpo discente em formação e aperfeiçoamento no Exército Espanhol, pois o processo de formação da liderança está inserido em todas as atividades militares de instrução. Esclareceu também que a liderança militar não é avaliada entre os militares do Exército Espanhol.

- Segundo o Major BuoniConto, do Exército da Argentina, os oficiais, durante sua formação e aperfeiçoamento, possuem uma disciplina específica a fim de instruir o corpo discente a respeito de liderança militar, no entanto, não dispõem de uma relação de assuntos com objetivos a serem atingidos, como o PlaDis de Ldr Mil II da EsAO. O processo de formação da liderança militar está incluído em todas as atividades militares de instrução de sala de aula e do terreno. Esclareceu também que a liderança militar não é avaliada, não influenciando assim na carreira do militar.

- Segundo o Major Hammack, do Exército dos Estados Unidos da América, os oficiais, durante sua formação na Academia de *West Point*<sup>3</sup>, possuem instruções em sala de aula a respeito de liderança militar. Além disso, são submetidos a exercícios militares no terreno e colocados em situações de estresse físico e mental a fim de tomarem decisões, sendo avaliados no quesito chefia e liderança. No corpo de tropa os oficiais são submetidos à avaliação por seus comandantes, sendo observado inclusive o aspecto liderança. Dependendo do resultado observado, o militar poderá não ocupar funções que envolvam o comando de frações, sendo prejudicial à sua carreira. Durante o

---

<sup>3</sup> A Academia Militar dos Estados Unidos da América, conhecida também como Academia de West Point, é uma escola militar e forte do Exército dos Estados Unidos. Criada em 1802, é a escola de armas mais antiga do país. Os estudantes ingressam como cadetes do exército.

aperfeiçoamento, o militar recebe, novamente, instruções de liderança militar, com base no manual FM 6-22, que trata da liderança no Exército. Nessa oportunidade os alunos recebem palestras e discutem casos reais.

Essas opiniões indicam que pelo fato de se verificar que o ensino de liderança militar da EsAO ser organizado por objetivos, como consta no Pla Dis, não foi possível buscar um comparativo com o Exército Espanhol. No entanto, diversos AAA, além dos seis apresentados no Perfil Profissiográfico dos Cap concludentes da EsAO, são valorizados pelos oficiais espanhóis, embora não afete diretamente a carreira do militar.

Tanto a opinião do Cel Mayoral quanto a do Maj BuoniConto indicam que ao se comparar a sistemática de ensino de liderança militar executada na EsAO, com o observado em outros países, como Espanha e Argentina, verifica-se que as instruções de liderança militar desenvolvidas pela SS Ldr Mil apresentam um planejamento organizado, objetivos muito bem definidos e um rol de AAA especificados no Perfil Profissiográfico, que balizam a liderança do oficial intermediário.

As opiniões do Maj Hammack indicam que há muita semelhança no modo como é encarado o ensino de liderança militar no Brasil e nos EUA. Isso é possível identificar por meio da palestra, técnica de ensino aplicada em sala de aula. No entanto, verificou-se a possibilidade de trabalhar mais a liderança militar dos capitães alunos da EsAO por meio da discussão de casos militares.

- Segundo o coordenador psicopedagógico da STE, os instrutores da EsAO poderiam ser mais bem orientados no sentido de buscar um desenvolvimento dos AAA de seus alunos, por ocasião de uma preparação dos instrutores. O entrevistado entende que o instrutor deve orientar os alunos chefes de grupo de trabalho (GT) para que os mesmos definam as funções de Estado Maior (EM) em seus GT. O instrutor instigaria o conhecimento não só do Cmt, que é o chefe do GT, mas sim de todo o EM. Destaca ainda que o instrutor deve utilizar instrumentos e oportunidades para o desenvolvimento de AAA, tais como: o TFM, exercícios no terreno, oratória, formaturas e palestras.

A respeito de uma sinergia entre a Seção Psicopedagógica e da SS Ldr Mil, ambas da EsAO, o Maj Sales sugeriu que a Seção Psicopedagógica busque verificar potenciais falhas de ação de comando por parte dos componentes dos GT, principalmente os chefes. O entrevistado observou ainda, que as informações obtidas pela Seção Psicopedagógica não devem ser repassadas à SS Ldr Mil e muito menos aos cursos, pois os instrutores, sabendo das virtudes e deficiências de seus alunos, poderiam agir de forma parcial, pois seriam influenciados ao executarem o processo de avaliação vertical.

- Segundo o Cmt BRABAT 7 - Haiti, o estudo de caso é uma importante técnica de ensino, pois possibilita a discussão de determinado tema entre os capitães alunos. Esta técnica de ensino permite tratar de assuntos reais, ocorridos durante atividades profissionais, perfeitamente identificadas pelos instruendos e que facilitam o desenvolvimento dos atributos previstos no Pla Dis em melhores condições.

Tratando-se de casos ocorridos em operações externas, como é o caso do BRABAT, no Haiti, o entrevistado considera ainda mais interessante, pois são experiências que envolvem tropa nacional e projetam o EB internacionalmente.

O entrevistado sugeriu ainda que houvesse a palestra por parte de comandantes e subordinados que participaram de missão no Haiti, destacando os aspectos positivos e negativos de liderança militar.

No que se refere aos AAA que poderiam ser evidenciados num estudo de caso afeto a uma operação no Haiti, o entrevistado apontou os seguintes: coragem, empatia, lealdade, decisão, disciplina e iniciativa. Desses, verifica-se que os AAA Decisão, Disciplina e Iniciativa estão presentes entre os mais evidenciados e ao mesmo tempo, constam do Perfil Profissiográfico, podendo ser explorados em estudos de caso com o tema emprego de tropa no Haiti, de modo a aprimorar a capacidade de liderança dos Cap alunos.

As opiniões do entrevistado indicam a possibilidade de conhecimento por parte dos Cap nesse tipo de missão, abrindo margem ao desenvolvimento dos AAA Decisão, Disciplina e

Iniciativa.

#### 4. CONCLUSÃO

A presença do chefe militar dotado de significativa capacidade de liderança frente aos seus subordinados tem sido fator determinante no sucesso das ações militares, desde os embates bélicos da antiguidade até os atuais conflitos. A capacidade de liderança pode ser desenvolvida a partir da preparação das pessoas. E, no caso dos militares, essa preparação é realizada por meio de instruções, com o enriquecendo das áreas cognitiva, afetiva e psicomotora.

O Exército Brasileiro (EB) tem destacado a importância da liderança militar em suas atividades; isso tem se traduzido em normas, ordens e diretrizes, as quais norteiam a preparação contínua de futuros líderes. A partir dessa preparação, o EB, por meio de seu setor responsável pelo ensino militar, sistematizou o ensino da liderança militar (Ldr Mil) em suas Escolas.

As instruções de Ldr Mil do EB começam com a formação acadêmica, continuam com o exercício da profissão no corpo de tropa e aprimoram-se pela realização de cursos de especialização e/ou de aperfeiçoamento. E é na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) que todos os capitães do EB realizam o seu aperfeiçoamento profissional, tendo a oportunidade de, no período de um ano, aprimorarem os AAA que facilitam o exercício da liderança militar.

Nesse sentido, torna-se clara a importância da EsAO no ensino da Ldr Mil para os capitães do EB. Visando esse propósito, a EsAO planeja e coordena o ensino da Ldr Mil por meio da Subseção de Liderança Militar (SS Ldr Mil), que, por sua vez, é subordinada à Seção de Coordenação Doutrinárias das Armas e Serviços (SECODAS), da Divisão de Ensino da Escola.

Este trabalho tem seu foco nas instruções da disciplina de Ldr Mil II, verificando, após a conclusão do curso, o desenvolvimento da capacidade de liderança militar dos Cap aperfeiçoados. Buscando responder às questões de estudo e atender aos objetivos específicos deste trabalho de pesquisa, é possível concluir que:

- o ensino de Ldr Mil no EB decorre desde a década de 50, com o aproveitamento dos ensinamentos colhidos com a participação da FEB na 2ª Guerra Mundial. No entanto, esse ensino apresenta maior ênfase a partir do ano de 1996, período em que foi realizada a sua sistematização, com base na orientação científica do Centro de Estudos de Pessoal (CEP), definindo, inclusive, os AAA necessários para o exercício da liderança;

- o maior foco no desenvolvimento da liderança militar dos oficiais do EB 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;

- a EsAO prossegue o trabalho iniciado na AMAN, desenvolvendo um ciclo de palestras na disciplina de Ldr Mil II, a fim de atender aos objetivos do Plano de Disciplinas (Pla Dis) da Escola. A EsAO desenvolve, ainda, trabalhos práticos que oportunizam ao aluno o aperfeiçoamento dos AAA, como por exemplo: ser guia do treinamento físico militar (TFM), ser orador em agradecimentos, apresentar soluções para problemas militares, ser chefe de grupo de trabalho em sala de aula e no terreno e apresentar decisões táticas envolvendo conhecimento de sua Arma;

- o Cap não é um líder nato, pois necessita adquirir conhecimentos e desenvolver AAA que lhe possibilitem o exercício da liderança. Além disso, ele deve entender sua situação de comandante numa abordagem neoclássica, na qual ele deve auxiliar seus subordinados a transformarem-se em homens, cidadãos e militares melhores; e, ainda, desenvolver em si próprio, características virtuosas que facilitem a referida transformação;

- segundo o Perfil Profissiográfico (PP) do Cap Art concludente da EsAO, os AAA necessários para aprimorar a capacidade de liderança militar dos Cap são: Responsabilidade, Dedicção, Decisão, Camaradagem, Iniciativa e Disciplina. Entende-se então que ao se aperfeiçoar esses AAA de forma individual ou coletiva haverá uma melhora dessa capacidade de liderança;

- segundo as entrevistas com os instrutores de Ldr Mil II, o AAA Dedicção, quando

comparado com os demais do PP, deve receber atenção especial da EsAO, em particular pela SS Ldr Mil, em seu aprimoramento junto aos alunos; pois ambos os entrevistados consideram o referido atributo como fundamental ao capitão no exercício do comando de sua subunidade;

- a Decisão é um dos AAA que mais são desenvolvidos, seja nas instruções de Ldr Mil II, seja nas demais atividades da EsAO. Essa informação pode ser verificada no resultado do QDA, que apresentou que 52% dos Cap Art reconhecem seu aperfeiçoamento por meio da SS Ldr Mil, e no relatório síntese de pesquisa de ex-discentes, que destacou que 61% dos Cap Al consideram ter melhorado sua capacidade de decisão com a realização do curso;

- as instruções de Ldr Mil II, que foram ministradas na técnica de ensino de palestra, propiciaram um acréscimo cultural considerável sobre o assunto. Essas palestras foram conduzidas por palestrantes com alto nível intelectual e obtiveram um elevado reconhecimento por parte do corpo discente;

- o EB, por meio de seus Estabelecimentos de Ensino (EE), possui um nível de planejamento mais detalhado em relação aos Exércitos argentino e espanhol, no ensino de Ldr Mil. Isso é evidenciado pelo fato de os EE brasileiros trabalharem com o Pla Dis, o qual contém assuntos com objetivos claros a serem atingidos. Além disso, o ensino de liderança no EB busca desenvolver todas as áreas (cognitiva, afetiva e psicomotora).

Além das conclusões acima destacadas, verificou-se a necessidade de as instruções de Ldr Mil II serem complementadas com estudos de caso, de modo que os Cap Al possam, em grupos de trabalho (GT), ocupando funções de Estado-Maior (EM), discutir e tomar decisões sobre determinada ação militar. Para tanto, os estudos de caso deve abordar assuntos atuais, práticos e relevantes como a rotina do corpo de tropa e a participação de militares brasileiros tanto em missões dentro do território nacional, como a Força de Pacificação no Complexo do Alemão (Rio de Janeiro/RJ) quanto internacionais, como no Haiti.

Ao se verificar o Pla Dis de Ldr Mil II, nota-se que existem nove assuntos, sendo que o primeiro trata da apresentação do Programa de Ldr Mil da EsAO. Observa-se, então, que são previstas oito palestras sobre assuntos distintos, cada uma com carga horária específica.

A fim de viabilizar a inserção dos estudos de caso no Pla Dis de Ldr Mil II, verificou-se a necessidade de subseqüentemente às palestras, acrescentar tempos de instrução (TI), de modo que os estudos de caso possam ser realizados no âmbito dos cursos e junto à orientação do instrutor do curso de Ldr Mil.

Essa mudança acarretaria num aumento da carga horária já existente na disciplina de Ldr Mil II, que atualmente é de 22 horas; e, em consequência disso, recomenda-se um estudo mais específico a fim de definir com maior exatidão os TI necessários para a realização dos estudos de caso.

Nos TI complementares, os alunos, reunidos em GT, receberiam primeiramente um caso para ser analisado; e, posteriormente, esse caso seria discutido e apresentadas soluções, evidenciando os AAA pertinentes.

Constatou-se que a Seção Psicopedagógica da EsAO poderia atuar de forma mais efetiva junto ao processo de aperfeiçoamento dos AAA, principalmente os existentes no PP. Essa atuação poderia ocorrer das seguintes formas:

- com uma participação mais ativa da Seção Psicopedagógica na capacitação dos instrutores, fornecendo-lhes ferramentas e orientações necessárias, de maneira a facilitar o desenvolvimento dos AAA dos Cap Al nas diversas atividades acadêmicas;

- com o direcionamento dos testes sociométricos, já realizados, para evidenciar casos em que determinado discente tenha demonstrado falta de liderança; e

- através da orientação sigilosa dos Cap Al que possuam dificuldades no exercício da liderança militar.

Ao concluir este trabalho foi possível verificar diversos aspectos positivos existentes no que se refere ao ensino de Ldr Mil no Exército Brasileiro (EB), em especial na EsAO, destacados a

seguir:

- o EB reconhece a importância da liderança na rotina militar, bem como, está organizado, por meio de regulamentos, para promover o desenvolvimento e o constante aperfeiçoamento da capacidade dessa liderança. Na área do ensino militar isso é percebido nas diretrizes criadas, que visam, inclusive, à organização de instruções para aprimorar competências e habilidades que auxiliarão os discentes no exercício da liderança. A EsAO é exemplo disso ao possuir uma SS Ldr Mil dentro da Divisão de Ensino da Escola, atendendo a diretrizes superiores e propiciando ao corpo discente a oportunidade de aperfeiçoamento;

- a SS Ldr Mil da EsAO promove um programa de palestras de liderança militar de alto nível, atendendo aos objetivos propostos do Pla Dis dessa disciplina; esse fato se deve ao elevado conhecimento dos instrutores/palestrantes sobre o assunto;

- a EsAO possibilita ao Cap Al receber informações acerca da liderança militar sob a ótica, a percepção, de praças do EB que atuaram em missões de destaque nacional ou até internacional. Através dessas informações é possível ao discente visualizar como certos aspectos de liderança influenciam comandantes e comandados;

- o curso oportuniza ao Cap Al o estudo da IP 20-10 no CAO 1º ano e a realização de uma avaliação formal ao final do CAO 2º ano, com base nesse mesmo manual;

- o corpo discente reconhece a importância da disciplina para a sua vida profissional e aprova a maneira com que é ministrado o programa de Ldr Mil da EsAO;

- há o reconhecimento do trabalho realizado pela EsAO, por parte de ampla maioria dos comandantes dos capitães recém aperfeiçoados, no que tange ao desempenho dos AAA nas mais diversas funções, principalmente na função de comandante de subunidade; e

- a EsAO fornece ferramentas motivacionais ao seu corpo discente, por meio das diversas atividades de ensino realizadas, como as palestras do programa de Ldr Mil. Desta forma, é possível entender que a motivação profissional, uma vez massificada nos Cap Al, contribuirá significativamente para o aperfeiçoamento do AAA Dedicção.

Além da questão de acréscimo de carga horária para a realização de estudos de caso, recomenda-se, ainda, aproveitar a boa experiência da AMAN visando a execução dos estudos de caso no nível oficial intermediário e a aplicação anual de QVD após cada instrução a fim de ratificar os resultados deste trabalho. Em se confirmando a evidência de determinado AAA a uma determinada instrução, propor ao DECEX a atualização do Pla Dis.

Como sugestão, a realização de uma pesquisa com os Cmt OM anteriores e atuais dos ex-discentes a fim de comparar os AAA e concluir sobre o aperfeiçoamento da capacidade de liderança, pois se entende que esse foco de pesquisa poderá proporcionar uma melhor percepção do desenvolvimento dos AAA.

Considerando o objetivo geral deste trabalho, foi possível verificar que o ensino de liderança militar da EsAO, no que se refere ao trabalho da SS Ldr Mil, influencia consideravelmente a capacidade de liderança militar dos capitães, principalmente na esfera cognitiva.

Já na esfera afetiva, não é possível chegar à mesma dedução, tendo em vista que, na apresentação dos resultados do QDA, o desempenho dos AAA apresentou mais oportunidades de melhoria do que aspectos positivos.

No entanto, a ótima observação dos Cmt OM no que se refere ao desempenho funcional dos seus Cap aperfeiçoados, reflete o bom nível de aperfeiçoamento nas áreas cognitiva e afetiva.

Verificou-se, por fim, que todas as atividades da EsAO, 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 Ldr Mil II, propiciam ao Cap o aperfeiçoamento da sua capacidade de liderança militar e contribuindo para o sucesso profissional desse militar.

## Bibliografia

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Projeto Liderança da AMAN:** Documentos elaborados pelo Corpo de Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras. Resende, 2005.

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Missão da AMAN.** Resende, 2010. Disponível em: <<http://www.ensino.eb.b/pmissao.htm>>. Acesso em: 02 abr. 2010.

AITA, EDSON. **A Influência do Projeto Liderança, Desenvolvido na Academia Militar das Agulhas Negras, sobre O Desempenho Profissional de Oficiais Comandantes de Subunidades e de Pelotões em Operações de Manutenção da Paz da Organização das Nações Unidas.** Dissertação de Mestrado – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2006.

BAHIENSE, ALVARO LIMA MARTINS. **A liderança na MB nos dias atuais.** Dissertação de Mestrado – Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2003.

BASS, BERNARD; AVOLIO, BRUCE. **MLQ Manual.** Mindgarden: EUA, 2004.

BAYNES, J. M. **A Study of Men And Courage.** New York-NY: Frederick A. Praeger, 1967.

BINGEMER, MARIA CLARA LUCCHETTI. **Lideranças (ou falta de) hoje.** Disponível em: [http://amaivos.uol.com.br/amaivos09/noticia/noticia.asp?cod\\_noticia=10531&cod\\_canal=44](http://amaivos.uol.com.br/amaivos09/noticia/noticia.asp?cod_noticia=10531&cod_canal=44). Acessado em 07 de outubro de 2010.

BLACKWELL, Paul E; BOZEK, Gregory J. **Liderança para o novo milênio.** Revista Military. Fort Leavewhort, Kansas, (1º Trimestre de 1999): pp.54-62.

BRASIL. Exército. Academia Militar das Agulhas Negras. **Comando, Chefia e Liderança** Rio de Janeiro: AMAN. Disponível no site <[www.aman.ensino.eb.br/ccl/historico.htm](http://www.aman.ensino.eb.br/ccl/historico.htm)>. Acesso em: 22 de setembro de 2010. 2010a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército. **Programa de excelência gerencial - ciências gerenciais.** Volume 5.2.1, Brasília-DF, 2005.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior. **IP 20-10: Liderança Militar.** Brasília, DF, 1991.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **C 20-10: Liderança Militar.** 2ª edição. Brasília, DF, 2011. 2011a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria Nr 095/DGP, de 06 de julho de 2011 (IR 30-27).** Brasília, DF, 2011. Fl 29/34. Disponível no site <[http://daprom.dgp.eb.mil.br/site/index.php?option=com\\_docman&Itemid=17](http://daprom.dgp.eb.mil.br/site/index.php?option=com_docman&Itemid=17)> Acessado em: 13 de dezembro de 2011. 2011c.

\_\_\_\_\_. **Estatuto dos Militares (Lei Nr 6.880, de 09 de dezembro de 1980).** 1ª ed. Brasília, DF, 1980.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nr 003, de 30 de janeiro de 1996.** Trata do assunto liderança como sendo fundamental para o Exército. 1996.

BRASIL. Exército. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) (Portaria Nr 816, de 19 de dezembro de 2003).** 2003.

\_\_\_\_\_. Diretriz para Implementação do Programa de Ensino e Estudo da Ldr Mil, 2007. 2007a.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. **A escola.** [s.d.]. Disponível em: <<http://www.esao.ensino.eb.br/paginas/esao/esao.htm/>>. Acesso em 15 de setembro de 2010. 2010b.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Instituição. Postos e graduações.** [s.d.]. Disponível em <http://www.exercito.gov.br/01inst/Conheca/Postgrad/exercito.htm>>. Acesso em 16 de setembro de 2010. 2010c.

\_\_\_\_\_. **Ordem de Instrução Nr 020/EsAO.** 28 de março de 2007. 2007b.

\_\_\_\_\_. **Perfil Profissiográfico do Concludente - Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - Arma de Artilharia.** Aprovado pelo BI Nr 019/DFA, de 11 de março de 2010. 2010d.

\_\_\_\_\_. **Plano de Disciplina – Liderança Militar II – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.** Aprovado pelo BI Nr 019/DFA, de 11 de março de 2010. 2010e.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro.** Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/web/guest/caracteristicas-da-profissao-militar>>. Acesso em 15 de setembro de 2011. 2011b.

BURPO, JOHN F. **Os grandes capitães do caos: formando líderes flexíveis.** Military Review. Fort Leavenworth – Kansas, v. 86, n. 3, p. 62-70, maio-junho, 2006.

CARDOSO, ALBERTO. **Os 13 momentos da arte da guerra.** Rio de Janeiro, RJ.Record, 2005.

CASTRO, PAULO CESAR DE. **A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro.** Military Review, p. 73-79, novembro-dezembro, 2009.

CHIAVENATO, ILDALBERTO *apud* SARTI TIAGO. **Liderança.** 2009. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/lideranca-8449/artigo/>. Acessado em 07 de outubro de 2010.

COUTINHO, SERGIO DE AVELLAR. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares.** Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1997.

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS (EsAO). **Liderança Militar II:** Nota de Aula. Rio de Janeiro-Brasil, 2006.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (ECEME). **Nota de**

**Coordenação Doutrinária Nr 01/02 – SEA.** Rio de Janeiro-Brasil, 2002.

FARIA JÚNIOR, Alcides Valeriano de. **Liderança Organizacional no Curso de Altos Estudos Militares.** 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2005.

FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa dicionário.** 7ª edição. Curitiba: Ed. Positivo; 2008.

FIEDLER F.E.; CHEMERS, M.M. **Liderança e administração eficaz.** Tradução de Jamir Martins. São Paulo: USP, 1981.

FIGUEIREDO, EUCLIDES. **Chefia e Liderança.** *Revista do Exército Brasileiro.* Rio de Janeiro. v. 32, p. 13-15, 3. quadrim. 2002.

FREITAS, NEWTON. **Liderança.** 2011. Disponível em: <http://www.newton.freitas.nom.br/artigos.asp?cod=128>. Extraído do jornal Valor. São Paulo, 02 maio 2005, p. B6. Acessado em 04 de março de 2011.

GAUDENCIO, PAULO. **Liderança, um dom que pode ser desenvolvido.** 2011. Disponível em: <http://gecorp.blogspot.com/2008/05/liderana-um-dom-que-pode-ser.html>. In Gazeta Mercantil/Caderno C - Pág. 10, postado por Fábio Albuquerque em 30 de maio de 2010. Acessado em 04 de março de 2011.

GUATTAS, GIANY. **Teorias de Liderança.** Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/7074272/Teorias-de-Lideranca>. Acessado em 30 de outubro de 2010.

HECKSHER NETO, Mário. **Precisamos de Líderes.** Resende: Editora Acadêmica, 1998.

HUNTER, JAMES C. **O Monge e o Executivo. Uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, JAMES C. **Como se tornar um líder servidor. Os Princípios de Liderança de O Monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KINNI, THEODORE B.; KINNI, DONNA KINNI. **MacArthur: lições de estratégia e de liderança.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2008, 248 p.

MAURIZ, AQUILES. **A importância da liderança e da motivação como fator de desenvolvimento das empresas e organizações.** 2008. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/6266/1/A-Importancia-Da-Lideranca-E-Da-Motiva-cao-Como-Fator-De-Desenvolvimento-Das-Empresas-E-Organizacoes/pagina1.html> #ixzz11iQ9iQ3M. Acessado em 07 de outubro de 2010.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

MONTGOMERY, V. **Morale in Battle.** Analysis. Germany: British Army of the Rhine, 1946.

O'CONNOR, CAROL A. **Aprenda os segredos de uma liderança eficaz: a chefia e a**

liderança militares. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005, 93p.

OLIVEIRA, ANTONIO. **O Projeto Liderança Desenvolvido na Academia Militar das Agulhas Negras e sua Aplicabilidade ao Comando dos Pelotões de Fuzileiros dos Batalhões de Infantaria Motorizado**. Dissertação de Mestrado – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, WAGNER EDUARDO MELLO DE. **Liderança Militar da Doutrina do Poder Aeroespacial**. 2007. Disponível em: <http://www.airpower.au.af.mil/apjinternational/apj-p/2007/2tri07/oliveira.html>. Acessado em 03 de abril de 2010.

PASSARINHO, JARBAS GONÇALVES. **Liderança Militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

PEREIRA, FÁBIO DE OLIVEIRA. **O desenvolvimento de atributos da área afetiva na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) – como premissa para o exercício da liderança militar pelos oficiais combatentes**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.

ROWE, GLENN W. **Liderança Estratégica e Criação de Valor**. Revista RAE. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan-mar, 2002.

SANTOS, LUIZ EDUARDO POSSÍDIO. **A liderança militar e o desempenho da OM**. Tese (Doutorado) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2010.

SCHIRMER PETER, CROWLEY JAMES C., BLACKER NANCY E., BRENNAN RICHARD., LEONARD HENRY A., POLICH J. MICHAEL, SOLLINGER JERRY M., VARDA DANIELLE M. **Leader Development in Army Units : Views from the Field**. Santa Monica, California. RAND Corporation, 2008.

SARTI, THIAGO. **Liderança**. 2009. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/lideranca-8449/artigo/>. Acessado em 11 de outubro de 2010.

SERRAZES, JOAQUIM CARLOS BAPTISTA. **Aspectos da liderança militar do oficial integrante de um Batalhão de Infantaria em Força de paz**. In: Palestra realizada na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 1997, Rio de Janeiro.

SILVESTRE, P. A. FIORAVANTE. A cultura e os valores militares como fatores de êxito na missão do Haiti. **Revista Verde Oliva**. Brasília/DF, Ano XXXVIII, Nº 208, p. 43-49, Out/Nov/Dez, 2010.

SMITH, PETER B; PETERSON, MARK F. **Liderança, Organizações e Cultura: modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

STEFANO, SILVIO ROBERTO E FILHO, ANTONIO COSTA GOMES. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **REVISTA CAPITAL CIENTÍFICO**. Guarapuava – PR. v. 2. n. 1. p. 127-145. jan/dez. 2004.

STONNER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Organização: uma abordagem da ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1972.

UNITED STATES. Army. Department of the army. **FM 6\_22: Army leadership**. Washington, D. C., 2006.

UNITED STATES. Army. Department of the army. **FM 22\_100: Army Leadership. Be, Know, Do**. Washington, D. C., 1999.

VIEIRA, BELCHIOR. **Liderança Militar**. Academia Militar – Estado-Maior do Exército. Lisboa, Portugal, 2002.

VIEIRA, MARCO AURÉLIO COSTA. **Atualização no Ensino Militar**. Palestra realizada para o corpo permanente da EsAO, Rio de Janeiro-RJ, em 09 de fevereiro de 2011.

YEAKEY, GEORGE W. **Liderança Situacional**. Revista Military Review. São Paulo, p. 49-60, 3º trimestre de 2002.