

# A centralidade das atitudes para o futuro líder militar

Maj Atilio Sozzi Nogueira\*

*Ser cadete é cultivar a verdade, a lealdade, a probidade e a responsabilidade.”*

**Código de honra do cadete da AMAN**

A AMAN é o estabelecimento de ensino superior que forma os oficiais combatentes de carreira do Exército Brasileiro. Concebida há mais de dois séculos, tornou-se conhecida como a “Casa de Valores”, o “Berço de Tradições”, a “Escola de Líderes”, a “*alma mater*” e o “coração anímico” da Força Terrestre (PINTO; NOGUEIRA; SOUZA, 2021a). Dentre as suas missões, destacam-se: formar o Aspirante a Oficial das Armas, do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico, graduar o Bacharel em Ciências Militares e iniciar a formação do futuro chefe militar (BRASIL, 2014).

Ao longo do curso de preparação daqueles que conduzirão o Exército Brasileiro no futuro, a AMAN possui, no campo atitudinal, uma relevante área para observar, desenvolver e avaliar as competências necessárias de seus cadetes. Tanto a liderança quanto os conteúdos atitudinais são temas importantes, complexos, inseparáveis e atemporais quando se pensa na atuação do líder militar.

---

\* Atilio Sozzi Nogueira é major de artilharia, da turma de 2002. Bacharel em Ciências Militares (AMAN/2002), especialista em Psicopedagogia Escolar (CEP/FDC/2014), licenciado em Sociologia (UNIP/2018), mestre em Psicologia (UFRRJ/2018) e doutorando em Psicologia (UFRJ). Atualmente, integra a Subseção de Avaliação e Pesquisa Atitudinal da Seção Psicopedagógica da AMAN.

A liderança é um dos fenômenos de maior interesse de estudo, pesquisa e reflexão ao longo do tempo. A história militar assinala sua importância para a vitória dos exércitos nas situações de conflito, em decorrência da conduta dos comandantes, nos mais diferentes níveis, ao conduzirem suas equipes para o alcance dos objetivos frente a uma situação extrema que, geralmente, impõe o risco de vida e os desafios de toda ordem (SOUZA; PESSÔA; PIRES, 2021).

Embora existam muitas definições e modelos que buscam explicar a liderança, há certo consenso sugerindo: (1) sua inegável importância; e (2) sua base estar na influência exercida por meio de um líder sobre os membros de um grupo. Seu estudo possui uma larga tradição nos contextos militares, certamente em decorrência das dimensões e da estrutura das Forças Armadas, bem como da complexidade de suas missões (SOUZA; PESSÔA; PIRES, 2021).

O *Manual de Liderança Militar do Exército* (C20-10) sintetiza que a liderança militar é o “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). O mesmo manual destaca que os seguintes fatores sempre estarão presentes durante a manifestação de tal fenômeno: “uma situação; o líder; os liderados; e a interação entre líder e liderados” (BRASIL, 2011, p. 2-2).



A Estratégia Nacional de Defesa (END), no ano de 2008, foi um dos marcos mais recentes dessa mudança para o ensino no Exército, pois, em suas diretrizes, apontou para a necessidade crescente de o combatente contemporâneo adaptar-se à realidade mutável de cada situação na qual se encontre (BRASIL, 2008). Nesse sentido, o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA) foi publicado em 2012. Tal projeto indicou que o patrimônio mais importante da Força Terrestre encontrava-se nos seus recursos humanos, que deveriam estar qualificados/habilitados/capacitados a: “transmitir as Tradições e os Valores do Exército Brasileiro (Cultura Militar), além de internalizá-los; [...] liderar, em todos os níveis/escalões; [...] desenvolver os atributos [conteúdos atitudinais] de adaptabilidade, iniciativa, cooperação, rusticidade, persistência” (BRASIL, 2012, p. 11-12), entre outros.

Diante desses novos cenários e demandas da era do conhecimento, o Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEX) se aperfeiçoou e implementou o ensino por competências em seus estabelecimentos de ensino, dentre eles, a AMAN. Para o Exército, competência é definida como a “capacidade de mobilizar, ao mesmo tempo e de maneira interrelacionada: conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências para a solução de problemas militares” (BRASIL, 2017, *grifo nosso*). Dito de outra forma, o ensino por competências passou a considerar, além da aprendizagem de fatos, conceitos e procedimentos comuns ao ensino tradicional, a aprendizagem de conteúdos atitudinais.





Em 2014, o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx) elaborou a primeira edição das *Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais* (NDACA), que estabeleceram as diretrizes e padronizaram as ações para o desenvolvimento e a avaliação desse novo campo. Nessas normas, os conteúdos atitudinais são entendidos como “conteúdos de aprendizagem que auxiliam no processo de formação da identidade militar e que *podem ser desenvolvidos* por intermédio de atividades pedagógicas e de práticas específicas do ensino militar” (BRASIL, 2019, grifo nosso).

Como decorrência natural da valorização do aspecto atitudinal no currículo da AMAN, foi necessário o aperfeiçoamento do sistema de observação, desenvolvimento e avaliação de atitudes. Uma de suas inovações foi a implantação da avaliação atitudinal somativa, que, até então, era apenas formativa. Tal instrumento começou a funcionar sistematicamente no ano de 2015 e vem se consolidando como uma rica ferramenta para o desenvolvimento de atitudes nos futuros chefes militares.

O perfil profissiográfico do concludente do Curso de Formação e Graduação de Oficiais da Linha de Ensino Militar Bélico da AMAN destaca que, além das competências técnicas, o curso deve promover o desenvolvimento de competências transversais descritas em seu eixo transversal. Nesse eixo, uma das competências que merece destaque são as atitudes (BRASIL, 2016).

As atitudes, para as NDACA, são definidas como “tendências de atuação relativamente estáveis diante de situações ou objetos que envolvem a presença de 3 componentes: afetivo, cognitivo e comportamental” (BRASIL, 2019, p. 7). 18 são as atitudes do atual currículo da AMAN: abnegação, adaptabilidade, autoconfiança, camaradagem, combatividade, cooperação, decisão, dedicação, disciplina, discricção, equilíbrio emocional, honestidade, iniciativa, organização, persistência, responsabilidade, rusticidade e sociabilidade (BRASIL, 2016).

Em seu sistema de observação, desenvolvimento e avaliação atitudinal, evidencia-se uma de suas ferramentas, que faz parte do macroprocesso de desenvolvimento de atitudes e valores da AMAN: o módulo de conceituação de cadetes e alunos (MCCA). Nele, existem duas modalidades básicas de avaliação: a formativa e a somativa. A primeira ocorre ao final do primeiro semestre, sem gerar nota, porém servindo como um indicador parcial de desempenho. Já a segunda ocorre ao final do ano e visa verificar se o cadete atingiu os requisitos básicos dos conteúdos atitudinais esperados ao longo do período.

Quanto ao tipo, a avaliação é dividida em autoavaliação, avaliação lateral e avaliação vertical. A primeira possui caráter formativo e visa promover o autoconhecimento. A segunda é realizada por todos os companheiros de pelotão e a média aritmética dessas avaliações gera a nota de conceito lateral (NCL). A terceira é feita por uma comissão de instrutores, que são os comandantes imediatos e os instrutores do cadete que possuem o convívio e o acompanhamento diário.

Assim como na avaliação lateral, a vertical é composta pela média atribuída pelos avaliadores verticais e gera a Nota de Conceito Vertical (NCV). Em todas essas avaliações do MCCA, as atitudes são mensuradas em uma escala de 0,0 a 10. Caso o cadete obtenha média abaixo de 5,0 nas 18 atitudes da NCV e/ou da NCL, será considerado reprovado de ano e terá a sua situação submetida à apreciação do Conselho de Ensino.

Conclui-se que o que foi apresentado nessa breve reflexão aponta para a relevância dos conteúdos atitudinais para aqueles que almejam exercer a liderança, todavia, ao contrário de encerrar a questão, tal afirmação visa abrir caminho para novas investigações e intervenções, sendo necessária a expansão do estudo acerca desses importantes e fascinantes temas para o contexto militar: liderança e atitudes.

Agulhas Negras! Brasil!

## Referências

BRASIL. *Portaria nº 012, de 12 de maio de 1998*. Aprova a Conceituação dos Atributos da Área Afetiva, para uso pelos Órgãos e Estabelecimentos de Ensino subordinados, coordenados ou vinculados técnico-pedagógicamente a este Departamento. Disponível em: <[www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim\\_do\\_exercito/copiar.php%3Fcodarquivo%3D557%26act%3Dbre&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php%3Fcodarquivo%3D557%26act%3Dbre&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008*. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6703.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6703.htm)>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Manual de Campanha - Liderança Militar - C 20-10*. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2011. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Portaria nº 001/Reservada – Comandante do Exército, de 27 de fevereiro de 2012*. Adota o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA), 2012. Disponível em: <[https://www.eb.mil.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=b8fd062b-d6c0-431f-a-931-1d7ad6facc&groupId=1094704](https://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=b8fd062b-d6c0-431f-a-931-1d7ad6facc&groupId=1094704)>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Portaria nº 1.357, de 6 de novembro de 2014*. Aprova o Regulamento da Academia Militar das Agulhas Negras (EB10-R-05.004) e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/001\\_estatuto\\_regulamentos\\_regimentos/02\\_regulamentos/port\\_n\\_1357\\_cmdo\\_eb\\_06nov2014.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/001_estatuto_regulamentos_regimentos/02_regulamentos/port_n_1357_cmdo_eb_06nov2014.html)>. Acesso em: 3 nov 2022.

BRASIL. *Aditamento ADAE nº 003/2016 ao Boletim DECEX nº 32, de 5 de maio de 2016*. Aprova os Perfis Profissiográficos dos Cursos da Academia Militar das Agulhas Negras, da Diretoria de Educação Superior Militar.

BRASIL. *Portaria nº 114-DECEX, de 31 de maio de 2017*. Aprova as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências: Currículo e Avaliação – 3ª Edição (IREC-EB60-IR-05.008). Disponível em: <[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002\\_instrucoes\\_gerais\\_reguladoras/02\\_reguladoras/07\\_departamento\\_de\\_educacao\\_e\\_cultura\\_do\\_exercito/port\\_n\\_114\\_dececx\\_31maio2017.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002_instrucoes_gerais_reguladoras/02_reguladoras/07_departamento_de_educacao_e_cultura_do_exercito/port_n_114_dececx_31maio2017.html)>. Acesso em: 3 nov 2022.

PINTO, George Hamilton de Souza; NOGUEIRA, Atílio Sozzi; SOUZA, Marcos Aguiar de. Introdução - Ética, moral, caráter e liderança. In: PINTO, George Hamilton de Souza; NOGUEIRA, Atílio Sozzi; SOUZA, Marcos Aguiar de (Orgs.). *Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais*. Curitiba: Brazil Publishing, 2021a.

PINTO, George Hamilton de Souza; NOGUEIRA, Atílio Sozzi; SOUZA, Marcos Aguiar de. (Orgs.). *Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais*. Curitiba: Brazil Publishing, 2021b.

SOUZA, Marcos Aguiar de; PESSÔA, Marcelo Américo Vieira; PIRES, Pedro Paulo. Abordagens de liderança e a liderança positiva. In: PINTO, George Hamilton de Souza; NOGUEIRA, Atílio Sozzi; SOUZA, Marcos Aguiar de (Orgs.). *Liderança e bem-estar: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais*. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.

