



A LIDERANÇA MILITAR E OS CONTEÚDOS ATITUDINAIS NA FORMAÇÃO DO ALUNO DO SEGUNDO ANO DA ESCOLA DE SARGENTOS DAS ARMAS

Vital, Rafael de Oliveira¹
vitalrafael@yahoo.com.br

RESUMO

Este trabalho procura mostrar como o desenvolvimento de conteúdos atitudinais na formação do aluno do segundo ano da Escola de Sargentos das Armas (ESA) influencia no exercício da liderança. O desenvolvimento da liderança inicia-se no primeiro ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGs), nas Unidades Escolares Tecnológicas do Exército (UETE), e aprimora-se no segundo ano, do mesmo curso, na Escola de Sargentos das Armas (ESA), prosseguindo ao longo da carreira militar. Assim, foram abordados os conceitos, as teorias e os diversos aspectos da liderança, *lato sensu*, o que engloba a chefia e a liderança militar e os conteúdos atitudinais. A liderança é a palavra-chave numa instituição como o Exército, que visa a segurança nacional, a defesa do território brasileiro e a formação de futuros cidadãos, responsáveis e cientes de seus direitos e deveres. Durante toda a sua formação, os discentes da Escola de Sargentos das Armas são empregados em funções de comando/chefia, submetidos a inúmeras situações simuladas, desde atividades de serviço até a máxima imitação do combate, em que se procura desenvolver e incorporar os conteúdos atitudinais à sua essência. Para que seja possível conquistar a confiança, a credibilidade e a lealdade dos subordinados, o futuro Terceiro-Sargento necessita conhecer seus homens, criar um vínculo afetivo, dar o exemplo e motivá-los. Ademais, ele precisa divulgar sua intenção e incentivá-los a participar das decisões, para, então, alcançar a liderança de seu grupo e não apenas comandar pelo poder atribuído a seu cargo.

PALAVRAS-CHAVE: Conteúdos atitudinais. Liderança. Formação. Sargentos. Valores.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate how the development of attitudinal content in the training of second-year students at the Brazilian Army NCO Academy (ESA) influences leadership practice. Leadership development begins in the first academic year, at the Army's Technological Teaching Units (UETE) and improves in the second

¹ 2º Sargento de Artilharia do Exército Brasileiro (ESA - 2006). Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (EASA - 2017). Instrutor da Seção de Instrução Especial da Escola de Sargentos das Armas. Graduado em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Especialização em Operações na Selva.

academic year, at the Brazilian Army NCO Academy, throughout the military career, in command of small units in the Ground Force. Thus, concepts, theories and various aspects of leadership, in its broad sense, military leadership and attitudinal contents were addressed. Leadership is the keyword in an institution like the Army, which aims at national security, the defense of Brazilian territory and the formation of future responsible citizens who are aware of their rights and duties. Throughout their training, students from the NCO Academy are employed in a command/leadership role, subjected to numerous simulated situations, from duty activities to the maximum simulation of combat, in which they essentially seek to develop and incorporate attitudinal contents. In order to gain the trust, credibility and loyalty of subordinates, the future NCO needs to know his men, create an affective bond, set an example and motivate them. In addition, he needs to make his intention clear and encourage his men to participate in the decisions, in order to achieve leadership within his group and rather than commanding by the power attributed to his position.

KEYWORDS: Contents attitudinal. Evaluation. Leadership. Training. Sergeants. Values.

INTRODUÇÃO

A Escola de Sargentos das Armas (ESA) é um estabelecimento de ensino superior, de formação e graduação, da linha do ensino militar bélico, diretamente subordinado à Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMil), destinado, principalmente, a formar sargentos das armas de Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações. Esse curso habilita-os para a ocupação de cargos e desempenho de funções de terceiro-sargento e de segundo-sargento não aperfeiçoados nas organizações militares (OM) do Exército Brasileiro, em tempo de guerra ou de paz (BRASIL, 2022).

O Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGs) é dividido em dois períodos: primeiro e segundo ano. O primeiro ano do curso é realizado em 13 (treze) Unidades Escolares Tecnológicas do Exército (UETE), supervisionadas pela ESA, localizadas de norte a sul do território nacional. O segundo ano é realizado na ESA, localizada na cidade de Três Corações, ao sul de Minas Gerais e destina-se à formação dos sargentos combatentes.

Tanto no modelo de Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGs), como no cenário militar brasileiro, até início do século XXI, as relações de trabalho ainda se encontravam alinhadas aos modelos fordista/taylorista, com a divisão de tarefas, repetição das atividades, ambiente estável e excesso de regras e normas. Neste quadro, o ensino por objetivos atendia as necessidades da atividade militar através de seu foco na tarefa, desenvolvendo no instruindo comportamentos pré-determinados e de uma abordagem fragmentada e tecnicista.

A partir da percepção da necessidade de se transformar o Exército Brasileiro da Era Industrial para a Era do Conhecimento e da demanda por um novo perfil de militar combatente do Exército Brasileiro, fez-se necessário o uso da gestão por competências, para a solução de diversas

situações-problemas do mundo contemporâneo, possibilitando o discente a atuar de maneira efetiva e sistêmica com ênfase no processo e não na tarefa, no todo e não na parte, no contingencial e não no repetitivo (BRASIL, 2012).

Desse modo, o ensino por competências é capaz de atuar num ambiente instável de múltiplos atores, como o crime organizado e o terrorismo, cujo enfrentamento exige a mobilização eficaz de conhecimentos, de habilidades e de capacidades cognitivas, envolvendo fatores de decisão sensíveis e de amplo espectro de ação.

Diante desta realidade, chega-se à seguinte questão: como desenvolver os conteúdos atitudinais no aluno do segundo ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos, na Escola de Sargentos das Armas, para o exercício da liderança militar em um cargo de chefia militar?

Visando responder a essa questão, o objetivo desta pesquisa é mostrar como o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais na formação do aluno do segundo ano da ESA influencia no exercício da liderança.

A justificativa do estudo é a relevância do tema para os militares e as organizações militares, permitindo a disseminação dos resultados para a comunidade civil. Tal tema, quando pensado holisticamente, traz inúmeros benefícios para a sociedade e para as Forças Armadas, pois permite a potencialização das capacidades do ser humano e as mudanças nas sistemáticas já enraizadas, seja na educação, seja na gestão de pessoas.

Assim, tal pesquisa pode contribuir para os estudos sobre a formação e o desenvolvimento de líderes, as qualidades e os efeitos positivos de uma boa liderança para as organizações, cooperando para que o Exército Brasileiro possa desempenhar, não só sua função social, como sua missão constitucional, com profissionalismo e comprometimento.

METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa é favorecer a compreensão de como o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais da formação do aluno do segundo ano da Escola de Sargentos das Armas (ESA) tem importante papel para o exercício da liderança.

Quanto à metodologia da pesquisa, no que diz respeito ao tipo de técnica de coleta de dados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica. O método de pesquisa bibliográfica foi selecionado devido à necessidade de realizar uma investigação sobre os seguintes assuntos: conceitos básicos de liderança, estilos de liderança, características da chefia e liderança militar, conteúdos atitudinais e competência.

No que diz respeito aos materiais, utilizou-se livros, portarias, leis e trabalhos científicos. Ademais, procurou-se, nas referências teóricas doutrinárias, atualizações sobre o tema, com destaque para o livro "Este barco também é seu: comandante que reinventou a gestão de USS Benfold" de Abrashoff (2006) e a obra "General Villas Bôas: conversa com o comandante" de Villas Bôas (2021).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Brasil (2012), o processo de evolução do Exército Brasileiro tem como ponto de partida o diagnóstico de que essa instituição precisa desenvolver capacidades compatíveis com a rápida evolução da estatura político-estratégica do país. A partir da percepção da demanda de se transformar o Exército Brasileiro da Era Industrial para a Era do Conhecimento, fez-se mister um planejamento que determinasse um conjunto de ações estratégicas que conduzissem a esta transformação (BRASIL, 2012).

Nesse sentido, é relevante mencionar o Sistema de Ensino do Exército (SEE) que, tradicionalmente, tem demonstrado capacidade de ajustamento às exigências próprias de cada momento histórico, buscando acompanhar as novas demandas e os novos costumes da sociedade, em prol de uma educação de vanguarda. O Sistema de Ensino do Exército é comprovadamente sério, organizado, experiente, normalizado, validado e respeitado (BRASIL, 1996).

Diante de tal cenário, uma importante mudança para a modernização do ensino, agora, especificamente, na Escola de Sargentos das Armas (ESA), foi a aprovação do Decreto nº 9.171, de 17 de outubro de 2017 (BRASIL, 2022), que alterou o nível do Curso de Formação de Sargentos (CFS) para o nível de Educação Superior de Graduação Tecnológica. Com isso, a ESA passou a ser reconhecida como uma Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa, passando a denominar-se Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS).

No ano de 2018, após a aprovação da Portaria nº 114, do DECEEx, em 2017, foi implantado o ensino por competências, nos estabelecimentos de ensino do Exército Brasileiro, visando preparar o discente para acompanhar a velocidade e a complexidade da produção do conhecimento (BRASIL, 2017).

Nesse sentido, o Ensino por Competências é a aplicação do conhecimento, habilidade, atitude, valores e experiências, também conhecido pelo mnemônico “CHAVE”, na solução de problemas (BRASIL, 2012). Ademais, pode-se definir competência como:

Art. 2º Competência é a ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os, sinérgica e sincronicamente, para decidir e atuar em uma família de situações. Parágrafo único. Os recursos mobilizados pelas competências incluem: I - conhecimentos; II - habilidades; III - atitudes; IV - valores; e V - experiências (BRASIL, 2017, p.1).

Também podemos dizer que a competência é saber para poder fazer. Segundo USA (2006), o manual do Exército Americano FM 6-22 “Army Leadership” utiliza-se de tríade “ser-saber- fazer” para definir as características do líder, em que determinados aspectos da educação do aluno são direcionados para construir e reforçar o componente “ser”, “fazer” e “conhecer”.

Dando prosseguimento ao processo de evolução do ensino, em 2020, foram aprovadas as Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação de Conteúdos Atitudinais (NIDACA) do curso de formação e graduação de sargentos. Os conteúdos atitudinais são formados por normas, valores, atitudes e crenças abordados em um ambiente, os quais auxiliam no processo de formação da identidade militar, e que podem ser ensinados por intermédio de atividades pedagógicas e de práticas específicas do ensino militar (BRASIL, 2020).

Dessa maneira, a educação militar tem como objetivo instruir os alunos, envolvendo-os com conteúdos atitudinais em todos os atos da vida diária. Além disso, o envolvimento dos sentimentos individuais e coletivos, da criação e da preservação de hábitos e comportamentos, tem como base o exemplo de comandantes, instrutores e monitores, além de exigir uma continuada ação educativa, persuasiva e corretiva, utilizando-se do pensamento crítico e estruturado (BRASIL, 2022).

Ademais, o Sistema de Ensino do Exército (SEE) adota um dos objetos do seu Plano Estratégico: o aperfeiçoamento do sistema de educação e cultura, com a ação estratégica de implementar programas que propiciem o desenvolvimento da liderança para o quadriênio 2020-2023, através da intensificação da capacitação em liderança direta, principalmente, com a repetição e com o exemplo (BRASIL, 2019a).

Nesse cenário de ensino, surge a figura do líder em formação, que, por muitas vezes, pode ser confundida com a do chefe. Enquanto este é investido de autoridade no cargo que ocupa, conduzindo a organização a um padrão elevado de desempenho, o líder possui aptidão para ouvir, influenciar, transformar, motivar, desenvolver pessoas e despertar novos líderes. Embora sejam conceitos diferentes, eles caminham juntos, pois o sucesso do chefe depende da aptidão para liderar (VITAL *et al*, 2017).

Sabe-se que o tema chefia e liderança tem estado, exaustivamente, em pauta na sociedade moderna. Isso ocorre, devido às mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, e à velocidade com que essas mudanças acontecem, exigindo a rápida adaptação às novas situações e cenários.

Para Vital (2014), o estudo de liderança vem sendo evidenciado na literatura, nas empresas privadas e em instituições e organizações de distinta natureza, pois o líder tem o poder de atuar num ambiente turbulento e de constante mudanças, conduzindo pessoas com diferentes personalidades ao sucesso.

Villas Bôas (2021) enfatiza, ainda, a importância do tratamento direto entre as pessoas, parâmetro que se aplica à liderança de pequenos grupos e à liderança em nível político-estratégico.

Na mesma direção, Baptista (2012) declara que:

A liderança é um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização. É um processo abrangente que ocorre praticamente em todos os segmentos da sociedade: na família, na escola, na empresa, enfim, em todas as integrações sociais [...] Ela se manifesta sempre que uma pessoa procura [...] influenciar o comportamento de outra ou de uma equipe, com vistas a alcançar objetivos favoráveis à organização (BAPTISTA, 2012, p. 123).

Pode-se destacar o processo de liderança em vários meios: na família, na escola, no trabalho, no esporte e na política. Para Chiavenato (2003), a liderança é a influência interpessoal desenvolvida em uma situação e desempenhada por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um objetivo específico. Este entendimento é corroborado por Vargas Herzer (1990), quando se evidencia que a liderança não é um processo de exploração, porém, de ajuda e cooperação a outros, a fim de que estes descubram, claramente, os objetivos que pretendem alcançar.

Em relação à chefia e à liderança militar, o chefe militar pode ser definido como o militar que, durante o exercício de um cargo de chefia, pode exercer o poder de comando, no braço operacional, e o poder de administrador, no braço gerencial, para que seja atingido determinado objetivo (VARGAS HERZER, 1990). Os comandantes estão investidos, legalmente, de autoridade, sendo assim, detêm plenos poderes que lhes foram outorgados através de leis, normas, regulamentações e, principalmente, da organização, possibilitando o exercício pleno da chefia. Consequentemente, essa chefia pode não ser o suficiente, se não for acompanhada pelo exercício da liderança, bem como, dos mecanismos de justiça e disciplina (VILLAS BÔAS, 2021).

Segundo Coutinho (1997), o chefe militar possui o poder para comandar uma tropa. O respaldo deste poder está na autoridade, que tem como origem duas fontes: a autoridade formal, atribuída ao cargo, e a autoridade pessoal, obtida pela qualificação profissional. O comandante, no desempenho funcional de seu cargo, está exercendo chefia militar, com o propósito de dirigir a organização que tem sobre seu comando, para o cumprimento de determinada missão e consecução dos seus objetivos (COUTINHO, 1997).

Por outro lado, o comandante, além de exercer a chefia militar, pode desenvolver competências para tornar-se um líder. De acordo com Abrashoff (2013), o chefe militar pode desenvolver a prática da verdadeira liderança, através de práticas simples, competências sutis e bom senso, capazes de transformar um “comandante-chefe” em um líder genuíno. Para isso, segundo o autor, é necessário compreender a si mesmo, em primeiro lugar, liderando pelo exemplo, compartilhando objetivos e comunicando-se sempre. Além disso, é preciso reconhecer e formar novos líderes e, acima de tudo, ajudar as pessoas a crescerem.

Já Vargas Herzer (1990), afirma que as principais teorias a respeito da liderança não são capazes de explicar, por completo, o magna da liderança militar, devido à: sua tipicidade e seu caráter único, sendo exigido o sacrifício supremo de conduzir homens ao limite de suas resistências físicas e psicológicas.

De acordo com Farias (2009), as virtudes e qualidades não são inatas, mas já podem vir incorporadas pela educação anterior e podem também ser desenvolvidas, inspiradas pelos bons exemplos, e mesmo, “aprendidas”, em um processo educativo e levadas à aceitação. Sendo assim, elas serão praticadas até se incorporarem à personalidade do militar.

A preocupação com o exemplo, na liderança militar, constitui-se num fundamento básico, pois ela deve alicerçar-se em sólidos suportes éticos, já que o chefe militar detém a prerrogativa de mandar seus subordinados em direção ao perigo e, eventualmente, ao risco de morte (VILLAS BÔAS, 2021, p.15).

Em consonância com Villas Bôas (2021), Vargas Herzer (1990) afirma que o líder militar é capaz de conduzir homens ao encontro da própria morte, através do maior compromisso que um cidadão pode assumir ao defender a Pátria. Assim, tem-se que não basta o líder ser nato, emergente ou social. É preciso que ele possua algo muito mais profundo e sólido, que envolva valores, moral, ética, crenças, caráter, disciplina e patriotismo, submetendo-se ao risco de vida à serviço da pátria, que não surgem com o nascimento, mas são construídas através dos conteúdos atitudinais.

Para Sant'ana Junior (2021), os conteúdos atitudinais são aprendidos por meio de processos afetivos de identificação, vivências, rituais, exercício de papéis, revisão e valorização da própria conduta, processos de reflexão e tomada de posição diante de situações conflituosas.

Farias (2009) afirma que a capacidade de liderar é um atributo que pode ser adquirido pela combinação do estudo, do treinamento e da prática. Sendo assim, procura-se utilizar o ensino por competências para desenvolver a liderança militar nos alunos do Segundo Ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS), pois, de acordo com Zabala (2014), a pessoa competente é aquela que, além de possuir conhecimentos gerados pelo estudo, também possui habilidades, procedimentos psicomotores e atitudes. Todos esses fatores devem ser contextualizados para que haja solução de situações e problemas da vida real. Dessa forma, pode-se dizer que uma formação competente visa a aplicação dos conhecimentos e dos comportamentos do militar recém-formado, em relação ao exercício da liderança e da chefia, buscando, sempre, a solução de situações-problemas da vida real.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O desenvolvimento da liderança militar através dos conteúdos atitudinais

O Plano de Desenvolvimento da Liderança Militar (PDLM) tem por finalidade criar mecanismos facilitadores à aquisição e ao desenvolvimento, pelos alunos do Segundo Ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS), da Escola de Sargentos das Armas (ESA), de Conteúdos Atitudinais essenciais ao exercício da liderança militar, bem como, de valores, atitudes, habilidades e conhecimentos necessários ao comandante de pequena fração (BRASIL, 2021b).

Para desenvolver a competência de liderar no aluno do segundo ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS), é preciso ir além do modelo convencional de ensino, em que se tem uma aprendizagem por meio da memorização.

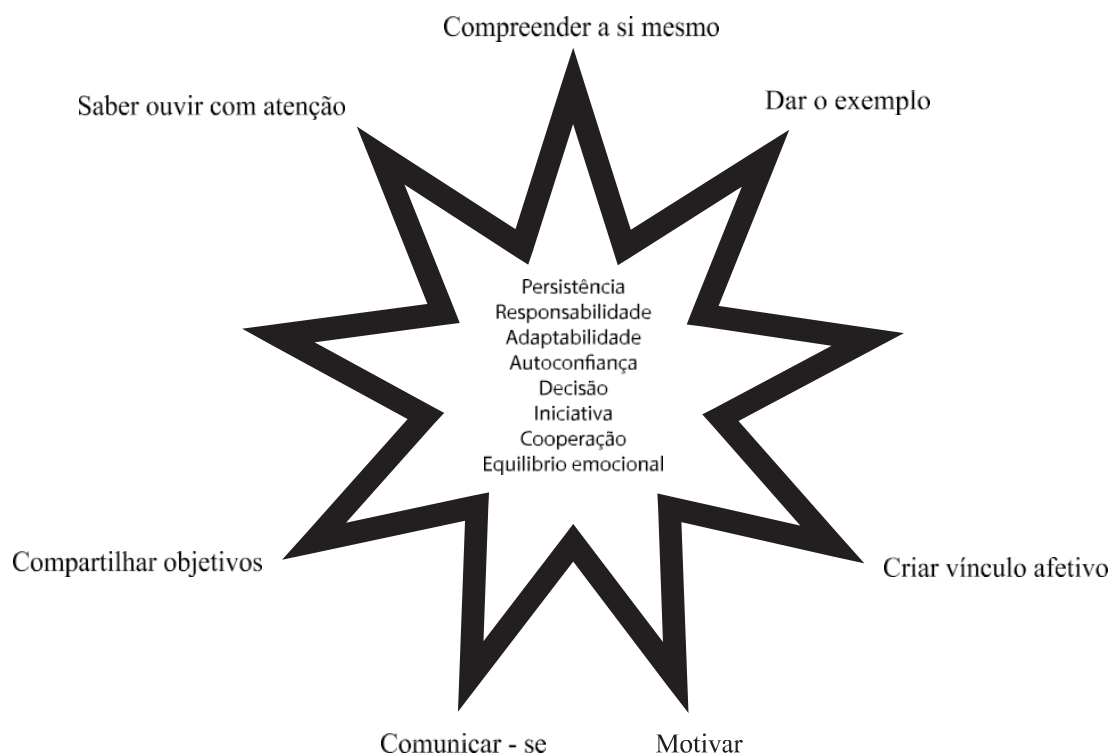
Para Zabala (2014), no ensino por competência, busca-se a transmissão não só por meio dos conhecimentos, mas também de habilidades, de procedimentos e, principalmente, de atitudes, para

responder de maneira mais assertiva às situações, conflitos e problemas relacionados à vida real. O Conteúdo Atitudinal é a manifestação do comportamento do discente em relação a um cenário ou contexto. O Ensino por Competência visa buscar, na Escola de Sargentos das Armas, de forma indelével e incansável, a exteriorização, por parte dos discentes, dos seguintes conteúdos atitudinais: adaptabilidade, apresentação, autoconfiança, cooperação, criatividade, decisão, dedicação, disciplina, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, meticulosidade, persistência, responsabilidade e zelo (BRASIL, 2020).

Considerando o conceito de liderança trazido por Vargas Herzer (1990), pode-se dizer que a Escola de Sargentos das Armas se utiliza do ensino por competências para construir um ambiente favorável à formação do líder militar, pois gera no aluno, do segundo ano, a capacidade de mobilizar Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Experiências (CHAVE) para decidir e atuar em situações diversas (BRASIL, 2012). Ou seja, são as escolas de formação que moldam o "ser" e transmitem o "saber", para que o futuro líder possa "fazer" (VARGAS HERZER, 1990, p.112).

Por meio das instruções de comando, chefia e liderança, nos exercícios de campanha, no emprego de técnicas especiais com privação de sono, em ritmo de operações continuadas, nos serviços de escala, no treinamento físico-militar, nas formaturas diárias e atividades sociais, na análise pós-ação e orientação constante, o aluno tem seus conteúdos atitudinais moldados e observados frente à determinada situação, podendo, portanto, ser avaliado qualitativamente.

Figura 1 - Esquema: conteúdos atitudinais e os comportamentos de um líder



Fonte: Autor

Pode-se observar no esquema acima os seguintes conteúdos atitudinais: persistência, responsabilidade, adaptabilidade, autoconfiança, decisão, iniciativa, cooperação e equilíbrio emocional. Estes são trabalhados no aluno do segundo ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos (CFGS), da Escola de Sargentos das Armas (ESA), visando a manifestação de comportamentos inerentes a um líder militar: compreender a si mesmo, dar o exemplo, reconhecer e formar novos líderes, criar vínculo afetivo, motivar, comunicar-se, compartilhar objetivos, ajudar as pessoas a crescerem e saber ouvir com atenção.

Percebe-se, então, de acordo com Vital (2014), que as pessoas, nesses espaços sociais, podem desempenhar influências sobre outras. Consequentemente, de alguma maneira, praticam atividade de liderança, com a interação de duas ou mais pessoas, em que uma tem a capacidade de influenciar a outra, ou as demais. Ainda, segundo o autor, a liderança se configura como uma influência intelectual que cria incentivos e estímulos para a motivação dos subordinados na realização de uma determinada tarefa em direção a metas comuns.

Através do Plano de Desenvolvimento da Liderança Militar (PDLM), visa-se materializar o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais e da liderança militar no aluno do segundo ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos (BRASIL, 2021b).

A ESA, através do Plano de Desenvolvimento da Liderança Militar (PDLM), utiliza-se de situações-problemas disciplinares e interdisciplinares, de simulação da realidade profissional e de contextualização dos conteúdos escolares, para desenvolver os conteúdos atitudinais, a capacidade de análise crítica e o pensamento estruturado (BRASIL, 2021b). Além disso, Abrashoff (2006) enfatiza que é preciso saber ouvir com o máximo de atenção, elevar a auto-estima, voltando-se para a superação de limites, e estabelecer estratégias muito bem definidas para vencer quaisquer ortodoxias.

Considerando as mudanças advindas da Era do Conhecimento e do novo perfil do militar combatente da Força, Villas Bôas (2021) aponta que transformações intensas têm sido inseridas pela revolução tecnológica, cujos impactos não foram ainda dimensionados. Para ele, estão em constante evolução nas comunicações e na interrelação das instituições e das pessoas, provocando significativas mudanças nas relações sociais.

Dando prosseguimento ao processo de transformação do Exército rumo à era do conhecimento, o Plano de Desenvolvimento da Liderança Militar (PDLM) tem como objetivo melhorar a formação dos futuros graduados da linha do ensino militar bélico do Exército Brasileiro e prepará-los para o desempenho dos cargos de terceiro-sargento e segundo-sargento não aperfeiçoados, previstos no Quadro de Cargos Previstos (QCP) do Exército Brasileiro, tanto em tempo de paz, quanto de guerra.

O PDLM é um processo educacional, definido por um conjunto de estratégias e ações, que aplicado ao aluno conduzem-no ao desenvolvimento dos conteúdos atitudinais identificados como fundamentais ao líder militar (BRASIL, 2021b, p.2).

Cabe destacar que, é no exercício simulado no terreno, onde se busca a máxima imitação do combate, que temos a simbiose perfeita para criar atitudes favoráveis do futuro líder militar. É no processo educacional que o aluno é submetido, de maneira metodológica, a ambientes estressores controlados, possibilitando, em primeiro lugar, a autocompreensão e desenvolvendo no futuro Terceiro-Sargento os seguintes conteúdos atitudinais: persistência, responsabilidade, adaptabilidade, autoconfiança, decisão, iniciativa, cooperação e equilíbrio emocional (BRASIL, 2021a).

O Sistema de Ensino do Exército (BRASIL, 1999) possui características próprias e amparo legal, para que o ensino militar cumpra as funções exigidas, tanto na paz, como na guerra, diferentemente do que é exigido da maioria das instituições de ensino nacionais, que não preparam o discente para a guerra.

De acordo com Farias (2009), nos primeiros anos da carreira militar, a liderança é direta, "corpo a corpo"; as motivações dos liderados são simples e imediatas, a credibilidade do líder se baseia a partir das suas virtudes guerreiras (virilidade, combatividade e coragem) e em outras qualidades mais visíveis (vigor, presença, atividade, exemplo e aparência física). Nos postos mais elevados, a liderança é mais "intelectualizada" e as motivações dos liderados são mais complexas.

Tendo em vista todos esses fatores, faz-se relevante ressaltar, por fim, que o aluno da Escola de Sargentos das Armas desenvolve-se através da liderança direta, no comando de pequenas frações, através do exemplo, pois a profissão militar se guia pela vertente do exemplo e de muita repetição, para que o discente internalize, em seu íntimo, a essência e o amálgama da vida, do combate e do trabalho castrense, pois essas experiências não se encontram codificadas em meio tangível de estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através dessa pesquisa, pode-se concluir que o desenvolvimento dos conteúdos atitudinais do aluno do segundo ano do Curso de Formação e Graduação de Sargentos se dá por meio da construção de situações-problemas, de estudo de caso, de um ambiente simulado de combate, nos

exercícios de campanha, no exercício de função de comando, nos serviços de escala, no treinamento físico-militar, na formatura diária e nas atividades sociais, para que ele possa exercer, com plenitude, a liderança em um cargo de chefia militar.

Assim sendo, esta pesquisa cresce de relevância, por esclarecer o valor da liderança militar para os alunos do CFGS da Escola de Sargentos das Armas, futuros vetores e disseminadores do conhecimento e dos conteúdos atitudinais inerentes ao comandante de pequenas frações. Esse desenvolvimento ocorre tanto no âmbito do grupo de combate, quanto no pelotão, bem como, no enfrentamento dos desafios da Era do Conhecimento, caracterizado por um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Embora a liderança seja desempenhada sobre um grupo relativamente pequeno de liderados, ela será expoente decisório para o sucesso na missão do Exército Brasileiro. Missão essa que visa a defesa da Pátria, a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, buscando salvaguardar os interesses nacionais e cooperar com o desenvolvimento nacional e com o bem-estar social (BRASIL, 2014).

Através do bom exemplo, não só dos instrutores e monitores, como também de diversos ícones da história militar brasileira, como a figura de Luís Alves de Lima e Silva, Patrono do Exército Brasileiro, e de Max Wolf Filho, Patrono da Escola de Sargentos das Armas, tem-se a oportunidade de explorar e transmitir, aos alunos, conceitos e experiências da carreira militar.

Por fim, cabe ressaltar que o jovem recém-chegado ao corpo de tropa, apesar da pouca idade, precisará valer-se dos valores e virtudes, construídos e reforçados em seu antigo berço de formação, para orientar seus passos diante dos liderados. Sendo assim, temos que o exemplo é indelével para a conquista da liderança, sendo indispensável para o aumento do poder de combate e para a manutenção da fé na missão de nossa Força.

REFERÊNCIAS

ABRASHOFF, M. **Este barco também é seu: comandante que reinventou a gestão de USS Benfold**. São Paulo: Editora Pensamento Cultrix Ltda, 2006. 200 p.

AGNOLETTI, S. F.; AMORIM, D. G.; JÚNIOR, O. L. A.; LACERDA, E. A.; VITAL, R. O. RIBEIRO, A. A. **As características e as interdependências dos conceitos Liderança e chefia militar no comando das frações militares**. Monografia de conclusão do curso de aperfeiçoamento de sargento. Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA) Cruz Alta, 2017. 22 f.

BAPTISTA, M. M. **O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária**. *Revista do Instituto de Ciência Humanas e da Informação*. Caxias do Sul, v. 22, n. 2, p. 123-136, ago. 2012.

BRASIL. **Lei n. 9.786, de 8 de fevereiro de 1999.** Dispõe sobre o Ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19786.htm>. Acesso em 07 SETEMBRO, 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. Portaria do Comando do Exército nº 1.708, de 23 Mar 22. **Regulamento da Escola de Sargentos das Armas.** 2ª Edição, 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Diretoria de Educação Técnica Militar. **Normas Internas para Desenvolvimento e avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NIDACA) do Curso de Formação e Graduação de Sargentos.** Rio de Janeiro, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Escola de Sargentos das Armas (Escola Sargento Max Wolf Filho). **Plano de Execução de Tarefas em Situações Críticas.** Seção de Instrução Especial (SIEsp). Divisão de Ensino. 2021a. 18 p.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Escola de Sargentos das Armas (Escola Sargento Max Wolf Filho). **Programa de Desenvolvimento da Liderança Militar.** Divisão de ensino. 2021b. 21p.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Centro de Doutrina do Exército. **O Exército Brasileiro.** Brasília, DF, 1 edição 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023. EB 10-P-01.007.** Brasília, DF, Dezembro de 2019a. 64 p. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19786.htm>. Acesso em 14 agosto, 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército. Portaria do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) nº 114, de 31 Maio 17. **Instruções reguladoras do Ensino por Competências: Currículo e Avaliação – 3ª edição** 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria-Geral do Exército. Portaria do Estado Maior do Exército nº 118, de 6 Ago 12. **Aprova a Diretriz para Gestão da Educação e Capacitação dos Recursos Humanos do Exército Brasileiro.** Brasília: Exército Brasileiro, 2012.

BRASIL. Ministério do Exército. Departamento de Ensino e Pesquisa. Grupo de Trabalho para o Estudo da Modernização do Ensino (GTEME). **Fundamentos para a modernização do Ensino.** Rio de Janeiro, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

COUTINHO, S. A. A. **Exercício do Comando: a chefia e a liderança militares.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997. 274p.

FARIAS, F. B. **O desenvolvimento da Liderança Militar no Exército: oportunidades para o desenvolvimento da liderança militar na EsAO.** Artigo Científico (Mestrado Profissional em Operações Militares) Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2009. 29 f.

SANT'ANA JUNIOR, T. P. **O desenvolvimento dos conteúdos atitudinais no Curso de Operações na Selva do CIGS.** Artigo Científico. Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias. Rio de Janeiro. 2021. p. 22.. Disponível em: <https://www.enabed2021.abedef.org/resources/anais/15/enabed2020/1617911927_ARQUIVO_4a19919d6d8e97a9bb97dfe2abededdf.pdf>

USA. Department of the Army. **FM 6-22 – Army Leadership.** Washington, DC, 2006.

VARGAS HERZER, T. F. **Liderança Militar: simples atributo da área afetiva ou doutrina a ser desenvolvida.** ECEME. Rio de Janeiro, 1990.

VILLAS BÔAS, E.; Castro, C. **General Villas Bôas: conversa com o comandante.** Rio de Janeiro: Editora FGV. 2021. 244 p. 15.

VITAL, R. O. **A importância da liderança militar para os comandantes de pequenas frações nas organizações militares de infantaria do Exército Brasileiro.** Monografia de conclusão do curso de Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto Multidisciplinar- Rio de Janeiro, 2014. 41 f.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências.** Porto Alegre: Penso, 2014.