


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

Evandro Lincon Santos Novaes

**O APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO PROFISSIONAL COMO FATOR DE
LIDERANÇA PARA O COMANDANTE DE PEQUENAS FRAÇÕES**

Resende

2022

	APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA AGOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA NA AMAN TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DENATUREZA PROFISSIONAL	AMAN 2022
---	---	----------------------

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: O APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO PROFISSIONAL COMO FATOR DE LIDERANÇA PARA O COMANDANTE DE PEQUENAS FRAÇÕES

AUTOR: EVANDRO LINCON SANTOS NOVAES

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.

Autorizo a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revistatécnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A AMAN poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 01 de junho de 2022



Cad Evandro Lincon Santos Novaes

Dados internacionais de catalogação na fonte

O48i NOVAES, Evandro Lincon Santos

O aperfeiçoamento técnico profissional como fator de liderança para o comandante de pequenas frações. / Evandro Lincon Santos Novaes – Resende; 2022. 33 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Júlio César Lacerda Do Nascimento
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Liderança 2.Aperfeiçoamento técnico profissional
3.Comandante 4.Pequenas frações I. Título.

CDD: 355

Evandro Lincon Santos Novaes

**O APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO PROFISSIONAL COMO FATOR DE
LIDERANÇA PARA O COMANDANTE DE PEQUENAS FRAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares.**

Orientador: 1º Ten Julio Cesar Lacerda do Nascimento.

Resende

2022

Evandro Lincon Santos Novaes

**O APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO PROFISSIONAL COMO FATOR DE
LIDERANÇA PARA O COMANDANTE DE PEQUENAS FRAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 01 de junho de 2022.

Banca examinadora:



Julio Cesar Lacerda de Nascimento - 1º Ten
(Presidente/Orientador)



Bruno Fernandes de Oliveira - Cap



Luiz Guilherme Ramos Villas Bôas - 1º Ten

Resende
2022

Dedico este trabalho aos meus pais, que me deram força para continuar firme nessa jornada, sem eles nada seria possível.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, que sempre me guiou pelo caminho da sabedoria e me ajudou nos momentos mais difíceis dessa longa formação.

Aos meus pais Alfrânio Dantas Novaes e Jozélia Carmo dos Santos Novaes e meus irmãos Ebraim Santos Novaes e Iasmin Santos Novaes, que estiveram comigo nos piores momentos, sempre me apoiando de todas as formas possíveis, mostrando pra mim o verdadeiro significado da palavra família.

Aos meus companheiros de turma, que dividiram o pesado fardo da formação, e estiveram comigo nos bons e maus momentos ao longo desses cinco anos.

A minha noiva, Maria Eduarda, que está comigo independente da circunstância abraçando a minha carreira junto a mim.

Aos instrutores e monitores que ensinaram através de exemplo, dedicando-se para bem formar os cadetes desta casa.

Ao Tenente Júlio César que tornou este trabalho possível através de todos os aconselhamentos e direcionamentos para que fosse extraído o melhor resultado desta monografia.

RESUMO

O APERFEIÇOAMENTO TÉCNICO PROFISSIONAL COMO FATOR DE LIDERANÇA PARA O COMANDANTE DE PEQUENAS FRAÇÕES

AUTOR: Evandro Lincon Santos Novaes

ORIENTADOR: 1º Ten Julio Cesar Lacerda do Nascimento

A liderança é fundamental para o comandante de pequenas frações, sendo essa determinante para o sucesso ou não de suas missões. O aperfeiçoamento técnico profissional na carreira militar também é essencial, tendo em vista que cada área escolhida pelo comandante irá determinar as habilidades técnicas das quais necessita. Diante disso este estudo tem por objetivo analisar de que forma o aprimoramento técnico profissional pode influenciar na liderança, no que diz respeito aos comandantes de pequenas frações e seus subordinados. Para a realização do estudo foi utilizada a pesquisa bibliográfica, bem como foi feito um estudo de campo com cadetes da AMAN com a finalidade de alcançar os objetivos propostos. Ao final concluiu-se que existe uma relação entre o aperfeiçoamento profissional e a liderança, sendo este um fator que colabora para que os subordinados respeitem e tenham confiança em seu líder, o que será importante para alcançar o sucesso em missões.

Palavras-chave: Liderança. Aperfeiçoamento técnico profissional. Comandante. Pequenas frações.

ABSTRACT

PROFESSIONAL TECHNICAL IMPROVEMENT AS A LEADERSHIP FACTOR FOR THE COMMANDER OF SMALL FRACTIONS

AUTHOR: Evandro Lincon Santos Novaes

ADVISOR: 1st Lt. Julio Cesar Lacerda do Nascimento

Leadership is essential for the commander of small fractions, and this is crucial to the success or not of their missions. Professional technical improvement in the military career is also essential, since each area chosen by the commander will determine the technical skills he needs. Therefore, this study aims to analyze how professional technical improvement can influence leadership, regarding the commanders of small fractions and their subordinates. To carry out the study, a bibliographic research was used, as well as a field study with AMAN cadets in order to achieve the proposed objectives. In the end, it was concluded that there is a relationship between professional development and leadership, which is a factor that helps subordinates respect and trust their leader, which will be important to achieve success in missions.

Keywords: Leadership. Professional technical improvement. Commander. Small fractions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Liderança direta e indireta.....	13
Figura 2 – Pilares da liderança militar.....	19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Influência do aperfeiçoamento técnico na liderança.....	21
Gráfico 2 – Grau de influência do aprimoramento técnico na liderança.....	22
Gráfico 3 – De que forma aprimoramento técnico influencia na liderança.....	22
Gráfico 4 – AMAN propicia aperfeiçoamento técnico profissional.....	23
Gráfico 5 – Nível de aperfeiçoamento técnico dos instrutores da AMAN.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 LIDERANÇA	15
2.2 LIDERANÇA MILITAR	15
2.2.1 Liderança delegativa	16
2.2.2 Liderança autocrática	17
2.2.3 Liderança democrática.....	18
2.2.4 Liderança transacional	19
2.2.5 Liderança transformacional	19
2.3 CAPACITAÇÃO TÉCNICA	20
2.3.1 Conhecimento tático	21
2.3.2 Conhecimento técnico	21
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO	23
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	23
3.2 MÉTODOS	23
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS	31
ANEXOS	32
ANEXO 1 – ENTREVISTA COM OS CADETES	33
ANEXO 2 – DIFERENÇA ENTRE AS LIDERANÇAS AUTOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	34

1 INTRODUÇÃO

É preciso compreender os principais fatores que levam os comandantes de pequenas frações a buscar o aprimoramento técnico profissional dentro da Força, bem como a imagem que é formada para o subordinado decorrente da atitude dos superiores frente a constante exigência e necessidade do Exército em ter líderes cada vez mais aperfeiçoados e capacitados para atuar não só na esfera militar mas em todas as outras áreas referentes às relações interpessoais.

Dentro deste universo do aperfeiçoamento, ainda estão inclusas outras esferas no que tange ao tipo de especialização buscada, uma vez que o amplo espectro oferecido pelo Exército Brasileiro permite que o militar trilhe os mais diversos caminhos dentro da Força, seguindo o viés técnico, operacional ou ambos, independente de sua arma, quadro ou serviço.

Dessa forma torna-se relevante levantar algumas questões referentes a busca pelo aperfeiçoamento técnico profissional dos militares que são alvo desse estudo. Quais são os fatores que influenciam os militares a buscarem o auto-aperfeiçoamento?

Visando o aprofundamento ainda maior no tema, é preciso saber se a visão do subordinado é importante para o seu comandante buscar se aperfeiçoar bem como se existe uma diferenciação entre os militares que possuem cursos e estágios específicos e se isso afeta a liderança frente suas frações. Para isso foi feito um estudo sobre liderança apresentando os diversos aspectos que permeiam a relação entre líder e liderados.

Como forma de observar o tema em estudo, foi realizado um levantamento de dados entre os cadetes da AMAN e comandantes de pelotão para avaliar o assunto discutido no dia a dia da maior escola de formação do Exército.

Esta pesquisa visa elucidar algumas dúvidas em relação a um dos fatores inerentes as questões que envolvam um dos diversos fatores relacionados a liderança militar. Assim analisando o tema sob a ótica do líder e dos liderados é possível ter maior clareza sobre os benefícios que aperfeiçoamento técnico profissional traz na área da liderança para o comandante de pequenas frações, e desta forma, motiva-los não só a buscar o constante aprimoramento, mas também levá-los a entender a sua condição como líder. Dessarte, poderão exercer sua influência frente ao subordinado, bem como influenciar de forma positiva a sua fração a seguir o caminho do conhecimento, tendo como objetivo primordial o engrandecimento profissional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar de que forma o aprimoramento técnico profissional pode influenciar na liderança, no que diz respeito aos comandantes de pequenas frações e seus subordinados.

1.1.2 Objetivos específicos

Analisar os motivos que levam um comandante de pequena fração a buscar o aprimoramento técnico;

Analisar o aperfeiçoamento do comandante de pequenas frações sob a ótica do subordinado.

Analisar o aperfeiçoamento técnico profissional sob a ótica do comandante.

Relacionar outros fatores que também influenciam na liderança ao aprimoramento técnico profissional no que tange a imagem do líder dentro do grupo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

A liderança, no seu significado mais simples, é o ato de liderar. Porém, esta palavra vai muito além disso, uma vez que, segundo o manual C 20-10, a liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos.

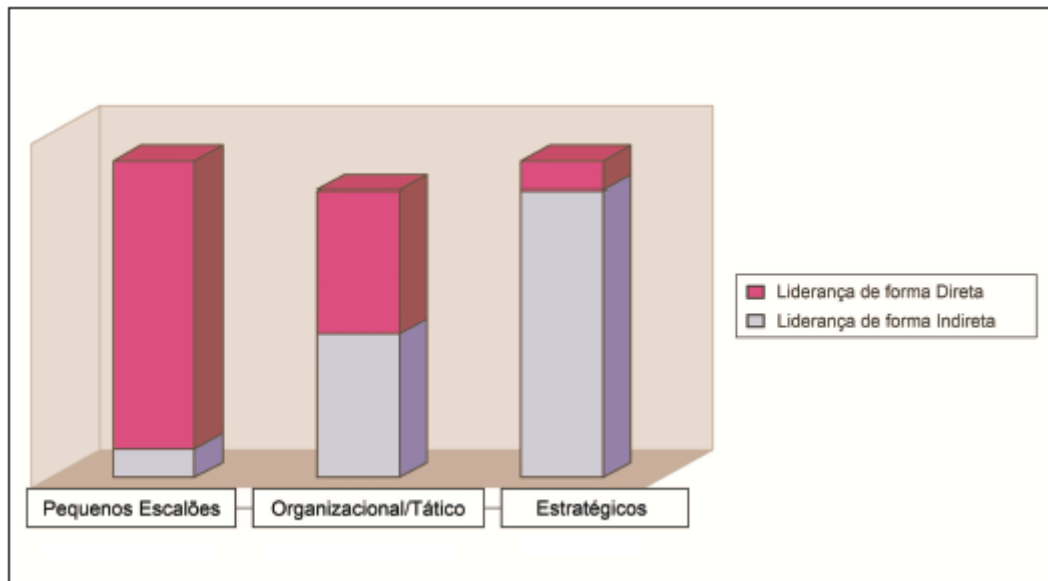
Pode ser também definida como a capacidade de influenciar pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação para se cumprir uma missão e melhorar a organização, de acordo com o manual ADP 6-22 do Exército dos Estados Unidos (DEPARTMENT OF THE ARMY, 2019, p.1-3)

2.2 LIDERANÇA MILITAR

A liderança militar se difere das demais áreas do ato de liderar por englobar três aspectos importantes sem os quais não é possível comandar homens, que são proeficiência profissional, senso moral e atitude adequada, além de toda a complexidade envolvida no espectro mais particular das relações interpessoais desenvolvidas no universo do líder e dos liderados. Além disso, vale salientar que a liderança pode ser exercida de forma direta e indireta, neste trabalho será explorada a forma direta, uma vez que ela se manifesta de forma constante nas relações dentro das pequenas frações (BRASIL, 2011).

Pela Figura 1, pode-se observar como se dão as lideranças direta e indireta nos pequenos escalões, a nível organizacional/tático e a nível estratégico.

Figura 1 – Liderança direta e indireta



Fonte: C 20-10 (2011)

A liderança direta ocorre no contato entre líder e liderado de forma mais cerrada. Desta forma, cria-se maior confiança e a relação desenvolvida permite que o líder apresente de forma mais ampla toda a sua capacidade e suas proeficiências ao subordinado, bem como aumenta a organização e união da equipe através da figura do líder, que surge como elemento potencializador das capacidades do grupo e consegue extrair de cada subordinado o seu melhor, uma vez que este contato permite que comandante tenha maior conhecimento sobre as capacidades de toda a sua equipe e, assim, possa aplicar e direcionar esse poder da melhor forma nas mais diversas missões (BRASIL, 2011).

Existem vários tipos de liderança, sendo as principais: delegativa, autocrática, democrática, transaccional e transformacional.

2.2.1 Liderança delegativa

Segundo Blake e Mouton (2009), o líder delegativo intervém apenas quando necessário e com o mínimo de controle possível. É um estilo não autoritário, que se baseia na teoria de que funcionários altamente experientes, treinados e motivados precisam de menos supervisão para serem produtivos. Como esses trabalhadores são qualificados e possuem habilidades para atuar de forma independente, eles são capazes de realizar tarefas com muito pouca supervisão.

Para algumas pessoas, a autonomia é libertadora, aumenta a criatividade e os ajuda a

se sentirem mais satisfeitos com o trabalho que realizam. Esse tipo de liderança pode ser usado em situações em que os subordinados são apaixonados e altamente motivados intrinsecamente (BLAKE e MOUTON, 2009).

Por outro lado, por vezes este tipo de liderança permite que as pessoas mais especializadas no seu trabalho ou que contribuem com maior valor acrescentado não sejam constrangidas por formalidades e excessiva rigidez organizacional e façam o que sabem fazer melhor (BLAKE e MOUTON, 2009).

No entanto, nem todos os funcionários têm essas características. Este estilo não é apropriado ao trabalhar com funcionários que não possuem as competências acima. Muitas pessoas não são boas em atribuir seus próprios prazos, gerenciar suas próprias tarefas e resolver problemas que possam surgir. Em outras palavras, eles têm um estilo de trabalho muito mais passivo em que tudo depende de ter instruções muito específicas e, em situações de ambiguidade, não precisam aplicar o bom senso ou tendem a trabalhar menos enquanto esperam mais informações (BLAKE e MOUTON, 2009). Nessas situações, projetos ou prazos podem não ser cumpridos quando os membros do grupo não são gerenciados adequadamente ou não se beneficiam do *feedback* adequado.

Muitos estudos parecem mostrar que a liderança do tipo *laissez-faire*, ou delegativa, pode levar ao descontrole, aumento dos custos da empresa e baixa produtividade, sacrificando tudo pela possibilidade de ter um bom ambiente de trabalho no curto prazo (a menos que no longo prazo os problemas decorrentes da falta de desempenho prejudicam o clima organizacional) (BLAKE e MOUTON, 2009).

2.2.2 Liderança autocrática

Segundo Kotler (2001), a liderança autocrática permite que os supervisores tomem decisões e estabeleçam diretrizes sem a participação do grupo. Em outras palavras, nesse tipo de liderança, o poder é algo explícito, que se materializa em um papel em que ordens diretas são dadas e que deve ser obedecida em qualquer caso.

O líder concentra todo o poder e ninguém contesta suas decisões. É um exercício de liderança de mão única, a única coisa que os subordinados precisam fazer é obedecer às diretrizes estabelecidas pelo líder (KOTLER, 2001).

Pode ser eficaz em ambientes de trabalho onde as decisões precisam ser tomadas rapidamente e onde há uma percepção de alta hostilidade ou alto risco de fora, por isso não surpreende que seja amplamente utilizado em organizações militares. Também parece ser

altamente eficaz com funcionários que exigem um acompanhamento próximo das atividades, pois ao remover a tendência de relaxamento dos trabalhadores, pode aumentar a produtividade e a velocidade das tarefas (KOTLER, 2001).

As desvantagens do líder autocrático são óbvias. Não leva em consideração a opinião dos trabalhadores e os funcionários são simplesmente pessoas que devem seguir ordens, então pode chegar a um ponto em que não há flexibilidade, pois ninguém quer ser responsabilizado por não seguir instruções mesmo nos casos em que o contexto muda e os torna inadequados (KOTLER, 2001).

Além disso, sob a aplicação desse tipo de liderança, alguns funcionários podem se sentir desvalorizados e tendem a demonstrar pouco comprometimento afetivo com a empresa, podendo sair desta ou ter desempenho inferior (KOTLER, 2001).

Por tudo isso, é um estilo de liderança que, aos poucos, está sendo banido das empresas líderes, nas quais a adaptabilidade e a necessidade de reagir rapidamente às mudanças são importantes, além de oferecer um bom ambiente de trabalho no qual o talento pode ser retido (KOTLER, 2001).

2.2.3 Liderança democrática

Segundo Chiavenato (2004), normalmente chamada de liderança participativa, esse tipo de liderança se caracteriza por criar entusiasmo entre os trabalhadores ao priorizar a participação de todo o grupo e, além disso, não se pressupõe de antemão que os membros da equipe irão se comportar de forma egoísta, mas sim de que todos remarão na mesma direção. O líder promove o diálogo entre seus seguidores para levar em conta as opiniões do grupo, mas a decisão final é do superior.

Esse tipo de líder conquista a equipe porque os funcionários contribuem para o processo de decisão. Assim, os colaboradores tendem a sentir-se parte da empresa e das mudanças que podem ocorrer na organização, melhorando a sua filiação e compromisso com a empresa, bem como a sua produtividade e capacidade de inovação. Dessa forma, por exemplo, dá mais incentivos à permanência na organização, facilitando assim a retenção de talentos (CHIAVENATO, 2004).

Embora haja algum consenso de que esse tipo de liderança tem muitas vantagens, alguns pesquisadores pensam que também tem suas desvantagens. Por exemplo, muitas vezes, os desentendimentos entre duas ou mais partes do grupo não podem ser superados ou o caminho fica mais lento quando se trata de atingir uma meta, em comparação com outros

estilos de liderança. Além disso, esse tipo de liderança exige que o líder possua grande capacidade de manter a motivação e colaboração dos que o seguem, bem como total confiança em si mesmo. Caso contrário, o equilíbrio de um conjunto de indivíduos poderia ser quebrado (CHIAVENATO, 2004).

2.2.4 Liderança transacional

Bergamini (2004) aponta que a liderança transacional é baseada em transações, ou seja, em processos de troca entre líderes e seus seguidores. Os seguidores recebem recompensas por seu desempenho no trabalho e o líder se beneficia porque cumprem as tarefas. Por isso, o tipo de líder que utiliza esta forma de dinamizar equipes e grupos promove uma visão de trabalho muito pragmática, centrada unicamente em objetivos que podem ser monitorizados e medidos de forma objetiva.

É um tipo de liderança orientada para objetivos e, por isso, os seguidores são motivados com recompensas pelos resultados alcançados. O líder transacional cria estruturas claras, nas quais o que é exigido de seus subordinados e as recompensas que eles receberão estão bem definidos. Portanto, esse tipo de liderança se concentra em aspectos objetivos e unidades de análise facilmente reconhecíveis, com as quais é relativamente fácil de operar (BERGAMINI, 2004).

O perfil de seguidor do líder transacional é um indivíduo racional, motivado por dinheiro e outros benefícios ou recompensas, cujo comportamento é bastante previsível. Os líderes transacionais concentram-se no presente e são muito bons em manter a organização funcionando sem problemas e com eficiência. No entanto, embora a liderança transacional envolva seguir certas regras e funcione muito bem em tempos de estabilidade, no mundo em mudança de hoje, em que o sucesso das empresas, muitas vezes, depende de mudanças contínuas, existem estilos de liderança mais eficazes (BERGAMINI, 2004).

2.2.5 Liderança transformacional

Segundo Brandão (2017), líderes transformacionais usam altos níveis de comunicação para atingir metas e trazer uma visão de mudança que conseguem transmitir aos funcionários. Estão comprometidos em gerar uma visão compartilhada e transversal sobre como deve ser a empresa em que trabalham.

Esse é um dos tipos de liderança que confere maior agilidade ao funcionamento das

empresas. Dessa forma, os líderes que trabalham com essa filosofia motivam e aumentam a produtividade e eficiência do grupo. Eles têm uma visão muito ampla do trabalho a ser feito, graças ao qual lideram a mudança dentro da organização e são capazes de mudar as expectativas, percepções e motivações da equipe (BRANDÃO, 2017).

Quando esses líderes e seus seguidores trabalham juntos, atingem um nível mais alto de moral e motivação. A chave está no impacto que eles têm sobre os seguidores, já que esses líderes conquistam sua confiança, respeito e admiração (BRANDÃO, 2017).

A liderança transformacional, ao invés de analisar e controlar transações específicas por meio de regras, instruções e incentivos, foca em qualidades intangíveis, como visão, valores compartilhados e ideias, com o objetivo de criar relacionamentos, dando maior significado às atividades. oferecer uma visão compartilhada que permita trabalhar em conjunto com os seguidores no processo de mudança (BRANDÃO, 2017).

Essa ênfase no ambiente de trabalho pode se tornar contraproducente em situações de em que é preciso reagir rapidamente a uma crise que pode causar o colapso da organização no curto prazo, em questão de semanas (BRANDÃO, 2017).

Ao mesmo tempo, porém, não há muitos contextos em que seja melhor sacrificar a prosperidade de longo prazo por resultados de curto prazo. Isso significa que muitas empresas e organizações que vetam a entrada de novos líderes com base na liderança transformacional assumem um alto custo de oportunidade: crescem menos do que poderiam; e isso é algo que em muitos casos eles nem conseguem detectar (BRANDÃO, 2017).

Atualmente, o Exército Brasileiro utiliza a liderança participativa, que, ao contrário da autocrática, permite a participação de todo o grupo. Uma tabela comparativa entre esses dois tipos de liderança encontra-se no Anexo 2 deste estudo.

2.3 CAPACITAÇÃO TÉCNICA

Considerando que a competência Técnico-Profissional faz parte das competências básicas a serem avaliadas para a comprovação da vocação para a carreira dos Asp a Of egressos da AMAN (PORTARIA Nº462-EME, DE 31 DE OUTUBRO DE 2016) e que a proficiência profissional é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando, faz-se necessário apreender fatos concretos que balizem o primeiro contato com a tropa no que diz respeito às práticas para a construção da liderança militar já no comando de pequenas frações. Assim, também é primordial verificar o aprimoramento técnico-profissional preconizado no Conceito Operativo do Exército (EB70-

MC-10.223), como influenciador na construção da liderança.

2.3.1 Conhecimento tático

O líder militar precisa ter conhecimento das táticas e manobras necessárias para o bom emprego da sua tropa. O conhecimento tático operacional permite ao líder comandar e agir de forma a se obter o bom cumprimento da missão bem como minimizar as perdas de material e pessoal. Quanto mais capacitado e especializado for o militar, maior é a confiança que ele passa aos seus subordinados. Assim, é de vital importância que o líder busque a maior quantidade de experiência prática e teórica possível, visando sempre não só benefícios pra ele mas também para seu subordinado (BRASIL, 2011).

2.3.2 Conhecimento técnico

O conhecimento técnico deve ser um fator de excelência do líder, uma vez que o subordinado espera que seu comandante direto possua conhecimento e tato com o material, seja ele um armamento, equipamento ou qualquer outro meio utilizado nas atividades do cotidiano da tropa, que exijam capacitação para manuseio e emprego não só nas atividades de rotina, mas também nas operações reais, principalmente nas que são relativas a especialidade e domínio do grupo atuante (BRASIL, 2011).

A proficiência profissional indica capacidade, conhecimento, cultura. É condição sine qua non para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades (BRASIL, 2011, p. 3-3).

O conhecimento técnico é um dos pilares da liderança militar, sendo que o líder deve saber executar suas tarefas, bem como saber passar a seus subalternos instruções e exemplo. Abaixo, se pode observar os três pilares da liderança militar.

Figura 2 – Pilares da liderança militar



Fonte: C 20-10 (2011)

Através da competência profissional, o líder “amplia seus conhecimentos, decidindo com oportunidade e acerto, transmitindo ordens corretamente, mantendo-se informado” (BRASIL, 2011, p. 3-3).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

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

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Para a realização deste estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica do tipo qualitativa e descritiva, a qual compõe o referencial teórico.

Para o tópico de resultados e discussões, foi realizado um estudo de campo com 30 cadetes do Curso de Formação da AMAN.

3.2 MÉTODOS

A pesquisa bibliográfica se deu em manuais do Exército Brasileiro, livros e artigos em bancos de dados eletrônicos. Para a pesquisa via internet, foram utilizadas as palavras-chave: liderança – conhecimento técnico – aperfeiçoamento técnico.

O material encontrado foi lido e aquele que correspondia aos objetivos propostos neste estudo foi resumido e referenciado, compondo o referencial teórico.

Para o estudo de campo foi realizado um questionário virtual (Anexo 1), o qual foi respondido via Google Forms por 30 cadetes do Curso de Formação da AMAN. Os resultados obtidos foram tabulados e fazem parte do capítulo 4, no qual foram feitos gráficos para que se possa ter uma melhor visão dos resultados.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Questionário no Google Forms respondido por 30 cadetes do Curso de Formação da AMAN.

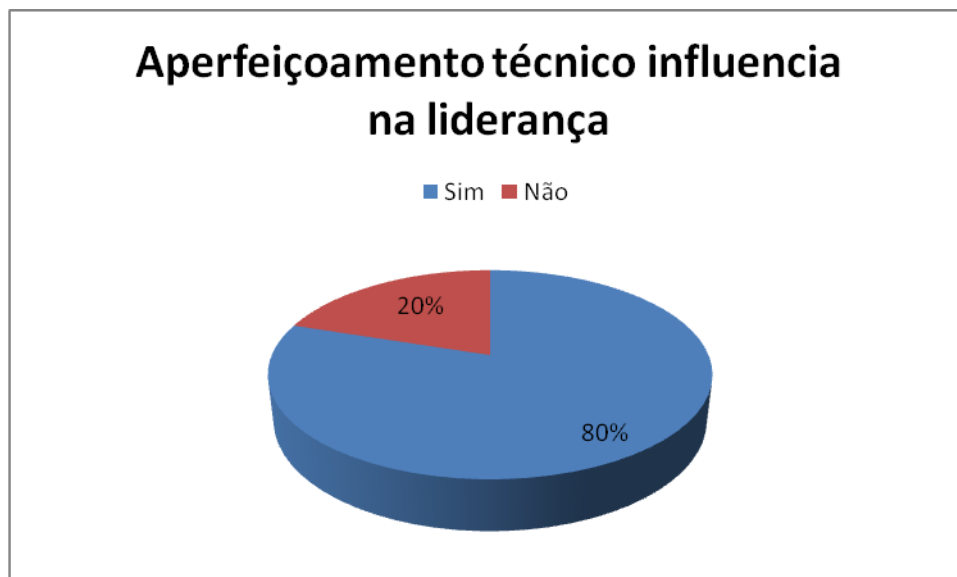
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizado um estudo de campo com 30 cadetes do Curso de Formação da AMAN, com o objetivo de analisar de que forma o aprimoramento técnico profissional pode influenciar na liderança, no que tange os comandantes de pequenas frações e seus subordinados.

Os cadetes que participaram das entrevistas responderam a um questionário que foi lançado no Google Forms e que se encontra no Anexo 1 deste estudo.

Com relação ao aperfeiçoamento técnico profissional influenciar na liderança, 80% dos entrevistados disse que, sim, influencia, e 20% disse que não influencia (Gráfico 1).

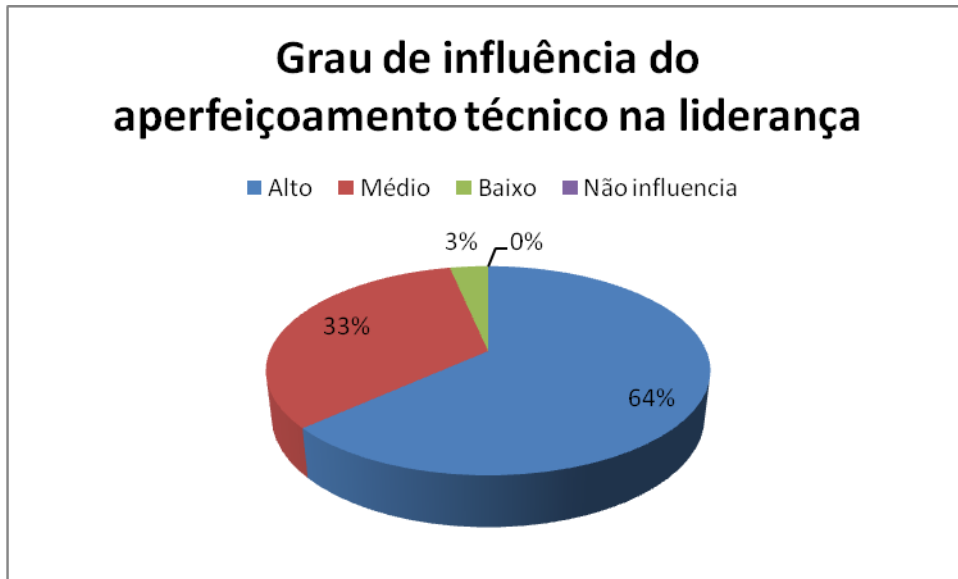
Gráfico 1 – Aperfeiçoamento técnico influencia na liderança



Fonte: DO AUTOR (2022)

No que diz respeito ao grau de influência que o aperfeiçoamento técnico profissional tem na liderança, 64% respondeu ser alto; 33% médio e 3% baixo (Gráfico 2).

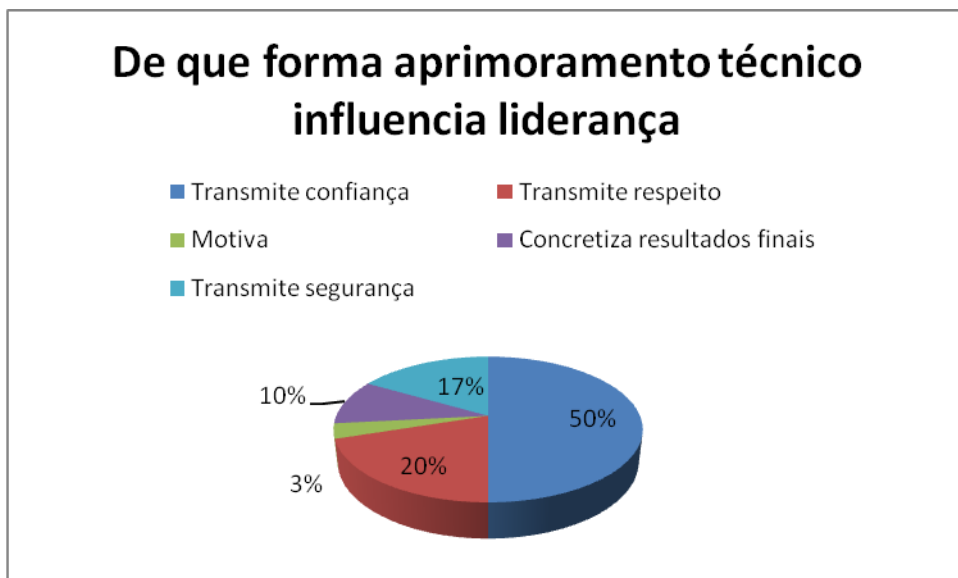
Gráfico 2 – Grau de influência do aperfeiçoamento técnico na liderança



Fonte: DO AUTOR (2022)

Sobre de que forma o aprimoramento técnico profissional pode influenciar na liderança, no que tange aos comandantes de pequenas frações e seus subordinados, 50% disse que transmite confiança; 20% transmite respeito; 17% transmite segurança; 10% concretiza resultados finais e 3% motiva (Gráfico 3).

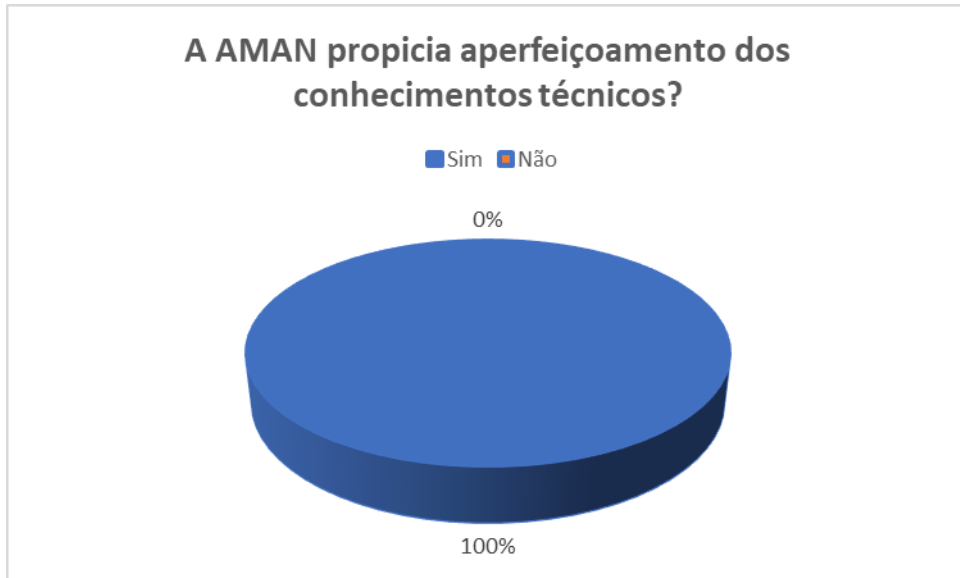
Gráfico 3 – De que forma aprimoramento técnico influencia liderança



Fonte: DO AUTOR (2022)

Sobre o fato de a AMAN propiciar o aperfeiçoamento técnico profissional dos cadetes, 100% dos entrevistados disse que ,sim, propicia (Gráfico 4).

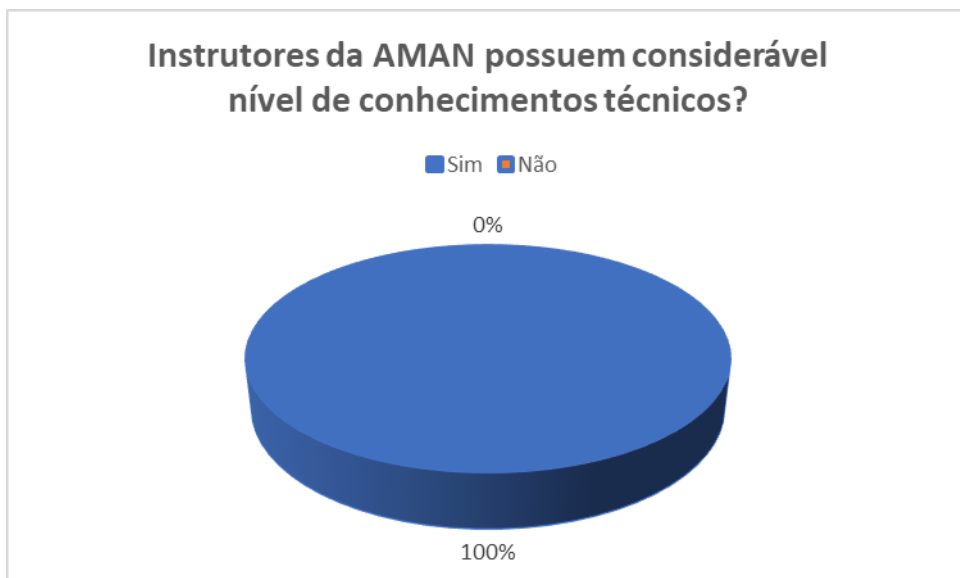
Gráfico 4 – AMAN propicia aperfeiçoamento técnico profissional



Fonte: DO AUTOR (2022)

Com relação aos instrutores e comandantes da AMAN possuírem um nível considerável de aperfeiçoamento técnico profissional, 100% dos entrevistados respondeu que sim, possuem nível considerável de aperfeiçoamento técnico profissional (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Instrutores da AMAN possuem nível considerável de aperfeiçoamento técnico



Fonte: DO AUTOR (2022)

Pelos dados apurados, observa-se que a maioria dos entrevistados concorda que o aperfeiçoamento técnico profissional influencia na liderança.

Os líderes precisam de uma ampla gama de conhecimentos técnicos. Todos os setores precisam de gerenciamento, e o gerenciamento deve existir em vários níveis organizacionais. Uma habilidade técnica para um líder pode incluir uma compreensão funcional de um equipamento: a capacidade de treinar o subalterno em sua operação, bem como comunicar às pessoas as funções básicas desse equipamento.

Ainda observando, os dados obtidos nas entrevistas demonstram que a maioria dos entrevistados percebe que a influência do aperfeiçoamento técnico na liderança é de alto grau, ou seja, essa influência se dá de forma intensa.

Com relação à forma como o aprimoramento técnico profissional influencia na liderança, 50% dos entrevistados disse que transmite confiança e 20% que transmite respeito.

Para os militares, ter conhecimento técnico profissional aprimorado é de grande relevância, tendo em vista que os subalternos irão seguir seus exemplos, bem como respeitarão e terão confiança naquele líder que seja conhecedor das técnicas exigidas em suas funções.

Todos os entrevistados responderam que a AMAN propicia o aperfeiçoamento dos conhecimentos técnicos, bem como todos os entrevistados concordam que os instrutores da AMAN possuem considerável nível de conhecimento técnico profissional.

De acordo com Kouzes e Posner (2018), a finalidade do conhecimento técnico é resolver problemas por meio do uso ou adaptação de ferramentas humanas para modificar a realidade, todas com finalidade prática predeterminada. As técnicas são objeto de estudo da tecnologia, sendo um dos principais aliados da ciência.

O conhecimento técnico, ou simplesmente técnica, é o tipo de conhecimento aplicado que comumente envolve habilidades manuais e intelectuais, bem como o uso de ferramentas e outros conhecimentos secundários. Seu nome vem do grego *Techné*, que significa “comércio” (KOUZES e POSNER, 2018).

Como muitas outras formas de conhecimento, o conhecimento técnico deve ser aprendido, ou seja, não é inato ao ser humano. Por isso, muitas vezes, requer um ensino formal e/ou informal nas mãos de quem já conhece a técnica a ser aprendida (KOUZES e POSNER, 2018).

Segundo Brandão (2017), as organizações em geral valorizam o conhecimento técnico especializado dos seus colaboradores como um dos seus ativos fundamentais. Por isso, muitas

vezes, investem capital na formação técnica de seus trabalhadores, para que possam enfrentar os diversos problemas e situações desafiadoras que possam surgir no âmbito do trabalho.

Sua importância é generalizada particularmente no que diz respeito às tecnologias, ao invés de técnicas. Na contemporaneidade, o manuseio de ferramentas complexas e conhecimento teórico aplicado é uma necessidade imperativa, muito mais do que saber usar ferramentas, como era no início do mundo industrial (BRANDÃO, 2017).

Com isso, constata-se que para o militar, ter conhecimento técnico profissional é de suma importância, tendo em vista que o mesmo estará lidando com vidas, sejam elas de civis ou militares, mas não há espaço para erros em missões, operações ou até mesmo na guerra.

O líder militar deverá guiar seus subordinados e fazer com que os mesmos adquiram conhecimentos, a fim de que possam trabalhar em equipe e consigam obter sucesso em suas missões.

O exemplo do líder é seguido, assim, um líder com conhecimento técnico terá o respeito e confiança de seus subordinados, bem como dará aos mesmos o exemplo a seguir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o comandante de pequenas frações, exercer a liderança é de grande relevância, tendo em vista que esta irá determinar o sucesso das missões. Este estudo teve como objetivo analisar de que forma o aprimoramento técnico profissional pode influenciar na liderança, no que tange os comandantes de pequenas frações e seus subordinados.

Foi visto no referencial teórico que o aprimoramento técnico-profissional é um desafio e uma necessidade para os profissionais que atuam na área militar, com vistas à qualificação e atualização e aprofundamento de seus conhecimentos a partir do desenvolvimento da ciência e da tecnologia, pois o que está latente é a preocupação constante em implementar programas de aperfeiçoamento para transformar e desenvolver as potencialidades desses militares de acordo com o desenvolvimento econômico, científico e cultural.

Um desafio dos tempos atuais é a busca de caminhos que permitam aperfeiçoar o processo de desenvolvimento profissional para os militares, de modo que sejam propiciadas as condições para a formação permanente dos mesmos, tendo em vista as peculiaridades de sua profissão.

Foi realizado um estudo de campo com 30 cadetes do Curso de Formação da AMAN, no qual constatou-se que a maioria dos entrevistados concorda que o aperfeiçoamento técnico profissional influencia na liderança.

Com relação à forma como o aprimoramento técnico profissional influencia na liderança, 50% dos entrevistados disse que transmite confiança e 20% que transmite respeito. Para o comandante de pequenas frações, ter o respeito e a confiança de seus subordinados é fundamental, tendo em vista que será a chave para o sucesso de suas missões.

Além disso, todos os entrevistados concordam que a AMAN propicia o aperfeiçoamento dos conhecimentos técnicos, bem como todos os entrevistados concordam que os instrutores da AMAN possuem considerável nível de conhecimento técnico profissional.

Nos cenários atuais, o aperfeiçoamento técnico profissional dos militares e futuros comandantes de frações, independentemente das transformações que ocorram, é vital para responder às necessidades na formação dos mesmos, e transformá-los em militares qualificados, tendo em vista o papel que desempenham no contexto da segurança nacional, na contínua atualização, complementação e reorientação dos conteúdos técnico-profissionais na ordem técnico-científica.

Assim sendo, conclui-se que o aprimoramento técnico profissional influencia a liderança a partir do momento que permite ao militar dar o exemplo e obtém confiança e respeito de seus subordinados, fazendo com que o êxito nas missões seja alcançado.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. **O grid gerencial III**. São Paulo: Pioneira, 2009.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2017.
- BRASIL. **C 20-10: Liderança Militar**. 2 ed. Brasília: EGGCF, 2011.
- BRASIL. **EB70-MC-10.223: Operações**. 5 ed. Brasília: EGGCF, 2017.
- BRASIL. **Liderança militar**. Caderno de instrução do projeto liderança. Brasília: Exército Brasileiro, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 2004.
- DEPARTMENT OF THE ARMY. **ADP 6-22: Army Leadership and the Profession**.
- KOTLER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2001.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa**. São Paulo: Alta Books, 2018.
- WASHINGTON, DC: Department of the Army, 2019.

ANEXOS

ANEXO 1 – ENTREVISTA COM OS CADETES

- 1) Você considera que o aperfeiçoamento técnico profissional influencia na liderança?
- 2) Qual o grau de influência que o aperfeiçoamento técnico profissional tem na liderança?
- 3) De que forma o aprimoramento técnico profissional pode influenciar na liderança, no que tange aos comandantes de pequenas frações e seus subordinados?
- 4) A AMAN propicia o aperfeiçoamento técnico profissional dos cadetes?
- 5) Os instrutores e comandantes da AMAN possuem um nível considerável de aperfeiçoamento técnico profissional?

ANEXO 2 – DIFERENÇA ENTRE AS LIDERANÇAS AUTOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Liderança autocrática	Liderança participativa
Personifica um ideal próprio e procura aumentar o seu poder “dividindo para conquistar”.	Personifica o ideal de seus seguidores e estende seu poder na medida em que estimula e consegue o apoio alheio
Jamais externa tudo o que sabe e pretende pois o elemento principal de sua eficiência exige no segredo e no monopólio de informações	Faz com que a atividade alheia se beneficie de sua experiência, e de seus conhecimentos proporcionando-lhes proveitoso acervo de informações.
Busca um prestígio com base em aparências mesmo que para sua obtenção seja necessária encobrir a verdade.	Busca uma autoridade real em bases que não impedem e pelo contrário, permitem e facilitem a aproximação dos subordinados com a verdade dos fatos.
Procura-se tão somente em conquistar o respeito dos subordinados.	Procura obter simultaneamente a estima e o respeito dos subordinados.
Exerce o controle pensando mais nos fatos do que nas pessoas.	No exercício do controle preocupa-se mais com as pessoas do que com os fatos.
Mostra-se refratário a uso do elogio como método de chefia pois o considera demonstração de fraqueza.	Não receia o uso oportuno do elogio, porque sabe que assim alimenta o desejo de aprovação uma das motivações do comportamento humano no trabalho.
Fixa os objetivos do grupo tendo em vista os próprios interesses e a sua própria causa	Fixa os objetivos do grupo tendo em vista a causa comum.
Procura impor sua vontade. Sua autoridade apoia-se na capacidade de compelir à obediência	Fundamenta a disciplina do grupo numa solidariedade de propósitos.
Concebe a disciplina em bases de mero comando e obediência.	Procura aliciar a cooperação voluntária e a simpatia dos subordinados, assim alicerçando sua autoridade.
Adota a concepção de que o reforço da disciplina é a base do moral do grupo.	Procura assegurar um sólido moral do grupo, para que dele resulte a disciplina.
Aplica, principalmente, forças externas, de que os subordinados são objeto e sobre os quais exerce seu poder.	Esforça-se pôr despertar a energia interior dos subordinados, com os quais exerce seu poder.
Vale-se predominantemente da coação e apenas excepcionalmente da persuasão.	Vale-se predominantemente da persuasão e, apenas em circunstâncias excepcionais, da coação
Interessa-se apenas pelo resultado.	Preocupa-se, igualmente, com o processo pelo qual o resultado é obtido.
Coloca facilmente o bem-estar da organização à frente do bem-estar de seus membros	Envia esforços para que o bem-estar da organização e de seus membros sejam uma só coisa
Dirige a organização subordinando os indivíduos a fins previamente determinados	Guia e desenvolve os subordinados de tal forma que, participando do estabelecimento de finalidades, também participem de sua realização
Demonstra desconfiança intrínseca nos subordinados.	Alimenta grande fé na natureza humana.
Pensa somente em termos de relações usuais entre senhor e servidores	Trata os subordinados como seres humanos, que pensam e sentem
Comanda, manipula e manobra os subordinados.	Dirige, educa e estimula os subordinados
Insiste na obediência cega, com completa subordinação á sua vontade; qualquer crítica ou indagação lhe parece insolente e perigosa. Busca uma obediência imposta	Esta sempre dispendo a explicar seus atos, porque sabe que isso atende aos interesses dos subordinados e da causa comum. Busca uma obediência consentida
Transforma as pessoas em simples peças de uma rotina, sujeitas a um sistema de controle qualquer	Procura libertar e dirigir a energia dos subordinados no sentido de um objetivo comum.
Limita a liberdade de ação dos subordinados pôr meio de regras rígidas e minuciosas. Insiste constantemente na disciplina ao pé da letra	Humano na concepção da disciplina, procura ampliar a latitude de ação dos subordinados.
Preocupa-se em ser necessário. Procura manter os subordinados numa dependência constante, pois seu posto somente estará garantido na proporção que souber cingir os outros a sua vontade	Dirige de forma a focalizar a pessoa dos subordinados, ajudando-os a desenvolver a máximo a sua capacidade.
Encara o Exército como uma série de indivíduos e setores inteiramente separados	Encara o Exército como uma organização em que um ideal comum alicerça a atividade conjunta
Inacessível, julga que a aproximação com os subordinados lhe diminui a autoridade.	Acessível facilita pôr todos os meios a aproximação com auxiliares e subordinados
Promove um ajustamento arbitrário de interesses antagonicos, tendo, como resultados, intrigas, acomodações e conchavos	Promove a criação de uma comunidade de objetivos, tendo como resultados a cooperação e a integração progressivas
Não leva em conta as diferenças individuais, preocupa-se apenas em distribuir tarefas indistintamente e a exigir que sejam cumpridas.	Considera a capacidade diversa dos subordinados, aos quais atribui tarefas e oportunidades adequadas.
Não considera o interesse que a execução das tarefas possa despertar em seus executores.	Procura fazer com que os subordinados queiram executar suas tarefas inspirando-os com entusiasmo e persistência.
Desinteressa-se pelo fato de os subordinados estarem ou não satisfeitos com as condições de trabalho.	Envia todos os esforços ao seu alcance para que os subordinados estejam satisfeitos com as condições de trabalho.
Procura conquistar adesões para seu programa de trabalho pôr quais quer meios recorrendo se necessário à coação.	Procura apoio para o seu programa de trabalho fazendo com que os outros o compreendam e o julguem necessário.
Considera predominante o auto interesse e prefere o êxito imediato.	Considera de preferência um êxito futuro que atenda aos interesses gerais.

Fonte: BRASIL (2015)

