

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**Cap Inf FELIPE LANNA DOS SANTOS**

**A INFLUÊNCIA DO CURSO DE MESTRE DE SALTO PARA OS  
OFICIAIS COMBATENTES TEMPORÁRIOS DE INFANTARIA NO  
EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS TROPAS PARAQUEDISTAS**

**Rio de Janeiro**

**2022**

**Cap Inf FELIPE LANNA DOS SANTOS**

**Título:**

**A INFLUÊNCIA DO CURSO DE MESTRE DE SALTO PARA OS  
OFICIAIS COMBATENTES TEMPORÁRIOS DE INFANTARIA NO  
EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS TROPAS PARAQUEDISTAS**

Trabalho e Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de  
Aperfeiçoamento de Oficiais como  
requisito parcial para a obtenção do  
grau especialização em Ciências  
Militares.

**Orientador: Cap Inf LEONAN NICOLAU DA SILVA MORAES**

**Rio de Janeiro**

**2022**



**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
(EsAO/1919)**

**DIVISÃO DE ENSINO E PESQUISA/ CURSO DE INFANTARIA**

Ao Capitão Infantaria FELIPE LANNA DOS SANTOS

O Presidente da Comissão de Avaliação do TCC, cujo título é A INFLUÊNCIA DO CURSO DE MESTRE DE SALTO PARA OS OFICIAIS COMBATENTES TEMPORÁRIOS DE INFANTARIA NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS TROPAS PARAQUEDISTAS, informa à Vossa Senhoria o seguinte resultado da deliberação: **APROVADO** com o conceito **BOM**.

Rio de Janeiro, 28 de outubro de 2022

**VINÍCIUS VALVERDE ANDRIES** – Maj  
Presidente

**LEONAN NICOLAU DA SILVA MORAES** – Cap  
1º Membro

**MARCUS VINÍCIUS FALCÃO FIGUEIREDO DO NASCIMENTO** – Maj  
2º Membro

CIENTE: **FELIPE LANNA DOS SANTOS** - Cap  
Postulante

## RESUMO

O assunto tratado neste trabalho versa sobre a importância do Curso de Mestre de Salto para os Oficiais Combatentes Temporários de Infantaria, que servem nas Unidades de Infantaria Paraquedista do Exército Brasileiro, exercerem na plenitude a liderança sobre seus pelotões. Sabe-se que por ordenamentos legais, somente os Oficiais de Carreira do Exército Brasileiro podem cursar o Curso de Mestre de Salto para Oficiais. Sabe-se, ainda, que um comandante de fração Mestre de Salto se faz necessário para a condução das operações aeroterrestres, comandando e orientando tecnicamente seus subordinados em todas as fases destas. Entretanto, existem Oficiais Temporários comandantes de Pelotão de Fuzileiros Paraquedistas, que deixam de exercer o comando pleno de suas frações pela falta de especialização como Mestre de Salto, criando uma lacuna de ausência da liderança direta por parte desses comandantes.

Palavras chaves: Liderança, Oficial Temporário, Paraquedista, Mestre de Salto.

## **ABSTRACT**

The subject dealt with in this work is about the importance of the Jump Master Course for the Temporary Combat Infantry Officers, who serve in the Parachute Infantry Units of the Brazilian Army, to fully exercise leadership over their platoons. It is known that by legal orders, just the Brazilian Army Career Officers can do the Jump Master Course for Officers. It is also known that a troop commander is necessary to conduct airborne operations, commanding and technically supervising his subordinates in all their phases. However, there are Temporary Officers commanders of Parachute Platoon, who fail to exercise full command of their troops due to the lack of specialization as a Jump Master, creating a gap in the absence of direct leadership on the part of these commanders.

Keywords: Leadership, Temporary Officer, Paratrooper, Jump Master.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Formas de liderança.....	17
FIGURA 2 - Pilares da Liderança Militar.....	19
FIGURA 3 - Liderança militar e comando.....	21
FIGURA 4 - Possuidores do Curso de Mestre de Salto.....	40
FIGURA 5 - Percepção de relações interpessoais após conclusão do CMS.....	41
FIGURA 6 - O CMS como amplificador da liderança.....	41
FIGURA 7 - Percepção de diferença das relações interpessoais.....	42
FIGURA 8 - Mensuração da diferença das relações interpessoais.....	42
FIGURA 9 - Cmt que possui OCT de infantaria.....	43
FIGURA 10 - Importância para os Cmt quanto ao OCT ser MS.....	43
FIGURA 11 - Área desenvolvida pelo CMS.....	44

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1. PROBLEMA.....	10
1.1.1 Antecedentes do Problema.....	10
1.1.2 Formulação do Problema.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 QUESTÕES DE ESTUDO .....	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	14
2.1 LIDERANÇA MILITAR.....	14
2.1.1 Teorias da liderança.....	15
2.1.2 Formas de exercício da liderança.....	17
2.1.3 A liderança militar.....	18
2.1.4 Competências do líder militar.....	20
2.1.5 Liderança militar e comando.....	21
2.1.6 Liderança e comando em situações diversas.....	22
2.1.7 Construções da liderança.....	25
2.2 O MESTRE DE SALTO.....	28
2.2.1 A mística paraquedista.....	28
2.2.2 Função do mestre de salto.....	29
2.2.3 Curso de Mestre de Salto.....	31
2.3 FORMAÇÃO DO OFICIAL COMBATENTE TEMPORÁRIO DE INFANTARIA.....	33
2.4 OPREÇÕES AEROTERRESTRES .....	34
2.4.1 Fases das operações aeroterrestres.....	35
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	37
3.1 Objeto formal de estudo.....	37
3.2 Delineamento da pesquisa.....	37
3.3 Amostra.....	38
3.4 Procedimentos para revisão da literatura.....	38
3.5 Instrumentos.....	38
3.6 Análise dos Dados.....	39

<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>52</b>
<b>APENDICE A - Questionário.....</b>	<b>53</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança, assim como os métodos mais eficazes de desenvolvê-la, tornou-se, cada vez mais, um propósito a ser alcançado nos últimos anos, sendo objeto constante de estudos. No meio corporativo civil, tornou-se uma das principais metas a serem alcançadas, visando a sua expressiva capacidade indutora de convergir esforços, conduzindo pessoas, com as suas aspirações humanas individuais, à meta estabelecida, ao mesmo passo que tornam essas aspirações em um único objetivo a ser obtido. Tudo isto, com a finalidade de economizar esforços, tempo e meios, aumentando, assim, a produtividade do grupo e, conseqüentemente, da organização para qual trabalham.

No meio militar, a liderança busca as mesmas intenções das organizações empresariais no tocante ao esforço conjunto. Contudo, essa busca não visa obter maiores lucros, senão, somente a conquista de objetivos uníssonos, fazendo com que homens tenham que colocar em risco suas próprias vidas, se preciso for, em busca das conquistas institucionais. Esse assunto é tão importante para o militarismo que Sun Tzu, há milhares de anos, por meio de suas obras, já abordava tal temática, enfatizando sua importância para as vitórias.

No Exército Brasileiro (EB), é possível a observação de uma busca cada vez mais constante pelo desenvolvimento da liderança nos seus quadros, não devendo haver distinção entre militares de carreira ou temporário, haja visto que ambos exercem a função de comandante de frações, conduzindo homens para as mais diversas atividades, tanto guerra quanto de não-guerra. Mais especificamente ao comandante de pelotão de fuzileiros, o Oficial de Infantaria de Carreira e o Oficial Combatente Temporário (OCT) de Infantaria devem ter seus conhecimentos atinentes à liderança em níveis iguais, pois ambos conduzirão recursos humanos ao longo da vida profissional castrense, independentemente de suas formações.

Não sendo diferente nas tropas paraquedistas brasileiras – uma das naturezas de tropa que compõem o EB – que buscam uma maior operacionalidade e aperfeiçoamento profissional dos seus integrantes, o desenvolvimento da liderança tem seu lugar destacado por meio de desenvolvimento técnico-profissional ofertado pelo Curso de Mestre de Salto (CMS). Com foco nos comandantes nos diversos níveis, inclusive os Oficiais Temporários, no intuito de preparar e motivar seus militares – todos voluntários – a obter bons rendimentos diante dos duros exercícios da intensa preparação para o combate e do constante desafio da atividade paraquedista, tendo

como certas essas conquistas, a liderança do Mestre de Salto (MS) deve ser um alicerce para o sucesso das operações aeroterrestres.

## 1.1 PROBLEMA

Atualmente, dá-se muita atenção ao processo de obtenção da capacidade máxima de liderança dos comandantes em todos os níveis. Na Brigada de Infantaria Pára-quedista (Bda Inf Pqdt) – única Organização Militar (OM) convencional de natureza aeroterrestre do EB – a discussão toma proporções maiores devido às especificidades da tropa, exigindo muito da condução dos subordinados por parte de seus oficiais comandantes em todos os níveis.

Essa exigência fica caracterizada pela necessidade de todos os comandantes – independente de sua formação –, principalmente nos menores escalões, com ênfase no pelotão (Pel), terem capacidades latentes de conduzir seus subordinados, em combate ou em adestramento, tendo em vista o iminente risco à vida durante o decorrer delas.

### 1.1.1 Antecedentes do Problema

Na direção do esforço do EB em manter efetivos mobilizáveis e de possuir parte dos seus cargos ocupados por militares temporários, os Batalhões de Infantaria Pára-quedistas (BI Pqdt), orgânicos da Bda Inf Pqdt, tem parcela de seus cargos de comandante de pelotão (Cmt Pel) ocupados por OCT. Para fins de execução da missão precípua do EB, não há distinção entre o Oficial Temporário ou o Oficial de Carreira no que tange a função de Cmt Pel, ambos tendo os mesmos cargos e encargos quando em exercícios dessa função.

Quando se traz a ótica para o exercício da função do mestre de salto, há um abismo entre o Oficial Temporário e o de Carreira, pois somente este tem a possibilidade de ser matriculado no CMS, enquanto aquele fica excluído por questões legais. Não obstante, a função de Cmt Pel se confunde com a de MS por diversas vezes, principalmente durante os adestramentos para o combate, quando há uma simbiose obrigatória das funções. Tal situação exige do Cmt Pel participar não somente do combate em solo, mas das fases que o antecedem, tendo que ser, por obrigação moral e profissional, o primeiro de sua fração a ser lançado da aeronave, como incentivo para os demais.

Além dos exercícios voltados para o combate, dentro do contexto da Bda Inf Pqdt, os BI Pqdt cumprem diversas outras missões que necessitam da participação de um militar MS, como por exemplo: saltos de demonstração, saltos ordinários de adestramento, demonstração de material, instruções de manutenção das técnicas e procedimentos para o salto e instruções de atualização de técnicas e procedimentos de salto. Por diversas vezes, essas atividades são desenvolvidas em nível pelotão, exigindo que Oficial Temporário seja excluído da condução direta das mesmas por parte da sua fração, tirando, mesmo que momentaneamente, seu exercício da ação de comando.

### 1.1.2 Formulação do Problema

Aponta-se, para as tropas aeroterrestre, o CMS como um dos estreitamentos entre a relação comandante-subordinado, capacitando os Oficiais para o exercício pleno da liderança, pois estes ficam habilitados a participarem diretamente de todas as fases necessárias ao emprego daquelas tropas, partindo da preparação para um salto, perpassando pelo salto e chegando à condução dos subordinados no combate propriamente dito.

Nesse sentido, não há a possibilidade de todos os Oficiais Cmt Pel, especificamente os Oficiais Combatentes Temporários de Infantaria, serem Mestre de Salto. Isso decorre de não existir previsão legal para os OCT ingressarem no Curso de Mestre de Salto, tirando-os esta importante ferramenta de liderança.

Diante dessa conjuntura, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **de que maneira a ausência Curso de Mestre de Salto ministrado para os OCT Inf influi nas diversas dimensões do exercício pleno da liderança de tropas paraquedistas?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para se chegar a uma resposta da situação problema desse trabalho, foram criados alguns objetivos a serem atingidos, respondendo de maneira metodológica e cronológica o referido estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Relacionar a importância de se ter o OCT Inf como MS para o exercício pleno da liderança nas tropas paraquedistas, especificamente no nível Pel.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de delimitar e alcançar o desfecho esperado para o objetivo geral, foram levantados objetivos específicos que conduziram à consecução do objetivo deste estudo, os quais são transcritos abaixo:

- a) Identificar as características da Liderança Militar;
- b) Citar as atividades inerentes ao MS;
- c) Identificar as dimensões da importância de ser possuidor do Curso de Mestre de Salto para potencializar a liderança militar nas tropas paraquedistas;
- d) Estimar a importância do OCT Inf poder realizar o Curso de Mestre de Salto; e
- e) Identificar as missões do Cmt Pel nas fases de uma operação aeroterrestre (Op Aet).

### 1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Com a finalidade de se chegar à uma conclusão lógica a respeito da importância do CMS para OCT Inf no exercício pleno da liderança nas tropas paraquedistas, foram elaboradas as seguintes questões de estudo:

- a) quais são as características da liderança militar?
- b) quais atividades são desempenhadas pelo mestre de salto?
- c) de que maneira ser possuidor do CMS interfere na liderança militar nas tropas paraquedistas?
- d) do ponto de vista da liderança militar, é importante o OCT Inf, comandante de pelotão, realizar o CMS?
- e) quais são as missões do Cmt Pel nas fases de uma Op Aet que justificam um OCT ser mestre de salto?

### 1.4 JUSTIFICATIVAS

Mesmo não havendo previsão legal para os OCT cursarem o CMS, mesmo eles estando em um dos mais importantes elos da liderança que é o comando de um Pel, há uma latente necessidade desses militares terem condições de conduzir por completo suas frações. Na tropa paraquedista, comandar por completo suas frações, significa participar de todos os processos que são inseridos seus subordinados, partindo da preparação, e conferência dela, chegando até o cumprimento da missão propriamente dita, o que passa pelo lançamento de tropa – sendo desejável que o famoso comando de lançamento “Já!” seja dado pelo comandante da fração –.

Visando atingir a linha do Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023, este estudo se faz necessário para auxiliar no cumprimento dos objetivos Nr 6 (manter atualizado o sistema de doutrina militar terrestre).

Existe uma carência de estudos sobre a capacitação dos OCT Inf dos BI Pqdt como MS, o que atinge diretamente sua liderança. A busca pelo desenvolvimento da liderança no âmbito do grupo estudado por meio do CMS constitui uma solução simples e que pode influir na ampla liderança das tropas paraquedistas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A sistematização da doutrina de liderança militar do EB, integrado à Doutrina Militar Terrestre (DMT), faz-se valer de conceitos básicos e fundamentos teóricos, sem, no entanto, definir parâmetros pétreos. Isto advém do fato de que a liderança recebe aportes importantes de várias áreas do conhecimento, principalmente da psicologia social e da organizacional. (BRASIL, 2011).

A Liderança Militar é um objetivo a ser buscado por todos os comandantes, independente do escalão ao qual pertence. Porém, nos níveis menores é onde ela pode ser trabalhada diretamente, por meio de um canal curto e rápido entre o comandante e o comandado. Indiscutivelmente, essa é uma premissa básica, independente da natureza da tropa. Contudo, a necessidade de um maior ou menor trabalho de desenvolvimento da liderança será dado de acordo com as características específicas da tropa em questão.

Nas tropas paraquedistas – dotada de mística particular e características incomuns –, face à liderança, é desejável que os comandantes tenham formações específicas que lhes concedam habilidades comuns àquela tropa. Tudo para se obter a liderança de uma tropa composta apenas por voluntários.

### 2.1 LIDERANÇA MILITAR

Essencialmente, nas áreas de estudos históricos, a liderança vem sendo estudada, não apenas na História da Humanidade, mas, também, na História militar. Como relatado no Manual de Campanha, do Exército Brasileiro, Liderança Militar (C20-10), de 2011, a História Militar retrata a liderança como ponto fundamental das tropas coesas, motivadas e aguerridas.

Tal manual evidencia, também, as dificuldades encontradas pelo comandante em conduzir seus soldados no combate. Mostra que durante as situações de normalidade, as ordens são obedecidas sem contestações; já nos momentos de crise, essas ordens cumpridas estão vinculadas ao afeiçoamento dos comandantes. (BRASIL, 2011).

Uma das maneiras de se chegar ao afeiçoamento de comandantes, é transpassando pela liderança militar que tem seu conceito no C 20-10 como:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3-3).

### 2.1.1 Teorias da liderança

A liderança não é sinônimo de gerência, administração ou chefia. Ela é um fenômeno, que independente do conceito adotado, resulta da soma de quatro fatores obrigatoriamente presentes quando da sua manifestação:

- uma situação;
- o líder;
- os liderados; e
- a interação entre líder e liderados.

“A situação é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados)” (BRASIL, 2011, p. 2-2); quanto ao líder, “atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades” (BRASIL, 2011, p. 2-2); já os liderados, “são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir” (BRASIL, 2011, p. 2-2); e, conforme Brasil (2011, p. 2-2) a interação:

[...] é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inter-relação entre eles.

Além dos estudos concordarem sobre a existência dos quatro fatores da liderança, concordam sobre o destaque alcançado pelo líder dentro do grupo, conferindo-lhe o respeito e a credibilidade perante os liderados. Porém, os estudiosos divergem das teorias quanto às origens do referido destaque, dividindo-se em quatro correntes. (BRASIL, 2011).

A corrente centrada na figura do líder foca no que esse é e o que ele faz, destacando-o como resultante de suas qualidades. A liderança seria proporcional quanto à sua dotação de características ou qualidades.

A corrente centrada nos seguidores, conforme aponta Brasil (2011, p. 2-3):

[...] nega que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores, e atesta que ele é produto do grupo. Com seus argumentos, procura caracterizar o líder emergente, isto é, aquele que desponta devido ao meio social. O profissional seria, então, levado àquela situação devido às contingências vividas pelo grupo [...]

Essa corrente não traz clareza quanto à aquisição de prestígio ou ascensão do líder do grupo. No entanto, destaca a Teoria Sócio-Histórica, que “propõe o processo grupal como um processo histórico de formação de vínculos e de mentalidades, no qual os indivíduos mais experientes orientam os menos experientes nas lides próprias do grupo” (BRASIL, 2011, p. 2-4), ou seja, emerge uma liderança dentre os indivíduos dotados de experiências.

A corrente centrada na situação renega as duas correntes anteriores, analisando a liderança como uma relação entre o líder e os liderados. Brasil (2011, p. 2-4) cita que “a liderança passou a ser dependente da situação, o que levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo”.

Já a corrente integradora, aceita todos os aspectos das correntes anteriormente citadas, considerando os fatores da situação e os componentes pessoais do líder e dos liderados. Aceita-se que a liderança advém das relações funcionais estabelecidas no grupo, mediadas por seu tipo e qualidades, não tendo, por si só, as competências evidenciadas por um único indivíduo, a capacidade de transformá-lo em líder. (BRASIL, 2011). Como aponta Brasil (2011, p. 2-4):

“Argumenta que o prestígio do líder é consequência de sua participação ativa nos trabalhos ou nas postulações de determinado grupo social, aliada à demonstração de sua capacidade profissional e de suas características pessoais. Acreditam os defensores dessa corrente que, para liderar, o indivíduo precisa estar integrado ao grupo, participando de seus ideais e da preservação dos seus valores, bem como ciente da situação maior em que o grupo se insere.”

Nessa mesma corrente, caracterizada por sua amplitude alicerçada por diversas teorias que se firmaram ao longo do século XX, destacando as três primeiras décadas pós Segunda Guerra Mundial, surge a Teoria do Campo Social que propugna a liderança como fruto da interação de quatro fatores – situação, líder, liderados e

interação – respondendo, de modo mais efetivo, ao pensamento militar brasileiro. (BRASIL, 2011).

Essa teoria foi desenvolvida por Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo alemão, que, buscando explicações sobre a motivação do comportamento, elaborou, na década de 1930, a Teoria de Campo Psicológico, com base nos conhecimentos desenvolvidos pela Psicologia da Gestalt. Ele propôs que o comportamento humano é o resultado da totalidade dos fatores coexistentes, sejam do indivíduo (história de vida, características pessoais, expectativas e outros), sejam do ambiente, desde que internalizados pelo indivíduo. Para Lewin, a inter-relação entre todos estes fatores conforma um campo dinâmico, cujas partes são interdependentes e resultam em um comportamento expresso (BRASIL, 2011, p. 2-5).

Lewin, quando do transporte dessa teoria para seus estudos com grupos, desenvolveu a Teoria do Campo Social, na qual o grupo e o ambiente formavam um mesmo todo, explicando sua conduta ou seus resultados pela inter-relação dinâmica entre suas partes, internas e do ambiente. (BRASIL, 2011). Ou seja, para que um grupo atingisse determinado objetivo, fazia-se necessário o resultado das somas de forças que partiam do líder, dos liderados e da interação entre eles e a situação.

A corrente integradora procura articular as proposições das correntes norte-americana e francesa, destacando a competência como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressos pelo desempenho profissional em contextos organizacionais (BRASIL, 2011, p. 2-5).

### 2.1.2 Formas de exercício da liderança

Afirma-se que a liderança é exercida basicamente da forma direta ou indireta.

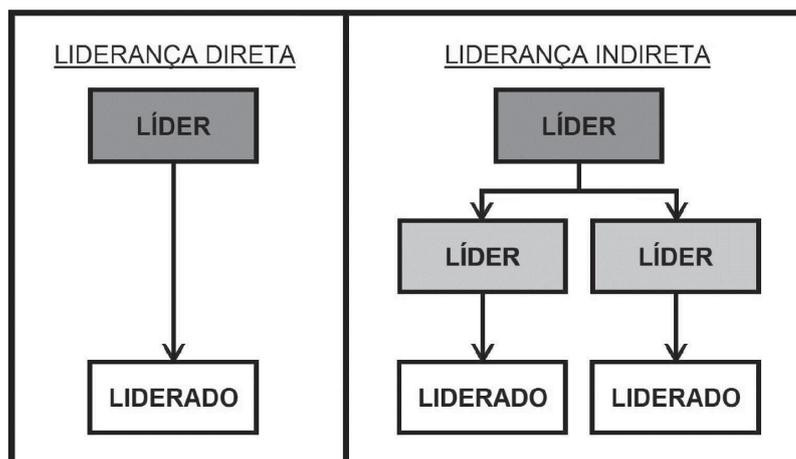


Figura 1: Formas de liderança  
Fonte: BRASIL, 2011, p. 2-6

A liderança direta, como aponta Brasil (2001, p. 2-6):

- (1) A liderança direta, como o próprio nome indica, ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega.
- (2) O líder, nesse caso, estará na linha de frente, interagindo frequentemente com o grupo.
- (3) Por intermédio da liderança direta, laços de confiança sólidos e duradouros são estabelecidos com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados.
- (4) Na antiguidade, os comandantes de grandes exércitos criavam laços de liderança com seus comandados, principalmente, por meio de exemplos de coragem, demonstrados nas batalhas travadas contra inimigos ferozes. Nelas, eles participavam dos combates correndo os mesmos perigos que os liderados. Esses homens, sem dúvida, exerciam a liderança de forma direta, embora comandassem dezenas de milhares de soldados.
- (5) Nos dias atuais, normalmente exercem a liderança direta aqueles comandantes que têm oportunidade de interagir diariamente com os subordinados, observando e sendo observados de perto.
- (6) Na liderança direta, o líder atua diretamente sobre o grupo quando da execução daquilo que foi planejado nos níveis superiores. [...]
- (7) Nesse nível, o líder estará sempre junto aos seus liderados, fornecendo bons exemplos pessoais. Por essa proximidade, o líder deverá estar atento aos detalhes, uma vez que as falhas ou erros, porventura cometidos, serão identificados com facilidade pelo grupo.

Na liderança indireta, o líder atua por intermédio dos líderes a ele subordinados, sendo necessário que estes aceitem a ideias daquele, transmitindo-as aos respectivos liderados como se fossem suas, sem distorções de entendimento. (BRASIL, 2011). Dentro da liderança indireta, os comandantes que a exercem não podem deixar de exercer a liderança direta em relação aos comandados mais próximos, abarcando os líderes a ele subordinado, que o observarão, identificando suas virtudes e fraquezas, divulgando para os subordinados mais afastados.

Além disso, os comandantes de níveis elevados, devem buscar oportunidades de exercer sua liderança direta sobre todos subordinados, mesmo que esporadicamente. “Nesse caso, ações como visitas, inspeções e palestras, dentre outras, são formas de o líder de níveis mais elevados buscar o contato direto com todos os seus subordinados ou, pelo menos, parte significativa desses” (BRASIL, 2011, p. 2-7).

### 2.1.3 A liderança militar

Como aponta Brasil (2011, p. 3-2):

[...] o comandante possui uma autoridade legal, que implica no fato de que seus subordinados têm a obrigação de cumprir suas ordens. Mas como fazer com que as ordens sejam cumpridas da melhor forma possível? Como estimular os subordinados a contribuírem espontaneamente para o bom andamento do serviço? Como os fazer agir proativamente, buscando prevenir problemas, propor soluções e sugerir inovações? Como estabelecer um bom ambiente de trabalho, em que a cooperação e a camaradagem sejam a regra? Como influenciar a mudança de atitude dos subordinados que apresentam dificuldades profissionais ou pessoais? Como os conduzir ao combate em busca do cumprimento da missão, mesmo quando as circunstâncias envolvem condições extremas e risco de perder a vida?

De forma natural, os subordinados nutrem expectativas em relação ao seu comandante. Por exemplo, esperam do chefe militar a seriedade e responsabilidade no exercício das funções. Esperam, ainda, que tenham conhecimento profissional suficiente para dar-lhes direções seguras e acertadas, além de atuações justas e transparentes. (BRASIL, 2011).

Dá-se então que:

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 3-3).

A liderança militar se apoia em três pilares básicos: na proficiência profissional, no senso moral, nos traços de personalidade característicos de um líder e nas atitudes adequadas. Isso obriga o líder saber, ser e fazer, além da interação com o grupo e com a situação. Aqueles são fatores que criam e dão sustentabilidade à credibilidade do líder militar. (BRASIL, 2011).

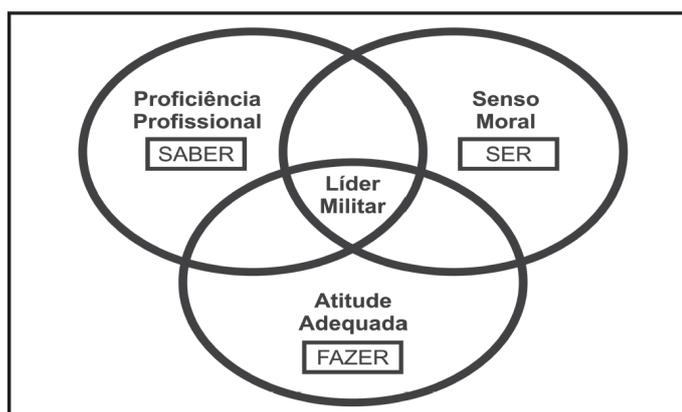


Figura 2: Pilares da Liderança Militar  
Fonte: BRASIL, 2011, p. 3-3

A proficiência profissional é a capacidade, o conhecimento, acultura. É condição *sine qua non* para o exercício da liderança, sendo a primeira qualidade que se observa e se exige de quem exerce função de comando. (BRASIL, 2011).

O senso moral implica na incorporação à personalidade (caráter e temperamento) de importantes valores morais, devendo o indivíduo possuir determinados traços de personalidade. Nisso, a capacidade de liderar se dá pela simbiose harmônica de valores e de características desejáveis da personalidade (o ser) com os diversos conhecimentos necessários a um líder (o saber). (BRASIL, 2011).

A atitude adequada, representada pelo “o fazer”, “deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem” (BRASIL, 2011, p. 3-4).

Como afirma Brasil (2001, p. 3-4), “a motivação para liderar será o elemento disparador que levará o líder a integrar os três pilares acima abordados”.

#### 2.1.4 Competências do líder militar

A competência se caracteriza pela transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos geradores de resultados práticos.

As competências cognitivas e psicomotoras são formadas pelo conjunto de conhecimentos e habilidades fundamentais relativos à profissão militar obtidos com o estudo, com a experimentação, com a informação, com a autoavaliação e com a vivência na caserna. (BRASIL, 2011, p. 5-1).

Abarcada pelas competências cognitivas e psicomotoras estão as proficiências técnicas e táticas, a aptidão física e o conhecimento sobre o ser humano, no qual, neste trabalho, dar-se-á destaque ao primeiro.

A despeito da proficiência técnica e tática, aponta Brasil (2001, p. 5-2) que:

- a. Os líderes, em todos os escalões, devem estar bem capacitados, pois os desafios que incidem sobre suas personalidades e habilitações profissionais aumentam consideravelmente ao longo da carreira. Para executar com êxito uma missão, o líder deve conhecer em detalhes a sua profissão, deve estar bem informado, decidir, transmitir suas ordens e acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos.
- b. A instrução militar proporciona aos líderes a aquisição de habilidades, conhecimentos e comportamentos que são os elementos-

chave para a absorção de valores profissionais e de proficiência técnica e tática, além de criar um ambiente adequado para o ensino da liderança aos integrantes de escalões subalternos.

c. Para serem eficientes, os líderes devem procurar adquirir proficiência que os habilite, também, a acelerar o esforço de cooperação do grupo em direção à consecução dos objetivos da missão.

d. A capacidade técnica é decisiva para a manutenção segura do equipamento militar e para o seu emprego eficaz. O conhecimento acerca dos Materiais de Emprego Militar (MEM) e a capacidade de empregá-los adequadamente devem ser preocupações constantes de um líder.

e. A capacidade tática é essencial para o emprego de forças militares, cujo objetivo é vencer o oponente. O líder deve ter a capacidade de decidir e operar com oportunidade no ambiente hostil do combate, aplicando seus conhecimentos.

f. Por fim, pode-se afirmar que a demonstração da capacidade técnica e tática pelo líder contribuirá, sobremaneira, para a criação da confiança que os liderados devem ter no seu líder, vindo a aumentar o poder de combate do grupo.

### 2.1.5 Liderança militar e comando

“Da mesma maneira que, erroneamente, o termo liderança é muitas vezes usado no meio civil para se referir à gerência, o termo liderança militar é empregado, inadequadamente, como sinônimo de comando na caserna” (BRASIL, 2011, p. 6-1).

O cargo de chefia ou direção, o comando, deve ser entendido como o exercício profissional do cargo militar, consubstanciando a autoridade legal desse cargo, a administração e, desejavelmente, a liderança. (BRASIL, 2011). Sendo, assim, esses são considerados as ferramentas para a ação de comandar.

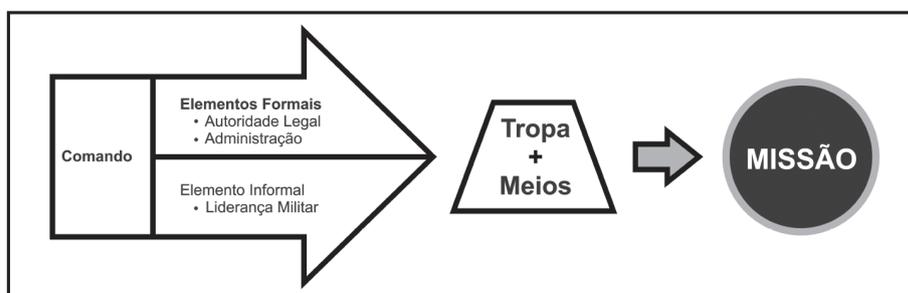


Figura 3: Liderança militar e comando  
Fonte: BRASIL, 2011, p. 6-1

Segundo Brasil (2001, p. 6-2), é por intermédio da liderança militar que:

[...] o comandante conduz o subordinado, realçando a vontade de buscar a vitória, não por uma simples questão de cumprimento de ordens, mas, sim, por considerá-la uma causa comum, justa e

necessária. A liderança será um meio de obter a superação e a manutenção da motivação, a fim de se alcançar o envolvimento individual no esforço coletivo, na busca do cumprimento da missão.

### 2.1.6 Liderança e comando em situações diversas

No âmbito EB, poderá haver o exercício da liderança em situações de normalidade e em situações de crise ou conflito. No entanto, os valores que sustentam o EB - patriotismo, o civismo, o idealismo e a disciplina -, independente da situação, serão imutáveis, essenciais e perenes para que haja o exercício da liderança.

Nos possíveis cenários, como na situação de normalidade, destaca-se a instrução militar como uma excelente oportunidade para o comandante estabelecer, ou fortalecer, os laços de liderança com seus liderados. (BRASIL, 2011). Deste modo:

A instrução militar, quando conduzida de forma correta e produtiva, proporciona ao comandante o conhecimento das capacidades individuais e coletivas de seus comandados. Isso é primordial para que os subordinados possam manifestar os comportamentos mais adequados às necessidades demonstradas pelo grupo.

O comandante deve estar ciente de que, no transcurso da sessão de instrução, ele estará em permanente evidência perante o público ao qual se dirige. Dessa forma, será criada uma condição excelente para que seus traços de liderança sejam manifestados, realçados, evidenciados e, subjetivamente, copiados.

Por isso, algumas competências afetivas, aliadas a outras cognitivas e psicomotoras, são indispensáveis para que o comandante evite ser respeitado pelo mero aspecto funcional de sua posição hierárquica e possa aproximar-se dos comandados, com habilidade, para modificar ou influir no comportamento de cada um deles.

No adestramento, os treinamentos para o combate devem ser desenvolvidos em ambientes progressivos de estresse. Essa “escalada” de estresse ao longo do treinamento permite a construção da confiança mútua entre os membros das frações. Consequentemente, essa relação favorecerá positiva e exponencialmente, a capacidade operativa da fração (BRASIL, 2011, p. 6-9).

Em situações de normalidade, torna-se essencial o desenvolvimento de competências e do planejamento de ações de treinamento de líderes. Destacando-se as seguintes competências:

(1) No nível interpessoal – O tato, visando a agir sobre os fatores de motivação; a persuasão, visando a conduzir espontaneamente os subordinados e a quebrar resistências a mudanças de rotina [...] A direção é elementar para qualquer situação de liderança.

(2) No nível pessoal – [...] a responsabilidade e a dedicação, juntamente com a direção, constituem-se em competências elementares de qualquer liderança (BRASIL, 2011, p. 6-10).

Já o cenário de crise, caracteriza-se por um estado de tensão, provocado por fatores externos ou internos.

Com o agravamento de uma crise, pode surgir o conflito ou a guerra, que se caracteriza pelo uso do grau máximo de violência entre os contendores.

O cenário de guerra configura uma situação na qual o poder militar e as pessoas que integram as forças militares estão sob constante pressão, sofrendo penúrias de todos os tipos e cumprindo ordens que, muitas vezes, colocam suas próprias vidas em risco. A História Militar apresenta diversos exemplos em que tal cumprimento de ordens não ocorreu automaticamente, apesar da organização hierarquizada e da disciplina das forças militares.

Dessa forma, é importante que a hierarquia e a disciplina componham um quadro em que os comandantes estabeleçam sólidos laços de liderança com seus subordinados (BRASIL, 2011, p. 6-11).

Sobre os fatores motivadores de ações com risco de vida, aponta Brasil (2001, p. 6-11):

Estudos recentes apontam os motivos que levam o soldado a obedecer às ordens e a cumprir a missão recebida, mesmo com risco de vida. Os quatro primeiros, e principais, são:

- o soldado sabe que seus camaradas contam com ele;
- o soldado acha que, se não cumprir a missão, será chamado de covarde pelos seus camaradas;
- o soldado acredita que seu comandante sabe tomar a melhor decisão; e
- o soldado quer ser solidário com seu comandante.

Esses motivos estão muito ligados ao espírito de corpo reinante nas instituições armadas, à camaradagem que se desenvolve entre os homens e as mulheres e à confiança dos soldados nos seus comandantes [...].

Conforme foram citados, serão apresentados na sequência os quatro principais motivos apontados como fatores da obediência sob risco de vida.

A necessidade do espírito de corpo das frações pode ser entendido pelo orgulho que o integrante possui em sua Força Armada, na sua OM, sua profissão, na sua Arma e em seus companheiros. Resume-se como um “orgulho coletivo”, uma “vontade coletiva”. (BRASIL, 2011).

O espírito de corpo reflete o grau de coesão da tropa e de camaradagem entre seus integrantes. A vida de cada combatente e o desempenho do grupo dependem de cada um dos integrantes da fração. Portanto, se os integrantes das frações estiverem comprometidos com os interesses do grupo, aumenta a possibilidade

de um bom desempenho em situação de conflito e, conseqüentemente, de vitória no combate (BRASIL, 2011, p. 6-12).

A importância da camaradagem, traduz-se pelos desafios que o combate exige entre os soldados, forçando uma amizade chamada camaradagem. (BRASIL, 2011). “Esse sentimento, que se deve projetar no todo coletivo a fim de alicerçar um forte espírito de corpo, é a base do bem viver e da coesão de um exército” (BRASIL, 2011, p. 6-12). O espírito de corpo é o engrandecimento, o prestígio e a eficácia de uma instituição.

Brasil (2011, p. 6-12) afirma que “a camaradagem é o espírito de companheirismo – sentimento que cresce entre pequenos grupos de indivíduos que vivem, trabalham e lutam juntos”. Desde modo, o líder tem por dever aprender a cultivar e praticar a verdadeira camaradagem em seu grupo.

Sobre a liderança militar no combate, Brasil (2011, p. 6-12) aponta:

No ambiente de incertezas que cerca os conflitos, o comandante deve sempre buscar ter consciência da situação em que sua OM ou fração se encontra. Seus desafios não se encerram com a tomada de decisões, pois é preciso disseminá-las de forma que não haja dúvidas sobre sua legitimidade e acerto, além de garantir que sejam devidamente cumpridas por subordinados comprometidos. Ao agir dessa forma, o comandante evidenciará sua proficiência profissional e conseguirá mostrar-se confiável e persuasivo, favorecendo o surgimento da liderança.

O comandante deve, também, atentar-se aos valores que o grupo cria como consequência da união provocada pelo combate, procurando desenvolvê-los, na busca da coesão da tropa. (BRASIL, 2011).

Ademais, outra preocupação dos comandantes militares deve estar voltada às condições físicas, intelectuais e psicológicas de seus subordinados. “Essas últimas devem ser do seu pleno conhecimento, a fim de que não seja surpreendido por reações dos comandados quando submetidos ao estresse” (BRASIL, 2011, p. 6-13).

“Na situação de combate, o comandante e a sua tropa estarão sujeitos a todo o tipo de sorte, e o grupo somente reconhecerá em seu comandante um verdadeiro líder, seguindo-o e obedecendo-o sem hesitar, se acreditar nele” (BRASIL, 2011, p. 6-13). Ou seja, cada situação, em um ambiente de crise, guerra ou conflito, sendo a oportunidade em que o comandante deverá apresentar praticamente todas as competências adquiridas, exigirá do líder uma determinada competência ou o conjunto delas. (BRASIL, 2011).

### 2.1.7 Construção da liderança

Liderar não se resume apenas em ter a vontade de tal, mas é preciso um pouco mais do que o simples exercício da vontade. É necessário a prática de exercícios que auxiliam o comandante na liderança de seus subordinados. (BRASIL, 2011). Na sequência serão apresentados alguns desses exercícios sugeridos pelo Manual de Campanha, do Exército Brasileiro, Liderança Militar (C20-10).

Primeira orientação prática é conhecer os indivíduos que estão sob suas ordens e ter interesse pelo crescimento profissional e pelo bem-estar de todos. Como descreve Brasil (2011, p. 7-1):

(1) Não é possível trabalhar integrado a um grupo sem conhecer as pessoas que o compõem. Se isso não ocorrer por qualquer motivo, será muito difícil colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, fazer com que cada um exerça suas atividades na função mais adequada ao seu perfil profissional. É interessante observar que o conhecimento das habilidades e da personalidade dos liderados permitirá a composição de equipes homogêneas, cujos integrantes se complementam em suas capacidades.

(2) Para melhor conhecer a sua equipe, o comandante deverá interagir com os subordinados desde o primeiro contato, tentando identificar suas aspirações, necessidades, problemas, deficiências e outros aspectos.

(3) A experiência mostra que, na maioria das vezes, quando se pede a um chefe de grupo uma opinião sobre um de seus subordinados diretos, o conceito emitido não é bem fundamentado e baseia-se em poucas observações ou impressões.

Segunda orientação prática é a comunicação com correção e eficiência, que sem essa comunicação entre líder e liderados “não haverá interação entre eles e, em consequência, não haverá liderança. O líder irá convencer os liderados a agirem de uma determinada maneira por intermédio de palavras e dos bons exemplos” (BRASIL, 2011, p. 7-2). “A comunicação não se processa, apenas, por intermédio das palavras. Ela deverá ser respaldada por bons exemplos, que mostrem claramente que o orador pratica o que prega” (BRASIL, 2011, p. 7-2). Os bons exemplos de iniciativas úteis e da defesa corajosa dos subordinados são interpretados como credibilidade, ficando todos seguros de que o comandante é alguém com quem se pode contar e em quem se pode confiar. (BRASIL, 2011).

Outra orientação, a quarta, é ensinar o subordinado a confiar.

A confiança é o alicerce da credibilidade que o líder militar desfruta junto aos liderados. Mas ela não surge do nada e não aparece de

repente. A confiança no líder vai surgindo aos poucos, à medida que os liderados identificam nele uma pessoa digna de respeito.

Por isso, se o comandante quiser liderar não poderá dar maus exemplos, mostrando que não possui as parcelas da capacidade de liderança apresentadas no Capítulo 3 deste manual: proficiência profissional, senso moral e competências que favorecem a liderança, além da disposição para liderar.

Os subordinados sempre estarão observando o comandante. Se eles o julgarem respeitável, confiarão nele e o aceitarão como líder, acolhendo suas ideias, imitando os seus exemplos.

Porém, os liderados não devem confiar apenas no líder. Precisam confiar no grupo ao qual pertencem, nos equipamentos e processos com os quais trabalham e, sobretudo, em si próprios.

A confiança no grupo só acontece quando o líder obtém a coesão da equipe. Se o indivíduo tem certeza de que pode contar com seu comandante e com seus camaradas na hora da dificuldade, ele passa a confiar no grupo.

[...]

Por outro lado, a confiança nos equipamentos está atrelada à segurança dos trabalhos realizados. Por isso, o líder militar verificará os perigos e problemas que poderão ocorrer durante os treinamentos para o combate, com o objetivo de evitar os acidentes previsíveis. Quando ocorre um acidente, há três prejuízos bastante visíveis: o primeiro prejuízo diz respeito à perda de vidas, ou aos ferimentos e lesões causados aos envolvidos; o segundo diz respeito à possibilidade de queda da credibilidade do líder; o terceiro traduz-se nos danos às instalações e ao material. Por esse motivo, todo esforço deve ser envidado no sentido de evitar, ao máximo, qualquer tipo de acidente.

[...]

Para que isso aconteça, será preciso que o comandante esteja sempre atento e presente, orientando os menos competentes e acionando os pouco dedicados. Essas ações devem ser executadas com sereno rigor, sem menosprezar os indivíduos. O objetivo é fazer com que cada um adquira confiança em seu desempenho, orgulhe-se disso e trabalhe melhor.

Para haver a crença no líder militar, deve igualmente haver segurança em suas atitudes. Tal crença pode ser obtida por meio de ações e de palavras emanadas pelo comandante (BRASIL, 2011, p. 7-3).

Como quinta orientação, ponderar as decisões e manter o equilíbrio emocional, como sugere Brasil (2011, p. 7-5), é:

O juízo sobre a situação-problema está diretamente ligado à capacidade de decisão do líder. Não é suficiente decidir. É preciso escolher uma linha de ação que conduza a bons resultados.

Para decidir de forma ponderada não se deve agir intempestivamente. É preciso pensar, refletir por algum tempo, que variará segundo a gravidade e a urgência do problema.

[...]

Se o comandante almeja ser um líder, deverá aprender a ponderar suas decisões, o que caracteriza o indivíduo que decide de maneira correta em cada situação.

O único modo que existe para atingir tal patamar é aprender a estudar de maneira lógica as situações simples e complexas que se apresentam na paz e na guerra.

[...]

Em muitas situações, a capacidade de acerto estará entrelaçada com o equilíbrio emocional. [...]

No relacionamento com outras pessoas, é muito importante manter uma atitude de equilíbrio e calma. [...]

Durante reuniões que tenham por objetivo a discussão de problemas, o líder não deve se exaltar, mas expor seus argumentos com calma e lógica.

A sexta orientação traz a conversa com os comandados como pauta, mantendo-os bem informados e tendo sempre uma palavra positiva para animá-los. Assim sendo, deve haver contato permanente entre comandante e subordinado. Até aqueles comandantes em um nível de liderança mais elevado, sempre que possível, deve falar diretamente aos subordinados. (BRASIL, 2011). “Quem se isola, caminha na contramão da liderança, pois acaba por não interagir com o grupo” (BRASIL, 2011, p. 7-7).

Sétima orientação aqui apresentada é de que em todas as situações, procurar controlar o medo e demonstrar coragem. Brasil (2011, p. 7-8) descreve que:

Já houve tempo em que a coragem era demonstrada pelo líder militar quando ele se lançava contra um inimigo feroz, à frente de seus seguidores, armado de lança e espada. Era a época dos líderes guerreiros, que praticavam a liderança heroica, modo de agir que foi sendo modificado à medida que os combates corpo a corpo perderam o sentido diante da invenção e do aperfeiçoamento das armas de fogo de todos os tipos e calibres. Mesmo assim, ninguém põe em dúvida que, até hoje, o líder militar deve ser corajoso, pois enfrentar o perigo e a morte faz parte de suas atribuições.

Porém, esse atributo não se manifesta apenas como “coragem física”, que se confunde com a intrepidez, a audácia e o destemor, mas também como “coragem moral”, que está vinculada à capacidade de decidir em situações de risco e de perigo, quando o líder militar coloca-se, a priori, como o responsável pelo sucesso ou pelo insucesso que advirá da decisão tomada.

[...]

Portanto, a coragem é um atributo importante que deve ser demonstrado para inspirar os seguidores. Se um comandante não for corajoso, seus subordinados não o seguirão no combate ou na execução de tarefas difíceis.

Oitava, e última, orientação é ser um permanente bom exemplo para os subordinados.

Aja sempre com responsabilidade [...]. Evite cometer falhas que comprometam sua credibilidade.

Se alguém deseja liderar, é fundamental que interaja com as pessoas, que empregue a capacidade de persuasão, a qual deverá estar coerentemente respaldada por bons exemplos daquilo que prega (BRASIL, 2011, p. 7-9).

## 2.2 O MESTRE DE SALTO

O MS é um militar possuidor do Curso de Mestre de Salto, que tem como exigência dos seus candidatos, ser possuidor do Curso Básico Pára-quedista – curso de habilitação a saltar de paraquedas de aeronaves militares em pleno voo –. A respeito do MS, Brasil (2015, p. 1-1) aponta como prefácio o seguinte:

A tropa paraquedista é integrada apenas por voluntários, é uma tropa de elite afeiçoada aos duros exercícios da intensa preparação para o combate e ao constante desafio da atividade paraquedista. As unidades paraquedistas, pela mobilidade estratégica que o alcance dos aviões e o desembarque com uso de paraquedas lhe conferem, constitui-se na tropa de pronta resposta por excelência, capaz de ser lançada em curto prazo em qualquer Área de Operações; possibilidade que define, na essência, sua grande missão precípua. Por isso mesmo, tudo nessa tropa gira em torno da busca constante de maior operacionalidade e do aperfeiçoamento profissional dos seus integrantes. Neste contexto, destaca-se a importância e a presença do MESTRE DE SALTO que, por missão, conduzirá as frações paraquedistas durante o embarque, o voo e o lançamento para o cumprimento de suas missões.

### 2.2.1 A mística do paraquedista

Para entender as tropas paraquedistas, faz-se necessário a compreensão da mística entorno dessa tropa singular do EB, na qual, de fato, ocorre uma mudança de personalidade por aqueles que se torna integrante dessas tropas, e é baseada em duas principais facetas: o ritual de iniciação, que permite que um soldado seja chamado de paraquedista, e o contínuo reforço deste status. (BRASIL, 2013).

1.1.2 O ritual de iniciação acontece na área de estágios paraquedista e é calcado na disciplina para submeter-se às atividades específicas da formação paraquedista, visando o ideal de incorporar a esta tropa

de elite, coragem para enfrentar o desconhecido e determinação para enfrentar os obstáculos sem hesitar.

1.1.3 Este ritual de iniciação visa, além de desenvolver os atributos: autoconfiança, combatividade, coragem, decisão, equilíbrio emocional, persistência, resistência e rusticidade no futuro paraquedista, valorizar o grupo que passará a integrar. Hoje, está provado que uma árdua iniciação faz com que os principiantes valorizem altamente o grupo, ao passo que uma iniciação suave causa quase nenhum comprometimento seu com a tropa.

1.1.4 A transição levada a cabo pelo esforço físico, repetição e estímulo psicológico ao longo das primeiras semanas não encerram o ritual de passagem, que somente estará completo após os saltos de formação e posterior aceitação do novo paraquedista pela tropa que a integrará, o que se dará ao longo dos períodos de instrução e operações aeroterrestres. É na tropa paraquedista que este status será constantemente reforçado pelas demonstrações de elevada capacidade profissional que devem ser inerentes a todos os paraquedistas.

1.1.5 Em qualquer idioma, a conotação é de soldados que são respeitados por seus concidadãos e temidos pelos possíveis adversários.

1.1.6 Forma, em qualquer nação, um corpo de militares rústicos, de elite, e altamente disciplinados. Para alguns, eles têm sido mantidos à retaguarda, como reserva geral. Para outros, a primeira força a ser empregada em época de dificuldade.

1.1.7 Constituem um segmento muito importante da dissuasão realista, a qual exige que se mantenham forças fortes, de pronta reação e de finalidade geral, que possam fazer em face de uma ameaça em qualquer lugar.

1.1.8 Grande parte da validade desse tipo de tropa provém do efeito da instrução aeroterrestre no indivíduo. Além do valor prático da tropa aeroterrestre, existe uma tremenda mística psicológica que é criada em torno de homens que saltam de aeronaves em voo.

1.1.9 A tropa paraquedista, inteiramente formada por voluntários, tem como características: a coragem, a agressividade no combate, a determinação no cumprimento da missão, a resistência física e a camaradagem (BRASIL, 2013, p. 1-2).

A tropa paraquedista é envolta, além da mística, de símbolos, também, próprios e únicos no EB. “Constituem símbolos a boina bordô, o boot marrom e o brevet prateado, utilizados por todos os paraquedistas, desde os soldados do efetivo variável até os oficiais-generais, distinguindo o paraquedista dos demais militares” (BRASIL, 2013, p. 1-2).

## 2.2.2 Função do Mestre de Salto

Conforme aponta BRASIL (2015, p. 1-1), “MS é o combatente paraquedista habilitado a comandar o lançamento de pessoal, material leve e animais de uma aeronave militar em voo”. Ele assistirá técnica e moralmente seus comandados no

tangente à instrução e incentivo ao perfeito cumprimento da missão (BRASIL, 2015), ou seja, fará isso por meio da tranquilidade e segurança, procurando agir sempre com naturalidade.

Como observado, o MS deve ser dotado de conhecimento técnico profissional e de inteligência emocional.

De maneira geral, os MS podem desempenhar a função de MS de avião (MS Av); Auxiliar do MS e MS de equipe (MS Eqp). O MS, também, orienta, fiscaliza e executa os trabalhos necessários ao lançamento. É o responsável pelo controle e pelos procedimentos de todo o efetivo de um avião, desde o recebimento dos paraquedas, até a devolução do material. (BRASIL, 2015).

Dos deveres comuns ao mestre de salto, dentre outros, destaca-se:

- orientar os paraquedistas (Pqdt) sobre todos os detalhes da missão, recordando os procedimentos técnicos e as normas de segurança;
- inspecionar o pessoal, animais e materiais a serem lançados;
- manter a segurança durante toda a missão;
- organizar o avião para o lançamento;
- comandar a tripulação, o embarque e o lançamento ou desembarque do pessoal;
- comandar o carregamento do material ou realizar o seu lançamento;
- fiscalizar o salvamento do Pqdt preso à aeronave;
- comandar a reorganização;
- assistir técnica e moralmente os Pqdt do seu avião;
- realizar a inspeção da equipe já enganchada para o salto;
- cadenciar a equipe de saltadores;
- realizar o salvamento do homem preso à Anv; e
- auxiliar outro MS no salvamento do homem preso.

Segundo Brasil (2015, p. 1-5), as ordens e recomendações feitas pelo mestre de salto são:

[...] antes do lançamento, são aquelas que dizem respeito ao Pqdt, desde o recebimento do Pqd até o momento da reorganização. Desta forma, vão desde a segurança nos aeródromos até a localização da zona de reunião após o salto, passando por segurança antes da decolagem, segurança durante o voo e segurança durante o lançamento.

Uma missão aeroterrestre é precedida de uma série de preparativos que visam, principalmente, à segurança dos envolvidos, sendo o MS o principal responsável pela execução de todas as medidas previstas, além de recordar os procedimentos do MS. (BRASIL, 2011). Tais medidas se confundem com o trabalho de um comandante de fração, como, por exemplo, estudar na carta, esboço ou fotografia aérea a zona de lançamento (ZL) a ser utilizada, mas não necessariamente, por diversos motivos, o MS é o comandante daquela fração que executará missão aeroterrestre em questão.

“O estudo da zona de lançamento visa a facilitar o MS no reconhecimento dos pontos nítidos do terreno, servindo para orientar os procedimentos na reorganização após o salto” (BRASIL, 2015, p. 1-7). Conforme Brasil (2015, p. 1-7), “O MS Av deverá ter conhecimento do itinerário de voo da missão, para que possa manter-se permanentemente orientado durante o desenrolar da mesma, por meio de ligação com o piloto”.

Antes do salto, imediatamente após a equipagem – ato de vestir e ajustar os paraquedas –, os MS passam a inspecionar os paraquedistas prontos.

Resumidamente, o MS tem responsabilidade sobre os Pqdt, principalmente quanto à segurança, em todas as fases do salto, que se inicia no *Briefing* para o salto, passando pela inspeção da equipagem, segurança durante o voo e o lançamento propriamente dito, chegando até a finalização da reorganização. Cabe ressaltar, ainda, que os militares MS são os responsáveis pela formação dos novos soldados Pqdt, onde ministram as instruções técnicas e conduzem o Estágio Básico Páraquedista.

### 2.2.3 Curso de Mestre de Salto

O Curso de Mestre de Salto tem a previsão legal por meio da Portaria Nº 049-EME, de 8 JUN 05, que altera as condições de funcionamento do Curso de Mestre de Salto (Oficiais). Nesta portaria o curso é condicionado a “habilitar oficiais ao desempenho das funções de mestre de salto de avião na Brigada de Infantaria Páraquedista (Bda Inf Pqdt), Brigada de Operações Especiais (Bda Op Esp) e Companhias de Forças Especiais não-orgânicas da Bda Op Esp, capacitando-os a realizar o lançamento de pessoal, animal e/ou material leve de uma aeronave militar em vôo, pelo tipo vertical da letra código ou luz verde” (BRASIL, 2005, p. 1).

Em seu segundo artigo, Brasil, (2005, p. 1), portaria de regulamentação do curso, estabelece que o referido curso:

- I - integre a Linha de Ensino Militar Bélico, o grau superior e a modalidade de extensão;
- II - funcione no Centro de Instrução Pára-quedista General Penha Brasil (CIPqdtGPB);
- III - tenha a duração máxima de 5 (cinco) semanas e, em princípio, a periodicidade de 3 (três) cursos por ano;
- IV - possibilite a matrícula de, no máximo, 24 (vinte e quatro) alunos por curso;
- V - tenha, como universo de seleção, os oficiais de carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e dos Serviços, que estejam servindo na Brigada de Infantaria Pára-quedista, Brigada de Operações Especiais ou Companhias de Forças Especiais não-orgânicas da Bda Op Esp, possuidores do Curso Básico Pára-quedista;
- VI - tenha a orientação técnico-pedagógica do Departamento de Ensino e Pesquisa; e
- VII - tenha a seleção e o relacionamento dos oficiais da Brigada de Infantaria Pára-quedista, Brigada de Operações Especiais e Companhias de Forças Especiais não-orgânicas da Bda Op Esp conduzidos pelos respectivos Comandos Militares de Área (C Mil A) e a designação dos selecionados para a matrícula efetivada pelo Departamento-Geral do Pessoal, de acordo com as propostas a serem encaminhadas por esses C Mil A e as Instruções Reguladoras para a Inscrição, a Seleção e a Matrícula nos Cursos e Estágios Gerais do CIPqdtGPB.

A atual metodologia do curso é regida por um documento de ensino elaborado em 2017, as disciplinas ministradas por meio da modalidade presencial, são constantes do Plano Integrado de Disciplinas (PLANID) próprio do Curso de Mestre de Salto, que aponta como competência principal “realizar o lançamento semiautomático de pessoal, animal e/ou material leve de uma aeronave militar em voo, pelos tipos vertical da letra código e luz verde” (BRASIL, 2017, p. 2).

O curso busca como perfil profissiográfico dos concludentes, as seguintes competências profissionais:

- a. Executar os procedimentos para cumprir os deveres de mestre de salto, nas atividades de preparação, organização, aprestamento e equipagem de um avião.
- b. Empregar técnicas de preparação de fardos, pacotes e mochilas.
- c. Empregar técnicas de inspeção de pessoal armado e equipado para o salto.

d. Empregar técnicas de lançamento semiautomático de aeronaves militares em voo, de pessoal animal e/ou material leve, visando seu emprego operacional (BRASIL, 2019, p. 2).

O perfil profissiográfico busca, ainda, trabalhar os seguintes eixos transversais, como aponta Brasil (2019, p. 2):

a. Atitudes

- 1) Autoconfiança.
- 2) Cooperação.
- 3) Coragem física.
- 4) Decisão.
- 5) Equilíbrio emocional.
- 6) Iniciativa.
- 7) Meticulosidade.
- 8) Planejamento.
- 9) Comando.

b. Capacidades Cognitivas

- 1) Expressão oral.
- 2) Planejamento.
- 3) Comparação.
- 4) Compreensão de padrões lógicos.

c. Capacidades Físicas e Motoras

- 1) Coordenação motora.
- 2) Equilíbrio dinâmico.

d. Valores

- 1) Aprimoramento técnico-profissional.
- 3) Espírito de corpo.

O militar temporário combatente de infantaria é aquele que ingressa no Exército por meio de uma seleção conduzida pela Junta de Serviço Militar. Tem basicamente como condições de ingresso ser durante o período de seleção para o Serviço Militar Obrigatório (alistamento), terem, os candidatos, grau de escolaridade igual ou superior à 3ª série do Ensino Médio e, se considerados aptos na Seleção Geral a que forem submetidos, ser encaminhados à Seleção Especial para o CPOR / NPOR.

Os CPOR / NPOR. são estabelecimentos de ensino militar de formação de grau médio, da linha de ensino bélico, destinados a formar o Aspirante-a-Oficial da Reserva de 2ª classe das Armas de Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações, do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico, habilitando-o a ingressar no Corpo de Oficiais da Reserva do Exército (CORE) e a contribuir para o desenvolvimento da Doutrina Militar na área de sua competência.

O Curso de Formação de Oficiais da Reserva da Arma De Infantaria, em seu Plano de Disciplinas (PLADIS), é contemplado com instruções comuns à todas as outra Arma, Quadro e Serviço, e a instruções específicas da Arma de Infantaria. Nas instruções comuns percebe-se carga horária destinada à Liderança Militar, que visa preparar o Oficial temporário a atuar como Oficial Subalterno de Subunidade em OM, como comandante de fração.

## 2.4 OPERAÇÕES AEROTERRESTRES

Não a marcante evolução dos meios de defesa aeroespacial, o emprego de operação aeroterrestre (Op Aet) continua atual no combate moderno, o que permite uma rápida inserção de tropa em qualquer região de um teatro de operações, sobrevoando obstáculos e resistências interpostas. (BRASIL, 2017). Ela pode se executada em proveito dos interesses dos níveis estratégico, operacional ou tático.

A Op Aet é uma operação militar de movimento aéreo com uma introdução de forças de combate e de seus respectivos apoios em uma área de objetivos. Ela tem a finalidade de executar imediatamente uma missão de caráter estratégico, operacional ou tático, sendo, normalmente, enquadrada nas operações ofensivas. É uma operação complementar de peculiaridades consideráveis para sua execução, que

envolve um movimento aéreo de pessoal e material com previsão de emprego imediato em combate. (BRASIL, 2017).

Conforme Brasil (2017, p. 2-1):

Unidades (U) paraquedistas são organizadas e equipadas para executar operações aeroterrestres, normalmente com o uso de paraquedas, precipuamente à retaguarda do inimigo, para conquistar e manter objetivos (regiões do terreno, por tempo limitado) ou para atuar sobre alvos específicos (destruir, neutralizar, capturar, eliminar etc.) e retrair. Este tipo de combate requer unidades de pronta resposta.

#### 2.4.1 Fases das operações aeroterrestres

As Op Aet se dividem nas seguintes fases: preparação, movimento aéreo, ações táticas iniciais e ações táticas subsequentes.

A preparação “inclui todas as ações realizadas entre o recebimento de uma ordem de alerta ou diretriz de planejamento e a decolagem das primeiras aeronaves para o cumprimento da missão” (BRASIL, 2017, p. 2-5). Ao término dessa fase, são executados as seguintes ações, como descreve Brasil (2017, p. 2-5):

- a) o aprestamento final, o qual engloba a distribuição do material aeroterrestre à tropa;
- b) equipagem da tropa, normalmente para a execução do salto com paraquedas;
- c) inspeção da tropa, com ênfase para a inspeção do material aeroterrestre (paraquedas e equipamentos utilizados para o lançamento de pessoal e material); e
- d) o carregamento das aeronaves.

O movimento aéreo, “inicia-se com a decolagem das primeiras aeronaves carregadas para o cumprimento da missão e termina com o seu desembarque nas Z Dbq”. (BRASIL, 2017, p. 2-6).

Nas ações táticas iniciais, inicia-se com a chegada das forças de combate ao solo, tendo seu término caracterizado com a conquista e a consolidação da C Pnt Ae inicial, para as operações de assalto aeroterrestre, ou com o início do retraimento, que inicia após o cumprimento da missão, para as operações de incursão aeroterrestre. (BRASIL, 2017)

As ações táticas subsequentes abarcam todas aquelas desencadeadas após o término da ação ofensiva inicial. “No caso de uma Inc Aet, normalmente o retraimento e a retirada planejados constituem as ações subsequentes” (BRASIL, 2017, p. 2-6). Já para um assalto aeroterrestre, as ações táticas subsequentes normalmente executadas são as seguintes:

- a) organização de uma defesa de área;
- b) ações ofensivas que, partindo da C Pnt Ae, favoreçam sua defesa ou facilitem ações futuras;
- c) junção com outras forças terrestres amigas;
- d) substituição da tropa paraquedista, normalmente por aquela com a qual realizou a junção;
- e) retraimento com ou sem pressão do inimigo; e
- f) retirada (BRASIL, 2017, p. 2-6).

### **3. METODOLOGIA**

Esta seção destina-se a apresentar o caminho percorrido em busca da solução do problema, explicitando a abordagem escolhida e como os dados foram obtidos e tratados de forma que se tornaram uma informação útil à pesquisa.

#### **3.1 Objeto formal de estudo**

A pesquisa teve como objeto formal de estudo relacionar a importância de se ter OCT Inf como MS para o exercício pleno da liderança nas tropas paraquedistas, especificamente no nível Pel. Verificou-se a importância por meio de questão de estudo já operacionalizadas anteriormente, permitindo chegar à uma informação útil à pesquisa.

As questões de estudos, foram divididas em quais benefícios do OTC realizar o CMS para a liderança, as perspectivas dessa possibilidade e os graus de influência sobre a tropa, por qual buscou-se analisar durante este trabalho, quais sejam: tipo de liderança, competência do líder militar, missão, atribuições, possibilidades e limitações do MS, e emprego da especialidade de MS como característica de liderança na Bda Inf Pqdt

#### **3.2 Delineamento da pesquisa**

Compreende em uma pesquisa aplicada sobre o CMS, para o OCT Inf, a despeito da liderança militar, dando uma ênfase nas atividades executadas pelos MS, objetivando a produção de conhecimento com aplicação prática e dirigido à solução de problemas reais e específicos. Quanto ao método de estudo, foi empregada a abordagem indutiva, validando os dados colhidos por meio do empirismo, da pesquisa por fontes sobre o assunto, da revisão da literatura e do questionário.

A abordagem foi de forma qualitativa com apoio quantitativo, pois os dados explorados e obtidos da pesquisa implicaram em análises subjetivas por parte do pesquisador, visto que não há outra forma de avaliação para a demanda do CMS como influenciador da liderança militar nas tropas paraquedistas.

Em relação ao procedimento que a pesquisa foi conduzida, tem-se como peça-chave a pesquisa bibliográfica, por meio da leitura analítica da literatura selecionada e a condensação das informações mais relevantes e pertinentes em relação ao

assunto do tema. Para isso, baseou-se em uma revisão de literatura e em um fichamento das fontes.

### **3.3 Amostra**

A população do estudo foi composta pelos militares OCT da Arma de Infantaria que servem em Batalhões de Infantaria Pára-quedista, onde realizam trabalhos referentes ao comando de frações (Pel), além de atividades de adestramento de salto da própria tropa paraquedista.

Para responder o questionário que compõe este trabalho, devido à quantidade limitada de BI Pqdt no EB (3 OM), foram selecionados, apenas, o universo de 12 militares de carreira do EB que comandam, atualmente, as Subunidades Paraquedistas (SU Pqdt) – Cia incorporadas aos BI Pqdt –, 12 militares de carreira do EB que já comandaram as citadas SU, comandantes diretos dos militares OCT Inf, Cmt Pel Fuz Pqdt, e o universo de 3 militares de carreira do EB que são os atuais comandantes destes BI Pqdt.

### **3.4 Procedimentos para revisão da literatura**

Para colher subsídios que permitissem formular uma possível solução para o problema, foi realizada uma revisão de literatura sobre: manuais doutrinários, trabalhos científicos e legislações. O principal meio de busca virtual foi Site da BDEX (Biblioteca Digital do Exército), que traz um compilado de trabalhos de todos os Estabelecimentos de Ensino do EB, e a Rede BIE (Bibliotecas Integradas do Exército). Foi realizada, ainda, a busca de artigos científicos por meio das bibliotecas virtuais *SciELO (Scientific Electronic Library Online)*.

Para a busca em bases de dados eletrônicos foram usados termos ligados ao tema da pesquisa, quer seja em português, inglês ou espanhol.

### **3.5 Instrumentos**

Utilizou-se a aplicação de questionário, a coleta documental e a análise de conteúdo como instrumentos de coleta de dados, pois o trabalho consistiu

basicamente no exame da liderança do MS, através de manuais e artigos, e a comparação dessas observações entre si e entre a experiência pessoal.

### **3.6 Análise dos Dados**

Os procedimentos para codificação, tabulação e apresentação de dados foram os mais simples, pois não existe variedade de dados a serem tabelados e categorizados. Esse tipo de trabalho se restringiu, por meio de um discurso argumentativo lógico e coerente, a diferenciar os tipos de liderança entre militares possuidores do CMS e os não possuidores, e os impactos disso na relação comandante-subordinado.

#### 4. RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os principais resultados coletados por meio das respostas ao questionário, apresentado no Apêndice “A”, aplicado ao universo dos militares de carreira do EB que comandam atualmente ou que já comandaram as SU Pqdt e os BI Pqdt.

Conforme apresentado no terceiro capítulo, a pesquisa contou com a participação de 27 militares (3 Tenentes-coronéis e 24 Capitães) que são comandantes, ou foram comandantes, de SU Pqdt incorporadas ou Cmt BI Pqdt orgânicos da Bda Inf Pqdt. O preenchimento do questionário por Oficiais Superiores e Intermediários, todos comandantes direto ou indireto do público objeto de estudo, contribuiu significativamente para a validação dos resultados obtidos, uma vez que traduzem, com um nível de maturidade profissional elevado, além de conferir maior veracidade a esses, os anseios do comando da tropa delimitada, tropas paraquedistas.

Dentre os participantes do questionário, todos já referenciados, observou-se o seguinte resultado quanto a especialização como mestre de salto:

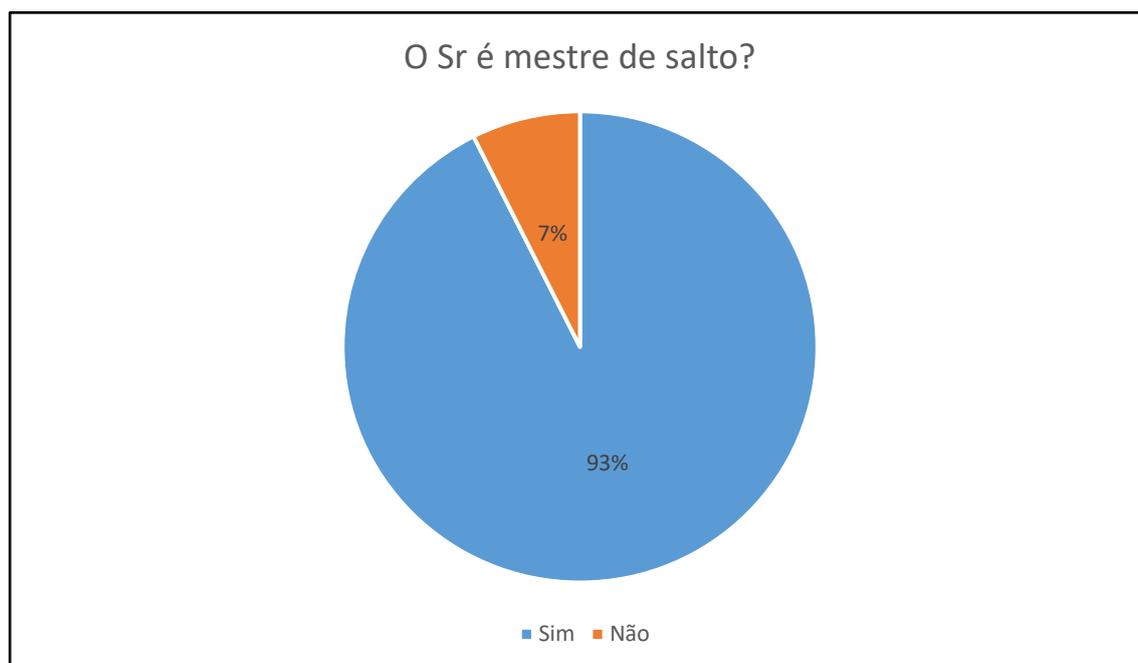


Figura 4: Possuidores do Curso de Mestre de Salto  
Fonte: O autor

Dos participantes que são mestres de salto, obteve-se os seguintes dados referentes percepções por meio das experiências proporcionadas pela especialidade após a conclusão do CMS:

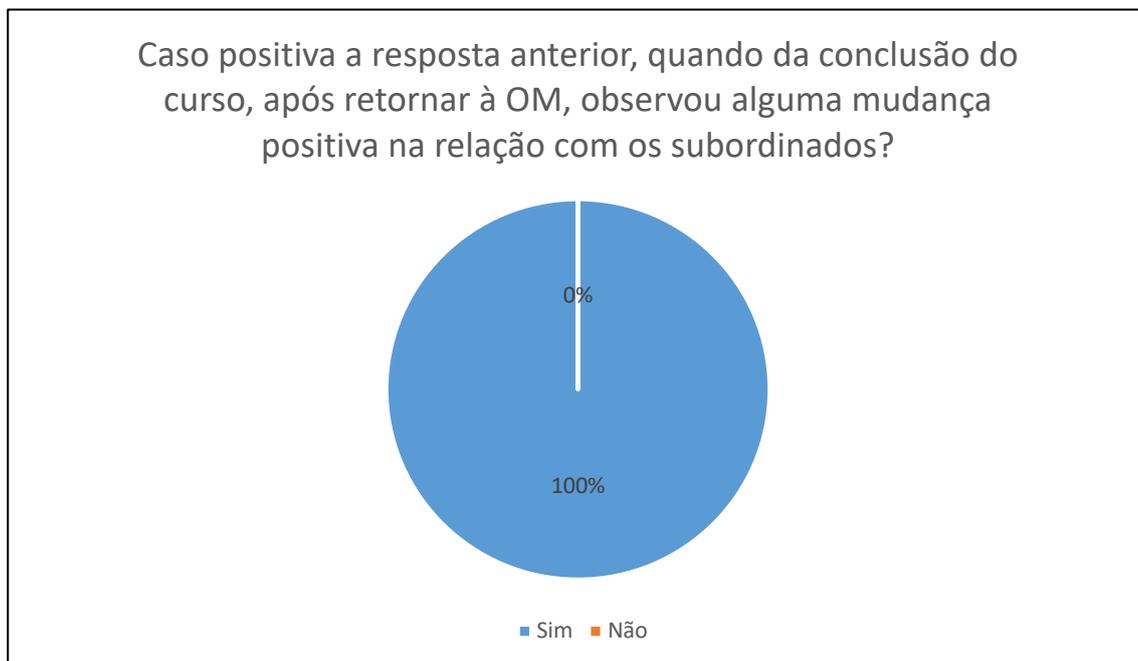


Figura 5: Percepção de relações interpessoais após conclusão do CMS  
Fonte: O autor

Dos participantes do questionário, observou-se este movimento quanto a percepção da especialidade de Mestre de Salto como um amplificador da liderança:



Figura 6: O CMS como amplificador da liderança  
Fonte: O autor

Dada observação da relação sobre o grupo de estudo com seus subordinados, entre os que são MS e os que não são, pôde ser observado, conforme relatado em questionário, os dados a seguir:



Figura 7: Percepção de diferença das relações interpessoais  
Fonte: O autor

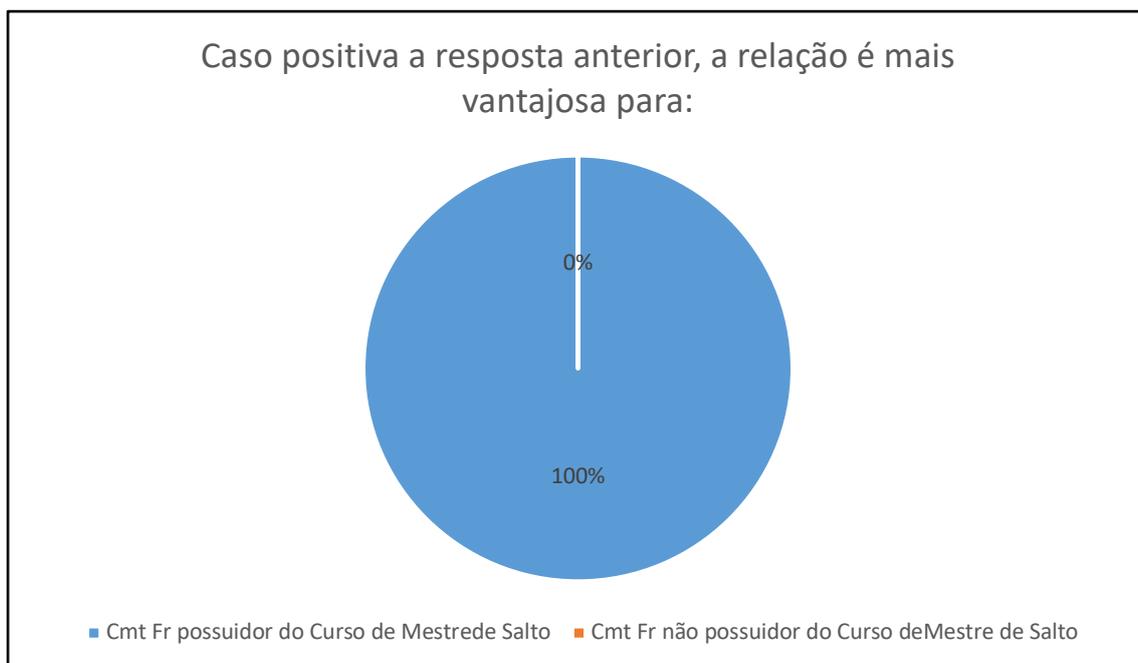


Figura 8: Mensuração da diferença das relações interpessoais  
Fonte: O autor

Quanto ao levantamento a despeito dos entrevistados possuírem militares OCT de infantaria como subordinados diretos, obteve-se o seguinte resultado:



Figura 9: Cmt que possui OCT de infantaria  
Fonte: O autor

Do questionamento em relação a importância do OCT de infantaria realizar o CMS, o resultado foi expressado da seguinte maneira:

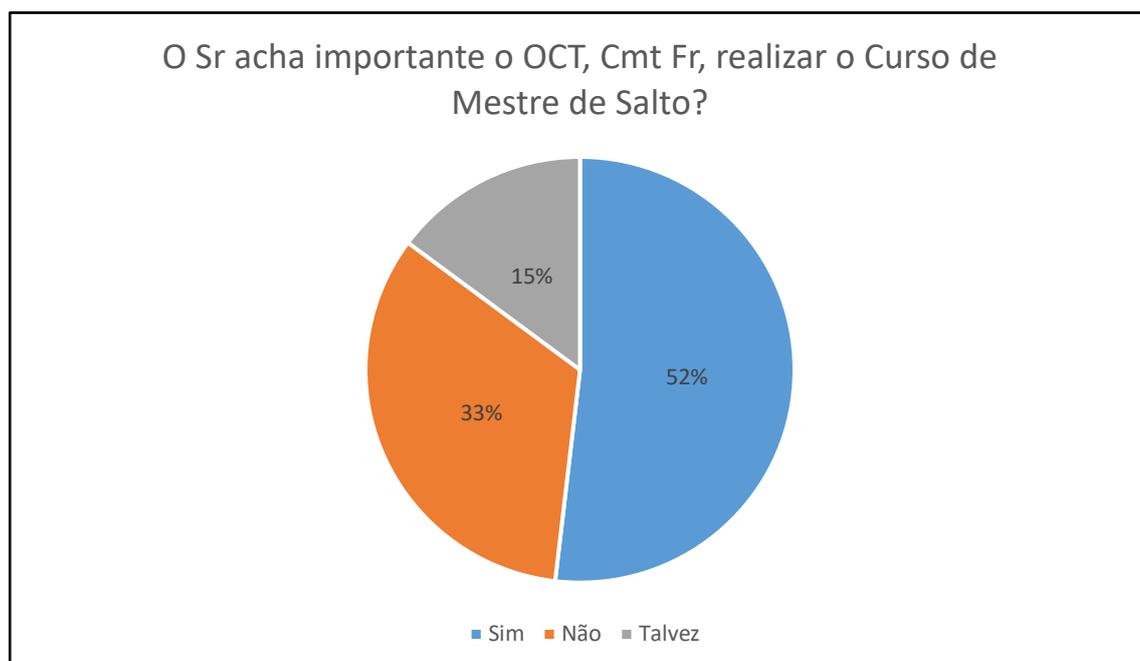


Figura 10: Importância para os Cmt quanto ao OCT ser MS  
Fonte: O autor

Do questionamento abaixo realizado quanto ao exercício da atividade de mestre de salto, relativizada pela influência dessas atividades sobre o próprio MS como a figura de um líder, obteve-se os seguintes resultados:

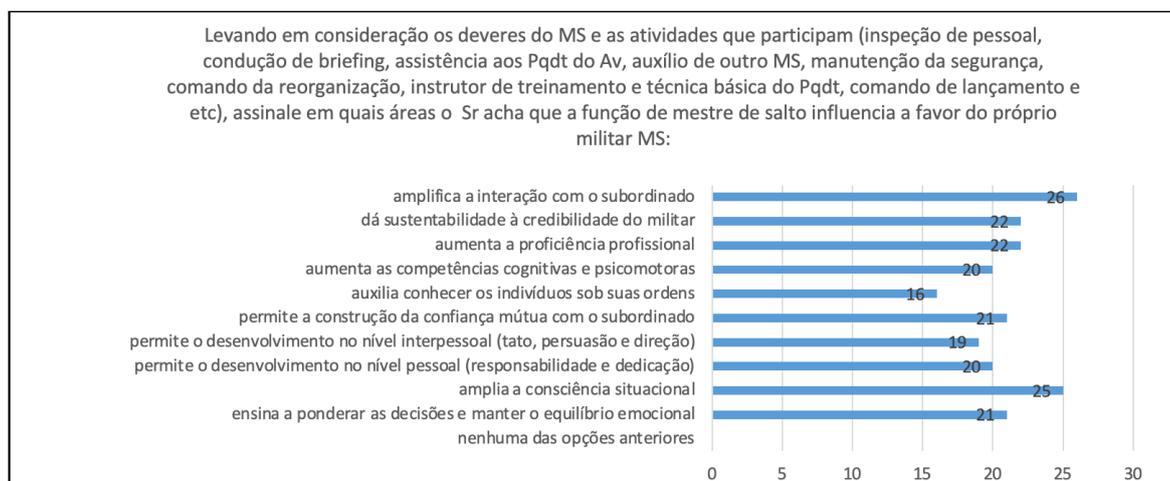


Figura 11: Área desenvolvida pelo CMS

Fonte: O autor

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se a analisar os resultados apresentados no capítulo anterior, traçando-se a todo momento um paralelo com as literaturas existentes e discorridas neste trabalho no Capítulo 2 (Referencial Teórico). O objetivo principal é trazer conhecimentos práticos consoantes a teoria existente e, assim, expor as principais informações que possam corroborar com as questões de estudo deste trabalho.

Dos participantes do questionário, observou-se que 93% eram possuidores do CMS. Por meio deste resultado, passou-se a contar com a contribuição de um grupo que tem afinidade com o assunto central, oferecendo suas experiências, dando maior veracidade e cirurgia às respostas, tudo acompanhado de um profundo embasamento adquirido durante as lides da especialidade de mestre de salto. Apesar de não ser tão expressiva a quantidade de não possuidores da especialidade, a participação desses traz veracidade ao trabalho por meio das percepções tiradas sem envolvimento direto com a atividade realizada pela especialidade. Isso tudo corrobora com a obtenção de conhecimento a que se destinou este trabalho, como apresentado na Introdução deste trabalho.

Dos participantes que são mestres de salto, todos, de acordo as suas percepções próprias, afirmaram terem observado relativa mudança (positiva) na relação com os subordinados após retornarem às suas respectivas OM, quando da conclusão do CMS.

Dos participantes do questionário, observou-se que todos, sob a ótica das características e místicas da tropa paraquedista brasileira, acreditam que na especialidade de mestre de salto como um amplificador da liderança na referida tropa.

Conjugados os resultados obtidos na pesquisa sobre as percepções pessoais em relação ao tratamento dispensados pelos subordinados, tantos diretos quanto indiretos, aos militares especializados como mestre de salto, e quanto a capacidade da especialização ser uma ferramenta amplificadora da liderança, como esperado, fruto do que discorre a literatura apresentada, o CMS, na percepção dos militares possuidores da especialização, constitui-se em elemento chave para a liderança nas tropas paraquedistas do EB.

Apoiado nos resultados, percebe-se que o CMS é influente na interação entre líder e liderados (um dos quatro fatores obrigatórios para a manifestação da liderança), ampliando o destaque alcançado pelo líder dentro do grupo, conferindo-lhe o respeito e a credibilidade perante os liderados. Apesar dos estudiosos divergirem das teorias quanto às origens do referido destaque – o que gerou as quatro correntes de teorias da liderança, todas embasadas nos quatro fatores para a manifestação da liderança, apresentados no Capítulo 2 –, percebe-se, endossado pelo questionário, que a posse da especialidade de mestre de salto perpassa por todas as teorias, reforçando um dos objetivos específicos deste trabalho: identificar as dimensões da importância de ser possuidor do Curso de Mestre de Salto para potencializar a liderança militar nas tropas paraquedistas.

Quando do questionário obter que 93% dos entrevistados acreditavam ter diferença na relação entre os subordinados e os Cmt Pel que eram MS em detrimento aos que não eram, nota-se, mesmo que de uma maneira sutil, uma diferença do tratamento dispensado a ambos. Sendo a recíproca igualmente verdadeira, pois a segurança e a inteligência emocional, conforme apresentado na discussão literária como pontos da liderança, são aguçadas pelas responsabilidades das funções de mestre de salto, podendo influenciar no tratamento dispensado ao líder.

Apesar de nem todos entrevistados possuírem militares OCT de Infantaria (26% não tem), observa-se uma tendência positiva na percepção quanto a importância desses militares serem possuidores do CMS. Mesmo não havendo unanimidade, inclusive com a presença de colaboração de indecisos quanto a questão apresentada sobre essa importância, diante da interpretação dos gráficos, o OCT de Infantaria, comandante de fração, também é um líder no âmbito da sua fração, sofrendo influência de situações criadas pelo somatório de elementos de origens interna e externa que virão a exercer interferência sobre sua liderança perante o grupo. Ademais, como líder, ele não pode ser excluído dos fatores obrigatórios da liderança (uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados), que como já explanado e percebido anteriormente, a especialidade do mestre de salto tem grande influência nesses.

Do questionamento sobre quais áreas a função do MS influía sobre o desenvolvimento do próprio militar possuidor do CMS, considerando os deveres e as atividades do MS, como abordado em manual próprio e apresentado anteriormente,

quando do exercício da atividade de mestre de salto, obteve-se os seguintes resultados, que foram analisados na sequência.

Sobre o exercício da liderança (direta e indireta), na Liderança Militar, de forma natural, os subordinados nutrem expectativas em relação ao seu comandante, como, já exemplificado no referencial teórico, esperando do chefe militar a seriedade e responsabilidade no exercício das funções; o que fica caracterizado pela aceitação de 78% dos entrevistados ao dizerem que o exercício da função de MS ensina a ponderar as decisões e manter o equilíbrio emocional, permitindo uma construção de confiança mútua com o subordinado, como apontam 78% dos entrevistados.

Ainda sobre a liderança militar, como consta no Capítulo 2, ela se apoia em três pilares básicos: na proficiência profissional, no senso moral, nos traços de personalidade característicos de um líder e nas atitudes adequadas, obrigando o líder saber, ser e fazer, além da interação com o grupo e com a situação. Traduzindo para os resultados levantados, cerca de 81% acreditam que as funções exercidas pelo MS aumentam a proficiência profissional; 74% acreditam que aquelas permitem o desenvolvimento no nível pessoal (responsabilidade e dedicação), contribuindo para que o líder alcance o senso moral, nos traços de personalidade característicos; e 74% acreditam que aumenta as competências cognitivas e psicomotoras, permitindo ao líder ter atitudes adequadas, o “fazer”.

Dito isto, o comandante deve estar ciente de que, no transcurso das suas funções como MS, ele estará em permanente evidência perante o público ao qual se dirige. Dessa forma, será criada uma condição oportuna para que seus traços de liderança sejam manifestados, realçados, evidenciados e, subjetivamente, copiados. Por isso, algumas competências afetivas, aliadas a outras cognitivas e psicomotoras, são indispensáveis para que o comandante evite ser respeitado pelo mero aspecto funcional de sua posição hierárquica e possa aproximar-se dos comandados, com habilidade, para modificar ou influir no comportamento de cada um deles.

Para o exercício da liderança em situações de normalidade e em situações de crise ou conflito, sendo as atividades do MS em tempos de paz como uma excelente oportunidade para o comandante estabelecer, ou fortalecer, os laços de liderança com seus liderados, quando conduzidas de forma correta e produtiva, proporcionando ao comandante de fração, quando MS, o conhecimento das capacidades individuais e coletivas dos seus comandados, 59% dos entrevistados afirmam que elas auxiliam conhecer os indivíduos sob suas ordens. Apesar de ser a minoria, este dado implica

diretamente quando trazido para um cenário de crise (um estado de tensão), obrigando o comandante a conhecer seus subordinados, para empregá-los conforme suas características observadas durante a normalidade.

Como apontado no segundo capítulo deste trabalho, a História Militar apresenta diversos exemplos em que cumprimento de ordens que, muitas vezes, exigiam dos subordinados colocarem suas próprias vidas em risco, não ocorreu automaticamente, apesar da organização hierarquizada e da disciplina das forças. Dessa forma, é importante que a hierarquia e a disciplina componham um quadro em que os comandantes estabeleçam sólidos laços de liderança com seus subordinados, necessitando da ampliação da interação com o subordinado, o que é resultante do trabalho do MS, como aponta 96% dos entrevistados.

Para permanecer aptos a receberem ordens em situações de crise ou conflito, segundo estudos recentes, os motivos que levam o soldado a obedecê-las e a cumprir a missão recebida, mesmo com risco de vida, uma das principais, centradas no líder (comandante), é que aquele acredita que este sabe tomar a melhor decisão, além do soldado querer ser solidário com seu comandante. Isso obriga ao comandante a ter ampla interação com o subordinado, a ter credibilidade e um nível elevado de desenvolvimento interpessoal. Como levantado na pesquisa, em relação aos trabalhos realizados pelos MS, 81% acreditam que dá sustentabilidade à credibilidade do militar que a executa e 70% afiançam que permite o desenvolvimento no nível interpessoal (tato, persuasão e direção).

Perpassando, ainda, pelo ambiente de incertezas que cerca os conflitos, o comandante deve sempre buscar ter consciência da situação em que sua OM ou fração se encontra, fazendo-se necessário amplamente a consciência situacional. Como apresentado em referencial teórico, seus desafios não se encerram com a tomada de decisões, pois é preciso disseminá-las de forma que não haja dúvidas sobre sua legitimidade e acerto, além de garantir que sejam devidamente cumpridas por subordinados comprometidos. Fruto do exposto, 93% dos entrevistados acreditam que a função de MS amplia a consciência situacional. Isso levará o comandante de fração a agir de forma que evidenciará sua proficiência profissional e conseguirá mostrar-se confiável e persuasivo, favorecendo o surgimento da liderança, como abordado anteriormente como características das funções específicas realizadas pelo MS.

Cabe ressaltar, nessa parte, que nenhum dos objetos de estudos foram rejeitados pelos entrevistados, trazendo ampla vantagem para o desenvolvimento deles durante a execução dos trabalhos citados pelos MS.

Como conclusão das informações levantadas, tanto por meio da pesquisa bibliográfica, quanto por meio do questionário aplicado, observa-se que a maior parte das informações (práticas e teóricas) caminham na mesma direção. A Pesquisa apontou que a especialização de mestre de salto é um amplificador da liderança para o comandante de fração, porém não houve uma maioria formada quando aplicada a especialização ser destinada para os militares OCT de Infantaria, carecendo de um levantamento dos motivos para cada opinião quanto ao proposto.

## 6. CONCLUSÃO

Da análise dos objetivos propostos e das questões de estudos a ser respondidas por este trabalho, pode-se chegar à conclusão de que foram satisfatoriamente respondidos como um todo, com exceção da importância de ser formar um OCT Inf como mestre de salto. Por intermédio de um trabalho indutivo e comparativo, com as principais literaturas existentes acerca da liderança militar aplicada ao EB, confrontando-as com as respostas de um questionário aplicado (constante no Apêndice “A”), reforçado com dados colhido por meio da experiência do autor nas atividades de mestre de salto, obteve-se uma imersão de conhecimento quanto a importância de ser mestre de salto para um melhor desenvolvimento da liderança nas tropas aeroterrestres do EB.

Durante o trabalho, identificou-se que o autoaperfeiçoamento, com a experimentação, informação, autoavaliação e vivência na caserna, fazem parte do escopo da transformação cognitiva e psicomotoras, que, juntamente com as proficiências técnicas e táticas, a aptidão física e o conhecimento sobre os ser humano, compõem as competências de um líder militar, sendo essas, dentre outras existentes, as mais importantes para a liderança militar e comando. Deste modo, observa-se que apenas a proficiência técnica e tática, por muitas vezes, independe única e exclusivamente da vontade do indivíduo, como, por exemplo, ser inscrito para cursar o Curso de Mestre de Salto.

No decorrer da pesquisa, identificou-se, ainda, que durante as fases de uma Op Aet (preparação, movimento aéreo, ações táticas iniciais e ações táticas subsequentes), o Cmt Pel participa de todas elas, planejando, dentro do seu nível tático, o emprego, o aprestamento, a equipagem, a inspeção para o salto, o carregamento à aeronave, o desembarque, as ações táticas iniciais e subsequentes da sua fração. O Cmt Pel como mestre de salto, tem responsabilidade sobre os Pqdt da sua fração, principalmente quanto à segurança em todas as fases do salto, que se inicia no *Briefing* para o salto, perpassando pela inspeção da equipagem, segurança durante o voo e o lançamento propriamente dito, chegando até a finalização da reorganização, e por outras diversas vezes no desenvolvimento técnico deles, ministrando instruções técnicas correlatas à atividade de salto.

Dos resultados obtidos em questionário, aplicado durante os trabalhos, ficou evidente que o Curso de Mestre de Salto, após sua conclusão, é um amplificador da

liderança, que estreita laços com os subordinados, impõem respeito por si só e traz autoridade ao militar que o conclui. Concluiu-se, então, que é perceptível esta mudança positiva na relação entre o comandante e o subordinado, de tal maneira que este passa a confiar naquele sem a necessidade de ensino, apenas utilizando-se do alicerce de credibilidade construído por antecessores. Do mesmo questionário, não se definiu, com exatidão, a importância do OCT Inf, comandante de pelotão, realizar o CMS, devido a pluralidade de opiniões dos respondentes, seja por discordar, concordar ou ser indecisão. Por tanto, a maioria concluiu, do ponto de vista da liderança militar, ser importante o OCT Inf, comandante de pelotão, realizar o CMS.

Por fim, como conclusão deste trabalho, obteve-se fortes indícios da importância de se ter o OCT Inf como MS para o exercício pleno da liderança nas tropas paraquedistas, especificamente no nível Pel. Tal fato pôde ser concluído por meio do questionário realizado que subsidiou a confirmação da existência de uma lacuna de liderança dos Oficiais Temporários de Infantaria, no que tange à execução e condução das atividades aeroterrestres.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. Academia Militar das Agulhas Negras. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN**. Resende, RJ, Editora Acadêmica, 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Catálogo de cursos do Departamento de Educação e Cultura do Exército**. 1ª Ed, 2019. Disponível em < [http://www.dececx.eb.mil.br/images/pdfs\\_2019/catalogo-de-cursos-dececx-versao-2019.pdf](http://www.dececx.eb.mil.br/images/pdfs_2019/catalogo-de-cursos-dececx-versao-2019.pdf)> Acesso em: 20 de fevereiro de 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **EB60-MT-34.402 Manual Técnico do Mestre de Salto Paraquedista**. 1ª Ed, 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior. **Manual de campanha C 20-10 Liderança Militar**. 2ª Ed, Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado Maior do Exército. Portaria Nº 049-EME, de 8 JUN 05. **Altera as condições de funcionamento do Curso de Mestre de Salto (Oficiais)**. Brasília, DF, Jun 2005.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Adt/ADAE Nr 02 ao Boletim Nr 07, de 24 JAN 19. **Perfil profissiográfico do concludente do Curso de Mestre de Salto para Oficiais**. Rio de Janeiro, RJ, Jan 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Diretoria de Educação Técnica Militar. Adt do Boletim Interno S/Nr ao BI 27, de 6 ABR 17. **PLANID, Centro de Instrução Pára-quedista General Penha Brasil, Curso de Mestre de Salto para Oficiais**. Rio de Janeiro, RJ, Abr 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Diretoria de Ensino Superior Militar. **PLADIS, Instrução Comum**. Rio de Janeiro, RJ, 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Diretoria de Ensino Superior Militar. **PLADIS, Curso de Formação de Oficiais da Reserva da Arma de Infantaria**. Rio de Janeiro, RJ, 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. Centro de Preparação de Oficiais da Reserva do Rio de Janeiro. 2022. Disponível em: <<http://www.cporrj.eb.mil.br/pt/noticias?start=50>>. Acesso em: 19 de maio de 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. Centro de Preparação de Oficiais da Reserva de São Paulo. 2022. Disponível em: < <http://www.cporsp.eb.mil.br/index.php/como-ingressar-no-cpor-sp>>. Acesso em: 19 de maio de 2022.

