

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Cap Inf SELSO ANTÔNIO DA SILVA NETO

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DO MESTRE DE SALTO NA FORMAÇÃO E
NO ADESTRAMENTO DO MILITAR PARAQUEDISTA**

Rio de Janeiro

2022

Cap Inf SELSO ANTÔNIO DA SILVA NETO

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DO MESTRE DE SALTO NA FORMAÇÃO E
NO ADESTRAMENTO DO MILITAR PARAQUEDISTA**

Trabalho de 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 André **Werneck**
Sereno Carvalho

Rio de Janeiro

2022

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Francisco José de Paula Junior
CRB7/6686

S586

Silva Neto, Selo Antônio da.

A importância da liderança do mestre de salto na formação e no adestramento do militar paraquedista / Selo Antônio da Silva Neto – 2022.

35 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2022.

Orientação: Cap. André Werneck Sereno Carvalho

1. Adestramento. 2. Mestre de salto. 3. Liderança. I Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. II Título.

CDD: 355

Cap Inf SELSO ANTÔNIO DA SILVA NETO

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DO MESTRE DE SALTO NA FORMAÇÃO E
NO ADESTRAMENTO DO MILITAR PARAQUEDISTA**

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

Aprovado em: ____ / ____ / ____

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

VINÍCIUS VALVERDE ANDRIES – Maj

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Presidente

RENATO CAVALCANTI FERREIRA – Maj

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Membro

ANDRÉ WERNECK SERENO CARVALHO – Cap

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Membro

RESUMO

A liderança é um aspecto basilar em uma organização militar que visa gerir adequadamente os problemas do grupo e de motivar os seus subordinados na busca do sucesso de uma missão. O Mestre de Salto (MS) é um líder em potencial e sua importância reside tanto na formação dos novos paraquedistas quanto no constante adestramento destes militares. Diante disso, este trabalho teve como objetivo analisar os fatores da liderança exercida pelo Mestre de Salto na formação e nos adestramentos dos militares paraquedistas. Para tanto, este trabalho de investigação encontra-se dividido em duas grandes partes, uma revisão da literatura e teve particular incidência sobre obras de referência e estudos relacionados com o tema, de forma a poder sustentar o trabalho de campo e a recolha de dados e informações através da aplicação de um questionário. A partir dos resultados obtidos, pode-se concluir que a liderança do Mestre de Salto é de extrema importância na formação dos saltadores e que o mesmo deve ser autoconfiante e possuir conhecimentos técnicos.

Palavras- chave: Adestramento, Brigada de Infantaria Paraquedista, Liderança, Mestre de Salto.

ABSTRACT

Leadership is a fundamental aspect in a military organization that aims to properly manage the group's problems and to motivate its subordinates in the pursuit of the success of a mission. The Jump Master (MS) is a potential leader and his importance lies both in the training of new paratroopers and in the constant training of these soldiers. Therefore, this work aimed to analyze the factors of leadership exercised by the Jumpmaster in the formation and training of paratroopers. To this end, this research work is divided into two major parts, a literature review and had a particular focus on reference works and studies related to the topic, in order to support the fieldwork and data collection and information through the application of a questionnaire. From the results obtained, it can be concluded that the leadership of the Jumpmaster is extremely important in the formation of jumpers and that he must be self-confident and have technical knowledge.

Keywords: Dressage, Parachute Infantry Brigade, Leadership, Jumpmaster.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Formas de liderança	16
FIGURA 2 - Período em que os participantes realizaram o curso de Mestre de Salto	25
FIGURA 3 - Nível de concordância dos participantes sobre as atividades envolverem alto risco de morte	26
FIGURA 4 - Nível de concordância dos participantes sobre a importância da liderança direta exercida pelo Mestre de Salto	26
FIGURA 5 - Nível de concordância dos participantes sobre a influência do Mestre de Salto no sucesso das operações aeroterrestres	27
FIGURA 6 - Fatores primordiais na condução das atividades pelo Mestre de Salto na opinião dos participantes	27
FIGURA 7 - Percentual de participantes que já presenciaram situação de risco de vida do saltador em detrimento da falta de liderança do Mestre de Salto	28
FIGURA 8 - Motivos elencados pelos participantes na causa do risco	28

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. PROBLEMA.....	8
1.1.1 Antecedentes do Problema	8
1.1.2 Formulação do Problema	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 QUESTÕES DE ESTUDO.....	10
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2. REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 ASPECTOS GERAIS DA LIDERANÇA.....	12
2.1.1 Conceitos básicos de liderança.....	12
2.1.2 Teorias da liderança.....	14
2.1.3 Formas de exercício da liderança.....	16
2.2 LIDERANÇA MILITAR.....	18
2.3 A LIDERANÇA DO MESTRE DE SALTO	19
3. METODOLOGIA	21
3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO	21
3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	21
3.3 AMOSTRA.....	22
3.4 PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LITERATURA	22
3.5 INSTRUMENTOS.....	23
3.6 ANÁLISE DE DADOS.....	24
4. RESULTADOS	25
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
6. CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	35

1. INTRODUÇÃO

Atualmente a necessidade de fazer parte de um grupo é cada vez maior e isso é percebido em todas as áreas da sociedade. Por definição, "grupo é um conjunto de indivíduos com características, objetivos e interesses comuns." (SIMPSON, 2017).

Todo grupo necessita de um líder que definirá os objetivos a serem alcançados, por vezes, corrigir atitudes dos demais integrantes e que os conduzirá rumo ao sucesso nas ações propostas. Assim sendo, o Mestre de Salto (MS) é um líder em potencial e sua importância reside tanto na formação dos novos paraquedistas quanto no constante adestramento destes militares.

Por definição:

MS é o combatente paraquedista habilitado a comandar o lançamento de pessoal, material leve e animais de uma aeronave militar em voo, na vertical de um ponto de lançamento materializado no solo ou na "luz verde", a comando rádio do precursor paraquedista (BRASIL, 2015, p.1-1).

O Mestre de Salto constitui uma peça fundamental para a Brigada de Infantaria Paraquedista do Exército Brasileiro, sem ele as atividades tanto em solo quanto no ar não seriam executadas de forma precisa, eficaz e segura, como bem explica o Manual Técnico do Mestre de Salto 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 (BRASIL, 2015, p. 1-1).

O oficial ou sargento possuidor do Curso de Mestre de Salto agregará a si a responsabilidade de formar os novos paraquedistas do Exército Brasileiro bem como, após o período de formação, adestrar constantemente estes paraquedistas tornando-os prontos para cumprir todas as missões demandadas pelas Organizações Militares as quais estiverem inseridos.

Segundo Hunter (2006) o líder é quem possui a habilidade de influenciar pessoas ao ponto de entusiasamá-las para trabalharem na consecução de objetivos que sejam de interesse de todo o grupo.

Tanto na formação quanto no adestramento, acredita-se que a liderança do Mestre de Salto seja o principal fator na condução dos trabalhos, por se tratar de uma atividade bastante peculiar, fazendo com que homens e mulheres abandonem uma aeronave militar em voo, cerca de 400m de altura do solo, colocando-se em risco de morte, mas certos de que cumprirão seus objetivos.

Dentro desse cenário, entende-se que o Mestre de Salto trabalha alinhado com os princípios de liderança já consolidados por diversas literaturas. De acordo com o Manual de Campanha: Liderança Militar: “Observa-se o que o líder deve saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação. São os fatores que criam e sustentam a credibilidade do líder militar” (BRASIL, 2011, p.3-3).

Para tanto, este trabalho visa compreender a forma de liderança exercida pelo Mestre de Salto e sua importância na formação e no adestramento dos militares paraquedistas, capaz de convencer seus liderados a se colocarem em situações de extremo risco, confiando suas próprias vidas nas ordens de seu líder.

1.1.PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes do Problema

Baseado em experiências observadas ao longo da história, nota-se a importância que o líder tem no guiamento de grupos cujas características serão acentuadas, agregando ainda mais o sentimento de pertencimento dos integrantes e fortalecendo os propósitos que serão buscados contundentemente.

Em diversas áreas (política, esportiva, educacional, empresarial, militar, entre outras) exigem cada vez mais o desenvolvimento de líderes capazes de influenciar homens e mulheres em busca dos resultados pretendidos.

Embora se entenda que pessoas que compõem o mesmo grupo compartilham dos mesmos interesses, todo esforço estaria fadado ao insucesso caso não houvesse alguém para os inspirar, corrigir, conduzir e orientar.

No meio militar, fala-se muito da figura do comandante e sua atuação na condução de seus liderados. Por analogia, o Mestre de Salto tem a mesma incumbência, pois, como já fora definido, é quem irá comandar o lançamento de pessoal, material e animal de aeronave militar. A liderança exercida pelo Mestre de Salto é fator preponderante para a consecução dos objetivos pelos quais seus liderados buscarão a todo momento. A ausência desse aspecto pode ser crucial influenciando diretamente na qualidade da formação e posteriormente do adestramento de seus saltadores.

Vale destacar também, que a definição de mestre traz a seguinte ideia: “1. pessoa dotada de excepcional saber, competência, talento em qualquer ciência ou arte; e 2. indivíduo que ensina” (SIMPSON, 2017). Isso remete à formação dos militares paraquedistas, pois será o Mestre de Salto quem os ensinará tudo que precisam saber para executarem os saltos em segurança.

1.1.2 Formulação do Problema

Dentro desse contexto, formulou-se a seguinte problemática deste trabalho: "Como o Mestre de Salto, utilizando-se de princípios da liderança, consegue convencer indivíduos a se colocarem em situação de extremo risco de morte”?

1.2 OBJETIVOS

A fim de melhor compreender como a liderança efetiva impacta um determinado grupo, o presente estudo pretende definir os principais conceitos e apresentar as teorias sobre o assunto.

Com a finalidade de viabilizar a compreensão gradual e posteriormente entender de maneira plena a importância da liderança do Mestre de Salto na formação e no adestramento de militares paraquedistas, foi estabelecido um objetivo geral, a partir do qual foram traçados alguns objetivos específicos abaixo discriminados.

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho teve como objetivo geral Analisar os fatores da liderança exercida pelo Mestre de Salto na formação e nos adestramentos dos militares paraquedistas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como forma de guiar o pleno entendimento acerca do assunto, faz-se necessário dividir nosso objetivo geral em partes, da seguinte forma:

- a) Descrever os aspectos gerais da liderança;
- b) Descrever a liderança militar;
- c) Explicar a formação do militar paraquedista;
- d) Relacionar os fatores da liderança do MS com o cumprimento das missões dos saltadores;
- e) Descrever a atuação do Mestre de Salto utilizada para que o risco da atividade seja ignorado pelos saltadores, fazendo com que a missão, propriamente dita, seja a única preocupação destes;
- f) Identificar qual a forma ideal de manifestação da liderança propicia a melhor formação e adestramento dos militares paraquedistas.

1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, propôs-se a solução do problema a partir da análise das seguintes questões de estudo:

- a) Quais são os aspectos gerais da liderança?
- b) O que é a liderança militar?
- c) Como é a formação do militar paraquedista?
- d) Qual a relação entre os fatores da liderança do MS com o cumprimento das missões dos saltadores?
- e) Como o Mestre de Salto atua para que o risco da atividade seja ignorado pelos saltadores, fazendo com que a missão, propriamente dita, seja a única preocupação destes?
- f) Qual a forma ideal de manifestação da liderança propicia a melhor formação e adestramento dos militares paraquedistas?

1.4 JUSTIFICATIVA

A constante evolução do conhecimento associada à busca incessante de novas formas para acompanhar a velocidade com que as percepções do mundo vêm se modificando, é algo desafiador. No ambiente militar não é diferente. As rápidas mutações ocorridas na sociedade têm forçado uma adaptabilidade maior dos quadros do Exército Brasileiro. Transportando esses efeitos para as relações entre líder e liderado, Mestre de Salto e saltadores, pode-se presumir que há uma necessidade de se moldar para acompanhar esse avanço informacional para que a liderança exercida entre esses entes não seja desgastada a ponto de não gerar os efeitos esperados em cada fase da missão que o líder estima concluir: formação e o constante adestramento.

O assunto liderança é tomado com devida relevância pelo Exército Brasileiro que classifica como um importante Elemento do Poder de combate, conceituando-a da seguinte maneira, segundo o manual Manual de Fundamentos: Doutrina Militar Terrestre (BRASIL, 2014, p. 5-8): “Liderança é definida como uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares por meio de motivação, objetividade e exemplo”.

Ademais, o escopo deste trabalho está alinhado com o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, no que tange à Ação Estratégica 12.2.3 “Implementar programas que propiciem o desenvolvimento da liderança e de internalização de valores nos diversos níveis” que prevê a atividade 12.2.3.1 “Intensificar a capacitação em liderança direta, organizacional e estratégica” (BRASIL, 2020, p. 42). Sendo assim, este estudo está alinhado com os interesses do Exército Brasileiro, contribuindo diretamente no desenvolvimento dos trabalhos estratégicos da força.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Com escopo de apresentar o total entendimento sobre o assunto liderança, faz-se necessário a plena compreensão dos aspectos gerais que norteiam o tema. Segundo Violin (2004), o assunto liderança é alvo de discussões, as quais são apresentadas diferentes visões de especialistas de vários ramos de atividades e de diferentes lugares do mundo.

Corroborando para esse mesmo entendimento, Bergamini (1994) afirma que a liderança tem sido investigada desde muito tempo e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações. Ainda, segundo o autor, apenas o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema.

2.1 ASPECTOS GERAIS DA LIDERANÇA

Alinhado com as publicações acerca do assunto liderança, há uma gama enorme de interpretações que tornam o tema muito vasto. A fim de delimitar o campo de atuação desse assunto, este estudo debruçou-se sobre os aspectos descritos no Manual de Campanha (BRASIL, 2011), que versa sobre a liderança militar, possuindo uma abordagem mais específica para o que se propõe este trabalho.

As obras civis que compuseram este estudo serviram de subsídios para complementar as ideias, visando a melhor compreensão dos fundamentos da liderança no meio militar.

2.1.1 Conceitos básicos de liderança

Segundo Hunter (2004), atualmente a liderança é baseada pelo poder de influência que o indivíduo exerce sobre o outro. Menciona que as palavras tais como: líder, chefe, comandante e autoridade são as primeiras que surgem no pensamento das pessoas quando vão tratar sobre liderança. O autor enfatiza que as pessoas acreditam na existência de uma relação de alto nível de intelecto, de ambição, habilidades sociais ou de autoconfiança com a ação de liderar.

Hersey & Blanchard (1986), alinhados com o pensamento supracitado, confirmam que a liderança faz parte de uma técnica para influenciar um indivíduo ou

até mesmo um grupo de pessoas em situações que visam a conquista de um objetivo comum. Entretanto, as proposições sobre o tema liderança não se baseiam apenas na capacidade de influenciar pessoas. De acordo com Chopra (2000), propondo uma abordagem mais subjetiva, a liderança em sua essência está vocacionada para que o líder veja e ouça com os sentidos e com a alma, para que delegue poder, que conheça a si e aos seus liderados, e tenha empatia e liberdade emocional para entender a real necessidade dos indivíduos. Desta forma, associar liderança à simples ação de gerenciar, chefiar, administrar, coordenar é algo bastante combatido pelos estudiosos do tema.

Para Chiavenato (1994) a liderança se trata de um fenômeno tipicamente social, baseado na relação interpessoal que ocorre dentro de grupos sociais. Destaca também que o processo de comunicação humana guia as relações interpessoais em determinadas situações para que os objetivos sejam alcançados.

Como as transformações obtidas pelos efeitos da liderança também se diferenciam no espaço que ocorrem, dependendo do meio cultural em que se propagam, tem-se para o Exército Norte Americano uma conceituação de líder que remete ao indivíduo que além de motivar seus subordinados, mostrar-lhes-ão a direção atrelando a um propósito a fim de cumprirem a missão (USA, 2015).

No Brasil, a análise é voltada pura e simplesmente para o comportamento dos indivíduos. Castro (2009) descreve a liderança para o Exército Brasileiro como sendo a capacidade de influenciar o comportamento humano e a condução de pessoas no cumprimento do dever.

Para Robbins (2005) não há um entendimento concretizado sobre o verdadeiro significado do termo liderança. Isso porque, verifica-se uma grande quantidade de trabalhos realizados nessa vertente, os quais geram inúmeros pensamentos e conceitos que divergem uns dos outros.

Sob a ótica de Bennis (1996), líder e liderados devem se unir na consecução dos novos desafios a fim de ambas as partes contribuírem de maneira eficaz para a decisão que será tomada. Afirma que a liderança, independentemente da linha de pensamento adotada, devido às velocidades das transformações do mundo moderno, tanto líder quanto liderados devem se adequar rapidamente à essas mudanças constantes.

2.1.2 Teorias da liderança

O estudo da liderança foi mais aprofundado a partir do século XX, tornando-se um tema de relevado interesse em diferentes segmentos da sociedade: psicólogos, militares, filósofos, sociólogos, entre outros. Entretanto esse assunto já atraía a atenção há tempos, como afirma Fiedler (1967, p. 3):

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema.

O interesse voltado para esse assunto trouxe resultados, criando quatro correntes de pensamentos consagrados até hoje, as quais são: centrada na figura do líder, centrada nos seguidores, centrada na situação e a corrente integradora (HECKSHER, 2001). Mesmo diante da divisão dessas quatro vertentes com concepções diferentes umas das outras, há intersecções que alinham essas correntes no que diz respeito ao surgimento da liderança. Tal concordância é baseada nos fatores condicionantes que implicam diretamente na liderança: uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados. Com relação ao destaque que o líder alcança dentro de um grupo, garantindo-lhe o respeito e a credibilidade junto aos liderados, também é um fator que essas quatro correntes comungam. Apesar da origem desse destaque há o ponto de divergência entre os pensamentos acerca da liderança (BRASIL, 2011).

Para Kirkpatrick & Locke (1991), a corrente centrada na figura do líder configura-se na crença que a liderança é algo intrínseco, advinda das características do ser humano, está relacionada com a personalidade das pessoas e coloca em segundo plano qualquer outro fator que possa influenciar nessa liderança.

Advindas dessa linha de pensamento acerca da liderança, elenca-se a teoria dos tipos ou estilos de liderança que julga o comportamento dos subordinados baseados na existência de diferentes estilos de liderança; teoria de traços baseada no caráter e personalidade do ser humano, afirmando serem esses pressupostos que irão determinar o acesso ao poder; teoria do grande homem calcada na ideia do líder ser um herói que pode alterar o curso dos acontecimentos; e a teoria inatista que defende a ideia da predestinação do líder (BRASIL, 2011).

As teorias da liderança alicerçadas nas características pessoais do líder, bastando aos liderados a mera posição de tão somente seguir, não podendo emergir à categoria de líder por não possuir tais características (TOLFO, 2000).

Contra-pondo-se à tese da corrente sobredita, pois, acredita-se que as diversas situações impostas pela vida são suficientes para alterarem a capacidade de liderança, anulando ou criando líderes.

A corrente centrada nos seguidores prega que o líder é produto do grupo a que pertence, negando que o destaque do líder se deva às suas qualidades superiores. Admite-se a figura do líder emergente, ou seja, aquele que aparece devido ao meio social que habita (BRASIL, 2011).

Segundo Lane (1984) existem duas teorias dentro da corrente centrada nos seguidores: a Teoria de Atribuição de Liderança e a Teoria Sócio Histórica. Aquela define o grupo como responsável por elencar um líder de acordo com suas capacidades profissionais e pessoais em líder com diferentes tipos de problemas. Esta defende que pelo indivíduo possuir maturidade, considerando o histórico de formação, conferir-lhe-á certa experiência em relação aos demais, tornando-o líder por vezes por escolha do próprio grupo.

Corroborando com o pensamento supracitado, tem-se que o líder é aquele que possui capacidade de bem orientar um determinado grupo, mantendo os integrantes coesos, preparados e focados em alcançarem os seus objetivos (HILL, 2004).

Quando se trata da corrente centrada na situação, para Hersey & Blanchard (1993), leva-se em consideração as diferentes situações que criam a necessidade de tipos distintos de liderança. Já Fiedler (1981) expressa que as mudanças constantes e repentinas do mundo contemporâneo fazem com que surja o verdadeiro líder.

Para Hecksher (2001), a corrente integradora nada mais é que a concatenação das três correntes, mesclando conceitos dos fatores ligados à situação, ao líder e aos liderados. O autor destaca a importância dos diferentes fatores que interferem na vida de um grupo e como esses conceitos cooperam para o firmamento da liderança de um determinado indivíduo.

Especialistas como Greenstein (2003) ratificam que “a liderança é uma qualidade de nascença, portanto inata, mas que alguns líderes só apresentam essa vocação quando enfrentam uma situação-limite”. Fica nítido que a percepção desse especialista está alinhada com a corrente integradora, pois admite os aspectos de mais de uma corrente de pensamento.

No campo social, o estudioso Lewin (1965) defende que é a interação entre uma situação, um indivíduo e seus seguidores que pode resultar no surgimento do fator liderança. Ainda, seguindo esse raciocínio, Bergamini (2002) complementa as ideias de Lewin, destacando que a importância do líder não é estabelecida apenas na definição de metas, mas também no reconhecimento dos seus seguidores.

2.1.3 Formas de exercício da liderança

O exercício da liderança é exercido sob duas formas, basicamente, não restritas ao meio militar: a liderança direta e liderança indireta conforme exemplificado na Figura 1 (BRASIL, 2011). São essas duas formas que vão definir o nível de influência do líder e quão próximo ele está de seus seguidores.

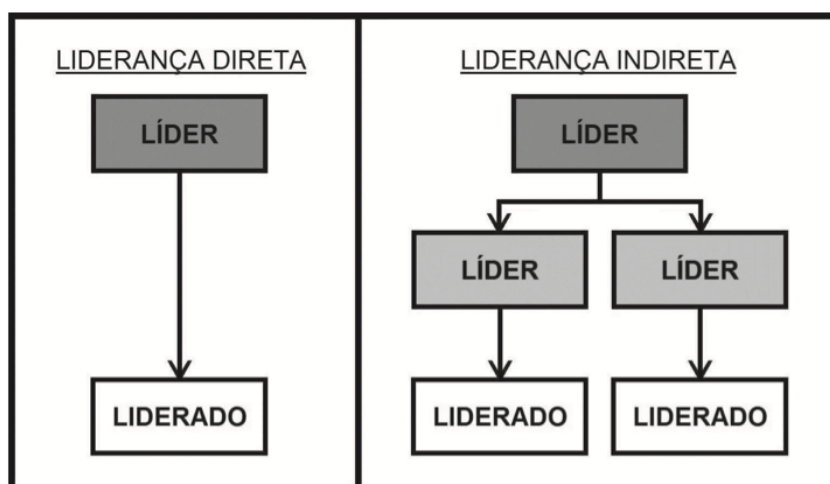


FIGURA 1 - Formas de liderança
Fonte: BRASIL, (2011, p. 2-6)

Percebe-se, portanto, duas formas distintas de se exercer a liderança em diferentes níveis. Transportando o conhecimento para o meio militar, fica cada vez mais nítido como o Mestre de Salto deve atuar diante de seus saltadores, seja na formação ou no adestramento para alcançar o objetivo que se propusera – convencer através da liderança a estarem sempre colocando suas vidas em risco em prol de um objetivo maior.

Tendo como base a liderança direta, percebe-se que a influência do líder incide diretamente sobre os seus seguidores. Além disso, o encurtamento da distância entre

os indivíduos permite que o líder esteja sempre junto e mostre exemplos do que se prega (BRASIL, 2011).

É na liderança direta que se criam laços de confiança sólidos e perenes, pois a interação entre os seguidores é facilitada pela proximidade para com seu líder. Nessa forma de liderança, o líder está sempre junto ao seu grupo, o que permite influenciá-los da melhor forma, além de propiciar o envolvimento maior com seus liderados (BRASIL, 2011).

Cabe ressaltar que o vínculo entre o líder e os liderados, criados pela liderança direta, gera um comprometimento com o grupo da qual todos fazem parte. Existem diversos exemplos na história onde a liderança direta foi extremamente efetiva, com reflexos atualmente. Para atestar isso, Hunter (2006) afirma que Jesus é o exemplo mais clássico do exercício da liderança direta, sempre buscando o melhor para aqueles que o seguiam. Sua liderança foi tão efetiva que até hoje, mesmo depois de sua morte, Jesus possui seguidores em grande parte do mundo. Outros exemplos de exercício da liderança direta estão consagrados na história militar do Brasil, como o do Patrono do Exército Brasileiro, Luís Alves de Lima e Silva, que conduziu diretamente, estando juntos aos seus liderados, interagindo e fortalecendo vínculos.

A proximidade que rege a liderança direta, faz com que o líder deva estar atento a cada detalhe de seus seguidores, com a finalidade de observar e verificar as falhas, acertos, problemas, inquietações, dúvidas, anseios e outras nuances que possam surgir, as quais demandarão uma sábia intervenção do líder. Isso tudo converge para que o líder explore ao máximo as possibilidades de seus subordinados e proteja-os em suas limitações (BRASIL, 2011).

Diferente dessa forma, tem-se a liderança indireta. Agora o líder influenciará outros líderes e não mais os seus seguidores. Como afirma Neto (2003) o líder de maior ascensão influenciará os líderes intermediários e que, por conseguinte, influenciará os grupos aos quais este tem incidência direta. Numa definição semelhante do Exército Norte-Americano a liderança é definida como sendo “o processo de influenciar as pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação durante uma operação para cumprir a missão e melhorar a organização” (USA, 2006, p. 1-2).

Para Yukl (1989), no exercício da liderança indireta é primordial que líderes tenham a plena consciência do papel que precisa exercer, ligando os diferentes níveis

de liderança, acatando as ordens e orientações de seus superiores, tomando-as para si como se fossem emanadas por ele próprio. Isso tudo visa, o fortalecimento do canal de comunicação evitando a desunião e o descrédito por parte dos seguidores.

Dentro desse cenário, cresce de importância o papel da comunicação efetiva, pois as orientações emitidas por aquele líder que está em 1º escalão deverão percorrer por todos os grupos funcionais de uma determinada organização (BLIKSTEIN, 2003).

2.2 LIDERANÇA MILITAR

O mundo contemporâneo tem exigido cada vez mais a existência de líderes militares capazes de conquistar objetivos com precisão, arrojo e inteligência. Entende-se por liderança militar, o que está definido no Manual C 20-10, o qual destaca suas especificidades e particularidades.

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).

Além disso, o manual afirma que a liderança militar está apoiada em três pilares: a proficiência profissional; o senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e as atitudes adequadas.

No que diz respeito à proficiência profissional, o Manual de Liderança Militar elucida:

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. 3-4).

Quanto ao senso moral e traços de personalidade são destacados que:

Diferencia os que usam o poder que determinado cargo lhes confere para fazer o bem e agir em prol da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais. Implica na incorporação à

personalidade (caráter e temperamento) de importantes valores morais (BRASIL, 2011, p. 3-4).

Com relação às atitudes adequadas, o entendimento que se extrai do manual é que:

Fator preponderante para capacitá-lo ao exercício da liderança (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).

O Exército dos Estados Unidos valoriza imensamente o aspecto de liderança de seus militares como afirma ao categorizá-la como sendo uma vantagem competitiva que não pode ser trocada por um armamento, plataforma ou tecnologia avançada (EUA, 2015). Nitidamente, o poder de combate que a liderança militar proporciona alcança níveis que nenhum equipamento poderia proporcionar.

2.3 A LIDERANÇA DO MESTRE DE SALTO

O Caderno de Instrução de Treinamento e Técnica Básica do Paraquedista Militar detalha o que se espera do militar que visa compor 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, 1-2).

O Curso Básico Paraquedista tem duração de seis semanas, das quais três semanas tem o propósito de selecionar aqueles militares com melhores condicionamento físico, duas semanas vocacionada para a parte técnica dos saltos e uma semana destinada à execução dos saltos.

Além dos aspectos físicos e cognitivos, há a preocupação de desenvolver nos alunos, um sentimento imaterial, a mística paraquedista, que no futuro será o responsável em fortalecer a ideia do pertencimento ao grupo que se destina compor, como elucida o Caderno de Instrução:

A "mística" é, de fato, uma mudança de personalidade sofrida por aqueles que se tornam paraquedistas, baseada em duas facetas principais: o ritual de iniciação, que permite que um soldado seja chamado de paraquedista, e o contínuo reforço deste status (BRASIL, 2013, p. 1-2).

Os Mestres de Salto são responsáveis por conduzir a formação desses militares. São esses indivíduos que, durante as seis semanas, estarão à frente de seus alunos, orientando, corrigindo atitudes e passando-lhes experiências.

O processo para a formação dos novos paraquedistas exige do Mestre de Salto o exercício da liderança direta, pois, deverá acompanhar todas as atividades, sendo capaz de verificar facilidades e limitações dos seus liderados.

Durante a fase de lançamento, são os Mestres de Salto que saltarão juntos aos seus alunos, levando-lhes a confiança necessário para o enfrentar uma situação de risco elevado.

Nesse contexto, alinhando o papel desempenhado do Mestre de Salto com o que fora abordado sobre liderança, tem-se que o MS deverá empregar a liderança direta para que consiga alcançar todos os objetivos juntos aos seus liderados.

De acordo com o Manual do Curso de Mestre de Salto, destaca-se a seguinte atribuição desse militar:

Assiste técnica e moralmente seus comandados, instruindo-os e incentivando-os para o perfeito cumprimento da missão recebida, devendo transmitir tranquilidade e segurança. Deve evitar a execução de gestos bruscos, procurando sempre agir com naturalidade (BRASIL, 2015, p. 1-1).

Fica nítido o alinhamento com o que é preconizado pela liderança militar, no que diz respeito aos pilares que a sustenta. A atitude adequada é visivelmente empregada pelo MS na citação acima.

Além disso, a outra sinergia que o Manual do Curso de Mestre de Salto também elenca e que remete a outro pilar da liderança militar, é a proficiência profissional:

O MS, além do conhecimento do avião e do paraquedas (Pqd) utilizado, visando à segurança do pessoal, do material e da aeronave, necessita ter conhecimentos referentes à técnica individual paraquedista, ao material em uso na GU Pqdt, à segurança nos aeródromos e, durante os voos, aos procedimentos nos casos excepcionais, à conduta nos impedimentos do salto e nas emergências em voo (BRASIL, 2015, p. 1-1 e 1-2).

Por fim, cabe ressaltar que o adestramento de salto é algo que irá exigir sempre a liderança direta do Mestre de Salto, realizando reciclagem de conhecimento, deixando seus saltadores atualizados dos procedimentos de segurança bem como estar juntos de seus subordinados nas missões aeroterrestres.

3. METODOLOGIA

3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO

Embora o tema sugira um estudo extensível a todas as Unidades de Infantaria do Exército Brasileiro, atendendo às circunstâncias de tempo e espaço para a sua realização, sentiu-se a necessidade de delimitar o estudo à Brigada de Infantaria Paraquedista no período compreendido entre 2000 e 2022.

O objeto de estudo deste trabalho enquadra-se na área do comportamento organizacional, mais precisamente a liderança. Neste âmbito, esta investigação caracterizou os comportamentos de liderança dos Mestres de Salto e verificou como estes se relacionam com a formação e o adestramento dos militares paraquedistas.

No presente estudo, a liderança direta do Mestre de Salto como ferramenta de otimização da formação e adestramento dos saltadores foi definida como variável independente. Por sua vez, o sucesso nas operações aeroterrestres foi definido como a variável dependente onde foram abordados conceitos relacionados a atuação do Mestre de Salto na formação e adestramento dos saltadores e seu apoio prestado.

3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa inicialmente surgiu da necessidade de compreender de forma mais elucidativa como os princípios da liderança incidem em uma relação entre líder e liderados sendo capazes de criar um ambiente de confiança em níveis tão altos que envolva o risco de morte constante.

O método utilizado predominante neste trabalho foi o dedutivo, o qual é norteado por recursos metodológicos de racionalização ou junção de ideias. Esse método dedutivo tem como base para entendimento a necessidade de explicação resultante da relação entre as premissas e a conclusão. Para que não ocorresse uma análise subjetiva tendenciosa, fez-se necessário dispor atenção especial na seletividade de fontes que tratassem de forma sólida e que não fossem superficiais ao ponto de não sujeitar este trabalho a meras conclusões infundadas.

Dentro desse escopo metodológico, a pesquisa se desenvolveu de forma qualitativa, baseado de forma subjetiva em pesquisas bibliográficas e de forma objetiva mensurando as variáveis por meio de questionário, respectivamente.

Para tanto, estima-se que o método ora selecionado foi demasiadamente acertado e proporcionará todo entendimento necessário para que, com total propriedade, obtenha-se sucesso ao final deste trabalho monográfico.

Tendo concluído o estudo conforme sobredito, foi realizado um refinamento da pesquisa e determinação da amostra para que as respostas refletissem ao máximo o que acontecesse na realidade por meio de questionário.

3.3 AMOSTRA

A população escolhida para subsidiar o cruzamento de dados com a pesquisa bibliográfica englobou os Mestres de Salto (oficiais e praças) que estão desempenhando a função atualmente na Brigada de Infantaria Paraquedista somados àqueles que já serviram e possuem notada experiência para contribuir com este trabalho. No período compreendido entre 2000 e 2022.

Sob a ótica quantitativa, tendo por base a quantidade de Organizações Militares (OM) pertencentes à Bda Inf Pqdt que é da razão de 16 (dezesesseis) OM multiplicados pela média de Mestres de Salto prevista no Quadro de Cargos Previstos (QCP) nestas OM, da razão de 30 (trinta) Mestres de Salto, obtém-se o numeral de 480 (quatrocentos e oitenta) militares possuidores dessa especialidade. Considerando que essa também seja a quantidade de MS que já serviram e possuem experiência tanto na formação quanto nos adestramentos dos saltadores, chega-se ao valor populacional de 960 (novecentos e sessenta) Mestres de Salto. No entanto, a fim de obter uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se atingir uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 10%. Neste sentido, a amostra dimensionada como ideal, foi quantificada em 40 como ideal (n_{ideal}).

3.4 PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LITERATURA

Após a delimitação do tema, restringindo a figura do líder ao Mestre de Salto e a de liderados aos saltadores, canalizando assim para uma pesquisa mais efetiva e

mais bem orientada, deu-se início com o levantamento de dados que serviram de subsídios à investigação e ao desenvolvimento do trabalho, bem com a eletividade do problema supracitado através de pesquisa bibliográfica.

A Revisão da Literatura baseou-se nas seguintes fontes: Manuais de campanha nacionais, cadernos de instrução e instruções provisórias, especificamente aqueles que tratavam sobre liderança, formação e adestramento, Portarias e Boletins do Exército; Trabalhos Acadêmicos que tratavam sobre algum assunto da temática; Artigos de revista, nacionais ou estrangeiros, que tenham realizado uma abordagem sobre a liderança militar; e documentos já consagrados e de relevância, tais como o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro C20-10 (BRASIL, 2011) e o Manual Técnico do Mestre de Salto Paraquedista (BRASIL, 2015) capazes de sustentar um resultado sólido acerca do problema elencado por esta monografia.

A partir daí, tendo por base as questões de estudo levantadas, a inclusão e exclusão de dados ocorreu conforme os seguintes critérios:

a) Critérios de inclusão:

- Estudos publicados em português ou inglês, relacionados aos aspectos de liderança;
- Informações relevantes e de fontes confiáveis datadas no período compreendido entre 2000 e 2022.

b) Critérios de exclusão:

- Informação sem fonte confiável;
- Estudos com pesquisas pouco definidas e sem aprofundamento;
- Estudos obsoletos- anteriores ao ano de 2000;

A sinergia das bibliografias com o conhecimento empírico permitiu identificar os aspectos fundamentais que regem as relações de liderança entre os Mestres de Salto e os saltadores, tornando tangíveis as proposições para concluir o estudo.

3.5 INSTRUMENTOS

A pesquisa bibliográfica e o questionário foram os instrumentos de pesquisa que propiciaram a coleta dos dados que embasaram a conclusão deste trabalho. Por meio de documentação que tratam de forma relevante e pertinente o assunto sobre liderança e o papel do Mestre de Salto nas operações aeroterrestre.

Após a seleção de toda documentação que foi utilizada do presente trabalho, foi realizado dentro do universo dos Mestres de Salto (oficiais e praças) que servem ou serviram na Brigada de Infantaria Paraquedista e que possuem notável experiência na formação e no adestramento dos saltadores, um questionário com a finalidade de se obter dados e relacionar as opiniões e experiências desses MS com os princípios acerca da liderança militar e sua real aplicabilidade na solução do problema apresentado por este trabalho. Todo esse cruzamento de informações foi crucial para a fundamentação e respaldo da conclusão desta pesquisa.

Para que houvesse uma interpretação fidedigna dos dados, o questionário aplicado aos 60 (sessenta) militares, seguiu uma aleatoriedade de respostas com possibilidade de acréscimo de assertivas. Isso conferiu ainda mais amplitude e liberdade destes militares ao responderem à pesquisa.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Todos os dados colhidos através da revisão bibliográfica e pelo questionário, foram analisados de forma qualitativa. Para tanto, adotou-se o procedimento de organizar o material coletado, interpretando-os e categorizando-os segundo as respostas obtidas.

Os dados das perguntas fechadas foram tabulados de forma simples a fim de auxiliar na apresentação dos resultados obtidos por meio de tabelas e gráficos baseados na relevância das respostas.

Por fim, confrontando-se os dados do questionário com o que foi abarcado pela pesquisa bibliográfica, foi possibilitada a geração do produto necessário para a conclusão do presente trabalho.

4. RESULTADOS

Serão apresentados adiante, os resultados obtidos através do questionário aplicado a um universo composto por 60 (sessenta) Mestres de Salto (oficiais e praças) que servem atualmente ou que já serviram na Bda Inf Pqdt e que possuem distinta experiência no desempenho dessa função. Cabe ressaltar que nesse universo, há um contingente expressivo de militares que compõe ou compuseram a equipe da Formação Básica do Centro de Instrução Paraquedista General Penha Brasil, os quais desempenham ou desempenharam o papel de instrutor deste Estabelecimento de Ensino do Exército Brasileiro, agregando ainda mais confiabilidade aos resultados obtidos.

A primeira questão visou entender o nível de experiência dos participantes do questionário para que houvesse uma aleatoriedade com relação aos diferentes momentos vividos por esses Mestres de Salto em um espaço de tempo (Figura 2).

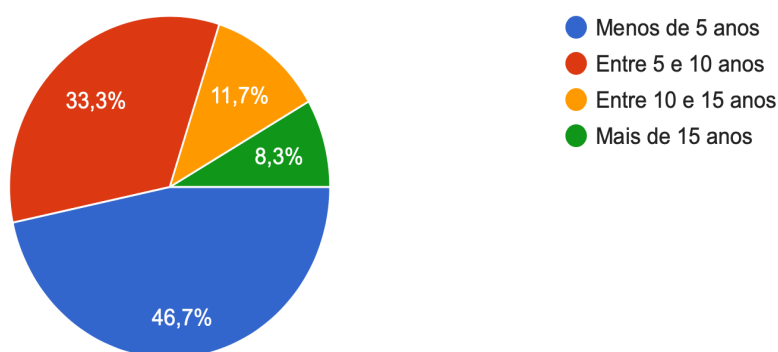


FIGURA 2 - Período em que os participantes realizaram o curso de Mestre de Salto
Fonte: O autor

A segunda questão ratificou a ideia geral do problema levantado por esta pesquisa no que diz respeito ao risco elevado de morte nas atividades que envolvem a formação e o adestramento dos militares paraquedista (Figura 3).

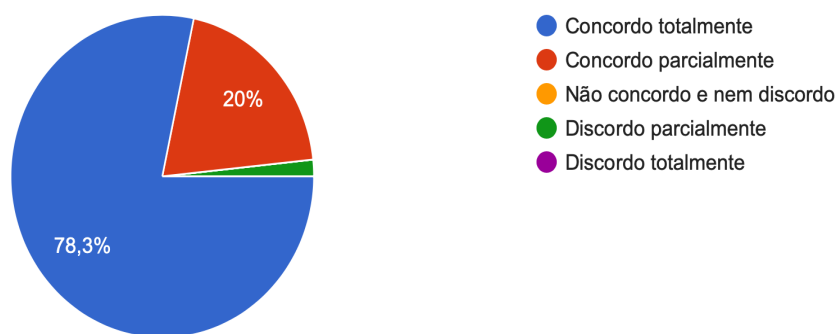


FIGURA 3 - Nível de concordância dos participantes sobre as atividades envolverem alto risco de morte
Fonte: O autor

O questionamento seguinte objetivou-se a identificar o nível de concordância dos militares participantes sobre a importância da liderança direta exercida pelo Mestre de Salto na formação dos saltadores (Figura 4).

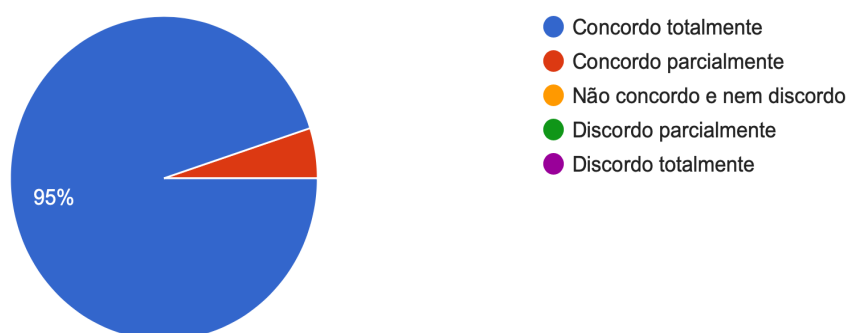


FIGURA 4 - Nível de concordância dos participantes sobre a importância da liderança direta exercida pelo Mestre de Salto
Fonte: O autor

Na Figura 5 está apresentado o percentual de concordância dos participantes sobre a primordialidade da liderança direta do Mestre de Salto em Operções aeroterrestres.

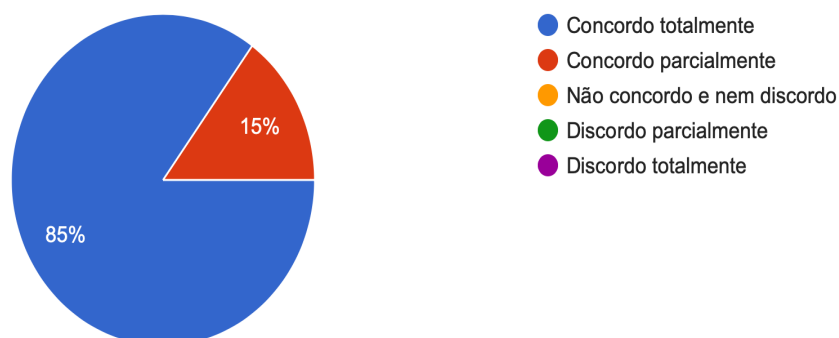


FIGURA 5 - Nível de concordância dos participantes sobre a influência do Mestre de Salto no sucesso das operações aeroterrestres
Fonte: O autor

O próximo questionamento levantou os fatores primordiais, na opinião dos participantes, na condução das atividades pelo Mestre de Salto (Figura 6).

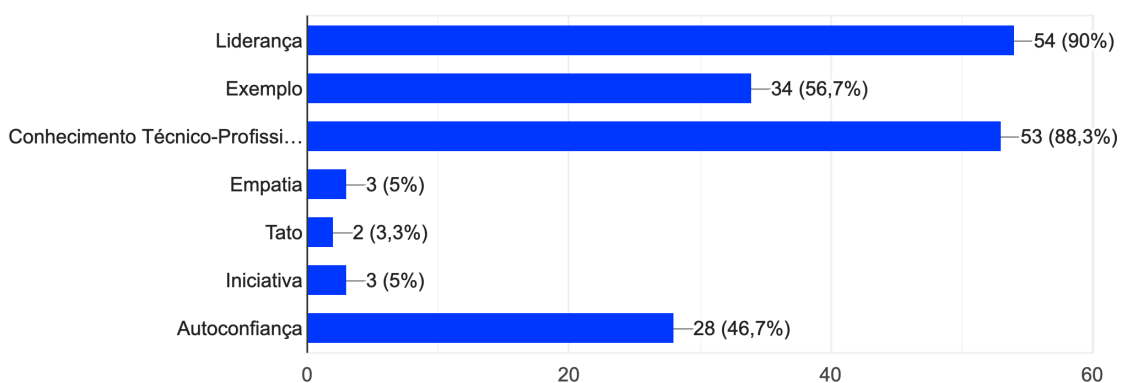


FIGURA 6 - Fatores primordiais na condução das atividades pelo Mestre de Salto na opinião dos participantes
Fonte: Dados da pesquisa

Na Figura 7 está apresentado o percentual de militares participantes que afirmaram já terem presenciado uma situação de risco do saltador em virtude da falta de liderança do Mestre de Salto.

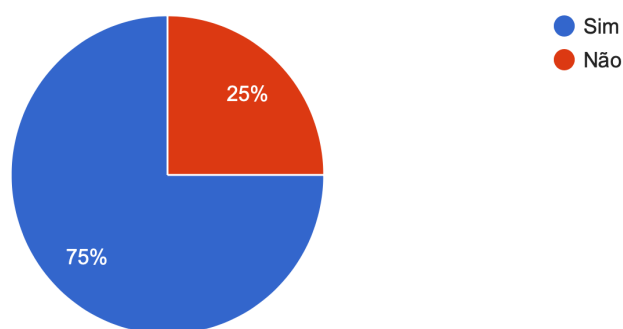


FIGURA 7 - Percentual de participantes que já presenciaram situação de risco de vida do saltador em detrimento da falta de liderança do Mestre de Salto
Fonte: O autor

Consoante ao questionamento anterior, na Figura 8 estão elencados os principais motivos citados pelos participantes como causadores do risco aos saltadores.

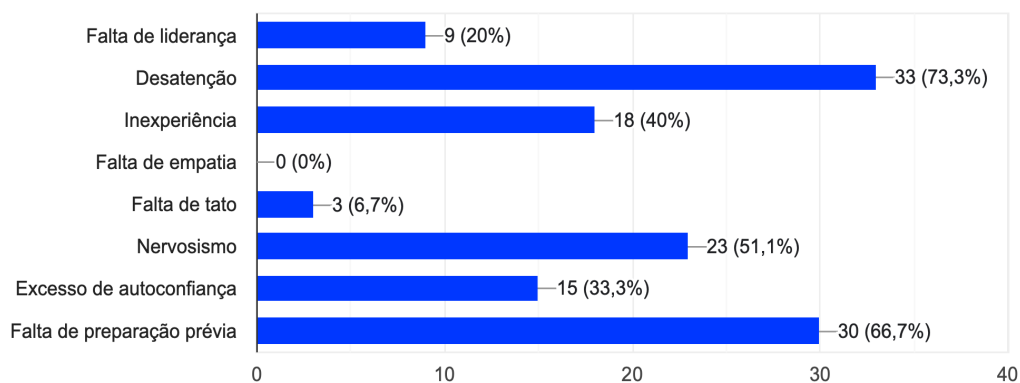


FIGURA 8 - Motivos elencados pelos participantes na causa do risco
Fonte: Dados da pesquisa

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao avaliar os resultados obtidos (Figura 2), verificou-se que há, dentre os participantes, que a grande maioria dos participantes da pesquisa realizaram o curso de Mestre de Salto no período compreendido entre 2006 e 2016, ou seja, entre 5 e 15 anos atrás. Além disso, observa-se que 46,7% destes realizaram o curso há menos de 5 anos. Sendo assim, percebe-se, pelo resultado obtido, que as respostas contemplaram diferentes períodos vividos na Brigada de Infantaria Paraquedista.

A partir dos resultados obtidos na Figura 3, verificou-se que 46 (quarenta e seis) participantes, ou seja, 78,3% do universo testado responderam que concordam totalmente que há um elevado grau de risco físico proveniente das atividades que envolvem a formação e o adestramento dos militares paraquedista. De acordo com Bricknell et al., (1999) o paraquedismo militar foi reconhecido como um perigo atividade desde que foi introduzido pela primeira vez na Segunda Guerra Mundial.

Consoante ao exposto, Ursin, Baade & Levine (1978) relatam que o treinamento militar paraquedista apresenta uma situação tão extrema quanto possível dentro dos limites éticos. De acordo com os autores, saltar de uma aeronave representa uma situação intensamente assustadora onde os sujeitos experimentam estresse, ansiedade e medo.

A terceira questão corroborou com o que preconiza a literatura, comprovando, de forma empírica, que a liderança direta é a fórmula exata de como o Mestre de Salto deve conduzir a formação dos saltadores (Figura 4). Exatos 57 participantes (95%) concordaram totalmente que a melhor forma de liderança é aquela em que o líder esteja sempre junto aos seus liderados, dando o exemplo. O líder direto trabalha com os seus subordinados cara a cara individualmente e influencia a organização de forma indireta através dos seus subordinados (WADE, 2009).

Os resultados obtidos na Figura 5 reforçam a ideia de que a liderança direta não cessa após a formação dos saltadores, que o exemplo e os princípios que norteiam a relação de líder e liderados continua latente nos adestramentos e nas operações futuras. Essa ideia é comprovada pelo fato de exatos 51 (cinquenta e um) participantes, concordarem totalmente que essa forma de liderança também é o caminho para o sucesso das Operações Aeroterrestres (Figura 5).

A quinta questão (Figura 6) identificou o real motivo pelo qual os saltadores são convencidos intrinsecamente de se colocarem em uma situação de elevado grau de

risco de morte, cumprindo as determinações emanadas pelo Mestre de Salto e depositando toda confiança neste. Para tanto, os 3 (três) fatores mais citados foram: liderança (90%), conhecimento técnico-profissional (88,3%) e exemplo (56,7%).

A prática de que o MS é, normalmente, a primeira pessoa a saltar da porta da aeronave tem sido uma analogia comum da “liderança pelo exemplo”, e as razões apresentadas para a prática “siga-me” (NORDYKE, 2005) são muito semelhantes ao componente de inspiração/motivação apresentado como vital para a liderança transformacional citada por alguns autores.

Os questionamentos seguintes tiveram por objetivo identificar quais aspectos entre as relações de líder e liderados, configurados por este estudo nas funções do Mestre de Salto e dos saltadores, respectivamente, seriam responsáveis por acidentes tanto na formação quanto nos adestramentos. Dentre os 60 (sessenta) participantes do questionário, exatos 45 (quarenta e cinco), presenciaram alguma situação que pusera a vida do saltador em risco (Figura 7).

Daqueles que afirmaram terem presenciado alguma situação de risco para o saltador, elencou-se 3 (três) motivos com maior relevância: desatenção (73,3%), falta de preparação prévia (66,7%) e nervosismo (51,1%) conforme apresentado na Figura 8. Vale ressaltar aqui que a falta de liderança foi citada como um fator de exposição ao risco por 20% dos participantes, ou seja, ainda há uma parcela de participantes que julgam haver uma certa falha nesse quesito.

Segundo Hannah et al., (2007) a liderança militar distingue-se mais significativamente das demais no contexto situacional em que a situação extrema se apresenta. A falha em dominar as demandas situacionais pode levar a lesões ou mesmo à morte de líderes ou de seus subordinados.

6. CONCLUSÃO

Considerando os objetivos do presente trabalho de investigação e a partir da revisão da literatura e da análise e discussão dos resultados apresentados, pode-se concluir que a pesquisa atendeu ao pretendido, ampliando a compreensão sobre a importância da liderança direta exercida pelo Mestre de Salto na formação e adestramento dos saltadores.

Alguns aspectos conclusivos relacionados ao comportamento do Mestre de Salto que mais influenciam os saltadores frente a uma situação de risco em que se encontram devem ser salientados, os quais são a liderança, o conhecimento técnico-profissional e o exemplo.

Tendo em conta que o questionário foi aplicado a uma pequena população alvo de militares, recomenda-se tornar este estudo extensível a outros militares, com funções de comando superiores, os quais também possuam o Curso de Mestre de Salto, a fim de se verificar quais os comportamentos de liderança que mais os caracterizam, e assim compreender a forma como esses militares se portam diante de situações que coloquem sua vida e a de seus subordinados em risco. Além disso, diante da grande importância do Mestre de Salto nas operações aeroterrestres e do escasso número de pesquisas sobre o assunto, sugere-se ainda uma análise mais aprofundada de pontos levantados por este trabalho, cuja discussão não se esgotou pelas próprias delimitações impostas à execução desta pesquisa.

Por fim, concluiu-se que a liderança direta é um aspeto fundamental para que o Mestre de Salto obtenha benefícios para si e para o grupo. De fato, as organizações militares necessitam de líderes capazes de gerir adequadamente os problemas do grupo e de motivar os seus subordinados, com vista a atingir o sucesso nas mais distintas missões.

REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de Comunicação Escrita**. São Paulo: Ática, 2003.

BRASIL. Exército Brasileiro. **EB60-MT-34.402 Manual Técnico do Mestre de Salto Paraquedista**, 1. Ed., Brasília, DF, 2015

BRASIL. Exército Brasileiro. **C 20-10 - Manual de Campanha: Liderança Militar**, Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Exército Brasileiro. **EB20-MF-10.102 - Manual de Fundamentos: Doutrina Militar Terrestre**, Brasília, DF, 2014

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1968, de 3 de dezembro de 2019**. Plano Estratégico do Exército 2020-2023. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **EB70-CI-11.001 Caderno Instrução de Treinamento e Técnica Básica do Paraquedista Militar**. 1. ed., Brasília, DF, 2013.

CHOPRA, Deepak. **O caminho do mago**. São Paulo: Editora Rocco, 2000.

CHIAVENATO, I. **O passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CASTRO, Paulo César. A Preparação de Líderes Militares no Exército Brasileiro. **Military Review**, 2009.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

FIEDLER, F. E. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.

GREENSTEIN, Fred. O dom da liderança. **Veja**, Ano 36, n. 16, p. 11-15, 2003.

HANNAH, S. T., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., HARMS, P. D. Leadership efficacy: Review and future directions. **The Leadership Quarterly**, v. 19, n. 6, p. 669–692, 2008.

HECKSHER, Mario Neto. **Precisamos de Líderes**. Resende: Ed. Acadêmica da AMAN, 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

HILL, S. E. K. **Team Leadership**. In NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. London: Sage Publications, pp. 203-234, 2004.

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

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. Leadership: do trait matters? **The Executive**, n. 5, pp. 48-60, 1991.

LANE, Silvia T. M.; CODO, Wanderley. **Psicologia Social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

LEWIN, Kurt. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1965.

NETO, Floriano Peixoto Vieira. Liderança e os desafios do futuro: um enfoque estratégico. **PADECEME**, 3. quadrimestre, n. 06, 2003.

NORDYKE, Phil. **All American, all the way: The combat history of the 82nd airborne division in World War II.** Minneapolis, MN: Zenith Press, 2005.

ROBBINS, S. P. **Administração.** São Paulo. Saraiva, 2005.

TOLFO, S. R. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidade de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina.** 2000. 373 p. Tese (Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS/PPGA, Porto Alegre, RS, 2000.

UNITED STATES ARMY (USA). Headquarters Department of the Army (HDA). **Field Manual 6-22 - Army Leadership: Competent, confident, and Agile.** Washington, DC, 2006.

UNITED STATES ARMY (USA). Headquarters, Department of Army. **Field Manual 6-22: Leader Development.** Washington, DC, 2015.

URSIN, H., BAADE, E., & LEVINE, S. **Psychobiology of stress: A study of coping men.** New York, NY: Academic Press, 1978.

VIOLIN, Luciano. **O que é ser líder.** 2004. Disponível em https://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_251103.html Acesso em 04 mai de 2022.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of management.** v. 15, n. 2, p.251-289, 1989.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

- 1) Há quanto tempo o senhor realizou o Curso de Mestre de Salto?

- 2) O Senhor concorda que as atividades, tanto de formação quanto de adestramento dos saltadores, envolvem alto risco de morte?

- 3) O Senhor concorda que a liderança direta (estar sempre junto de seus subordinados, dando o exemplo) exercida pelo Mestre de Salto é fundamental para melhor formar os saltadores?

- 4) O Senhor concorda que a liderança direta (estar sempre junto de seus subordinados, dando o exemplo) exercida pelo Mestre de Salto é primordial para o sucesso de uma Operação Aeroterrestre.

- 5) Na opinião do Senhor, quais são os fatores primordiais para que o Mestre de Salto conduza o lançamento de tropa contando com a plena confiança dos saltadores para que estes abandonem a aeronave militar em voo, arriscando suas vidas?

- 6) O Senhor já presenciou alguma situação em que a falta de liderança do Mestre de Salto colocou em risco a vida de um saltador, seja em formação ou adestramento?

- 7) Caso tenha respondido que SIM, elenque 3 (três) aspectos que julgue ter sido o motivo que tenha causado esse risco.